

Ferenzkiewicz, Dorothea Ch.; Frieling, Ekkehart; Goyk, Rüdiger; Mönicke, Gabriele; Walter, Ulrich

Book

Das Initiatorenmodell: Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Ferenzkiewicz, Dorothea Ch.; Frieling, Ekkehart; Goyk, Rüdiger; Mönicke, Gabriele; Walter, Ulrich (1999) : Das Initiatorenmodell: Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen, ISBN 3-87988-363-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116905>

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.

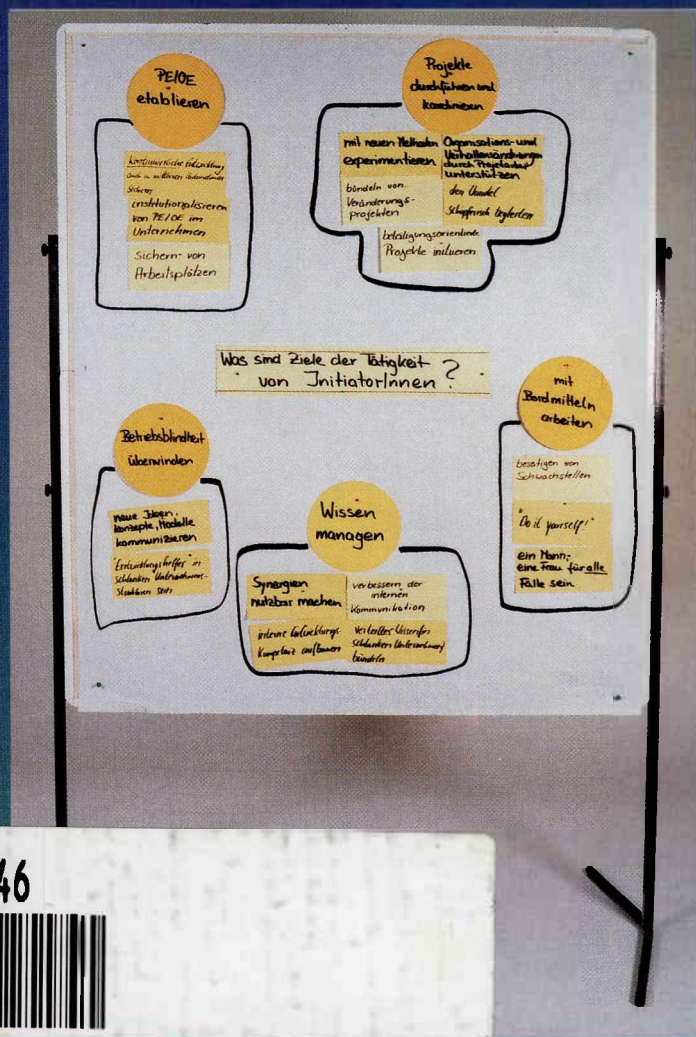
You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

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.

Dorothea Ch. Ferenczkiewicz, Ekkehart Frieling,
Rüdiger Goyk, Gabriele Mönicke, Ulrich Walter

Das Initiatorenmodell

– Personal- und Organisationsentwicklung
in mittleren Unternehmen



A 221746



**EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL**

BIBLIOTHEK

Das Initiatorenmodell

Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen

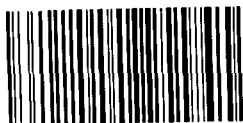
Dorothea Ch. Ferenszkiewicz, Ekkehart Frieling,
Rüdiger Goyk, Gabriele Mönicke, Ulrich Walter

Das Initiatorenmodell

Personal- und Organisationsentwicklung
in mittleren Unternehmen

327 035 862

A 221746



Adresse: Universität Gh Kassel
Institut für Arbeitswissenschaft
Prof. E. Frieling
Heinrich-Plett-Straße 40
D – 34109 Kassel
Tel: (05 61) 8 04-42 11
E-Mail: frieling@aw-pc1.aw.uni-kassel.de

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Das **Initiatorenmodell** : Personal- und Organisationsentwicklung in
mittleren Unternehmen / Dorothea Ch. Ferenszkiewicz ... - München ;
Mering :
Hampp, 1999
ISBN 3-87988-363-7

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.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering
Internet: <http://www.hampp.de>

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.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Danksagung	3
1 Förderperspektive	4
1.1 Programm zur Förderung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung	4
1.2 Anforderungen an ein Fördermodell	6
1.2.1 Förderziele	7
1.2.2 Kriterien für die Auswahl der Unternehmen	7
1.3 Das Initiatorenmodell	11
1.3.1 Ein Modell interner Beratung	11
1.3.2 Vergleich interner und externer Organisationsberatung	15
1.3.3 Bewährung des Initiatorenmodells: Die Beispiele FORON und FAM	19
1.4 Organisationsentwicklungsansatz	26
1.4.1 Ganzheitlichkeit und Prozeßkomplexität	26
1.4.2 Protokollanalyse als Evaluationsinstrument	29
1.5 Forschung im Förderprogramm	35
1.5.1 Beschreibung der Forschungsproblematik	35
1.5.2 Aktionsforschungsansatz	36
1.5.3 Evaluierungskonzept	42
2 Personale Perspektive	43
2.1 Auswahl der Initiatoren: Die Beispiele BUCK INPAR und AUCOTEAM	43
2.2 Personalentwicklung für Initiatoren	49
2.2.1 Prozeßbegleitung durch das Projektteam (PT)	49
2.2.2 Qualifizierungsprogramm	52
2.3 Die persönliche Entwicklung der Initiatoren	64
2.3.1 Der „Initiator“ aus Sicht des Initiators	64
2.3.2 Auswirkung der Qualifizierung auf das Tagesgeschäft	70
3 Unternehmensperspektive	80
3.1 Neue Anforderungen an die Unternehmen	80
3.2 Unternehmensentwicklung	83

3.2.1	Unternehmerische Dynamik	86
3.2.2	Verlust der alten kulturellen Identität und Suche nach neuen Leitbildern	95
3.2.3	Entwicklungsphasen	97
3.2.4	Allgemeine Gründe für das Scheitern von Entwicklungsvorhaben	99
3.3	Veränderungsprozesse initiieren und gestalten	102
3.3.1	Beispiele für die Projektarbeit	104
3.3.2	Bewertung der Projektarbeit aus Sicht der Initiatoren (schriftliches Interview)	113
3.4	Benchmarking und Kennziffern	118
3.4.1	Beschäftigungsstruktur in den Unternehmen	120
3.4.2	Personalentwicklung in den Unternehmen	125
3.4.3	Relevanz von Führungskennzahlen	132
3.5	Leistungsbilanz des Förderprogramms	139
3.5.1	Voraussetzungen zur Leistungsbeurteilung	139
3.5.2	Projektarbeit aus der Sicht von Entscheidungsträgern - Interviewergebnisse	140
4	Zusammenfassung und Ausblick	150
4.1	Vom Nutzen des Förderprogramms	150
4.2	Entwicklungsperspektiven	154
	Literaturverzeichnis	157
	Anlage 1: Kooperationsvertrag	160
	Anlage 2: Qualifizierungsprogramm	168
	Anlage 3: Fragebogen Relevanz von Führungskennzahlen	182
	Anlage 4: Instrument zur Evaluierung der Projektarbeit	187

Einleitung

Die Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland hängt wesentlich von der Entwicklung der mittleren Unternehmen ab. Auf diese Unternehmen trifft zunehmend zu, daß ihr wirtschaftlicher Erfolg von den sogenannten weichen Faktoren wie Personal- und Organisationsentwicklung beeinflusst wird. Bisher waren diese Themen aber nur unzureichend in den Unternehmensstrategien mittlerer Unternehmen vertreten. Themen, die gerade in Zeiten des strukturellen Wandels an Bedeutung gewinnen, da sie für die Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen wichtige Erfolgsfaktoren darstellen.

In der vorliegenden Publikation werden theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen aus einem Projekt dargestellt, das sich mit der Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in mittleren Unternehmen über einen Zeitraum von 3,5 Jahren beschäftigt hat. Das „Programm zur Förderung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie und des Bundesministeriums für Arbeit unter Nutzung von Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert. Die folgende Darstellung ist der Versuch, ausgewählte Aspekte der Veränderungsprozesse in den sehr unterschiedlichen Unternehmen zu dokumentieren. Um die Komplexität des Projektgeschehens annähernd zu verdeutlichen, werden die Aktivitäten aus den Perspektiven der relevanten Anspruchsgruppen dargestellt: Der Perspektive des Förderprogrammes, der Perspektive der Mitarbeiter/-innen des Projektes und der Unternehmen und der Perspektive der obersten Entscheidungsträger der Unternehmen. Diese Vorgehensweise fordert von dem Leser, sich auf ein eher paralleles als sequentielles Vorgehen einzulassen.

In zehn mittleren Unternehmen in den neuen Bundesländern wurden über ein spezielles Beratungsmodell - das Initiatorenmodell, Entwicklungsprozesse im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung initiiert, umgesetzt, evaluiert und wissenschaftlich begleitet. Dazu gehörten u. a. Projekte zur Einführung von Gruppenarbeit, zu Fragen der Arbeitszeitregelung und Entlohnung, zur Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS) und zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. In der Publikation werden das Projekt und die Projektergebnisse aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert.

In die beteiligten Unternehmen wurden Initiatorenstellen integriert und mit ausgewählten Personen besetzt. Die Initiatoren hatten die Aufgabe, unter Berücksichtigung der Projektziele und der Unternehmensziele, Entwicklungsprojekte in den Unternehmen zu initiieren, zu koordinieren und zu begleiten. Dabei wurden sie durch ein Projektteam von der Universität Gesamthochschule Kassel (PT) wissenschaftlich begleitet und erhielten eine prozeßbegleitende Qualifizierung. In regelmäßigen Abständen fanden Arbeitstreffen der Initiatoren statt, in denen sie ihre Erfahrungen austau-

schen konnten. Damit war gesichert, daß Synergien entstanden und genutzt werden konnten.

Im ersten Abschnitt, der sich mit der Förderperspektive beschäftigt, werden der Forschungs- und Evaluationsansatz, Projektziele und die beteiligten Unternehmen charakterisiert. Weiterhin wird das Initiatorenmodell beschrieben und mit anderen Beratungsansätzen verglichen. An ausgewählten Beispielen wird die Wirksamkeit des Modells diskutiert.

Die personale Perspektive, die den zweiten Abschnitt darstellt, beinhaltet u.a. den Prozeß der Auswahl der Initiatoren, die Beschreibung ihrer Wirkungsbedingungen in den Unternehmen und ihrer Qualifizierung. Konkretere Ausführungen zu einzelnen Seminaren sind im Anhang zu finden. Weiterhin wird die Gestaltung der wissenschaftlichen Begleitung der Initiatoren durch das Projektteam beschrieben und bewertet. Eine Selbstreflexion der Initiatoren bezogen auf ihre Tätigkeiten in den Unternehmen bildet den Abschluß des zweiten Abschnittes.

Die Reflexion des Projektes aus der Perspektive der Unternehmen stellt den dritten Inhaltskomplex dar. Ausgehend von den neuen Anforderungen an die Unternehmen werden die Entwicklung der Unternehmen in der Projektlaufzeit und einige ausgewählte Unternehmensprojekte reflektiert. In diesen Abschnitt fließen Ergebnisse spezieller Untersuchungen zum Stand der Personalentwicklung, zum Controlling in den Unternehmen und aus Interviews mit Entscheidungsträgern der beteiligten Unternehmen ein.

In einem letzten Abschnitt werden dann die wesentlichen Erkenntnisse des Projektes zusammengefaßt und ein Ausblick zur Thematik in die Zukunft gewagt.

Das Buch wendet sich an Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen von Organisations- und Personalentwicklungsabteilungen, interne und externe Berater für alle jene, die im Spannungsfeld von Praxis und Forschung betriebliche Veränderungsprozesse initiieren und begleiten.

Wir erhoffen uns, daß die Publikation dazu beiträgt, den Stellenwert von Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen zu erhöhen und interessante Anregungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen und Förderprojekten enthalten sind. Die Autoren verzichten bewußt auf die Darstellung aller durchgeführten Betriebsprojekte. Die näher beschriebenen Beispiele sollen die Ausführungen in den einzelnen Abschnitten lediglich illustrieren.

Danksagung

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen, ohne den Mut der zehn betrieblichen Kooperationspartner, sich auf ein neues Terrain zu begeben und das Projekt engagiert zu unterstützen. Unser Dank gilt insbesondere den Herren Bastgen, Dr. Brand, Gössel, Mignon, Panzer, Scheel, Dr. Schmidt und Thietz. Die Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF e.V.), Berlin hat durch ihre administrative Unterstützung für die reibungslose Projektabwicklung gesorgt. Wir danken, stellvertretend für alle mit dem Projekt in Verbindung stehenden Mitarbeiter/-innen der ABWF e.V., Herrn Dr. Herrmann für die gute Zusammenarbeit. Ohne den erklärten politischen Willen, den Mittelstand in den neuen Bundesländern auch durch die Förderung moderner Modelle und Konzepte der Organisations- und Personalentwicklung voranzubringen, wäre dieses einmalige Experiment nicht zustande gekommen. Wir danken Herrn Sauer vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für sein Engagement, dieses Thema in der Förderlandschaft zu etablieren und dafür, daß er unser Projekt mit kritischem Blick begleitet hat. Die Phase der Projektvorbereitung war aufwendig und erst nach mehreren Rückschlägen konnte das Projekt endlich anlaufen. Die Herren Dr. Hübner (ABWF e.V.) und Dr. Klopfer (Institut für innovative Personalentwicklung, ifp, Chemnitz) haben mit Ideen und Verhandlungsgeschick wesentlich dazu beigetragen. Unser Dank gilt ihrer Vorarbeit, auf der wir mühelos aufbauen konnten.

Die Initiatorinnen und Initiatoren haben im Verlauf des Projektes eine Vielzahl von betrieblichen Erfahrungen mit uns diskutiert und wesentlich dazu beigetragen, daß unser Vorgehen und die philosophischen sowie konzeptionellen Grundlagen unseres Projektansatzes im Hinblick auf die besonderen Bedingungen in den neuen Bundesländern teilweise neu durchdacht, aber auch in einzelnen Aspekten stärker herausgearbeitet werden konnten. Für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken wir uns bei Frau Karowski, Frau Okon, Frau Oertel, Herrn Adamski, Herrn Eilers, Herrn Fritsche, Herrn Geißler, Herrn Gietemann, Herrn Schmidt, Herrn Wallner und Herrn Schönherr. Unser Dank gilt auch Frau Thiele für die kompetente administrative Projektunterstützung. Die Fertigstellung des Textes und der Illustrationen wäre ohne die kreative Mitwirkung von Herrn Gundlach nicht so reibungslos erfolgt. Wir danken für die Ausdauer und die Flexibilität, mit der er unsere Produktion begleitet hat.

Und an Sie liebe Leser: Wir interessieren uns für Ihre Meinungen über unsere Interpretation des Entwicklungsthemas und das Vorgehen in den Unternehmen, aber auch für Ihre Erfahrungen beim Transfer des Gelesenen in Ihre eigene Praxis.

Kassel, im Frühjahr 1999

Dorothea Ch. Ferenszkiewicz und Ekkehart Frieling

1 Förderperspektive

1.1 Programm zur Förderung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung

Die Wurzeln des Förderprogrammes reichen bis in das Jahr 1991 zurück. Das damalige Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW, heute das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie) befaßte sich zu diesem Zeitpunkt zunehmend mit der Frage, wie die berufliche Weiterbildung verbessert werden könnte. Ein wesentlicher Aspekt dabei war die Erkenntnis, daß die Maßnahmen nach dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG) wenig geeignet erschienen, insbesondere den Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern effektiv zu gestalten, aber auch um die relevanten Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen insgesamt umsetzen zu können. Die Unternehmensflexibilität stellt sich als funktionale, numerische, interne und externe Flexibilität dar (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Inhalte zu Flexibilitätsaspekten (entnommen aus Frieling, Bernard, Grote, Kauffeld, Müller 1998, S. 49)

Flexibilitätsaspekt	Inhalt
Funktionale Flexibilität	• Konzepte zur Arbeitsstrukturierung • Arbeitsorganisatorische Aspekte • Breitgefächerte Aufgabenübernahme • Hohes Maß an Aus- und Weiterbildung • Möglichkeit der Produktvariabilität • Selbstorganisation
Numerische Flexibilität	• Modelle der flexiblen Belegschaft – Zeitarbeitsfirmen – Arbeitszeitmodelle – Telearbeit
Interne Flexibilität	• Veränderung der internen Unternehmensstruktur • Lernen aus Fehlern • Zielvereinbarungen • ISO 9000 / Öko-Audit / Vorbereitungszeit
Externe Flexibilität	• Kontakte zu anderen Firmen und Märkten • Outsourcing • Marketingkonzept/ Marktanalysen • Kundendienst • Internationalisierung der Unternehmensaktivität

Daher stellte sich das BMBW die Aufgabe, den Prozeß der Weiterbildung wissenschaftlich zu begleiten. Es ging um die Fragen nach Weiterbildungsbedarfen und um die Entwicklung geeigneter Curricula und Veranstaltungsformen des Lernens.

Kernaspekte dabei waren, daß im Transformationsprozeß vom Plan zum Markt nicht so sehr die Transformation von fachlichem Wissen im Mittelpunkt stehen durfte, sondern vielmehr die Transformation von Werten, Verhaltensweisen und Erfahrungen. Diese Erkenntnisse wurden in der traditionellen Weiterbildungslandschaft zu wenig berücksichtigt.

Diese Aspekte wurden durch vielfältige Studien und Projekte bestätigt, die durch den Träger des Projektes, die Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF e. V.) und die Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) in Auftrag gegeben bzw. selbst durchgeführt wurden. Beispielfhaft sind hier die Veröffentlichungen zu nennen:

- Weiterbildung von Multiplikatoren der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung, Heeg, 1994
- Weiterbildung und Identität, Haenschke, QUEM report Heft 1, 1993
- Berufliche Weiterbildung im Transformationsprozeß, QUEM report Heft 12, 1993
- Zukünftige Modelle der Qualifizierung betrieblicher Personalentwickler, QUEM report Heft 15, 1994
- Strukturwandel und Weiterbildung, QUEM report Heft 25, 1994

Beide o. g. Institutionen wurden als Forschungsgemeinschaften durch das BMBW ins Leben gerufen.

Die Arbeitsgemeinschaft QUEM entwickelte und begleitete u.a. Projekte, die sich mit der Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen beschäftigten. Sehr schnell wurde deutlich, daß die involvierten Führungskräfte, die eine moderne modulare Seminarreihe zu dieser Thematik absolvierten, die gewonnen Erkenntnisse nicht in ausreichendem Maße als Multiplikatoren in die Unternehmen tragen konnten.

Der Transfer von der Qualifizierungsmaßnahme in die berufliche Praxis gelang u.a. aus folgenden Gründen nicht befriedigend:

- Die Teilnehmer waren nicht in der entsprechenden Position in den Unternehmen, sie waren nicht mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet,
- die betriebliche Situation war zu unklar, als daß tiefgreifende Veränderungsprozesse eingeleitet werden konnten,
- die Eigentumsverhältnisse der Unternehmen waren noch nicht geklärt,
- für die Tätigkeit der Multiplikatoren waren keine Strukturen vorhanden und
- Personal- und Organisationsentwicklung hatte nicht den notwendigen Stellenwert in den Führungsgremien der Unternehmen.

Im Ergebnis dieser Untersuchungen und Projekte wurde beschlossen, ein Projekt zur Thematik Personal- und Organisationsentwicklung zu entwickeln, das die Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt stellt und damit den Rahmen typischer Weiterbildungsprojekte sprengt. Die ersten Grundlagen für das Förderprogramm wurden in der QUEM entwickelt und der Entwurf zur weiteren Bearbeitung an das Projektteam der Gesamthochschule Kassel (PT) übergeben.

1.2 Anforderungen an ein Fördermodell

An das Förderprogrammes wurden u.a. folgende Forderungen gestellt:

- Das Programm mußte den Förderrichtlinien der finanzierenden Ministerien und der EU genügen,
- ein Zuschnitt auf das Klientel war erforderlich,
- qualitative Veränderungen gegenüber Vorgängerprojekten sollten erkennbar sein,
- es sollte die Unternehmensentwicklung der beteiligten Unternehmen befördern,
- Personal- und Organisationsentwicklung sollten in den Unternehmen thematisiert und verankert werden und
- die Erfahrungen aus dem Projekt sollten verallgemeinert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

In der Projektkonstruktion und -umsetzung wurden diese Anforderungen berücksichtigt und waren Richtlinien für die Gestaltung der Projektarbeit. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Umsetzungsmaßnahmen in den beteiligten Unternehmen gelegt.

Die beteiligten Unternehmen befanden sich zum Zeitpunkt des Projektstarts noch in einem mehrfachen Transformationsprozeß:

- Transformation des Wirtschaftssystems („vom Plan zum Markt“),
- Transformation der Marktzugänge (Wegbrechen der traditionellen Ostmärkte),
- Transformation der Eigentumsverhältnisse (vom volkseigenen Betrieb zum privatwirtschaftlichen Unternehmen).

Diese Aspekte mußten bei der Gestaltung des Förderprogramms berücksichtigt werden. Weiterhin war von Bedeutung, daß in den meisten Unternehmen bereits eine Stabilisierung der neuen Verhältnisse bezüglich der Strukturen eingesetzt hatte. Das Anliegen des Förderprogramms allerdings war es, neue Entwicklungen zu befördern.

Diese Situation führte durchaus zu Erschwernissen in der Projektarbeit, da von den Mitarbeitern und Führungskräften bereits über einen Zeitraum von fünf Jahren intensive Veränderungen realisiert und verarbeitet werden mußten und die Veränderungsbereitschaft „stark strapaziert“ wurde. Die angesprochenen Veränderungen bezogen sich auf die Entwicklung der Unternehmen insgesamt (extremer Stellenabbau, zum Teil mehrfache Privatisierungsversuche mit unterschiedlichen Interessen und Strate-

gien etc.) und auf die Position der Teilnehmer in den Unternehmen (Auf- oder Abstieg in der Unternehmenshierarchie).

Trotzdem gelang es, über die Umsetzung konkreter Projekte in den Unternehmen mit Partizipation der Beteiligten, Entwicklungsfortschritte in verschiedenen Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung zu erzielen.

1.2.1 Förderziele

Mit dem dargestellten Projekt wurden folgende übergreifende Ziele verfolgt:

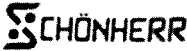
- Aufbau eines Entwicklungs- und Veränderungsbewußtseins in mittleren Unternehmen.
- Sicherung der kurz- und mittelfristigen Unternehmensentwicklung.
- Die Initiatoren in den Unternehmen sollten sich im Projektverlauf solche Kompetenzen erarbeiten, die ihnen die Chance eröffnen, auch über das Projektende hinaus in den Unternehmen tätig zu sein.
- Evaluation der Projektarbeit in den Unternehmen mit dem Ziel, allgemeingültige Aussagen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in mittleren Unternehmen abzuleiten.

1.2.2 Kriterien für die Auswahl der Unternehmen

Die Kriterien für die Auswahl der zehn beteiligten Unternehmen leiteten sich aus den Zielstellungen des Förderprogrammes und den entsprechenden Förderrichtlinien der finanzierenden Ministerien und der EU ab. Neben den nachfolgend klar definierten Auswahlkriterien war von besonderer Bedeutung, daß die Geschäftsführungen dem Förderprogramm ihre volle Unterstützung zukommen lassen würden und daß die Einbeziehung der Betriebsräte der Unternehmens zu jeder Phase gesichert war. Hierbei wurde in den Auswahlgesprächen zwischen Vertretern des Projektteams Kassel und den Geschäftsführungen besonderer Wert gelegt. Die Kriterien führten in Einzelfällen auch zur Ablehnung von Unternehmen.

Tabelle 2: Unternehmensübersicht

Betrieb	Ort	Branche / Produktpalette
Aucoteam GmbH 	Berlin	• Umwelttechnik • Computeranwendungen • Geräte- und Gehäusebau • Automatisierungstechnik
BUCK INPAR GmbH 	Pinnow	• Kläranlagen • Fenster- und Modulbau • Munitionsentsorgung
Chema Balcke-Dürr Verfahrenstechnik GmbH DEUTSCHE BABCOCK BDAG BALCKE-DÜRR AKTIENGESellschaft	Rudisleben	• Anlagenbau (Lebensmittelindustrie) • Biodieselproduktionsanlage
FAM – Förderanlagen Magdeburg GmbH 	Magdeburg	Anlagen und Geräte für: • Transport, Umschlag, Lagerung und Homogenisierung von Schüttgütern • Zerkleinerung, Aufbereitung und Recycling • Materialflusssysteme für Stückgüter
FER Fahrzeugelektrik GmbH 	Eisenach	• Scheinwerfer, Fanfaren • Fahrzeugelektrik • Fahrradbeleuchtung • Kabel, Zündleitungen
FORON Haus- und Küchentechnik GmbH 	Niederschmiedeberg	• Elektrohaushaltsgeräte (Kühlschränke, Spülmaschinen etc.)
Kirov Rail & Port AG 	Leipzig	• Eisenbahndrehkrane • Schlackentransporter • Schifftransportanlagen • Transportanlagen für Metallurgie • privates Ausbesserungswerk für Schienenfahrzeuge

Rautenbach Guß GmbH 	Wernigerode	Aluminiumguß, Zylinderköpfe für die Automobilindustrie
Schönherr Chemnitzer Webmaschinenbau GmbH 	Chemnitz	Herstellung von Teppichwebmaschinen
SEW Beteiligungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. 	Freital	Gesellschaft für Personalentwicklung

Länderverteilung

Es wurde angestrebt, daß aus jedem der neuen Bundesländer mindestens ein Unternehmen im Projekt vertreten sein sollte. In der Unternehmensakquise erwies sich die Einhaltung dieser Regel als kompliziert, da geeignete und interessierte Unternehmen nicht in allen Bundesländern in der zur Verfügung stehenden Zeit gewonnen werden konnten.

Tabelle 3: Länderverteilung

 Bundesland	Anzahl der Unternehmen
Brandenburg	1 Unternehmen
Berlin	1 Unternehmen
Sachsen	2 Unternehmen
Thüringen	3 Unternehmen
Sachsen-Anhalt	3 Unternehmen

Branchenverteilung

Bei der Auswahl der Betriebe wurde ein besonderer Schwerpunkt darauf gelegt, daß die Unternehmen unterschiedlichen Branchen entstammen und sich hinsichtlich ihrer Produktpalette und Produktionsweise unterscheiden. Sinn dieser Prämisse war es, möglichst viele verschiedene Aspekte in die Arbeit der Initiatoren und des Projektteams einfließen zu lassen, um so Synergieeffekte und branchenübergreifendes Denken zu sichern. Die Initiatoren sollten gefordert werden, sich immer wieder in den

Diskussionen und Arbeitssequenzen (Seminare) von ihren Unternehmen und Branchen zu trennen, um fremde Eindrücke aufzunehmen und zuzulassen.

Betrachtet man die Unternehmen unter diesen Aspekten, so ergibt sich folgendes Bild:

- Neun Unternehmen sind im produzierenden Bereich tätig und ein Unternehmen im Bereich der Ingenieurdienstleistung. Im Verlauf des Projektes war zu konstatieren, daß sich in den Unternehmen des produzierenden Gewerbes die Angebote an Dienstleistung als neue Geschäftsfelder erhöht haben. Von den Unternehmen waren sieben im Bereich der Investitionsgüterindustrie, zwei in der Automobilzulieferindustrie und ein Unternehmen in der Konsumgüterindustrie angesiedelt.
- Es gab drei Unternehmen, mit einer reinen Serienproduktion, fünf Unternehmen realisierten vorwiegend eine Unikatproduktion, während zwei Unternehmen beide Produktionsarten vereinten (bei unterschiedlichen Produkten und Seriengrößen).

Eigentumsverhältnisse

Bei den Eigentumsverhältnisse ergaben sich im Verlauf des Projektes vereinzelt Veränderungen, da in einigen Unternehmen bei Projektstart die Privatisierungs- bzw. Verkaufsphase noch nicht abgeschlossen war. Alle Unternehmen gingen aus ehemaligen Kombinaten der DDR-Wirtschaft hervor. Zwei Unternehmen wurden durch Mitarbeiter erworben (über MBO = Management Buy Out). Inzwischen existieren sechs Unternehmen als eigenständige Einheiten und vier als Töchter von Konzernen oder Holdings.

1.3 Das Initiatorenmodell

1.3.1 Ein Modell interner Beratung

Im bearbeiteten Projekt sollte der Transfer von externem Know-how durch Training und Beratung in die Unternehmensentwicklung dadurch verbessert werden, daß Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen langfristig an die Unternehmensentwicklung selbst gekoppelt werden, indem

- eine in der Zusammensetzung stabile Lerngruppe von Mitarbeitern aus den beteiligten Unternehmen kontinuierlich Unternehmensanforderungen reflektieren und zur Grundlage eigener Qualifizierung machen kann,
- die Umsetzung des erworbenen Seminar- und Trainingswissens durch die unmittelbare Arbeit an Problemen der Unternehmensentwicklung (in Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten) motiviert wird und
- diese Umsetzung gleichzeitig durch eine externe Begleitforschung beobachtet, dadurch weiter stimuliert, aber auch durch zusätzliches Beratungs-Know-how unterstützt wird.

Um das Erreichen der skizzierten Ziele bewerten zu können, war es notwendig, ein relativ strenges Modell der Zusammenarbeit zwischen Begleitforschung und Initiatoren (Unternehmen) zu nutzen. In Abbildung 1 ist dargestellt, welche Beziehungen zwischen den verschiedenen Partnern des Förderprogramms aufgebaut werden sollten.

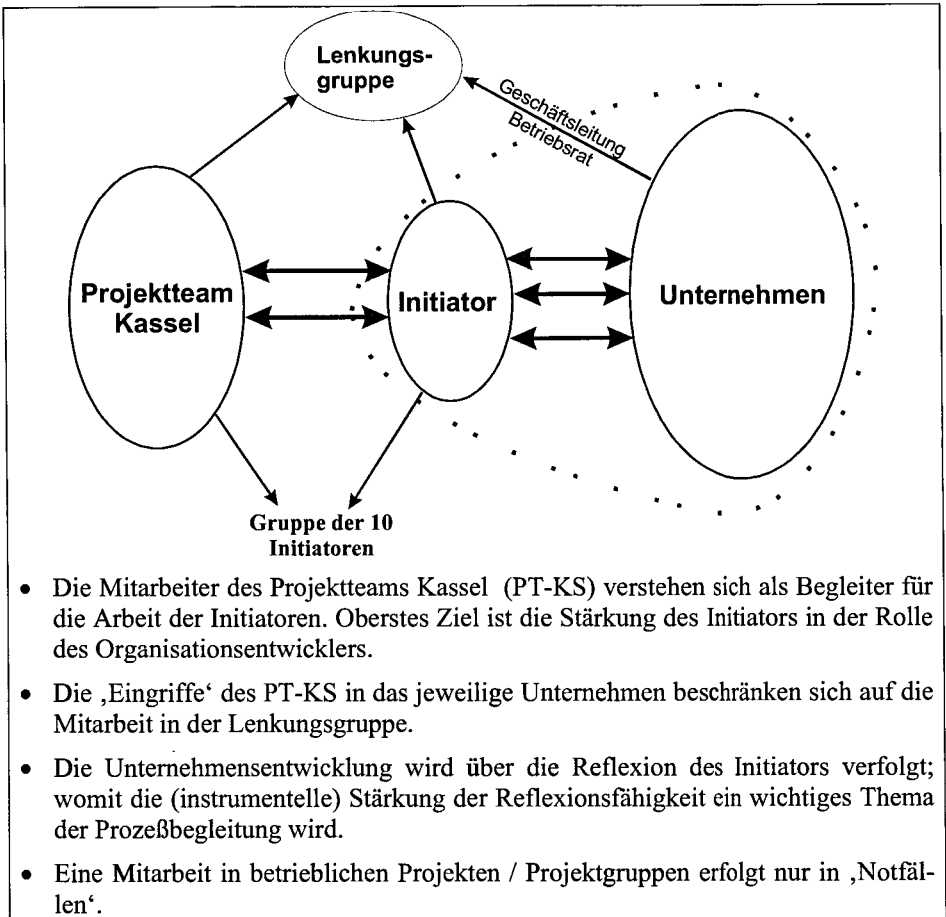


Abbildung 1: Idealmodell für die Zusammenarbeit des Projektteams Kassel mit den Initiatoren in den Unternehmen.

Die Förderidee zu diesem Programm hatte verschiedene Zeitperspektiven. Zum einen sollte der immer noch nicht abgeschlossene Transformationsprozeß in den neuen

Bundesländern weiter unterstützt werden¹. Der Förderzeitraum von effektiv 3,5 Jahren war konsequent gewählt und bewilligt worden, um konkrete Projekte innerhalb der Projektlaufzeit konzipieren, umsetzen und evaluieren zu können.

Andererseits galt es, mit dem Projekt eine langfristige Entwicklungsgrundlage in mittleren Unternehmen zu schaffen, um speziell den weiter steigenden Flexibilisierungsanforderungen durch nationale und internationale Marktveränderungen gerecht werden zu können. Stichworte für diese grundlegenden Veränderungen sind etwa die Etablierung des EU-Binnenmarktes, die Beseitigung des ‚Eisernen Vorhangs‘ nach Osten und die Liberalisierung des Welthandels im Zuge der GATT-Verhandlungen (vgl. Münch 1998, S. 417). Zum Projektbeginn im ersten Halbjahr 1995 war der Einfluß dieser Veränderungen auf die beteiligten mittleren Unternehmen noch nicht abzusehen. In der Zwischenzeit ist die Globalisierung der Wirtschaft im Sinne des Agierens auf neuen Märkten für alle Unternehmen bis hin zur Gründung von Produktionsstätten im Ausland (für 2 der 10 beteiligten Unternehmen) ein wichtiges Thema geworden.

Speziell diese längerfristige Orientierung erforderte eine Idee von der Institutionalisierung von Organisations- und Personalentwicklung in den Unternehmen

- als Verankerung von PE/OE-Kompetenzen in vielen Unternehmensbereichen (dezentrale Grundlage) und
- über die Stärkung des Initiators im Sinne eines internen Beraters im Unternehmen mit dem Ziel der Festanstellung nach dem Ende der Projektlaufzeit (zentrale Grundlage). Die Motivation für diesen Schritt konnte nur aus der Arbeit des Initiators während der Projektlaufzeit resultieren. Entsprechend waren die qualifikatorischen und prozeßbegleitenden Aktivitäten im Förderprogramm konsequent auf die Entwicklung des Initiators ausgerichtet.

Das Projektteam Kassel verzichtete auf jede direkte Intervention in den Unternehmen. Bei Problemen der Initiatoren in Betriebsprojekten wurde nicht direkt in die Projektarbeit eingegriffen, sondern die Zusammenarbeit mit dem Initiator intensiviert, um mit diesem mögliche Problemlösungen vorzubereiten. Damit wurde im Modell der Zusammenarbeit eine Höherbewertung der langfristigen Zeitperspektive festgeschrieben, die gleichzeitig für die Evaluation der Ergebnisse von Vorteil ist.

Ein weiterer indirekter Einfluß für das Projektteam Kassel (PT) ergab sich aus der Installation von Lenkungsgruppen in jedem Unternehmen, bestehend aus einem Vertreter der Geschäftsleitung, einem Betriebsratsmitglied, dem Initiator und zwei Mitarbeitern des PT. Die Aufgaben der Lenkungsgruppe bestanden in der Sicherung der Förderziele, weniger in der Arbeit an konkreten Projekten.

¹ Zum Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern (etwas verkürzt: ‚von der Plan- zur Marktwirtschaft‘) vergleiche u. a.: Erpenbeck & Weinberg 1993; Kornbichler & Hartwig 1994; Kozek 1994; Baitsch 1996)

Die verschiedenen Rahmenbedingungen in den Unternehmen führten gleichwohl zu einer unterschiedlichen Bedeutung dieser Lenkungsgruppen:

- Das starke Engagement des Betriebsrates, verbunden mit der Forderung nach gleichwertiger Qualifizierung und beratender Begleitung verglichen mit dem Initiator, führte in einem Unternehmen zu einer über die Programmlaufzeit intensiven Diskussion konkreter Projektthemen in der Lenkungsgruppe.
- Die Dominanz eines klassischen Themas der Organisationsentwicklung in einem anderen Unternehmen, die Einführung eines PPS-Systems (Produktions-Planungs- und Steuerungssystem) mit anerkannten Regeln der Projektorganisation und -kontrolle (vgl. u. a. Geitner 1997), führte demgegenüber zu einer relativ geringen Bedeutung der Lenkungsgruppe für die gesamte Projektlaufzeit, vor allem weil die Geschäftsleitung keinen großen Diskussionsbedarf ob des vereinbarten Projektes sah. Das Projektteam Kassel hätte hier gerne mehr Diskussionsmöglichkeiten gehabt, weil PPS-Einführungen häufig auch mit einigen ‚klassischen‘, letztlich grundlegenden Problemen behaftet sind, etwa der Überbewertung des Potentials von EDV-Lösungen für organisatorische Fragestellungen und entsprechend der Vernachlässigung anderer Lösungsansätze (vgl. Ferenszkiewicz, Frieling u. Seppler 1990, S. 53). Weiterhin müßte die mit PPS-Systemen verbundene Strukturierungs- und Standardisierungsidee für betriebliche Abläufe häufiger mit den Flexibilitätsanforderungen gerade in der Einzelfertigung abgeglichen werden.

Für die gewählte Form der Zusammenarbeit zwischen der wissenschaftlichen Begleitung und den Unternehmen muß neben den genannten ein weiterer Faktor dargestellt werden, der sich in den frühen Phasen der Kontaktaufnahme zu den Unternehmen (Gespräche mit den Geschäftsführern) und in den ersten Seminaren mit den Initiatoren zeigte: Man distanzierte sich sehr häufig und vehement mit Berufung auf die eigenen Erfahrungen von externen Beratern, also Beratern, die nicht selbst Angehörige des Unternehmens sind oder waren.

Als Gründe wurden genannt

- die Dominanz von Analysen ohne Unterstützung für die - dann auch nicht stattfindende - Umsetzung,
- der geringe Erfolg der Beratung verglichen mit den hohen Kosten und der sich unaufhaltsam vollziehenden, letztlich negativen Unternehmensentwicklung und
- die Unkenntnis bezüglich der ‚wahren Verhältnisse‘ in den neuen Bundesländern.

Unabhängig davon, ob man sich dieser ‚Opfer‘-Analyse anschließt oder nicht, war offensichtlich, daß das Modell der Zusammenarbeit mit den Unternehmen / Initiatoren diese Befindlichkeiten berücksichtigen mußte. Die folgende, kurze Diskussion von Unterschieden zwischen interner und externer Beratung soll der weiteren Erläuterung für das gewählte Modell der Zusammenarbeit dienen.

1.3.2 Vergleich interner und externer Organisationsberatung

In Anlehnung an Carroll (1997) sind in Tabelle 3 einige Vor- und Nachteile interner und externer Beratungsmodelle dargestellt. Die eher pragmatische Aufzählung enthält einige der Nachteile, die uns in unseren Gesprächen begegnet sind. Andererseits finden sich die hier genannten Vorteile häufig genug auf der Negativseite, etwa die „Kenntnis der Organisationskultur“ für interne Berater wird häufig auch als deren Nachteil, als „Betriebsblindheit“ vorgebracht.

Tabelle 3: Vor- und Nachteile externer bzw. interner Organisationsberatung (nach Carroll 1997, S. 13). Hervorgehoben sind häufige Argumente aus Gesprächen in den Unternehmen.

	Externe Beratung	Interne Beratung
Vorteile	• relative Unabhängigkeit von den Machtverhältnissen in der Organisation • Organisation ist nicht verantwortlich für Fehler der Berater	• Kenntnis der Organisationskultur • höhere Flexibilität in bezug auf sich verändernde Bedürfnisse • größere Vertrauensbasis und besserer Zugang zu Problembereichen • Kenntnis der formalen und vor allem der informellen Strukturen
Nachteile	• Profitorientierung • Beratungsinstrumente werden nicht angepaßt an spezielle Organisationsbedürfnisse • Spezifik der Organisation wird nicht erkannt • geringe Akzeptanz im Unternehmen	• Vereinnahmung durch eine Seite bei Interessengegensätzen in Veränderungsprozessen (bzw. Unterstellung der Vereinnahmung)

Eine geschlossenere Argumentation, mit einer klaren Präferenz für die externe Beratung läßt sich in systemischen Beratungsansätzen finden.

- Ein Unternehmen wird hier als System und der Markt als Umwelt dieses Systems betrachtet. Dieses System hat die Tendenz sich von den Umweltentwicklungen abzukoppeln bzw. auf diese nur in einer systemspezifischen Weise zu reagieren (Wimmer 1992, S. 66). Im gewissen Sinne definiert „Betriebsblindheit“ erst die Zugehörigkeit zum System, macht aus einem (externen) Umweltvertreter einen (internen) Systemangehörigen. Sie ist quasi eine notwendige Folge der Zugehörigkeit zum jeweiligen System (Organisation) und kann allein aus systeminterner Kraft nicht überwunden werden.

- Umwelt-, also hier Marktveränderungen führen zwar auch im System (Unternehmen) zu Veränderungen, dies aber nur in einer systemkonformen Weise. Führen diese Systemveränderungen zu keinem adäquaten Verhalten (sichtbar in einer Verschlechterung der Unternehmenssituation, z. B. Bilanz), kann eine externe Beratung versuchen, die Veränderungsweisen des Systems zu hinterfragen.
- Allerdings ist es dem externen Berater als ‚Umweltgröße‘ ebenfalls nicht möglich, in der jeweiligen Organisation direkt zu intervenieren, um die angestrebten Veränderungen der Verhaltensmuster zu erreichen (vgl. zur Beeinflussbarkeit von Systemen Küppers 1996).
- Wie kann unter diesen Umständen überhaupt Entwicklung stattfinden? Angestrebt wird vom Berater (-system) eine strukturelle Kopplung an das Klientensystem (Unternehmen / Organisation) in längerfristiger Zusammenarbeit, mit dem Ziel der Irritation des Klientensystems und einer dadurch ausgelösten selbstorganisierten Neustrukturierung von Verhaltensmustern im Klientensystem (Mingers, Veith & Schober 1992, S. 17-19).

Die Übertragung von - anerkannten - systemtheoretischen Grundlagen auf die Beschreibung von Organisationen ist zumindest nicht unumstritten. Speziell die relativ strenge Trennung von System und Umwelt bereitet Schwierigkeiten, ist aber Voraussetzung für die Akzeptanz der systemischen Interventionsmethoden (vgl. Exner, Königswieser & Titscher 1987).

Der systemische Ansatz bildet nicht die Grundlage für das gewählte Modell der Zusammenarbeit im Förderprogramm, weil der Initiator sich als interner Berater im Unternehmen etablieren sollte (und mußte, aufgrund der Ablehnung externer Berater in den Unternehmen zu diesem Zeitpunkt). Kritisch ist weiterhin die Konzentration der systemischen Interventionsbemühungen auf das System, definiert als Funktionen / Rollen und deren Beziehungen, während das Individuum nur als Rollenträger in diesem System begriffen wird und nicht selbst Ansatzpunkt für Interventionen sein kann. Das Initiatorenmodell, mit einem Unternehmensvertreter - und nicht dem ganzen Unternehmen - als wesentliche Bezugsgröße für die Aktivitäten im Förderprogramm, läßt sich mit systemischen Ansätzen schlecht vereinbaren; insbesondere nicht das integrierte, auf die Initiatoren bezogene und unternehmens-, d. h. systemübergreifende Qualifizierungskonzept.

Die Spezifik der Interventionsmethoden verschiedener Beratungsansätze ist nicht sehr groß. Demgemäß wird es nicht möglich sein, jede Aktivität im Förderprogramm als eindeutig nicht-systemisch zu charakterisieren, geschweige denn sie einem anderen Beratungsverständnis entsprechend Tabelle 4 im folgenden Abschnitt eindeutig zuzuordnen.

„Beratungsphilosophien“

Speziell für die externe Beratung versuchen einige Autoren verschiedene Auffassungen von Beratung zu differenzieren, die am Selbstverständnis der beteiligten Partner (Berater und Klient) ansetzen. Die Übertragung auf interne Beratungsmodelle ist zumindest für die Kernaussagen möglich. Die in Tabelle 4 dargestellten Differenzierungen haben eher heuristischen Wert. So bietet vor allem der Vergleich der Kategorien miteinander eine Grundlage für die Ableitung bzw. Zuordnung des jeweils eigenen Beratungsverständnisses.

Tabelle 4: Drei Grundmodelle der Beratung (nach Schein 1987 in Fatzer 1995, S. 117). Weitere Erläuterungen im Text.

Grundmodell (Was es ist.)	Grundannahmen, Voraussetzungen (... daß es funktioniert)
1. Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität (Expertenmodell) Der Klient weiß, • was das Problem ist; • welche Lösung benötigt wird; • woher die Lösung kommen kann. Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.	a. Klient hat das Problem richtig diagnostiziert. b. Klient hat Professionalität bzw. Spezialistentum des Beraters richtig beurteilt. c. Klient hat Problem und welche Art Lösung benötigt wird, richtig kommuniziert. d. Klient hat Konsequenzen der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten Hilfe durchdacht und akzeptiert.
2. Beratung im Rahmen der Arzt-Patienten-Hypothese • Der Klient spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren Ursachen sowie mögliche Lösungsmöglichkeiten ihm aber bekannt sind. • Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige Diagnose (Erfassung) des Problems und dessen angemessener Lösung. • Klient ist abhängig vom Beratungsprozeß bis hin zur Lösungsfindung.	a. Der Diagnoseprozeß selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen. b. Der Klient hat die Symptome (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert. c. Der indizierte Problembereich (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine treffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ. d. Klient versteht die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn anzuwenden. e. Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.

3. Das Prozeß-Beratungs-Modell (Prozeß-Konsultation) • Der Klient hat das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die Verantwortung dafür. • Berater hilft dem Klienten, die prozeßhaften Ereignisse seiner Umgebung wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen (handeln). • Stärkstes Involvement (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden.	a. Klient spürt den Wunsch nach Veränderung (Problembewußtsein) hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache - Lösung). b. Klient kennt Möglichkeit der Lösung nicht oder nur unzureichend, dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte. c. Das Problem ist so beschaffen, daß der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern, daß der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozeß profitiert. d. Klient hat „konstruktive“ Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann und ist in der Lage, eine sog. „helfende Beziehung“ einzugehen. e. Der Klient ist letztendlich der einzige, der wirklich weiß, welche Interventionen für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert die Situation. f. Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann.
---	---

Für das Expertenmodell ist der Berater als Trainer / Lehrer oder temporärer Krisenmanager ein Beispiel. Das Problem ist häufig, daß so Strategien entwickelt werden, die andere umsetzen müssen, aber oft nicht können.

„Arzt / Patientenberatung“ meint z. B. die Durchführung von „Organisationsstudien“, durch welche vor allem „überzählige Mitarbeiter“ identifiziert werden sollen, die dann im Rahmen der „objektiv notwendigen Reorganisation“ ausscheiden müssen.

Diese beiden erstgenannten Modelle stehen für asymmetrische Berater-Klienten-Beziehungen. Das heißt der Klient schreibt dem Berater eine höhere Problemlösekompetenz und Verantwortungsfähigkeit zu als sich selbst; und der Berater akzeptiert bzw. provoziert sogar diese Zuschreibung. Es sind Modelle, die für eine bestimmte Art von Problemen Relevanz besitzen. Wenn viele Unternehmen externe Beratung heute aufgrund schlechter Erfahrungen ablehnen, dann müssen die zugrundeliegenden Berater-Klienten-Beziehungen sicherlich auch von den Unternehmen hinterfragt werden: Wofür wurden Berater verpflichtet, was wurde von ihnen erwartet und was könnte man anders machen?

Das Modell der Prozeßberatung versucht in einem meist längerfristigen Projekt den Klienten z. B. bei der Einführung eines PPS-Systems zu begleiten. Wichtig ist die Analyse und Beachtung der Organisationskultur des betreffenden Unternehmens.

Indikatoren für Prozeßberatung sind nach Fatzer (1995, S. 126):

- Wenn menschliche (humane) oder soziale Systeme involviert sind.
- Wenn (organisations-) kulturelle Faktoren eine Rolle spielen.
- Wenn komplexe Systeme involviert sind, z. B. wenn viele unbekannte Elemente in der Situation vorhanden sind.

Zu den wichtigsten Aufgaben von Prozeßberatung in den 90er Jahren zählt Fatzer

- das Management von Komplexität,
- Management von Unterschiedlichkeit,
- Management von Interdependenz und Integration und
- Management von ständigem Wandel.

Für das PE/OE-Förderprogramm ergibt sich nach Würdigung aller geschilderten Randbedingungen folgende Abgrenzung zu anderen Ansätzen (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Abgrenzung des PE/OE-Förderprogramm von anderen Beratungsansätzen. „PE/OE“ steht für die wissenschaftliche Begleitforschung als auch für das - von der Begleitforschung angestrebte - Verständnis bei den Initiatoren.

(externe) Unternehmensberatung	PE/OE
• tendenziell Analyseprojekte	• Prozeßberatung: Begleitung aller Projektphasen (Diagnose bis Umsetzung)
• Konzentration auf Beratung	• Kopplung von Beratung und Qualifikation
• Berater als Experten	• „Berater“ als Begleiter in Selbst-Entwicklungsprozessen
• tendenziell Einsatz von Standardinstrumenten	• „individuelle“ Begleitung, d. h. Instrumentenauswahl und -entwicklung mit den Initiatoren.
• kurz- bis mittelfristige Zusammenarbeit	• langfristige Zusammenarbeit

1.3.3 Bewährung des Initiatorenmodells: Die Beispiele FORON und FAM

Im vorausgegangen Abschnitt wurde das Modell der Zusammenarbeit im PE/OE-Förderprogramm (PT-KS ⇔ Initiator ⇔ Unternehmen) beschrieben. Es war angestrebt, eine längerfristige Zusammenarbeit zur Realisierung von vollständigen Veränderungsprozessen bei Stärkung der dafür notwendigen Kompetenzen in den Unternehmen selbst zu realisieren.

Wie konnte dieses Modell umgesetzt werden? Die Schilderung der Arbeit in zwei Unternehmen soll dies verdeutlichen.

FORON - Haus- und Küchentechnik GmbH

Das Unternehmen produziert Kühlschränke. Die hohe Innovationskraft des Unternehmens zeigt sich in der Produktion der ersten FCKW-freien Kühlgeräte, einer Entwicklung der sich alle großen Kühlgeräteproduzenten anschließen mußten, und dem innovativem Design der Produkte. Während der Programmlaufzeit wurde das Unternehmen privatisiert, ein Prozeß der mit einem starken Stellenabbau in allen Unternehmensbereichen verbunden war.

Durchgeführte Projekte

Erarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes für die Produktion im Rahmen des Aufbaus einer neuen Fertigungslinie, inklusive

- der Analyse bestehender Qualifikationen mit selbstentwickelten Instrumenten,
- der Beschreibung der Anforderungsveränderungen,
- der Konzeptionierung von Trainingsbedarf unter Nutzung von internem und externem Know-how und
- der Sicherung der Prozeßqualität beim Anlaufen der neuen Fertigung.

Qualifizierungsbedarfsanalyse für den Angestelltenbereich und Ableitung eines PE-Konzeptes. Das Projekt beinhaltete die folgenden Teilaufgaben:

- Die Moderation von Diskussionsrunden im Angestelltenbereich zur Bedeutung des Projektes für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Diese Phase hat sich als wesentlich für eine hohe Beteiligung an den Analysen erwiesen².
- Die Gestaltung, Anwendung und Auswertung einer schriftlichen Befragung aller Mitarbeiter zu den jetzigen Aufgaben, zu den wesentlichen Kooperationsbeziehungen im Unternehmen sowie zu erwarteten und gewünschten Qualifikationen.
- Die Diskussion der Analyseergebnisse mit den Abteilungsleitern bzw. der Geschäftsleitung zur Sicherung der Unternehmensstrategie.
- Die Ableitung eines PE-Konzeptes (Priorisierung von Qualifikationen, Sichtung von Trainingsangeboten etc.)
- Die Erarbeitung von Aufgabenfeldbeschreibungen für die Abteilungen als Weiterentwicklung der bisherigen Stellenbeschreibungen.

² Das Projekt hatte eine erstaunliche Wirkung auf die neuerliche Identifikation mit dem Unternehmen bewirkt, weil nach langen Phasen von Umstrukturierung und Entlassungen vermittelt werden konnte, daß das Projekt Grundlage einer langfristigen Unternehmensentwicklung mit den verbleibenden Mitarbeitern sein soll.

Auffassungen der Geschäftsleitung

Zur Charakterisierung einer wesentlichen, positiven Rahmenbedingung für die Arbeit des Initiators sind im folgenden einige Auffassungen der Geschäftsleitung aufgeführt, die in Lenkungsgruppensitzungen oder in Gesprächen mit der wissenschaftlichen Begleitung geäußert wurden und hier sinngemäß wiedergegeben sind.

- Die Qualifizierungsbedarfsanalyse ist wichtig, weil die Unternehmensangehörigen sich aufgrund der Dominanz des Tagesgeschäftes in den letzten Jahren nicht für zukünftige Anforderungen qualifizieren konnten. Es ist nicht auszuschließen, daß Arbeitslose in einigen Bereichen besser qualifiziert sind als Mitarbeiter des Unternehmens. Dieser Entwicklung muß das Unternehmen entgegenwirken.
- Unternehmerisch handeln heißt immer, einen Ausgleich zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu finden, nur so kann Identifikation mit dem Unternehmen entstehen und sich erhalten.
- Die Unternehmensgröße und die Konkurrenzsituation erfordern größte Flexibilität in der Fertigung von Produkten, die klassisch in Großserie gefertigt werden.
- Das Unternehmen muß weg von einer starken Technikorientierung und seine Marktorientierung verstärken.
- Mitarbeiter müssen Freiheitsgrade nutzen (können), die ihnen das Unternehmen einräumen muß. Dafür im Unternehmen ein Verständnis zu entwickeln, ist ein Ziel von Personalentwicklung. Der Prozeß der Durchführung der Qualifizierungsbedarfsanalyse ist in diesem Sinne vielleicht wichtiger als ihr Ergebnis.

Probleme in der Projektarbeit

Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationsentwicklungsprojekten (z. B. zur Qualitätsverbesserung in der Fertigung), die zur gleichen Zeit in anderen Bereichen des Unternehmens angeregt und durchgeführt wurden, funktionierte nicht. Der dem Initiator gewährte Tätigkeitsspielraum wurde auch den anderen Projekten bzw. deren Mitarbeitern gegeben und Zusammenarbeit als potentieller Störfaktor für diesen Spielraum betrachtet. Der Initiator hat es nicht geschafft, hier gegen Glaubenssätze die richtigen Argumente zu finden und durch den Aufbau und die Darstellung von Synergien zwischen den Projekten seine Rolle zu stärken. Hier liegt aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ein Grund für die nicht erfolgte Übernahme des Initiators am Ende der Programmlaufzeit.

Die offen kommunizierte und gelebte Haltung der Geschäftsleitung hat zu einer Etablierung des Veränderungsgedankens im Unternehmen geführt, wie sie dem Förderziel nicht besser entsprechen könnte. Damit entfiel aber die Bindung dieser Ideen an die Person des Initiators und eine mögliche Motivation für seine Weiterbeschäfti-

gung³. Die zwei Förderziele Etablierung des PE/OE-Gedankens im ganzen Unternehmen und die Stärkung des Initiators konnten in diesem Fall nicht vereinigt werden.

Die starke Stützung der durchgeführten Projekte durch die Geschäftsleitung hat zu einer geringeren Beachtung anderer Funktionsträger im Unternehmen durch den Initiator geführt. So wurden Kontakte und ‚Verstärker‘ für neue, langfristige Projekte, die über die Programmlaufzeit hinausreicht hätten, vernachlässigt. Hier wäre eine Dezentralisierungsidee für PE/OE beim Initiator wichtig gewesen.

Die aus Sicht des Förderprogrammes optimale Entlastung des Initiators von Aufgaben des Tagesgeschäfts mag andererseits seine doppelte Bindung an das Unternehmen als Initiator und eben als Mitarbeiter an operativen Aufgaben verhindert haben.

Die Arbeit der Begleitforschung

Die zwei großen im Rahmen der Programmlaufzeit durchgeführten Arbeiten waren klassische arbeitswissenschaftliche Analyseprojekte, für die unmittelbar Methoden vom Institut für Arbeitswissenschaft als Expertenlösung hätten bereitgestellt werden können. Entsprechend der Programmidee sollten diese Methoden aber - zumindest in der Endform - im Unternehmen mit dem Initiator und ggf. mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Über die wissenschaftliche Begleitung wurde dementsprechend nur das notwendige Know-how in den Diskussionen mit dem Initiator bereitgestellt.

Die Widerspiegelung der strategisch angezielten Flexibilisierung der Leistungsprozesse im Unternehmen in den Analyseprojekten, war ein wichtiges Thema in den Diskussionen zwischen Initiator und Begleitforschung. Speziell die Beachtung informeller Organisationsstrukturen ist hier zu nennen, die wesentlich für die gute Zusammenarbeit z. B. unter den Technologen waren und schließlich zu einer Abkehr von individuellen Stellenbeschreibungen hin zu abteilungsbezogenen Aufgabenfeldbeschreibungen geführt haben.

Stark diskutiert wurden ebenfalls die Notwendigkeit und die Möglichkeiten für eine kontinuierliche Sicherung von Qualifizierungsbedarfsdiskussionen über dezentral handhabbare Instrumente, die z. B. in jährlichem Abstand eingesetzt werden könnten.

Die Lenkungsgruppensitzungen wurden in viertel- bis halbjährlichen Abstand wie geplant durchgeführt und dienten der Diskussion von Grundsätzen der Projektarbeit bzw. von Möglichkeiten weiterer OE-Projekte.

³ Der Initiator verließ nach Projektende das Unternehmen. Die Diskussion darüber kann wirtschaftliche Gründe nicht vernachlässigen. Immerhin war ein Grund für die Auflage des Förderprogrammes, daß Unternehmen dieser Größenordnung (ca. 200 Mitarbeiter) sich einen Mitarbeiter für PE/OE schlicht nicht leisten können. Dies in Zeiten von ‚lean management‘, in denen selbst Großunternehmen Stabsstellen für Entwicklungsaufgaben abbauen.

FAM - Förderanlagen Magdeburg GmbH

Das Unternehmen konstruiert und fertigt Förderanlagen für Stück- und Schüttgut. Es hat sich in den letzten Jahren vom Komponenten- zum Anlagenfertiger entwickelt. Die Produktpalette wurde um Förderanlagen für Stückgut erweitert.

Durchgeführte Projekte

Einführung eines PPS-Systems (SAP R/3). Der Initiator war mit einem weiteren Kollegen mit der Betreuung der Systemeinführung beauftragt, z. B.

- der Sicherung der Kooperation mit einer externen Firma für Hard- und Software, SAP-Know-how und Service,
- der Leitung verschiedener Modulteams⁴,
- der Organisation und Moderation von Modulleiterbesprechungen,
- dem Systemservice für die Mitarbeiter und
- der Integration von Tochterunternehmen in die PPS-Struktur.

Auffassungen der Geschäftsleitung

Die Auffassungen der Geschäftsleitung sollen wiederum Rahmenbedingungen für PE/OE und die Arbeit des Initiators verdeutlichen. Sie können allerdings nur über einige wenige Äußerungen aus Lenkungsgruppengesprächen skizziert werden:

- Eine zehnprozentige Fluktuation spricht für die Dynamik des Unternehmens.
- Die Akzeptanz von Überstunden spricht für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- Wer gehen will, kann gehen.

Probleme in der Projektarbeit

Bei einer PPS-Einführung handelt es sich um ein komplexes, das ganze Unternehmen beeinflussendes Projekt, daß viele Probleme der Personal- und Organisationsentwicklung aufzeigt und deren Lösung vorantreibt. Dies war die Motivation für die Einbeziehung des Unternehmens in das Förderprogramm.

Für Projekte dieser Größenordnung gibt es meist einen langen Vorlauf bei der Definition von Unternehmensanforderungen im Pflichtenheft, dem Vergleich verschiedener PPS-Systemanbieter und der groben Projektplanung. Der Initiator kam mit dem Förderprogramm neu in das Unternehmen und war in diese frühen Phasen des Projektes nicht einbezogen. Diesen Umstand kann man nur neutral beschreiben; eine Bewertung hinsichtlich positiver oder negativer Auswirkungen scheint uns aus die-

⁴ SAP R/3 hat einen modularen Aufbau. In der Auswahl der Module (Basis, Produktionsplanung, Projektmanagement, Finanzen, Materialwirtschaft usw.) besteht der erste Schritt der Anpassung des Systems an die jeweiligen Unternehmensanforderungen. Die konkrete Anpassung erfolgt mit dem Lizenzgeber in einem Customizing-Prozeß, in dem meist über mehrere Monate hinweg 'das Unternehmen edv-gerecht beschrieben wird' (z. B. Stücklisten, Materialstämme definieren). Die Projektarbeit erfolgt modulbezogen.

sem Beispiel heraus nicht möglich. Die Initiativ-Funktion für neue Projektideen war jedoch unter diesen Rahmenbedingungen eingeschränkt.

Jenseits der Proklamation von PPS-Projekten als Organisationsentwicklung dominiert eine eher technische Sicht auf die Organisation. Das PPS-System gilt vielfach als die Lösung und nicht als Umsetzung der Lösung für organisatorische Probleme.

Der Aufwand bei der Einführung von PPS-Systemen (direkte und indirekte Kosten) ist - zumindest bei Systemen wie SAP R/3 - so hoch, daß die Geschäftsleitung meist stark involviert ist. Das sichert im positiven Fall Unterstützung, nimmt aber häufig auch Freiheitsgrade bzw. schränkt Möglichkeiten für die dezentrale Lösung organisationaler Probleme ein.

Die Arbeit der Begleitforschung

Die hohe Zahl von PPS-Projekten in den letzten Jahren hat zu einer Professionalisierung und Standardisierung des Projektmanagements für diese Projekte geführt. Die Arbeit der Begleitforschung mit dem Initiator beschränkte sich daher eher auf die Lösung von Detailproblemen, etwa der Art der Moderation und Dokumentation von Besprechungen der Modulleiter und der Erstellung eines internen Instruments für ein kontinuierliches Projektreview.

Wesentlich waren darüber hinaus Gespräche über die ‚Philosophie‘ von ‚geschlossenen‘ PPS-Lösungen im Verhältnis zu ‚offenen‘ Organisationsentwicklungsprojekten. Der Vergleich des PPS-Projektes mit dem in den Seminaren und Workshops erarbeiteten Verständnis von Entwicklung und speziell den aus den anderen beteiligten Unternehmen bekannten Projekten führte hier zu größerem Diskussionsbedarf.

Es gab keine Lenkungsgruppensitzungen, wie sie ursprünglich geplant waren. Da das PPS-Projekt sich über die gesamte Laufzeit des Förderprogrammes erstreckte und den Initiator voll beanspruchte, gab es keinen Bedarf seitens des Unternehmens über weitere PE/OE-Themen zu diskutieren. Weitere Randbedingungen sind im geringen Engagement des Betriebsrates und dem Bestehen eigener unternehmensinterner Projektstrukturen zu sehen, in die auch die Geschäftsleitung und der Initiator eingebunden waren.

Fazit zur Adäquatheit des Modells der Zusammenarbeit im Förderprogramm

In den Unternehmen gab es sehr verschiedene Bedingungen für die Arbeit des Initiators, die Projektarbeit wie für die Arbeit der Lenkungsgruppe. Die Paßfähigkeit des Modells für andere Kontexte kann aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung nicht allgemein dargestellt und begründet werden. Die relativ differenzierte Darstellung von Beispielen auch in den folgenden Abschnitten soll den Leser dabei unterstützen, ausgehend von aktuellen Bedingungen in Unternehmen selbst zu entscheiden, ob ein ähnliches Modell der Zusammenarbeit zwischen Projektpartnern sinnvoll ist.

Mit Blick auf die erreichten Ergebnisse in den Unternehmen hat sich das beschriebene Modell der Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlicher Begleitung, dem Initiator und dem Unternehmen bewährt, dort wo

- der Initiator ausreichend Freiheitsgrade hatte und diese Freiheitsgrade nutzte,
- die Geschäftsleitung interessiert das Projekt verfolgte und unterstützte, aber nicht dominierte und dort wo
- es ein eher kooperatives, aufgeschlossenes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gab.

Das Beispiel FORON steht für eine gelungene Anwendung des Modells der Zusammenarbeit, während dessen Paßfähigkeit für FAM eher kritisch zu bewerten ist, was noch nichts über den Erfolg des PPS-Projektes aussagt. Die Diskussion der Gründe kann ausgehen von der folgenden, freilich pointierten Frage:

Sind 10 Prozent Fluktuation für die Evolution zu viel, aber für die Revolution normal?

Fast alle gegenwärtig in der Diskussion befindlichen Konzepte zur Organisationsentwicklung scheinen davon auszugehen, daß ihre Umsetzung in Organisationen zu grundlegenden Änderungen in der ‚Weltansicht‘ bzw. im Verhalten dieser Organisation führen wird. Sie haben von diesem Ziel her einen ‚revolutionären‘ Anspruch. Wobei revolutionär hier nicht mit notwendig fortschrittlich gleichgesetzt werden soll.

Weniger eindeutig sind diese OE-Konzepte darin, ob der Umsetzungsprozeß dieser Veränderungen selbst revolutionär sein muß: Dies meint zum einen schnelle Veränderungen (Zeitvariable), zum anderen Top-down-Steuerung (Managementvariable)⁵. Eindeutig ‚revolutionär‘ ist hier das Business Reengineering (vgl. Hammer & Champy 1994, S. 68).

Wieder klarer formuliert wird die allgegenwärtige Forderung, daß die Arbeit mit den entsprechenden Veränderungskonzepten ein fester Bestandteil der Arbeit der Organisation werden muß. Alle OE-Konzepte sind in diesem Sinne eher evolutionär.

Wir würden aus heutiger Sicht die beiden als Beispiel aufgeführten Unternehmen nach ihrem Veränderungsansatz differenzieren:

- Ein evolutionäres Veränderungskonzept war die Basis für die beiden Qualifizierungsprojekte. Es konnte von zentralen (Geschäftsleitung) und dezentralen (Initiator, Mitarbeiter) Kräften qualitativ gestaltet werden.
- Die Einführung des PPS-Systems folgte demgegenüber einem klar top-down-strukturierten Business-Reengineering-Ansatz. Jedes einzelne Systemelement ist danach aus - Sicht der Geschäftsleitung - austauschbar, sofern es sich nicht den übergeordneten Zielen unterordnet. Die Anregung bzw. sogar qualitative Erweiterung

⁵ Revolutionär soll als hier stehen für eher schnelle, radikale Veränderungen mit zentraler Steuerung, im Sinne anhaltender zentraler Initiativ- und Kontrollfunktion. Während mit ‚evolutionär‘ längerfristige, dezentral getragene und in bezug auf das Ausmaß offene Veränderungen bezeichnet werden sollen.

rung des Ansatzes von unten (bottom-up) ist ihr schwer vorstellbar oder konnte in diesem Förderprogramm nicht realisiert werden⁶.

Je höher die Kosten und je größer der Einfluß auf die verschiedenen (kritischen) Unternehmensfunktionen, desto stärker ist der zentrale Steuerungsanteil in Projekten, der sich im einfachsten Fall über konkrete Vorgaben realisiert. In Abgrenzung hierzu ist das Initiatorenkonzept, das nicht auf zentrale Steuerung, wohl aber auf zentrale Unterstützung aufbaut, eher ein ‚Konzept der kleinen Schritte‘ bzw. ein evolutionäres Konzept.

1.4 Organisationsentwicklungsansatz

Wurden bisher eher formale Aspekte der Arbeit im Förderprogramm betrachtet, soll im folgenden dargestellt werden, wie Organisationen, sprich Unternehmen, definiert wurden, respektive welche Vorstellungen über Veränderungsmöglichkeiten einzelner Organisationsmerkmale die Grundlage der Initiatorentätigkeit waren.

1.4.1 Ganzheitlichkeit und Prozeßkomplexität

Am Ausgangspunkt steht wieder eine Zielbetrachtung: Was verhindert, daß in mittleren Unternehmen eine kontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung betrieben wird?

Eine Antwort liegt sicherlich in der eingangs erwähnten geringeren Personalkapazität für Potentialanalysen und deren -entwicklung als in Großunternehmen, wo Gemeinkosten auf mehr Produkte umgelegt werden können.

Die geringen Mittel für Potentialfunktionen stehen andererseits für eine starke Dominanz des Tagesgeschäfts, mit der Konzentration auf operative Themen. Das heißt, die relativ geringen Mittel für Weiterentwicklungsaufgaben (z. B. Qualifizierung) werden für operative, kurzfristige Probleme ausgegeben. Mittel- und langfristige Betrachtungen fließen weniger in Unternehmensentscheidungen ein, weil sie nicht ins Blickfeld entsprechender Funktionsträger gelangen (können). Verallgemeinert gesagt führt dies zu einem Umweltbild eingeschränkter Komplexität. So werden Entwicklungen der Märkte tendenziell nicht vorausgesehen, sondern bemerkt. Die Unternehmen müssen flexibel reagieren, aber können nicht flexibel agieren.

Die Themen der Unternehmensentwicklung sind nicht stabil. Sie unterliegen quasi Modeströmungen. Nicht selten werden Entwicklungen, die sich in der Großindustrie vollziehen, über Kunden-Lieferanten-Beziehungen an mittlere Unternehmen weitergereicht. Diese ‚Neuentwicklungen‘ können in mittleren Unternehmen nicht ausreichend verfolgt werden.

⁶ Es muß erwähnt werden, daß die Einführung eines PPS-Projektes nicht notwendig top-down erfolgen muß: Nicht zuletzt die immensen Kosten und die hohe Eigendynamik der Projekte in bezug auf die Standardisierung der Abläufe bewirken aber, daß der zentrale Steuerungsanteil häufig sehr hoch ist.

Der Organisationsentwicklungsansatz, quasi die inhaltliche Seite der Arbeit im Förderprogramm, sollte diese Bedingungen in mittleren Unternehmen berücksichtigen. Insbesondere sollte der verwendete Organisationsbegriff gewährleisten, daß das eigene Unternehmen wie sein Umfeld komplex und flexibel, d. h. aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann. Außerdem galt es, Veränderungsprozesse in Unternehmen so zu fassen, daß Einzelprojekte hinreichend beschrieben werden können und dennoch vergleichbar bleiben. Die Komplexität des Ansatzes sichert gleichermaßen die Abbildung neuer Modethemen auf ‚alte‘ Begriffe.

Wir entschieden uns für einen heuristischen Ansatz (in Anlehnung an Glasl 1994), der Organisationen über verschiedene Merkmale charakterisiert und gleichzeitig die Veränderung dieser Merkmale (im Sinne von Organisationsentwicklung) abbildet (vgl. die Abbildung 2 und die entsprechenden Erläuterungen in den Tabellen 6 und 7).

		Kulturelles Subsystem		Soziales Subsystem		technisch-instrumentelles Subsystem	
	Identität, Sinn, Ziele, Zweck, Philosophie, ...	Policy = Leitsätze, Strategien, Programme, ...	Struktur, Aufbau, Layout der Gliederung	Menschen / Gruppen, Potentiale, Beziehungen, Klima, ...	Einzel-funktionen, Einzelorgane	Abläufe (materiell-sozial-geistige Prozesse)	Physische Mittel, Gebäude, Maschinen
Diagnose							
Soll-Entwurf							
Lernprozesse							
kulturell-soziale Veränderungen							
Implementa-tion							

Abbildung 2: ‚OE-Matrix‘ zur Bewertung und Reflexion von Organisationsentwicklungsprojekten. Die „7 Schalen“, über die eine Organisation beschrieben werden kann (Spalten), lassen sich in 3 Subsysteme fassen, das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem. Diese Subsysteme bzw. die entsprechenden Unterkategorien werden durch ein Veränderungsmodell mit 5 Teil-Prozessen (in den Zeilen) ergänzt. So kann für jedes Merkmal (Schale bzw. allgemeiner Subsystem) gefragt werden, ob und wie es einer Veränderung zugänglich war, ist oder zugänglich gemacht werden kann.

Tabelle 6: Das 7-Schalen-Modell - ein ganzheitliches Konzept des Unternehmens (nach Glasl 1994).

Nach innen (Im Innensystem)	nach außen (Zum Umfeld)
1. Identität	
• Philosophie • Grundwerte • Tradition • Sinn und Zweck	• Image bei den Kunden, Lieferanten, Banken, Gewerkschaften etc. • Konkurrenzsituation • Selbständigkeit, Abhängigkeit
2. Policy, Strategie, Programme	
• Langfristige Programme • Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik etc.	• Leitsätze für Umgang mit Lieferanten und Kunden • PR-Konzepte • Marktpolitik, -strategien • Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
3. Struktur	
• Statuten, Gesellschaftsvertrag etc. • Aufbauorganisation, Hierarchie	• Präsenz in Verbänden • strategische Allianzen • Verträge, Vereinbarungen
4. Menschen, Gruppen	
• Wissen, Können, Erfahrungen der Mitarbeiter • Führungsstile • Rollen, Macht, Konflikte	• Beziehungsklima in der Branche • Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen (zu Politik, Justiz etc.)
5. Einzelfunktionen, Organe	
• Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung • Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen • Gremien, Projektgruppen, Spezialisten	• Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis bei Arbeitsteilung • Berufsbilder
6. Prozesse, Abläufe	
• Primäre, sekundäre und tertiäre Arbeitsprozesse • Informations-, Entscheidungsprozesse • interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse	• Beschaffungsprozesse für Ressourcen • Speditionslogistik • Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
7. Physische Mittel	
• Instrumente, Maschinen, Materialien, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	• Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel - Fremdmittel

Tabelle 7: Die 5 Basisprozesse der Veränderung (nach Glasl 1994)

unternehmensbezogen	marktbezogen
1. Diagnose (Bewußtseinsprozesse)	
• untersuchen der Stärken und Schwächen • Potentiale (Menschen, Kapazitäten) • Phase der Unternehmensentwicklung erheben • Verhältnis Fremdkapital / Eigenkapital	• Marktforschung • Bekanntheitsgrad, Image, Käuferverhalten
2. Soll-Entwurfs-Prozesse (Willensbildung)	
• allgemeines Unternehmensleitbild • Visionen, Fernziele, Leitsätze • Pläne, Programme • Aufbau- und gewünschte Ablauforganisation	• Leitbild, Visionen, Marketingziele • Marktkonzepte, Profilierung, Positionierung • angestrebte Vertriebsstruktur • Produktentwicklung beim Kunden
3. Lernprozesse (kognitive Veränderungen: Wissen und Fähigkeiten)	
• eigenes Personal für künftige Aufgaben ausbilden • Führungskräfte trainieren • interne Pilotprojekte durchführen • Training on the job	• mit Kunden gemeinsam lernen
(Informieren über Neues)	
• Infomärkte über Veränderungen • Piloterfahrungen übertragen • Dialoge organisieren	• Informationskampagnen
4. Kulturell-soziale Veränderungsprozesse (psycho-soziale, emotionale Veränderungen)	
• alte Rollen überwinden • Konflikte bearbeiten • Führungsstil ändern • Qualitätshaftung pflegen	• Schnittstellen zum Markt werden Nahtstellen • Kundenorientierung als Haltung • Servicementalität • Begegnungsqualität
5. Implementierung	
• Umsetzung der Entscheidungen nach innen • Umsetzung des internen Konzepts • Verankern durch Rituale, Gewohnheiten	• Markteinführung

Die OE-Matrix wurde ausdrücklich als heuristisches Modell eingeführt. Die Initiatoren waren angehalten, neue Probleme, aber auch laufende Veränderungsprojekte mit der OE-Matrix zu beschreiben. Diese Anforderung war häufiger Gegenstand von Diskussionen auf Arbeitstreffen und ‚vor Ort‘ im Rahmen der Prozeßbegleitung.

Wie wurde mit dem Organisationsentwicklungsansatz gearbeitet? Hat sich die OE-Matrix bewährt? Zur Evaluation dieser Fragen wurde u. a. die Protokolle der wissenschaftlichen Begleitforschung analysiert, die im Rahmen der Prozeßbegleitung in den Unternehmen angefertigt wurden.

1.4.2 Protokollanalyse als Evaluationsinstrument

Ein erklärtes Ziel der Arbeit im Förderprogramm war es, die Sicht der Initiatoren und damit die Sicht der Unternehmen auf Probleme der Personal- und Organisationsentwicklung so zu entwickeln, daß sie die Komplexität dieser Probleme richtig abbildet. Ausgangspunkt war die Annahme, daß Probleme in Unternehmen häufig eher unter technischen Aspekten beschrieben und folglich bearbeitet werden, dagegen die sozialen und kulturellen Faktoren ausgeblendet bleiben. „Ausgeblendet“ bedeutet in der Realität häufig auch, daß Probleme im sozialen und kulturellen Bereich zwar beklagt werden, dies aber entweder sehr allgemein („Man müßte mehr miteinander reden.“) oder sehr konkret als Schuldzuweisung an Personen („Mit Herrn X kann man darüber nicht reden“). Insofern ist die Problemsicht zwar ‚diffus ganzheitlich‘, aber auf der sozialen und kulturellen Ebene gibt es keine adäquaten Veränderungsideen; das Problem wird nur von seiner technischen Seite, also oftmals nur vorübergehend oder gar nicht gelöst.

Inwiefern konnte dieses Komplexitätsverständnis entwickelt werden?

Zur Evaluation dieser Frage wurden die Protokolle aus der Prozeßbegleitung, d. h. Protokolle von den Gesprächen der wissenschaftlichen Begleitung mit dem Initiator und zu einem geringeren Teil von den Lenkungsgruppensitzungen, ausgewertet. Jede Äußerung in den Protokollen sollte einer Zelle in der OE-Matrix zugeordnet werden (vgl. Abbildung 2). Mit Äußerung wird jede inhaltlich eigenständige Bedeutungseinheit bezeichnet (semantische Einheit). Dies sind auf syntaktischer Ebene meist Halbsätze. Für die Auswertung gab es eine umfangreiche Instruktion zur Vorgehensweise und zur Einordnung in die entsprechenden Kategorien. Die Einstufung der Daten wurde durch die Mitarbeiter der Begleitforschung an verschiedenen Beispielprotokollen gemeinsam erarbeitet. Da die Auswertung der Protokolle zu Beginn des Projektes nicht in dieser Form geplant war, gab es keine Vorgaben für die Protokollerstellung. Die Unterschiedlichkeit in der Protokollierung führte dazu, daß - mit angemessenem Aufwand - jeder Mitarbeiter nur seine eigenen Protokolle einstufen konnte. Das Vorgehen bei der Protokollanalyse entspricht somit eher dem Aktionsforschungsansatz als traditionellen sozialwissenschaftlichen Standards (vgl. Abschnitt 1.5).

Für die Auswertung lagen 96 Gesprächsprotokolle (66 Gespräche zwischen PT-KS $\leftrightarrow$ Initiator, 30 Lenkungsgruppensitzungen) vor. Für Lenkungsgruppensitzungen wurden die Äußerungen des Initiators und der anderen Unternehmensvertreter zusammengefaßt. Die mittleren Gesprächsanteile der Begleitforschung lagen bei 18-33 Prozent (vgl. Abbildung 3). Dies weist auf eine asymmetrische Kommunikation hin, d. h. der Initiator hat nach diesem Ergebnis im Mittel mehr gesprochen als sein Gegenüber vom PT-KS. Nach übereinstimmender Auffassung im PT-KS bezog sich die Protokollierung aber eher auf die Äußerungen des Initiators als auf die eigenen Beiträge. So wurden z. B. eher Antworten als Fragen protokolliert. Andererseits spricht die relativ große Streuung der Gesprächsanteile, eine individuell stabile Protokollierungsweise vorausgesetzt, für die Notwendigkeit einer größeren Differenzierung der Gesprächssituationen (nach Projektthemen, Projektphasen, etc.).

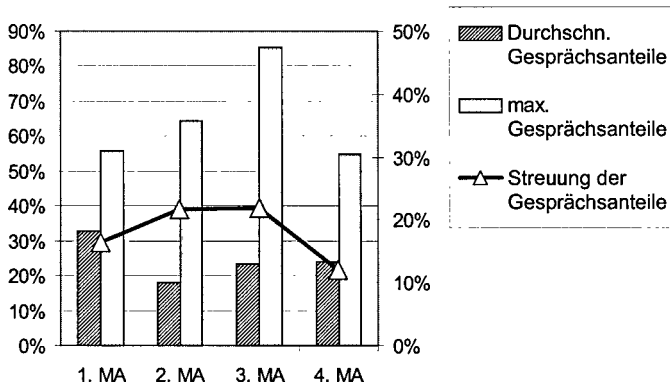


Abbildung 3: Gesprächsanteile des PT-KS im Rahmen der Prozeßbegleitung in den Unternehmen. Je geringer der Gesprächsanteil, verbunden mit einer geringen Streuung, desto mehr dominiert der Berichtscharakter des Gespräches (MA = Mitarbeiter der Begleitforschung).

Entgegen dem erklärten Ziel zeigt sich in der Verteilung der Gesprächsanteile auf die einzelnen Kategorien keine relativ gleiche Gewichtung, d. h. Probleme des Unternehmens werden vorrangig im technisch-instrumentellen Subsystem (Abbildung 4) diskutiert und die Diskussion verharrt vorrangig bei der Diagnose dieser Probleme, speziell Lernprozesse und kulturell-soziale Veränderungen spielen fast keine Rolle (Abbildung 5).

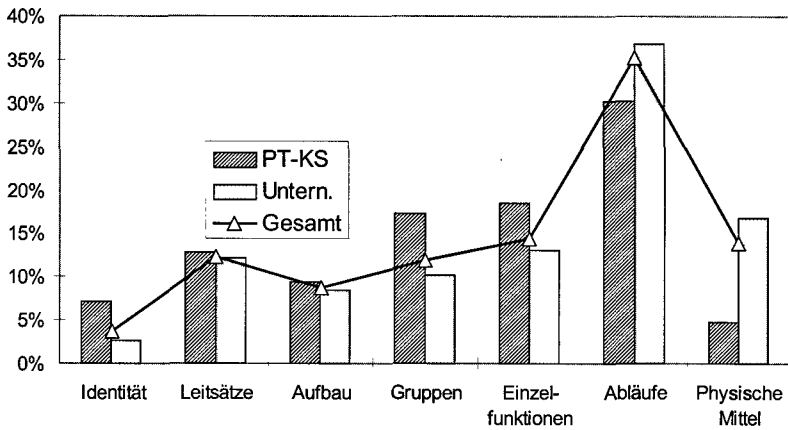


Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der Aussagen auf die 7 Subsysteme von Organisationen (vgl. Tabelle 6)

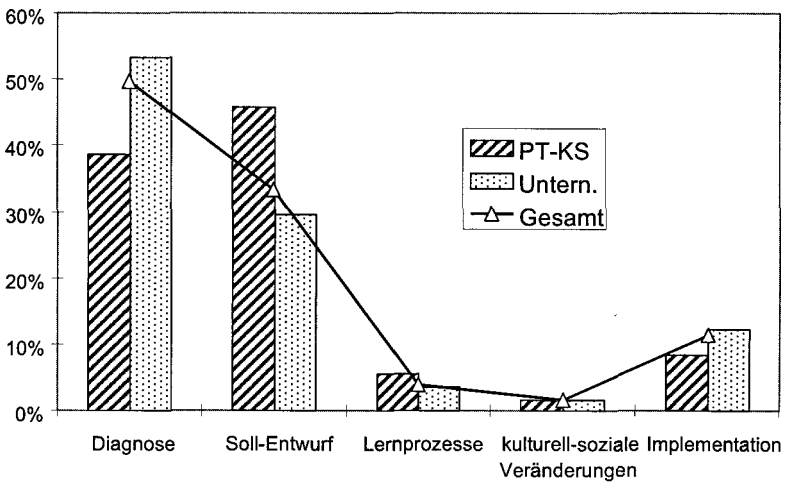


Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der Aussagen auf die 5 Phasen von Veränderungsprozessen (vgl. Tabelle 7)

Die Komplexität der Problembetrachtung, die ja über die Klassifikation der Gesprächsinhalte in die OE-Matrix operationalisiert ist, unterscheidet sich allerdings für die einzelnen Unternehmen, respektive Initiatoren.

- In 4 Unternehmen wurden - im Gegensatz zu der allgemeinen Darstellung in Abbildung 5 - mehr Äußerungen zum Soll-Entwurf als zur Diagnose gemacht. In einem Unternehmen wurden sogar die meisten Äußerungen zur Implementation von Maßnahmen gemacht.

Für 3 Unternehmen, deren Protokolle alle vom selben Mitarbeiter der wissenschaftlichen Begleitforschung ausgewertet wurden, kann keine sicherere Aussage über die detaillierte Verteilung der Aussagen zu Veränderungsprozessen gemacht werden, da die Kategorie „Diagnose“ - verglichen mit den anderen Protokollanten - systematisch häufiger genutzt worden ist als die Kategorie „Soll-Entwurf“.

- Dagegen zeigt sich der Haupteffekt aus Abbildung 4, die überproportional häufige Nutzung der Kategorie „Abläufe“ aus dem technisch-instrumentellen Subsystem, auch bei der Einzelanalyse der Unternehmen. Lediglich in einem Unternehmen dominierte die Diskussion von „Einzelfunktionen“ (soziales Subsystem), gefolgt von der Kategorie „Leitsätze“ (kulturelles Subsystem) vor der Kategorie „Abläufe“. Die Verteilung der restlichen Kategorien ist in den anderen Unternehmen relativ gleichverteilt, zumindest bei Betrachtung auf Subsystemebene.

Die Auswertung und Interpretation der Protokolle wird relativiert über die vielen Einflußfaktoren auf die Inhalte der Gespräche. Zu der Vielfalt der Bedingungen, deren Einfluß nur interpretativ unter Einbezug aller Beteiligten bewertet werden kann, zählen die Persönlichkeit des Initiators, die Persönlichkeit des wissenschaftlichen Mitarbeiters (zweifach: als Prozeßbegleiter und als Protokollant), die unterschiedliche Nutzung der Lenkungsgruppe für die Arbeit in den Unternehmen sowie als wichtiger Punkt die inhaltlich unterschiedlichen Projekte in den Unternehmen, die natürlich wesentlich beeinflussen, über was kommuniziert wird. So dominieren für bestimmte Projekte zumindest in einigen Projektphasen eindeutig technische Aspekte (z. B. bei der PPS-Einführung).

Als Instrument zur Reflexion der Prozeßbegleitung und groben Abschätzung der Entwicklung des PE/OE-Gedankens in den Unternehmen hat sich die Protokollanalyse bewährt und sollte als relativ scharfes Instrument in Aktionsforschungsprojekten weiterentwickelt und verwendet werden.

OE-Matrix und Werteentwicklung

Die folgende kritische Einordnung der Ergebnisse orientiert sich an einem Ansatz mit dem gleichen Ziel, aber einem anderen Herangehen als dem im Förderprogramm gewählten. Vorweggenommen werden kann, daß keiner der beiden Ansätze aus Sicht der Begleitforschung richtig oder falsch, passend oder unpassend ist. Über die Paßfähigkeit dieser Ansätze muß jeweils neu, unter Würdigung der je aktuellen Bedingungen entschieden werden.

Das Ziel, die Wahrnehmung der Unternehmenskomplexität durch die Initiatoren zu entwickeln, sollte im Förderprogramm mit der Einführung eines komplexen Begriffs-repertoires erreicht werden (vgl. Abschnitt 1.4.1), um auf der gegebenen Wahrnehmung der Initiatoren aufzusetzen und diese zu erweitern. Die Infragestellung und Veränderung prinzipieller Einstellungen, die die Wahrnehmung von Unternehmensproblemen gleichwohl beeinflussen, war demgegenüber nachgelagert. Zu diesen Einstellungen gehört das, was man als Menschenbild bezeichnet. Es beantwortet Fragen danach, warum der Mensch arbeitet, was ihn zur Kooperation mit anderen motiviert, wann und warum er lernt, usw.

Die Aneignung und Anwendung des OE-Ansatzes durch die Initiatoren war mehrperspektivisch angelegt, im Sinne des Anstrebens einer tiefgehenden intellektuellen Analyse der verwendeten Begriffe, ggf. deren Anpassung an Unternehmensspezifika, ebenso wie die Beachtung und Reflexion emotionaler Befindlichkeiten bei der Arbeit in OE-Projekten. Gerade die Einbringung und Nutzung emotionaler Bewertungen in der Arbeit kann als eine wesentliche Grundlage für die Veränderung von Werten, prinzipiellen Einstellungen und Motiven, also für Bewußtseinsentwicklung angesehen werden (vgl. Erpenbeck & Weinberg 1993). Um diesen Veränderungsprozeß zu unterstützen, wurde das Feedback-Prinzip im Rahmen der Qualifizierung eingeführt und diskutiert, in den Veranstaltungen vielfältig geübt und für die Arbeit der Initiatoren in den Unternehmen eingefordert.

Mit dem auf vereinbarten Regeln basierenden Feedback-Prinzip soll in Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen eine Rückmeldungskultur installiert werden, die durch die Einbeziehung emotionaler Situationsbewertungen zum einen umfassende und ganzheitliche Informationen zur Verhaltensorientierung generiert, andererseits indirekt und langfristig Entwicklungen der Beteiligten auf der Werteebene unterstützt.

Erpenbeck & Weinberg (1993) zielen demgegenüber primär und direkt die Veränderung von Einstellungen und Werten an, die wesentlich auf einer emotionalen Bewertung von Erfahrungen aufsetzt. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist der Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern. Für die ehemalige DDR wird auf der Makroebene ein mechanistisches, autoritär-hierarchisches Systemverständnis und für die BRD ein Selbstorganisationsverständnis bezüglich gesellschaftlicher Entwicklung angenommen. Unter der Annahme, daß sich dieses Systemverständnis auch auf der Mesoebene (z. B. in Leitbildern von Unternehmen) und der Mikroebene, d. h. den Wertesystemen der Menschen widerspiegelt, werden bildungstheoretische Konsequenzen diskutiert und Vorschläge für die Bildungspraxis, speziell die Ausbildung von Managern in den neuen Bundesländern abgeleitet. Es wird ein Wertewandel (von mechanistisch zu selbstorganisativ) unter Bezugnahme auf psychotherapeutische Methoden, z. B. die intendiert dynamische Gruppentherapie, angestrebt. Im Gegensatz zum Feedback-Prinzip werden hier emotionale Bewertungen in Labilisierungs- und Auseinandersetzungsphasen aktiv eingefordert, ggf. zugespitzt und personali-

siert. Ein Prozeß, der in geschützten Workshop-Situationen mit professioneller Begleitung erfolgreich sein kann.

Nach dem Feedback-Prinzip wird demgegenüber zwar Emotionalität eingefordert, dies aber nur in ich-bezogenen Wertungen („ich fühle ...“; „ich finde ...“) und kanalisiert über strenge Regeln des Nichtverletzens des Gegenübers. Diese Regeln kultivieren Rückmeldung im Unternehmensalltag - und stellen damit selbst einen Wert dar, zielen aber Wertewandelprozesse nur indirekt an, indem sie dem Einzelnen überlassen, welche Rückmeldung er gibt, aufnimmt und verarbeitet.

Rückblickend muß gefragt werden, ob der Versuch der direkten Arbeit an bewußtseinsbildenden Einstellungen und Werten nicht erfolgreicher gewesen wäre. Einschränkung für dieses Vorgehen muß auf die Stellung und das Selbstverständnis der Initiatoren in den Unternehmen hingewiesen werden, die mit dem Aushandeln von Wertekonflikten im Unternehmensalltag sicherlich überfordert gewesen wären.

1.5 Forschung im Förderprogramm

Die Darstellung der formalen und inhaltlichen Aspekte der Arbeit im Förderprogramm in den Abschnitten 1.3 und 1.4 soll nun die Basis bieten für die Ableitung des Verständnisses mit dem die wissenschaftliche Begleitung sich in die Unternehmen einbringen wollte, und für die Art und Weise der Erkenntnisgewinnung, wofür die vorausgegangene Protokollanalyse ein erstes Beispiel darstellt.

1.5.1 Beschreibung der Forschungsproblematik

Für die Begründung des Forschungsansatzes muß von den Zielen des Forschungsprogrammes und den Rahmenbedingungen in den Unternehmen - z. B. der Notwendigkeit des Eingehens auf spezifische Unternehmensprobleme - ausgegangen werden (vgl. Abschnitt 1.3). Ein Analyseansatz mit rein wissenschaftlichem Interesse, aber auch ein Ansatz, bei dem die Unternehmen allein vorgegebene Themen zu bearbeiten gehabt hätten, war danach ausgeschlossen.

In der Anfangsphase dominierten zudem stark die Diskussionen über die Möglichkeit und Notwendigkeit der direkten Einflußnahme auf die Arbeit in den Unternehmen. Wie bereits erwähnt, war diese Einflußnahme möglich als Vorgabe eines Projektthemas für alle Unternehmen, z. B. die Einführung von Gruppenarbeit. Ebenso hat die direkte Intervention der wissenschaftlichen Begleitforschung in die Projektarbeit in den Unternehmen zur Disposition gestanden, z. B. über den Einsatz wissenschaftlicher Standardinstrumente, die Moderation von Projektgruppen durch das PT-KS und Diskussionen mit Mitarbeitern in den Unternehmen.

Das Ziel der Institutionalisierung von OE in den Unternehmen ebenso wie die angestrebte Kopplung von Qualifikation und ‚Arbeit vor Ort‘ erforderten aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung die Entwicklung von Fragestellungen und entsprechender Analyse- und Umsetzungsinstrumente durch die beteiligten Unternehmen bzw. Initiatoren selbst. Dies begründet sich wie folgt:

- Der geringe Transfer von Know-how aus Seminaren in die praktische Arbeit steht dafür, daß die Vermittlung von ‚fertigem‘ Wissen unter bestimmten Bedingungen nicht funktioniert. Offensichtlich kommt dem Aspekt der ‚Eigenentwicklung‘ von Wissen mit dem Ziel der unmittelbaren Anwendung bei aktuellen Problemen eine große Bedeutung zu.

Die ‚Eigenentwicklung von Wissen‘ hat nur einen vermittelten Einfluß. Nach der Theorie der identischen Elemente (von Thorndike und Woodworth, vgl. Wörterbuch der Psychologie 1985, S. 629) realisiert sich Transfer über das Vorhandensein gleicher Elemente in der Lernsituation und der realen Situation. Zusätzlich scheint die Verallgemeinerung von Lösungsprinzipien in der Lernsituation einen wesentlichen Effekt auf die Übertragungswahrscheinlichkeit des Gelernten in die Praxis zu besitzen (Generalisierungstheorie). Je komplexer und spezifischer die

praktischen Probleme (Situationen) desto schwieriger können diese Transferbedingungen (gleiche Elemente, Verallgemeinerung) durch Experten gesichert werden. Vielmehr muß die Nähe der Lernsituation zur Realität (gleiche Elemente) und die Verallgemeinerung der Lösungsprinzipien durch die Lernenden selbst realisiert werden, wobei der Lehrer (Dozent, ...) als Begleiter und Inputgeber, z. B. für das Einbringen ähnlicher Probleme, zur Seite steht; in dieser Rolle aber unerlässlich ist. Untersuchungen zum positiven Transfereffekt von tiefgehender Problemanalyse gegenüber der Analyse von Oberflächenmerkmalen („relation-based“ vs. „feature-based“ vgl. Gumm, Hagendorf & Krause 1989) weisen in dieselbe Richtung (für sehr komplexe Probleme vgl. Dörner 1979).

- Für das PE/OE-Programm wurden diese Erkenntnisse unmittelbar auf die Entwicklung von Instrumenten z. B. für die Unternehmensanalyse übertragen. Die Vorgabe von Standardinstrumenten kann nur erfolgreich sein, wenn diese versuchen, Unternehmen sehr umfänglich oder vollständig zu beschreiben. Dieser Umfang stößt aber häufig auf Akzeptanzprobleme in der Praxis. Die gewählte Alternative ist die Eigenentwicklung von Instrumenten in den Unternehmen selbst, zumindest, wenn eine wissenschaftliche Begleitung zur Seite steht⁷.

Die Begründung für die Möglichkeit des gewählten Vorgehens bietet der nachfolgend dargestellte wissenschaftstheoretisch begründete Ansatz der Aktionsforschung (synonym: Handlungsforschung, interaktive Sozialforschung, Wagner 1997).

1.5.2 Aktionsforschungsansatz

Der Aktionsforschungsansatz entstand u. a. aus der Kritik an der traditionellen empirischen Sozialforschung, die versucht, Aussagen über die Realität aus bedingungsvariablen Laboruntersuchungen und aus bedingungskontrollierten Felduntersuchungen zu gewinnen, was nur unter starker Reduktion bzw. Ausblendung der realen Bedingungskomplexität möglich ist. Hieraus ergeben sich Probleme der Relevanz der gefundenen Erkenntnisse für die Praxis. Die Notwendigkeit in diesem Förderprogramm, auf aktuelle Unternehmensprobleme einzugehen, war gleichbedeutend damit, die Komplexität der Bedingungen in den Unternehmen zu akzeptieren. Dies erforderte bestimmte qualitative, insbesondere beteiligungsorientierte Methoden der Aktionsforschung.

Eine weitere wesentliche Motivation für die Entwicklung des Aktionsforschungsansatzes lag in den 70er und 80er Jahren in dem Verdacht der möglichen Instrumentalisierung der traditionellen Sozialforschung für Arbeitgeberinteressen. Diesem Verdacht sollte dadurch begegnet werden, daß in die Erkenntnisgewinnung die unmittel-

⁷ Im Rahmen der Projekte wurden u. a. verschiedene Instrumente für Bildungsbedarfsanalysen, zur Zufriedenheit mit Arbeitszeitmodellen, zur Gesundheitsvorsorge und zum Projektmanagement entwickelt und angewendet.

bar Betroffenen einbezogen werden, also eine komplexe Sicht in die ‚Wahrheitsfindung‘ einfließen kann.

Wagner (1997) analysiert aus wissenschaftstheoretischer Sicht die Arbeiten von über 40 Autoren und definiert im Ergebnis zwei Idealtypen der Sozialforschung (traditionelle und interaktive Sozialforschung), die quasi die Pole einer Dimension „Sozialforschung“ bilden. Die folgende Tabelle 8 enthält einige Begriffsdefinitionen zum besseren Verständnis der Idealtypen.

Tabelle 8: Begriffserläuterungen für die Klassifikation von Sozialforschungsansätzen (vgl. Wagner 1997)

substantivisch

Begriffsstruktur, die bestimmt, welche Fragen die Forschung stellt.

- Die Fragen wiederum bestimmen, welche Daten gewünscht werden;
- die Wünsche in dieser Hinsicht beeinflussen die Experimente, die durchgeführt werden;
- die gesammelten Daten schließlich werden im Kontext der Begriffsstruktur interpretiert und erlangen so ihre disziplinär zugeschriebene Bedeutung.

Die Komplexität eines zu erforschenden Gegenstandes oder Sachverhaltes kann nur so weit gefaßt werden, wie es die substantive Struktur zuläßt.

syntaktisch

Kriterien für die Messung der Qualität der Daten und die Überprüfung der Wahrheit der Aussagen und generell für die Art und den Weg der Problemlösungen in bezug auf die verschiedenen Ansprüche des Gegenstandsbereiches.

Symbolische Verallgemeinerungen

Formalen oder leicht formalisierten Bestandteile bzw. generalisierte Aussagen des Systems, die häufig Gesetzes- und Definitionsfunktion haben.

Werte

Richtlinien, Normen und Kennzeichen für die Beurteilung von Interessen, Zielen, Produkten, Verwendungs- und Verfahrensweisen. Sie tragen zur Bildung des Gemeinschaftsgefühls der Wissenschaftler bei und sind damit wichtige Determinanten des Gruppenverhaltens.

Modelle

Liefern in der Regel metaphysische oder heuristische Analogien und Metaphern, die den Forschungsbereich eingrenzen und / oder strukturieren.

Musterbeispiele

Vertreten als konkrete Problemlösungen die Feinstruktur der wissenschaftlichen Gemeinschaft und liefern sowohl ein Richtmaß für die Lösung der Forschungsaufgaben mit spezifizierten, brauchbaren Methoden und Techniken als auch die Regeln der wissenschaftlichen Beweisführung.

In Tabelle 9 ist nachfolgend die traditionelle Sozialforschung definiert, in Tabelle 10 entsprechend die interaktive Sozialforschung (Aktionsforschung).

Tabelle 9: Idealtypisches Konstrukt der traditionellen Sozialforschung (Wagner 1997, S. 142)

Struktur	Element	Kategorie	kategoriales Merkmal
substantivisch	Symbolische Verallgemeinerungen	Theorie	z. B. Lerntheorie
		Konzeptbegriff	z. B. Unterrichtsforschung
		Definition	
		Forschungsansatz	elementaristisch
		Forschungsinteresse	short-term Interesse
		Forschungsziel	Theoriebildung: Gesetzesaussagen
	Werte	Veränderungsinteresse	Spezifikation der Theorie
		Veränderungsziel	ergebnisorientiert
		Verwendungszusammenhang	neutral
	Modelle	theoretisches Modell	behaviorales Subjektmodell
		methodologisches Modell	Falsifikationsmodell
		methodisches Modell	Rückkopplungsmodell
syntaktisch	Musterbeispiele	Untersuchungssituation	artifizuell
		Untersuchungsplan	eindimensional
		Untersuchungsbeziehung	Abhängigkeit
		Regelprinzip	quantitativ
		Regelkriterien	invariant, kontextunabhängig
		Lösungsprinzip	monologisch
		Lösungskriterien	empirische Validierung

Tabelle 10: Idealtypisches Konstrukt der interaktiven Sozialforschung (Wagner 1997, S. 143). Für Beispiele vergleiche Tabelle 11.

Struktur	Element	Kategorie	kategoriales Merkmal
substantivisch	Symbolische Verallgemeinerungen	Theorie	z. B. kritische Theorie
		Konzeptbegriff	z. B. Aktionsforschung
		Definition	
		Forschungsansatz	holistisch
		Forschungsinteresse	long-term Interesse
		Forschungsziel	Theoriebildung: soziale Regeln
	Werte	Veränderungsinteresse	Demokratisierung
		Veränderungsziel	prozeßorientiert
		Verwendungszusammenhang	parteilich
	Modelle	theoretisches Modell	epistemolog. Subjektmodell
		methodologisches Modell	Konsensmodell
		methodisches Modell	Phasenmodell
syntaktisch	Musterbeispiele	Untersuchungssituation	genuin
		Untersuchungsplan	mehrperspektivisch
		Untersuchungsbeziehung	Kooperation
		Regelprinzip	qualitativ
		Regelkriterien	variant, kontextabhängig
		Lösungsprinzip	dialogisch
		Lösungskriterien	kommunikative Validierung

Es ist zu beachten, daß konkrete Forschungsprojekte sich nur selten einem dieser beiden Idealtypen direkt zuordnen lassen, was allein aus der relativen Unschärfe der Definitionen speziell für die Aktionsforschung herrührt. Dennoch ist der heuristische

Wert für die Arbeit an konkreten Fragestellungen, im Sinne des Aufbaus eines gemeinsamen Verständnisses für die Beteiligten, aus unserer Sicht sehr hoch.

Wie kann nun die Arbeit im Förderprogramm entsprechend der eingeführten Kriterien definiert werden? Tabelle 11 enthält Beispiele für die Gewinnung und Interpretation von Daten, im Sinne eines handlungsleitenden Anspruches an die Arbeit im Förderprogramm.

Tabelle 11: „Musterbeispiele“ für die Arbeit im PE/OE-Förderprogramm (vgl. Wagner 1997)

Kategorien	Frage	PE/OE-Program
Untersuchungssituation	Wo findet die Forschung statt?	in realen Arbeitsverhältnissen, unter realen Bedingungen
Untersuchungsplan	Wie wird an die untersuchten Phänomene herangegangen?	Ausgangspunkt ist die Erfassung und Gegenüberstellung von subjektiven Problem-sichten der Betroffenen. Erst wenn die Konfrontation der verschiedenen Sichtweisen keine plausiblen Zusammenhänge liefert, werden wissenschaftliche Methoden bzw. Ergebnisse durch die Begleitforschung eingebracht.
Untersuchungsbeziehung	Welche Rolle spielen die Untersuchten?	Kooperation zwischen Forschern und Praktikern.
Regelprinzip	Welche Methoden, Verfahren und Techniken werden angewendet?	• Gruppendiskussionen • Inhaltsanalysen • biographische Methode
Regelkriterien	Welche operationalen Regeln sollen die Wissenschaftlichkeit der Methoden festlegen?	• praktische Relevanz (Bedeutung für die Beteiligten) • Transparenz (Nachvollziehbarkeit des Erkenntnisprozesses für alle Beteiligten) • Stimmigkeit (Vereinbarkeit von Zielen und Methoden)
Lösungsprinzip	Welche wissenschaftliche Beweisführung soll für die Zulässigkeit der Mittel und Wege verantwortlich sein?	Die Wahrheit von Aussagen kann nur im Rahmen eines Dialogs ermittelt werden, in dem einzelnen Aussagen Wahrheitsgehalt zugebilligt wird.
Lösungskriterien	Welche Prüfkriterien sollen den Wahrheitsgehalt der Aussagen und die Zuverlässigkeit der operationalen Regeln sichern?	• Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen • Kommunikation und Kooperation • Emanzipation / Demokratisierung • Stimulans für Verhaltensänderungen

Wie wurde der Aktionsforschungsansatz umgesetzt? Diese Frage soll für die Evaluierung im Förderprogramm beantwortet werden.

1.5.3 Evaluierungskonzept

Die Evaluation von Organisationsentwicklungsprojekten bildete den dritten Schwerpunkt der Arbeit im Förderprogramm. Die wissenschaftliche Begleitung hatte die Aufgabe, neben der Entwicklung und Anwendung eigener Instrumente, vor allem die Initiatoren selbst anzuregen, ihre Arbeit und Entwicklung zu bewerten. Somit muß auch die Evaluierung unter Aktionsforschungsperspektive betrachtet werden.

Mit Evaluation wird versucht, die Wirkungen zielgerichteten Verhaltens in bezug auf bestimmte Ausgangszustände zu bestimmen. Gegenstand der Evaluation sind (operationalisierte) Ziele und die Reflexion des auf die Zielerreichung gerichteten Verhaltens, als Zielbewertung (summative Evaluation) und Prozeßbewertung (formative Evaluation, vgl. Wottawa & Thierau 1990).

Zusätzlich können Entwicklungen von Variablen betrachtet werden, die sich aufgrund der Komplexität dieser Variablen nicht direkt auf Einzelinterventionen zurückführen lassen. Aussagen über die Wirkung oder Nicht-Wirkung von Verhalten können dann nur über die gemeinsame Diskussion der potentiellen Einflußfaktoren durch alle Prozeßbeteiligten gemacht werden. Diese Evaluationsaussagen werden ggf. nur innerhalb des betreffenden Systems (z. B. einem Unternehmen) anerkannt. Außerhalb des Systems können die Wirkungszusammenhänge anders diskutiert werden (kommunikative Validierung).

Evaluation im PE/OE-Förderprogramm heißt Selbstevaluation. Jeder evaluiert seine Arbeit und seine Entwicklung selbst. Für das PT bedeutet dies die Evaluierung der eigenen Tätigkeit in der Qualifizierung sowie der Prozeßbegleitung. Für die Initiatoren ist dies die Evaluierung ihrer Tätigkeit in Projekten und im Tagesgeschäft der Unternehmen.

Das Prinzip Selbstevaluation schließt nicht die Diskussion der eigenen Arbeit durch andere aus, etwa die des PT über die Arbeit der Initiatoren. Aber Fremdbewertung relativiert nicht Selbstbewertung, sondern ergänzt diese. Inwieweit der so Evaluerte die Bewertung der Anderen annimmt, ist ihm letztlich selbst überlassen. Dies entspricht der Verallgemeinerung eines Feedback-Prinzips im Aktionsforschungsansatz.

In die Entwicklung der Evaluationsinstrumente wurden die Initiatoren in einem umfangreichen, mehrstufigen Prozeß (im Rahmen von Arbeitstreffen) mit einbezogen. Für jedes Instrument wurden vom PT Diskussionsvorlagen entwickelt. Diese wurden mit den Initiatoren diskutiert, erprobt und die Erprobung reflektiert.

Ziel der Evaluationsarbeit war es, nicht nur Aussagen über die Wirkung der Arbeit im Förderprogrammes zu erhalten, sondern Evaluationsinstrumente für OE-Prozesse in der Praxis zu entwickeln. Der Einsatz dieser Instrumente ist selbst Gegenstand der

Evaluation. Insofern wurden auch Ergebnisse der Selbstevaluation der Initiatoren vom PT ausgewertet (vgl. Abschnitt 2.3.2).

Tabelle 12: Evaluationsmaßnahmen im PE/OE-Förderprogramm

Fremdevaluation	Selbstevaluation
• Periodischer Fragebogen zur Initiatorrentätigkeit • Fragebogen zur Erreichung von Projektzielen • Kennzahlen zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung • Benchmarking im PE-Bereich der beteiligten Unternehmen • Interview mit den Geschäftsführern • Interview „Subjektive Tätigkeitsbewertung“ mit den Initiatoren	• Alternative Projektplanung (Initiatoren) • Checkliste zum beteiligungsorientierten Projektmanagement (Initiatoren) • Auswertung der Protokolle des PT-KS aus der Prozeßbegleitung (Begleitforschung)

Die Darstellungen in diesem Kapitel sollten die Konzeption der Arbeit im Förderprogramm verdeutlichen, d. h. wie und warum mit welchen Ansätzen gearbeitet wurde. Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die Entwicklung der Initiatoren und ihre Sicht auf die Arbeit in den Unternehmen.

2 Personale Perspektive

2.1 Auswahl der Initiatoren: Die Beispiele BUCK INPAR und AUCOTEAM

Die in den Unternehmen tätigen Initiatoren trugen für die Umsetzung der Ziele des Förderprogrammes in den Unternehmen eine hohe Verantwortung. Daher kam der Auswahl und der Vorbereitung der Initiatoren auf ihre Aufgabe eine entscheidende Bedeutung zu.

Über die komplexen Tätigkeiten der Initiatoren definierten sich die Anforderungen, die an sie hinsichtlich ihrer Qualifikation gestellt wurden.

Das Anforderungsprofil beinhaltete daher Aspekte aus den Bereichen der Fach-, Methoden-, Sozial- und personaler Kompetenz, die sich in der Handlungskompetenz vereinigen (vgl. Bergmann, Erpenbeck 1996 und Heyse, Frank, Staudt & Meier 1996, S. 37 ff.).

Voraussetzungen für die Tätigkeit der Initiatoren war zunächst eine formale Hochschulqualifikation in den Bereichen Ingenieurwesen, Betriebswirtschaft oder Berufs-/Betriebspädagogik. Weiterhin wurde als Voraussetzung eine ausreichende Berufserfahrung (ca. 10 Jahre) definiert. Die Initiatoren sollten diese Erfahrungen in ihre zukünftige Tätigkeit einbringen, aber auch für neue Erfahrungen offen sein und alte Erfahrungen kritisch einschätzen können.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt war die Bereitschaft der Initiatoren, sich neue Kompetenzen im Verlauf des Prozesses anzueignen und einen persönlichen Prozeß des Lernens einzuleiten und aktiv zu gestalten.

Spezielle Kompetenzen, die sich aus der Tätigkeit ergaben, bezogen sich u.a. auf die Bereiche:

- Moderation
- Kommunikation
- Präsentation
- kreative Problemlösung
- Konfliktmanagement
- Projektmanagement

Schließlich sollten auch Erfahrungen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung vorliegen.

Bereits aus diesen Anmerkungen wird deutlich, daß die Initiatoren sehr hohen und komplexen Ansprüchen gerecht werden mußten. Es konnte nicht davon ausgegangen werden, Initiatoren auf den freien Arbeitsmarkt bzw. in den ausgewählten Betrieben zu finden, die diese Anforderungen am Beginn des Projektes bereits komplett erfüllen konnten. Daher kam der Personalauswahl und der Personalentwicklung der Initiatoren

ren eine große Bedeutung zu. Nachfolgend soll auf diese beiden Aspekte der Projektarbeit näher eingegangen werden.

Die Auswahl der Initiatoren oblag den ausgewählten Unternehmen, wobei seitens des Projektträgers, der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung in Berlin, und des Projektteams in Kassel bei Bedarf Unterstützung gegeben wurde.

Bei der Auswahl der Initiatoren bezogen auf die zehn beteiligten Unternehmen ergab sich folgendes Bild:

Vier Initiatoren wurden aus dem Personalbestand der Unternehmen gewonnen, sieben Initiatoren wurden außerhalb der Unternehmen akquiriert, davon eine Initiatorin über den Projektträger, zwei über Arbeitsämter und drei über Stellenausschreibungen. (Das Förderprogramm enthielt für die Unternehmen die Option, neben der Initiatorinnenstelle auch eine Sachbearbeiterstelle einzurichten. Ein Unternehmen nutzte diese Möglichkeit für die Schaffung einer cofinanzierten, zusätzlichen Initiatorinnenstelle.)

Hinsichtlich des Aspektes, daß ein Teil der Initiatoren aus den Unternehmen gewonnen wurde und die anderen aus dem externen Bereich kamen, stellte sich die Frage, welche Auswirkungen dieser Umstand im Projektverlauf haben könnte.

Eine Hypothese war, daß die intern gewonnenen Initiatoren weiterhin einen großen Teil ihrer bisherigen Aufgaben in den Unternehmen wahrnehmen müßten und sich zusätzlich der Projektarbeit widmen sollten. Es war zu erwarten, daß dieser Aspekt zu einer kaum zu realisierenden Arbeitsbelastung führen würde. Die Initiatoren könnten unter diesen Bedingungen auch nicht die komplexe Sicht auf das Unternehmen gewinnen, die für ihre Aufgabe notwendig gewesen wäre, da sie zu sehr im Tagesgeschäft ihres Ressorts verankert gewesen wären. Weiterhin mußte man von einer gewissen „Betriebsblindheit“ ausgehen. Ein weiterer Aspekt war die Frage, wie der Rollenwechsel dieser Initiatoren innerhalb der Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens reflektiert würde.

Bezüglich der extern akquirierten Initiatoren wurde davon ausgegangen, daß sie sich ausschließlich auf die Projektarbeit konzentrieren könnten. Als Problem wurde angesehen, ob es innerhalb kürzester Zeit gelingen würde, die notwendigen Beziehungen im Unternehmen herzustellen und das Vertrauen der Beteiligten zu gewinnen, nur so waren die für die Tätigkeit erforderlichen Informationen zu erlangen. Weiterhin war es notwendig, sich sehr schnell in die Spezifika des Unternehmens einzuarbeiten (Branche, Produktpalette, Personal- und Organisationsentwicklung etc.), bestand doch der Auftrag darin, unternehmensspezifische Problemlösungen und Entwicklungen zu bearbeiten.

Zur Absicherung der Tätigkeit der Initiatoren wurden die Arbeitsverträge mit dem Projektträger abgeschlossen. Weiterhin vereinbarten der Projektträger und die Unternehmen einen Kooperationsvertrag, in dem die Tätigkeit der Initiatoren skizziert wurde.

Bereits an dieser Stelle kann festgestellt werden, daß sich die Hypothesen nicht bestätigt haben, was in den folgenden Ausführungen sichtbar wird.

Von den elf Initiatoren verfügten acht über einen ingenieurtechnischen, zwei über einen berufspädagogischen und eine Initiatorin über einen betriebswirtschaftlichen Abschluß. Alle Initiatoren hatten aus ihren früheren Tätigkeiten einen Zugang zu Personal- und Organisationsentwicklungsproblemen, entweder aus ihrer Tätigkeit in Führungspositionen oder aus der Tätigkeit in den Personalbereichen von Unternehmen.

Im Kooperationsvertrag (siehe Anlage 1), der zwischen dem Projektträger (vertreten durch die Universität Gesamthochschule Kassel) und den Betrieben abgeschlossen wurde, waren grundsätzliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Initiatoren verankert:

Beispiele für Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Initiatoren in den Unternehmen:

- Die vorrangige Aufgabe des Initiators ist es, die Projektarbeit entsprechend der im Vertrag verankerten Vereinbarungen in Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitforschung zu planen, durchzuführen und auszuwerten.
- Der Initiator erhält von der Unternehmensleitung die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Regelung der organisatorischen Verankerung in der Unternehmensstruktur (beachte auch nachfolgende Fallbeispiele).
- Es ist, je nach Vorstellungen der Unternehmensleitung, eine Position im Sinne einer Stabsstelle, einer Linienposition bzw. eines Projektmanagers denkbar. Die Konstruktion sollte absichern, daß der Initiator Zugang zu allen Informationen hat, die für seine Tätigkeit von Bedeutung sind.
- Die Teilnahme des Initiators an den fortlaufenden Qualifizierungsmaßnahmen wird gewährleistet.

Weiterhin wurde geregelt, daß die materiell-technischen Bedingungen für die Tätigkeit des Initiators seitens des Unternehmens realisiert werden:

- Büro
- Computerarbeitsplatz
- Kommunikationsgeräte (Telefon, Faxgerät)
- Moderationsmaterial

An den Beispielen von zwei Initiatorinnen werden einige dieser Aspekte in ihrer konkreten Umsetzung dargestellt. Die Beispiele charakterisieren die beiden Initiatorengruppen, was ihre Auswahl begründet. Die konkreten Angaben über die Rahmenbedingungen für die Initiatoren basieren auf einem zweifach eingesetzten „Fragebogen zur Initiatorentätigkeit“.

BUCK INPAR GmbH

Die BUCK INPAR GmbH besteht aus zwei Kernbereichen, dem BUCK-Systembau mit den Bereichen Fenster- und Fassadenbau, Fertigteilhausbau, Verbundschalung und Modulbau und dem Bereich der militärischen Entsorgung.

Verankerung der Initiatorenstelle im Unternehmen

Die Initiatorin war bereits seit Jahren in dem Unternehmen in der Personalabteilung tätig und wurde mit Eintritt des Unternehmens in das Förderprogramm aus ihrer Position in der Linie in eine Stabsfunktion für den Personalleiter gebracht. Weisungsbefugnisse und ein eigenes Finanzbudget wurden nicht erteilt. Die Verankerung als Stabsstelle trifft auch auf 8 weitere Initiatoren zu, nur ein Initiator wurde in einer Linienposition tätig und hatte somit auch teilweise Weisungsbefugnis.

Ausstattung des Arbeitsplatzes

Im Verlauf des Projektes wurde ihr ein eigenes Büro mit der entsprechenden Ausstattung zur Verfügung gestellt, was allerdings einige Monate in Anspruch nahm und auch Interventionen seitens der Betreuer des Projektteams erforderlich machte. Dieser Ausstattungsstandard wurde bei allen Initiatoren erreicht.

Arbeitsaufgaben der Initiatorin

Die Initiatorin hatte neben der Projektarbeit einen relativ großen Anteil ihrer bisherigen Aufgaben für das Unternehmen zu realisieren. Es gelang ihr erst nach einiger Zeit, immer mehr dieser Arbeitsanteile zu delegieren, so daß eine Verschiebung der Prioritäten zur Projektarbeit erfolgen konnte. Mit dieser Entwicklung waren deutliche Projektfortschritte verbunden. Die erste Hypothese für die Tätigkeit der Initiatoren hat sich hier nur für die Anfangszeit des Projektes bestätigt.

Beziehungsgefüge für die Initiatorentätigkeit im Unternehmen

Hauptansprechpartner für die Initiatorin war der Personalleiter, der direkter Vorgesetzter war. Mit ihm entstand eine sehr intensive inhaltliche Zusammenarbeit. Kontakte zur Geschäftsführung wurden in der Regel über den Personalleiter realisiert, so daß eine direkte Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung kaum realisiert wurde. An den Beratungen der Geschäftsführung nahm die Initiatoren nie teil. Dieser Umstand resultiert daraus, daß in dem Unternehmen im Projektverlauf mehrfach Geschäftsführer und Bereichsleiter ausgewechselt wurden. Seitens des Unternehmens wurden die Interessen des Projektes vorrangig durch den Personalleiter wahrgenommen.

Ein Vergleich dieses Aspektes der Initiatorentätigkeit zwischen den zehn Unternehmen zeigt eine Differenzierung. Alle Initiatoren hatten im Bereich der Führungskräfte

festen Ansprechpartner, davon waren fünf Geschäftsführer, vier Personalleiter und ein Leiter Technik.

Die disziplinarische Unterstellung bezog sich in vier Fällen auf leitende Geschäftsführer, in vier Fällen auf Personalleiter und in zwei Fällen auf Bereichsleiter. An den Tagungen der Geschäftsführer nahmen ein Initiator immer, zwei Initiatoren auf Einladung, drei Initiatoren themenabhängig und fünf Initiatoren nicht teil.

Die Projektaktivitäten in dem Fallbeispiel der BUCK INPAR GmbH konzentrierten sich zunehmend auf einen Bereich des Unternehmens, den Fenster- und Fassadenbau, da hier zur Bereichsleitung progressive Kontakte bestanden. So wurde versucht, über ein Pilotprojekt in diesem Bereich eine Ausstrahlung der Veränderungen in das gesamte Unternehmen schrittweise zu erreichen. Dieses langfristige Ziel konnte aber in der Projektlaufzeit noch nicht realisiert werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in der Arbeit der Initiatorin war die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Im vorliegenden Fall existierten zwei Betriebsräte, da das Unternehmen aus zwei Einheiten bestand. Eine Zusammenkunft des Personalleiters mit den Betriebsräten fand einmal monatlich statt, an diesen Veranstaltungen nahm die Initiatorin regelmäßig teil. Die direkte, projektbezogene Zusammenarbeit mit den Betriebsräten erfolgte sporadisch und themenabhängig. Die Zusammenarbeit wurde aber von der Initiatorin als positiv bewertet, da die Betriebsräte gut informierte Ansprechpartner waren und so Hilfestellungen leisten konnten. Die inhaltliche Zusammenarbeit bezog sich auf Fragen der Weiterbildungskonzepte, Betriebsvereinbarungen zur Lohn- und Gehaltsgestaltung und Arbeitszeitregelungen.

In den anderen Unternehmen zeigt sich diesbezüglich ein differenziertes Bild. Ein Initiator schätzt die Zusammenarbeit mit sehr gut ein, sieben Initiatoren mit gut, 2 Initiatoren als ausreichend und ein Initiator als unzureichend.

Feste Beratungstermine mit dem Betriebsrat gaben nur zwei Initiatoren an. Von den anderen Initiatoren trafen sich drei mindestens alle zwei Monate, einer halbjährlich und die restlichen nur sporadisch mit den Betriebsräten. Die Ursachen hierfür liegen u. a. in:

- der grundsätzlichen Position des Betriebsrates im Unternehmen,
- dem Rollenverständnis des Betriebsrates,
- konkreten Personen im Betriebsrat,
- der Position des Betriebsrates zum Projekt und
- der Akzeptanz des Betriebsrates als Partner für den Initiator.

Abschließend zum ersten Fallbeispiel ist zu bemerken, daß die Initiatorin den Rollenwechsel im Rahmen des Projektes von der Mitarbeiterin in der Personalabteilung zur Initiatorin mit zunehmender Qualität gestalten konnte. Sie wurde in dieser Rolle von den Mitarbeitern akzeptiert und konnte so ihre Position ausbauen und stärken, obwohl die direkte Unterstützung durch die Geschäftsführung nicht deutlich sichtbar wurde.

AUCOTEAM GmbH

Die AUCOTEAM GmbH besteht aus mehreren Profitcentern, die unter einem Overheadbereich zusammengefaßt sind. Das Unternehmen ist im Bereich der Ingenieurdienstleistung tätig und entwickelt und erstellt Hard- und Software für verschiedene Steuerungsaufgaben.

Verankerung der Initiatorienstelle im Unternehmen

Die Initiatorin wurde für das Unternehmen durch den Projektträger vermittelt, bei dem sie zuvor beschäftigt war. Sie hatte somit einen klaren Zugang zur Thematik des Projektes, da sie an der Entwicklung des Projektes in der ersten Phase mitgearbeitet hatte. Dies trifft auf keinen der anderen Initiatoren zu. Die Initiatorin erhielt eine Stabsstelle im Bereich des leitenden Geschäftsführers, dem sie direkt unterstellt war. Im Verlauf des Projektes erhielt die Initiatorin die Aufgabe, die Weiterbildungsabteilung des Unternehmens zu übernehmen und wurde mit einem eigenen Budget ausgestattet.

Ausstattung des Arbeitsplatzes

Die Ausstattung entsprach vom Beginn des Projektes an den Anforderungen. Ein eigenes voll ausgestattetes Büro wurde zur Verfügung gestellt.

Arbeitsaufgaben der Initiatorin

Die Initiatorin konnte sich von Beginn an auf die Projektarbeit konzentrieren. Die spätere Übernahme der Weiterbildungsabteilung (eigentlich eine Aufgabe des Tagesgeschäfts, vgl. Hypothese 2, s.o.) und deren Ausbau muß man als eindeutig projektbezogene Aufgabe ansehen, eröffnete diese Aufgabe doch sehr gute Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen, die für andere Projektaufgaben von großer Bedeutung waren.

Beziehungsgefüge für die Initiatorentätigkeit im Unternehmen

Der direkte Kontakt zum leitenden Geschäftsführer und zu den anderen Geschäftsführern verlieh der Position der Initiatorin und damit dem Projekt eine bedeutsame Position im Unternehmensgeschehen. Die Unterstützung war vorbildlich, was sich auch in der Tatsache dokumentiert, daß die Initiatorin immer an den Tagungen der Geschäftsführer teilnehmen konnte, wenn es um Themen ging, die das Projekt tangierten oder wo ihre Expertenmeinung gefragt war.

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wurde als gut eingeschätzt. Mindestens alle zwei Monate erfolgte eine Beratung mit dem Betriebsrat. Inhaltlich ging es dabei um die Abstimmung von Leitungsvorlagen zu Themen, wie

- Arbeitsordnungen,
- Traineeprogramme,

- Weiterbildungsprogramme und
- Nachwuchsförderung.

Kennzeichnend für dieses Fallbeispiel ist, daß es der Initiatorin gelang, innerhalb kurzer Zeit wichtige Beziehungen im Unternehmen aufzubauen und die innerbetriebliche Kommunikation zu beleben. So konnten viele Mitarbeiter in die Projektarbeit eingezogen werden und Projektfortschritte manifestiert werden, was zu einer hohen Akzeptanz der Initiatorin auf allen Ebenen führte.

2.2 Personalentwicklung für Initiatoren

Ein wesentliches Element des Initiatorenmodells bestand darin, daß die Tätigkeit der Initiatoren in den Unternehmen wissenschaftlich begleitet wurde. Diese Begleitung wurde durch drei Maßnahmenkomplexe realisiert:

1. Betreuung der Initiatoren und der entsprechenden Unternehmen durch wissenschaftliche Mitarbeiter des Projektteams Kassel,
2. Qualifizierungsveranstaltungen (Seminare) für die Initiatoren und
3. Arbeitstreffen zur Projektreflexion.

Diese Maßnahmenkomplexe werden im folgenden näher erläutert.

2.2.1 Prozeßbegleitung durch das Projektteam (PT)

Organisatorische und inhaltliche Aspekte

Jedem Unternehmen und damit jedem Initiator standen über die gesamte Projektlaufzeit zwei Mitglieder des Projektteams als feste Ansprechpartner zur Verfügung. Die Zuordnung erfolgte unter folgenden Aspekten:

- Inhaltsschwerpunkte der Projekte in den Unternehmen in Abstimmung mit den Kompetenzen der Projektteammitglieder.
- Realisierung kurzer Reisewege und
- Branchenerfahrungen der Projektteammitglieder.

Diese Zuordnung wurde nur durch Fluktuationen innerhalb des Projektteams verändert. Die Zusammenarbeit realisierte sich über die

- regelmäßigen Unternehmensbesuche der Projektteammitglieder und Gespräche im Rahmen organisierter Veranstaltungen (Seminare, Konferenzen, Arbeitstreffen) bzw. in den Zwischenzeiten per Telefon etc. und über
- Lenkungsgruppensitzungen in den Unternehmen.

Regelmäßige Unternehmensbesuche

Die Unternehmensbesuche durch die Projektteammitglieder beinhalteten schwerpunktmäßig ein intensives Betreuungsgespräch mit dem Initiator. Elemente dieser Gespräche waren:

- Besichtigung der Unternehmen oder von Teilbereichen der Unternehmen, in denen Projekte realisiert wurden,
- Berichterstattung des Initiators über die aktuelle Unternehmenssituation,
- Berichterstattung des Initiators über die aktuelle Situation der laufenden Projekte,
- Reflexion der persönlichen Situation des Initiators im Unternehmen,
- Diskussion der Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten,
- Inhaltsgespräche,
- Festlegung von Maßnahmen und
- mögliche Hilfestellungen durch das Projektteam Kassel.

Aus den Inhalten wird deutlich, daß die Gespräche dazu dienten, die Projektarbeit in den Unternehmen hinsichtlich der Gesamtzielstellungen des Förderprogrammes zu entwickeln. Aus methodischer Sicht beinhalteten diese Gespräche Analysesequenzen, Beratungs- und Coachinganteile, Präsentations- und Moderationselemente.

Die Analyse bezog sich u.a. auf die Unternehmenssituation (insbesondere auch auf Entwicklungstendenzen), die Projektverläufe und -ergebnisse und die persönliche Situation des Initiators. Daraus abgeleitet ergaben sich die Notwendigkeiten für die Beratungs- und Coachinganteile. Beratung verstehen wir hier als gemeinsame Beratung von Initiator und Projektteammitgliedern zur Problemlösung und nicht so sehr als Beratung durch Experten (Projektteammitgliedern) und Ratsuchenden (Initiatoren). In den Gesprächen wurde besonderer Wert darauf gelegt, daß Elemente, wie gegenseitige Akzeptanz, Empathie und Kongruenz realisiert wurden (vgl. Bachmair 1998, S. 29 ff.).

Die gegenseitige Akzeptanz war wesentliche Voraussetzung für eine gleichberechtigte Beratungssituation und basiert auf Faktoren wie Kompetenzen, Sympathie, gemeinsam erreichten Ergebnissen etc. Seitens der Projektteammitglieder (aber nicht nur von ihrer Seite) spielte auch die Empathie eine wesentliche Rolle für die Gestaltung der Gespräche. Es ging darum, sich in die Situation des Partners zu versetzen, wobei nicht nur die rationalen Aspekte von Bedeutung waren, sondern insbesondere auch die emotionalen. Die Situation der Initiatoren in den Unternehmen war vom Bedingungsgefüge her als sehr komplex einzuschätzen. In der Anfangsphase des Projektes ging es zunächst darum, die neue Rolle anzunehmen und sich mit ihr zu identifizieren. Dabei war es von Bedeutung, ob die Initiatoren bereits im Unternehmen tätig waren bzw. extern akquiriert wurden.

Für die Initiatoren aus den Unternehmen ergaben sich Fragen, wie:

- Werden die Mitarbeiter und Führungskräfte meine neue Rolle akzeptieren?
- Wie komme ich selber mit dieser Rolle zurecht?
- Wie werde ich den neuen Anforderungen gerecht?
- Wird mich die Geschäftsführung ausreichend unterstützen?
- Kann ich Projektarbeit und Tagesgeschäft sinnvoll miteinander verknüpfen?
- War es überhaupt sinnvoll, meine gewohnte Rolle zu verlassen?
- Kann ich nach dem Projektende im Unternehmen verbleiben?

Für die extern akquirierten Initiatoren stellte sich zusätzlich die Frage:

- Wird es mir gelingen, mich voll auf die Projektarbeit zu konzentrieren ohne mich zu sehr in das Tagesgeschäft verwickeln zu lassen?

Diese Fragen beinhalten emotionale Elemente und führten durchaus zu Selbstzweifeln, die bei den Betreuungsgesprächen berücksichtigt werden mußten. Im Verlauf des Projektes und mit den Erfolgen in der Arbeit traten diese Fragen immer mehr in den Hintergrund und wurden durch projektspezifische Fragen abgelöst. Am Ende des Projektes hingegen nahmen die emotionalen Anteile bezogen auf die Situation der Initiatoren wieder zu, als es um die Fragen der beruflichen Zukunft ging.

Das Gesprächselement der Kongruenz definiert sich als die Echtheit des Verhaltens der Gesprächsbeteiligten. Nur dadurch kann eine offene Atmosphäre der Zusammenarbeit erreicht werden, in der es auch möglich ist, komplizierte und konfliktreiche Situationen gemeinsam zu meistern.

Es ist festzustellen, daß sich die Betreuungsgespräche im Prozeßverlauf als Steuerungselement bewährt haben. Im gemeinsamen Arbeiten wurden Probleme analysiert, Ursachen diskutiert, Lösungswege erarbeitet, Maßnahmen beschlossen und Ergebnisse evaluiert. Dabei gab es durchaus deutliche Differenzierungen.

- Im Projektverlauf war vorgesehen, daß die Abstände zwischen den Besuchen etwa 4 bis 6 Wochen betragen sollten, was im Grundsatz auch realisiert wurde. Entsprechend der aktuellen Projektsituation und der Bedarfe der Initiatoren wurden diese Abstände verkürzt bzw. vergrößert.
- Die Gesprächsverläufe gestalteten sich differenziert hinsichtlich der Verwendung der Grundelemente. Es gab Initiatoren, die vorwiegend eine Berichterstattung gegenüber den Projektteammitgliedern realisierten. Eine tiefgehende Problemdiskussion war bei ihnen nur vereinzelt erwünscht, was seine Ursachen vorrangig in den Persönlichkeitsmerkmalen der Initiatoren hatte. Das Gespräch gestaltete sich dann eher in einer Frage-Antwort-Situation. Bei anderen Initiatoren wurden hingegen fast alle Grundelemente angewendet. Unterschiede in der Qualität der Projektarbeit sind daraus aber keinesfalls ableitbar und erkennbar. Es handelt sich hierbei eher um Fragen des Stils der Zusammenarbeit.

- Differenzierungen ergaben sich aus der konkreten Situation der Initiatoren in den Unternehmen. Hierbei war von Bedeutung, wie es gelungen ist, die Position der Initiatoren im Unternehmen zu verankern und auszubauen. Diese Aspekte hatten dann Einfluß auf die Gesprächsinhalte. Gerade in solchen Situation waren Elemente des Coachings, wie z.B. Situations- und Verhaltensdiagnostik, Selbst- und Fremdrelexion der Rolle der Initiatoren und ihrer Tätigkeit von Bedeutung (vgl. Neubeiser 1992, S. 49 ff.).

Lenkungsgruppensitzungen

Entsprechend dem Kooperationsvertrag wurden in den Unternehmen Lenkungsgruppen für das Projekt installiert. Sie hatten folgende Aufgaben (vgl. Heeg 1992, S. 150-153):

- Formulierung der Projektaufträge für die Projektgruppen auf der Basis der Unternehmensziele und der Ziele des Förderprogrammes,
- Definition der erforderlichen Ressourcen und deren Bereitstellung,
- Festlegung der Projektorganisation,
- Koordination unterschiedlicher Projekte,
- Absicherung der Unterstützung der Projekte durch die Geschäftsführung und
- Erfolgskontrolle.

Die Lenkungsgruppen bestanden aus Vertretern der Geschäftsführung, des Betriebsrates, des Projektteams Kassel und dem Initiator / der Initiatorin. Im Bedarfsfall wurden weitere Projektverantwortliche zu den Lenkungsgruppensitzungen eingeladen. Es ist festzustellen, daß eine kontinuierliche Lenkungsgruppenarbeit nur in fünf Unternehmen umgesetzt werden konnte. In den anderen Unternehmen konnte die Kontinuität nicht realisiert werden. Dabei gab es verschiedene Ursachen:

- Fluktuationen bei den Führungskräften in den Unternehmen,
- geringes Verständnis für die Funktion der Lenkungsgruppe seitens der Führungskräfte und Betriebsratsvertreter,
- terminliche / zeitliche Probleme der betrieblichen Lenkungsgruppenmitglieder und
- Arbeitsüberlastungen der betrieblichen Lenkungsgruppenmitglieder.

In den anderen Unternehmen erfolgten die zur Projektsteuerung notwendigen Absprachen bilateral bzw. multilateral über die Person des Initiators.

2.2.2 Qualifizierungsprogramm

Das prozeßbegleitende Qualifizierungsangebot richtete sich an Initiatoren der Unternehmen des Förderprogrammes sowie gegebenenfalls an weitere Mitarbeiter aus den in das Programm einbezogenen Unternehmen. Die Initiatoren brachten bestimmte persönliche Voraussetzungen mit (z. B. prozeßorientiertes Denken, humanistisches Menschenbild), um in den Unternehmensprojekten ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Sie verfügten zudem über Grundlagenwissen in und Erfahrungen mit Personal- und Organisationsentwicklung.

Bei der Gestaltung der Veranstaltungen mußten die lernpsychologischen Besonderheiten von Erwachsenen berücksichtigt werden (vgl. Heeg, Karowski, Walter, Marquart, Schwarz, Binz, Bühler 1996, S. 81 ff.), wie z.B.

- genügend Zeit für kritische Reflexionen und das Einbringen von Lebens- / Berufserfahrungen einplanen,
- interaktives und partizipatives Gestalten der Veranstaltungen und
- Zeit einplanen für das Einordnen des Gelernten in das bestehende Wissens- und Wertesystem.

Grundauffassungen zum Qualifizierungsprojekt

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“

Ein Kernproblem der didaktisch-methodischen Überlegung im Rahmen des Qualifizierungsprogramms war, den unmittelbaren Transfer des Gelernten in der Arbeit sicherzustellen. Erste Diskussionen im Projektteam Kassel über vorliegende Erfahrungen mit der herkömmlichen Trainingspraxis in veränderungsrelevanten Berufsfeldern führten zu einer heuristisch gebrauchten „Zwei-Weltensicht“, die der Einordnung und Abgrenzung eigener Aktivitäten diene.

- In der einen Welt vermitteln Hochschul- und Fachhochschullehrer in vorlesungsähnlichen Seminareinheiten überwiegend wissenschaftliche Theorien und bestenfalls die Ergebnisse wissenschaftlicher (Analyse-) Arbeiten in den Unternehmen. Es wurde kritisiert, daß die in den Seminaren vorgestellten Theorien und Forschungsergebnisse eher für eine Auseinandersetzung in der Scientific Community taugen, denn für Initiatoren als Hilfestellung bei den anstehenden Veränderungsprozessen. Gewichtige Bereiche der empirischen Sozialwissenschaften sehen ihre Aufgabe vor allem darin, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herauszufinden, d.h. hier die Rückführung von Wirkungen auf bestimmte Interventionen. Derartige Kausalbeziehungen lassen sich jedoch nur nachweisen, wenn man verschiedene Einflußgrößen kontrollieren und die Wirkungsgrößen unabhängig voneinander erfassen kann. So gewonnene wissenschaftliche Erkenntnisse können nicht unmittelbar auf die Praxis übertragen werden. Laborähnliche Bedingungen sind im Unternehmensalltag nicht zu verwirklichen. Das einfache Ursache-Wirkungs-Denken kann daher nicht greifen. Hinzu kommt die Einschätzung, daß die Anwendung des von den Wissenschaftlern vermittelten (Fach-) Wissens auf aktuelle Tätigkeiten im Seminar oft unreflektiert bleibt. Es ist dann vornehmlich eine individuelle Leistung der Teilnehmer, die je nach eigener Lerntradition und seminarerfahrenen Kollegen zufriedenstellend oder weniger zufriedenstellend gelingt.

Andere sozialwissenschaftliche Forschungsansätze verstehen die Unternehmen als soziale Organismen, deren Mitarbeiter, Teams und Unternehmensbereiche in

komplexen Wirkungsbeziehungen zueinander stehen. Veränderungsrelevante Indikatoren sind hier weniger einzelne Interventionen / Maßnahmen als vielmehr Fähigkeiten wie Reflexion und Intuition, die ein begrenztes Verlassen des Unternehmenskontextes im Denken und Handeln mit dem Ziel ermöglichen, eine bessere Übereinstimmung von Innen- und Außenperspektiven des Unternehmens zu erreichen.

- Eine zweite Seminarwelt wird (nach Ansicht des Projektteams) überwiegend von Praktikern gestaltet, die zumeist unter Verzicht auf eine theoretische Absicherung eigene (Berufs-) Erfahrungen weitergeben und die dann die Anwendung von - nach eigenem Ermessen - bewährten Instrumenten und Prozeduren einüben lassen. Trainern dieser Provenienz verfügen zumeist nicht über ein systematisches, empirisches, also wissenschaftlich nachprüfbares Wissen.

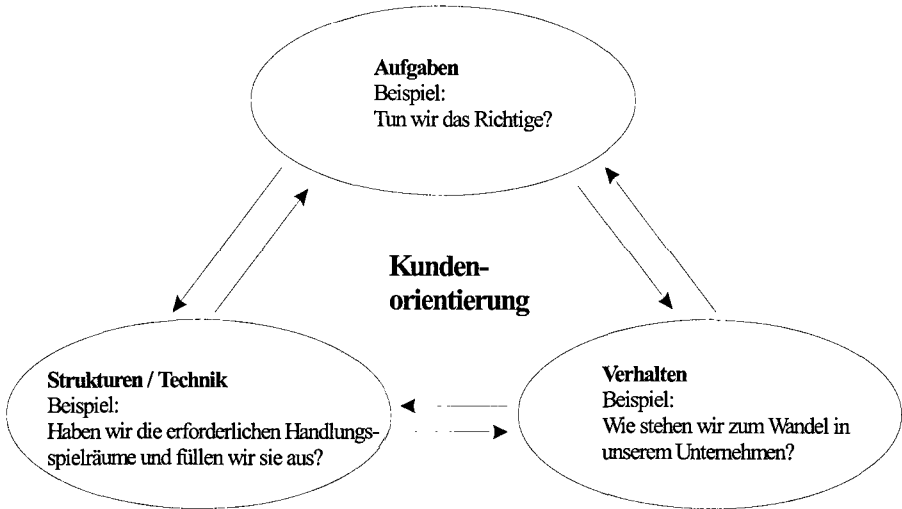
Die Seminare sind zumeist darauf gerichtet, Beispiele für soziale Kompetenz zu demonstrieren. Die vorgeschlagenen Lösungswege und Verhaltensregeln sind nicht selten recht trivial und vage formuliert. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden von solchen Trainern eher nicht verarbeitet. Die mehr oder weniger unreflektierte Vermittlung eigener Erfahrungen und gute Ratschläge müssen nicht notwendigerweise zu schlechten Seminaren führen. Im Gegenteil, die Teilnehmer fühlen sich oft bestätigt in ihren eigenen Erfahrungen und freuen sich über weitere Beispiele oder einfache Systematisierungsangebote.

Angesichts des offenen Charakters des Förderprojektes war Vielfalt der Themen das programmatische Ziel bei der Gestaltung des Qualifizierungsprogrammes. Es galt insbesondere, die Vorteile der skizzierten Ansätze explizit in den Seminaren zu nutzen und durch die Vermittlung von Methodenkompetenz in den Arbeitstreffen zu ergänzen.

Die wissenschaftliche Begleitung im Förderprogramm hatte den allgemeinen Auftrag, die Initiatoren bei der Initiierung von Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozessen in den ausgewählten Unternehmen zu unterstützen und zu begleiten. Auf umfassende, wissenschaftlich belegte Vorgehensweisen konnte sich dabei nicht gestützt werden, wohl aber auf ausgewählte Ergebnisse der Arbeits- und Organisationswissenschaften, der Pädagogik, der Psychologie und Ökonomie sowie der Ingenieurwissenschaft. Besonders hilfreich waren in der ersten Phase des Projektes einerseits die umfangreichen Erfahrungen der Projektteammitglieder in der arbeitswissenschaftlichen Organisationsberatung und andererseits Erfahrungen, wissenschaftliche Erkenntnisse in praktische Übungsvorschläge zu transformieren und die wissenschaftliche Sprache allgemein verständlich zu übersetzen. Einbezogen in die Vorgehensplanungen wurden neben umfangreichen Literaturrecherchen, Erfahrungen, persönliche Wertorientierungen und Vorlieben. Der erfolgreiche Ablauf des Qualifizierungsprogrammes und die betriebliche Entwicklungsarbeit bestätigen dieses Transferkonzept.

Ganzheitliche Sichtweise

Während viele betriebliche Veränderungsstrategien isolierte Aktivitäten im Strukturbereich oder im Personalbereich anregen, orientierte sich das Qualifizierungsprogramm an Reformansätzen, die ausgehend von den Erfordernissen des Marktes ein dynamisches Gleichgewicht bei der Entwicklung von Humankapital, Organisationsstrukturen und neuer Techniken bzw. Technologien anstreben (siehe folgende Abbildung).



Das Seminarkonzept geht von einem ganzheitlichen Ansatz für betriebliche Entwicklungsprozesse aus. Die Organisationsentwicklung bietet Strategien und Methoden, mit deren Hilfe die verschiedenen Veränderungsebenen vernetzt werden können; das schafft die Möglichkeit, komplexe Systeme und Situationen kundenorientiert zu gestalten. Es kommt darauf an, ein Bewußtsein für die jeweils notwendigen personellen, strukturellen und technischen Veränderungsprozesse zu entwickeln. Innovationen zum richtigen Zeitpunkt und in den richtigen betrieblichen Bereichen erfordern den Aufbau von Wissen über Interventionsbereiche und Interventionsstrategien.

'Betroffene' zu Beteiligten machen

Für das Förderprojekt war die Einbeziehung der Mitarbeiter in die betrieblichen Veränderungsprozesse eine wesentliche Voraussetzung für die Entfaltung der innovativen Kräfte in den Unternehmen, die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit, das Anregen von Mitdenken und die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter. Im Förderprojekt kam es darauf an, hierfür die organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen zu schaffen. Das Qualifizierungsprogramm vermittelte den Initiato-

ren u. a. Methoden, die sie einsetzten, um in den Betrieben die Mitgestaltungsfähigkeiten der Mitarbeiter voranzubringen und bot die Möglichkeit, ihre Tätigkeit mit Fachexperten und prozeßerfahrenen Begleitern zu reflektieren.

Qualifizierungsziele

Die Initiatoren sollten Kompetenzen erwerben, um verschiedenartige Aufgaben und Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung zu entwerfen, zu planen, zu initiieren und zu gestalten sowie zu moderieren, zu organisieren und zu lenken. Sie wurden dazu befähigt, betriebliche Probleme ganzheitlich zu diagnostizieren sowie Lösungen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Initiatoren erarbeiteten sich Fachwissen und trainierten Fähigkeiten, die eine überzeugende Beraterpersönlichkeit ausmachen, wie Wahrnehmungs- und Diagnosefähigkeiten, Fähigkeiten zur kooperativen Prozeßsteuerung und zur Arbeit im Team.

Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten Handlungswissen entwickeln. Zur Unterstützung wurde die Umsetzung des Erlernten bei der praktischen Gestaltung von Projekten in den Betrieben vom Projektteam begleitet. Darüber hinaus wurde der Lerntransfer durch die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen bei der Entwicklung von Lernsequenzen sichergestellt.

Menschenbild

In ausführlichen Diskussionen über das wünschenswerte Menschenbild wurde die Notwendigkeit expliziter Werte für das praktische Handeln der Initiatoren verdeutlicht. Im Qualifizierungsprogramm kam es darauf an, verbindliche Wertaussagen auf der Grundlage des humanistischen Menschenbildes zu treffen. Dies impliziert die Rolle der Initiatoren als Wegbereiter organisatorischer und damit orientierungsmäßiger Neuerungen, die alles andere als Ja-Sager-Persönlichkeiten bedarf. Qualifizierungsziel war es, aus der innerbetrieblichen Machtkonstellation heraus resultierende mögliche persönliche Nachteile auszugleichen, zugunsten einer Haltung, die sich gegen Bevormundung und ‚falsche‘ Koalitionen zur Wehr setzen kann (Erpenbeck & Weinberg 1993).

Tabelle 13: Operationalisierung der Grundauffassungen für die Seminare im Förderprogramm

Humanistische Pädagogik
Die humanistische Pädagogik fordert den Menschen in seiner Ganzheit. Pädagogische Aktivitäten zielen darauf ab, Arbeit als Prozeß erlebbar zu machen, der sowohl die Kognition als auch die Emotionen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten umfaßt. Arbeit wird als Chance zur Entwicklung von Identität und Gemeinschaftssinn gesehen. Ein Grundpostulat der humanistischen Pädagogik ist, daß am besten gelernt wird, wenn die Lernaktivitäten selbst gewählt werden können, das Lernen erfahrungsorientiert ist und wenn Lernen in einem Orientierungsrahmen stattfindet. Lernen umfaßt sowohl die Ausbildung der intellektuellen Fähigkeiten als auch das soziale Lernen, d. h. die Erweiterung der Erkenntnismöglichkeiten durch den Aufbau von tragfähigen sozialen Beziehungen.
Arbeitsfähige Lerngruppen bewirken erkennbare Veränderungen der Kompetenzen, Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen.
Dieser Aussage liegt zugrunde, daß Lernprozesse vornehmlich reflexive und aktive Veränderungsprozesse sind. Eine wichtige Rahmenbedingung des methodisch-didaktischen Konzeptes war daher von Anfang an, das Qualifizierungsprogramm nicht in einzelne Module aufzuteilen, die nach Bedarf besucht werden können, sondern eine Anwesenheitspflicht für alle Initiatoren einzufordern. Es sollte eine feste Lerngruppe entstehen, die über den gesamten Zeitraum des Projektes auch neben dem offiziellen Programm - auf freiwilliger Basis - in sogenannten „Erfahrungsaustauschgruppen“ zusammenarbeiten.
Implizites, inzidentielles, unbewußtes Lernen wird unterstützt und angeregt durch eine angenehme Lernumgebung.
Sowohl die Seminare als auch die prozeßbegleitenden Arbeitstreffen wurden in Seminarhotels in einer ansprechenden Umgebung durchgeführt. Die Teilnehmer hatten während der verlängerten Mittagspause oder nach dem Tagungsprogramm Zeit für gemeinsame Aktivitäten und gemütliches Beisammensein, die das Reflektieren, Assoziieren und die kreative Ideengenerierung fördern.
Das richtige Verhältnis von Steuerung und Offenheit ist eine grundlegende Voraussetzung für den Seminarerfolg.
Dieses Verhältnis zeigt sich zum einen darin, inwieweit ein Trainer / eine Trainerin fähig ist, ggf. Widerstände von Teilnehmer im Gespräch aufzulösen, aber auch darin, inwieweit mit ich-bezogenen Übungen bzw. Fragestellungen Betroffenheit erzeugt werden kann. Eine Anforderung an die im Förderprojekt eingesetzten (Fremd-) Referenten war, daß sie über eine nachvollziehbare Trainingserfahrung verfügen und daß Sie Glaubwürdigkeit ausstrahlen. Die Mitarbeiter des Projektteams verstanden sich als Unterstützer für die Arbeit des Trainers / Referenten in bezug auf die Sicherung der jeweils definierten Veranstaltungsziele.

Zielgerichtetes, explizites Lernen wurde unterstützt und angeregt durch Methodenvielfalt und wechselnde (Fach-) Referenten.

Als Methoden im pädagogischen Sinne werden alle Verfahrensweisen genannt, die die Lehr- / und Lernsituation beeinflussen. Wichtiger methodisch-didaktischer Gesichtspunkt der Qualifizierungsmaßnahmen im Förderprojekt war der Methodenwechsel.

Ziele bei der Wahl von Methoden und Medien sind

- Aktivierung,
- Individualisierung,
- Intensivierung der Selbsterfahrung,
- Motivierung (Spaß, Abwechslung) und
- Reflexion der Erfahrungen und des eigenen Verhaltens bzw. des Verhaltens der Kollegen.

Durch abwechselnde Kurzvorträge, Impulsreferate, Verarbeitung des vermittelten Lernstoffes in Kleingruppenarbeit und Diskussionen der Arbeitsergebnisse im Plenum sowie die Anwendung von Kreativitäts- und Moderationstechniken, aber auch durch Unternehmensbesuche wurden die Seminartage lebendig gestaltet und den unterschiedlichen Lernbedürfnissen Rechnung getragen.

Team-Teaching unterstützt den Lernerfolg

Für die vom Projektteam gestalteten Seminarsequenzen wurde u. a. das Team-Teaching-Modell erprobt. Hierunter versteht man den Unterricht durch mehrere Personen. Zumeist führten alle vier Projektteam-Mitarbeiter unter der Leitung eines Kollegen / einer Kollegin das Seminar durch. Mit diesem Modell sollten die Projektteam-Mitarbeiter in die Trainingsarbeit eingeführt werden, die bisher noch keine oder keine hinreichende Trainingserfahrung vorweisen konnten. Das Team-Teaching ist eine Entlastung für den Trainer / die Trainerin mit dem Effekt, Kapazitäten für gruppendynamische Beobachtungen und unmittelbare Interventionen zu schaffen. Nicht die alleinige Verantwortung tragen zu müssen, gibt den Blick frei für Seminargeschehnisse, die ein einzelner Trainer, eine einzelne Trainerin leicht übersieht. Besonders vorteilhaft erwies sich das Team-Teaching bei der Betreuung der Kleingruppenarbeit.

Auf diese Weise konnten verschiedene Ansprechpartner zur Verfügung gestellt werden.

Klare Auftragserteilung an die (Fremd-)Referenten unterstützt das Transferkonzept.

Die Qualität eines Seminars wurde u. a. daran ermittelt, inwieweit es den jeweiligen Trainern gelang, individuelle Probleme und teilnehmerbezogene Trainingsbedarfe zu ermitteln. In ausführlichen Vorinformationen wurden die (Fremd-) Referenten mit den Zielen des Förderprojektes und dem Teilnehmerkreis vertraut gemacht. Bei der Auswahl der Trainer kam es auch auf ihre Fähigkeiten an, routinierte Fachkompetenz im Seminar selbst prozeßhaft dem Lernfortschritt und den Lernbedürfnissen der Teilnehmer anzupassen. Die Seminare mit Fremdreferenten wurden stets durch die Projektteam-Mitarbeiter begleitet. Auf diese Weise war es möglich, Themenschwerpunkte entsprechend der artikulierten Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmer zu verändern und praxisnahe Übungsangebote mitzuentwickeln. Den Projektteam-Mitarbeitern kam hier vorrangig die Aufgabe zu, den Prozeß zu beobachten und entsprechende Interventionen zur Unterstützung der Lernprozesse einzuleiten, beispielsweise die Schwierigkeitsgrade dem Leistungs- und Anspruchsniveau einzelner Teilnehmer anzupassen. Dabei kam es darauf an, mit dem Referenten, gerade bei eingetretener Modifikation des Seminaraufbaus im Sinne der Prozeßsteuerung immer wieder den roten Faden zu verdeutlichen.

Sicherstellung des Praxisbezugs

Die Qualifizierung der Initiatoren war als Prozeß angelegt. Eine wesentliche Zielsetzung der Aktivitäten im Förderprogramm bestand darin, dem Beteiligungsansatz schon in der Planungsphase des Projektes praktische Umsetzungschancen einzuräumen. In einem ersten Schritt wurde von der wissenschaftlichen Begleitforschung auf der Grundlage praktischer Erfahrungen und der Auswertung von Informationsgesprächen mit Vertretern der teilnehmenden Unternehmen, ein Programmvorschlag für die Qualifizierung erarbeitet und diskutiert.

Die jeweiligen Qualifizierungsmaßnahmen wurden so gestaltet, daß die Teilnehmer die Möglichkeit erhielten, eigene Erfahrungen einzubringen, persönliche Sichtweisen und Perspektiven zur Diskussion zu stellen. In möglichst kurzer Zeit viel Theorie (Lernstoff) ‚abzuhandeln‘, war kein vorrangiges Qualifizierungsziel. Beabsichtigt wurde vielmehr, aus dem Potential der Teilnehmer heraus den Praxisbezug zu entwickeln und durch den Austausch von Experten und Praktikern „neue“ Lösungen und „angemessene“ Umsetzungsstrategien zu erarbeiten.

Um den geforderten Praxisbezug der Qualifizierungsmaßnahmen im Förderprogramm sicherzustellen, mußten die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, eigene Projekte in den Betrieben anzuregen und zu begleiten.

Das Qualifizierungsprogramm bestand aus vier Programmteilen:

- Zwei Einführungsseminare: „Organisations- und Personalentwicklung für Initiatoren“
- 1995 bis 1998: Arbeitstreffen zur Gestaltung und Evaluierung der Betriebsprojekte (jeweils 2 bis 3 Tage)

- 1995 bis 1996: Seminare (jeweils 2 bis 3 Tage) nach Absprache mit den Teilnehmern
- ab 1997: Erfahrungsaustauschgruppen auf freiwilliger Basis und Durchführung von begleitenden Arbeitstreffen

Eine detaillierte Beschreibung der Seminare ist in Anlage 2 enthalten.

Der durchschnittliche Aufwand für die projektbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen pro Teilnehmer über die gesamte Projektlaufzeit betrug ca. 70 Tage. Wobei im ersten Jahr entsprechend den Einstiegsqualifikationen der Teilnehmer ein Aufwand von 24 Tagen entstand. Darüber hinaus wurde eine Fachtagung veranstaltet zum Thema: „Logistik – Von Schnittstellen zu Nahtstellen“.

Struktur und Aufbau der Seminare und der Arbeitstreffen zur Projektreflexion

Seminare dienen vornehmlich der Vermittlung von spezifischen Inhalten. Dabei kommt es darauf an, ihre entwicklungsrelevanten Aspekte herauszufinden. Die Seminare im Förderprogramm hatten folgende Inhalte:

- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Marketing
- Arbeitsanalyse
- Controlling
- Gruppenarbeit
- Arbeitszeit
- Entlohnung
- Personalbeurteilung
- Konfliktmanagement
- Change-Management
- Kommunikation
- Moderation
- Evaluation von OE-Prozessen

Die Grobstruktur der jeweiligen Seminare wurde neben dem inhaltlich-logischen Aspekt vor allem durch die Gestaltung eines abwechslungsreichen Ablaufes bestimmt. Inhaltliche und emotionale Beanspruchung sollen aufeinander folgen, sich ergänzen und sich gegenseitig bedingen. Dies war der Ausgangspunkt für die Auswahl der Sequenzen. Die Auswahl der Seminarthemen wurde nach den folgenden Kriterien vorgenommen:

- Ziele und Inhalte des Förderprogramms,
- Befragungsergebnisse von Entscheidungsträgergesprächen im Stadium der Unternehmensauswahl,
- Literaturrecherchen und Forschungsergebnisse,

- geplante Umsetzungsprojekte und
- Bedarf, Wünsche und Erwartungen der Teilnehmer.

In 3- bis 4-tägigen Arbeitstreffen erhielten die Initiatoren die Möglichkeit, ihre Arbeitsergebnisse detailliert darzustellen. In den ersten Veranstaltungen begann diese Vorstellung stets mit der Beschreibung des Unternehmens (Eigentumsform, Größe, Produktpalette, Organisationsformen, historische Entwicklung, Entwicklungen der letzten Zeit, geplante Entwicklung etc.).

Diese Informationen waren erforderlich, um die Projekte in den betrieblichen Kontext stellen zu können.

Jedem Initiator stand ein Zeitvolumen von ca. 2 Stunden zur Verfügung. Dieses wurde in der Regel so gestaltet, daß der Initiator ca. 1½ Stunden das Unternehmen und die Projekte beschrieb und anschließend noch 30 Minuten für Anfragen zur Verfügung standen. Die Möglichkeiten der Diskussion waren daher stark eingeschränkt. In der Regel konnten nur kleinere Anregungen aus der Diskussion mitgenommen werden. Eine echte Problembearbeitung war in dieser Form nicht möglich. Trotzdem waren auch in dieser Form der Präsentation Entwicklungsfortschritte zu erkennen. Die Einführungssequenzen erhielten mit der Zeit mehr Struktur, die verwendeten Materialien (Projektionsfolien etc.) gewannen erheblich an Qualität und die Präsentationsfähigkeiten der Initiatoren entwickelten sich deutlich.

Nach zwei Jahren Projektdauer waren die Initiatoren über den Zustand der anderen Unternehmen soweit informiert, daß sie die betrieblichen Zusammenhänge kannten und einzuschätzen wußten. Dazu trugen auch die Besuche in sechs beteiligten Unternehmen bei.

Das Konzept der Arbeitstreffen wurde dahingehend geändert, daß die Bearbeitung konkreter Probleme aus den Projekten in den Mittelpunkt der Veranstaltungen gerückt wurde. Die Initiatoren hatten die Aufgabe, ein ausgewähltes Problem aus einem laufenden Projekt in ausreichendem Umfang darzustellen und dann eine Aufgabenstellung zu formulieren, die von der Gruppe bearbeitet werden sollte. Für diese Einführungssequenz waren maximal 25 Minuten vorgesehen. Die Aufgabe der Initiatoren in diesem Verfahren veränderte sich von der Präsentation von Ergebnissen zur Moderation einer Problemlösungssequenz. Dies war auch möglich, da in den bisherigen Veranstaltungen immer wieder Aspekte und Inhalte der Moderationsmethode vermittelt und bearbeitet wurden. Die Initiatoren verfügten damit über das notwendige Handwerkszeug für ein solches Vorgehen.

Die ersten Veranstaltungen dieser Art fanden im November 1997 und Januar 1998 statt. Es zeigte sich, daß es den Initiatoren in unterschiedlicher Qualität gelang, diese neue Vorgehensweise umzusetzen. Dies bezieht sich auf

- die inhaltliche Beschreibung der Problemsituation und die zur Verfügung gestellten Informationen,
- die methodische Aufbereitung der Einführungssequenz,

- die Formulierung der Aufgabenstellung,
- die Moderation der Problembearbeitungssequenz und
- die Moderation der Ergebnisdarstellung und Diskussion.

Die Auswertung dieser Veranstaltungen hat gezeigt, daß mit der neuen Form eine echte Qualitätssteigerung der Nutzung der Ressourcen der Initiatorengruppe erreicht wurde. Die Problemlösungen wiesen eine hohe Sachkunde der Initiatoren nach und zeigten dem moderierenden Initiator die Vielfältigkeit der Problemlage und der Lösungsansätze. Besonders wichtig waren die Ansätze zum Transfer der Ergebnisse in die betriebliche Praxis. Die Problembearbeitung war aber nicht nur hilfreich für die Tätigkeit des moderierenden Initiators, sondern führte auch zu vielen Denkanstößen bei den anderen Initiatoren und den Mitgliedern des PT. Die mögliche Vielfalt der Moderationsmethode wurde allerdings nie ausreichend genutzt, so wurde fast ausschließlich die Arbeit in Kleingruppen praktiziert. Alle Mitglieder der Gruppe waren aber aktiv in die Problembearbeitung einbezogen.

Die Initiatoren konnten wertvolle Hinweise, Lösungsansätze und Kritikpunkte zu ihren Projekten aus den Veranstaltungen mitnehmen und somit ihre Projektarbeit qualifizieren. Dies zeigten auch die Unternehmensbesuche durch die Mitarbeiter des PT, die nach diesen Veranstaltungen durchgeführt wurden.

Die Arbeitstreffen verknüpften die vermittelten Grundlagen des Projektmanagements, der Organisations- und Personalentwicklung sowie die Fachthemen mit konkreten Projekten bzw. Arbeitsaufgaben. Die Initiatoren präsentierten den Stand und die Planungen ihrer Arbeiten. Wichtig ist hierbei insbesondere die Unterscheidung in kurz-, mittel- und langfristige Projekte.

Kontakte der Initiatoren über die Seminare und Arbeitstreffen hinaus waren ein erklärtes Ziel der wissenschaftlichen Begleitung. Die Initiatoren sollten sich selbst organisieren und so einen regen Erfahrungsaustausch zur gegenseitigen Unterstützung realisieren.

Diese Zielstellung wurde erreicht, wenn auch nicht alle Möglichkeiten seitens der Initiatoren genutzt wurden. Die bilateralen und multilateralen Kontakte der Initiatoren waren stark durch Sympathien und durch spezielle Inhalte bei gleichen Projektthemen geprägt. Dies trifft u. a. auf Themen zu wie Einführung von PPS-Systemen (2 Unternehmen), Einführung von Gruppenarbeit (2 Unternehmen), Arbeitszeit- und Entlohnungssysteme (4 Unternehmen), Systematisierung der betriebliche Weiterbildung (3 Unternehmen). Im Rahmen dieser selbstorganisierten Zusammenarbeit kam es zu Inhaltsdiskussionen und zum Austausch von Instrumenten und Erfahrungen.

Die Initiatoren haben beschlossen, über das Projektende hinaus in (selbst-) organisierter Form eines Arbeitskreises, regelmäßige Arbeitstreffen zu realisieren. Dies ist ein deutliches Zeichen für die im Projektverlauf aufgebauten positiven Beziehungen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Besonderheiten der Qualifizierung für die Initiatoren aufzeigen:

- Sie vermittelte Handlungswissen, d. h., sie ermöglichte die Umsetzung des Erlernten bei der praktischen Gestaltung von Projekten in den Betrieben. Erreicht wurde dies durch:
 - Die Orientierung an den Erfahrungen und Anforderungen der Initiatoren, weil diese aktuelle Beispiele aus ihrer Praxis und problembezogene Fragestellungen einbringen und bearbeiten konnten. Die Initiatoren waren nicht Konsumenten, ihre Fragen und Probleme waren zentrale Anliegen in den Veranstaltungen. Es wurde davon ausgegangen, daß sie bereits über Fachkenntnisse und Erfahrungen aus dem Gegenstandsbereich verfügen.
 - Die Vermittlung von konkreten Konzepten, Modellen, Methoden und Instrumenten.
 - Das Prinzip der gemeinsamen Erarbeitung von Wissen.
 - Erst die Aktivität der Initiatoren, die Anwendung von z. B. in Vorträgen explizit vermittelten Wissens in Beispielsituationen, die Übernahme von Moderatorfunktionen durch die Initiatoren beim Problemlösen in der Gruppe etc. führten zur Entwicklung von Handlungswissen, einschließlich dem Verständnis von psycho-sozialen Prozessen.
- Die aktuellen Entwicklungen und Trends zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wurden berücksichtigt und versucht, diese auf die spezifische Situation der mittelständischen Unternehmen hin auszurichten, ohne die strategische Dimension von Unternehmensentwicklungen zu vernachlässigen.
- Erfahrene Praktiker und Wissenschaftler, die sich als Berater, Begleiter, Moderatoren und Coaches verstehen, führten die Seminare durch. Zugänge und Erfahrungen zu den Themenbereichen über unterschiedliche Disziplinen, wie Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Psychologie, Pädagogik und Arbeitswissenschaft wurden eröffnet.
- Es wurde eine stabile Lerngruppe gebildet, weil Erfahrungen mit betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen zeigen, daß Seminarwissen langfristig dann besonders praxiswirksam wird, wenn es nicht nur gelingt, an den unmittelbaren Interessenlagen der Teilnehmer anzuknüpfen, sondern wenn zudem entweder an bestehende Strukturen des formellen oder informellen Erfahrungsaustauschs in der Praxis angeknüpft wird oder solche Strukturen neu geschaffen werden können.

2.3 *Die persönliche Entwicklung der Initiatoren*

2.3.1 *Der „Initiator“ aus Sicht des Initiators*

Wie in Abschnitt 2.1 dargestellt, war eine Anforderung an die Besetzung der Initiatorstelle das Einbringen von Berufserfahrung in die Tätigkeit. Neun der elf Initiatoren kamen aus den neuen Bundesländern. Sie hatten mindestens 5, acht von ihnen 15 bis 34 Jahre Berufserfahrung und in ihrer beruflichen Laufbahn jeweils 5 bis 14 verschiedene Stellen bekleidet. Vier Initiatoren kamen aus dem Unternehmen, daß sie während der Programmlaufzeit betreuten, sieben wurden neu eingestellt.

Die Frage nach den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Initiatoren, die sich eben aus ihrer Teilnahme am Förderprogramm ergaben, konnte nur von ihnen selbst beantwortet werden. Zu diesem Zweck wurde ein Interview durchgeführt, in dem sowohl die Berufsbiographie als auch die jetzige Tätigkeit hinterfragt wurde.

Mit den Interviews sollte konkret untersucht werden, inwieweit die Initiatoren ihre Tätigkeit als „vollständig“ erleben. Das Konzept der vollständigen Tätigkeiten leitet sich ab aus der Handlungsregulationstheorie (Hacker 1986). Die wesentliche Annahme ist, daß nur Tätigkeiten, die bestimmte Merkmale erfüllen, entwicklungsfördernd sein können. Neben weiteren Anforderungen sollten die Interviewpartner unter verschiedenen Blickwinkeln bewerten, inwieweit diese Merkmale für zurückliegende Tätigkeiten bzw. die jetzige Initiatorentätigkeit erfüllt waren und sind.

Abbildung 6 zeigt, daß bei der Frage nach der allgemeinen Wichtigkeit der Kriterien für die Tätigkeitsbewertung sehr viele Kriterien als wichtig angesehen werden. Erst der Zwang, sich auf die 5 wichtigsten zu beschränken führt zu einer größeren Differenzierung.

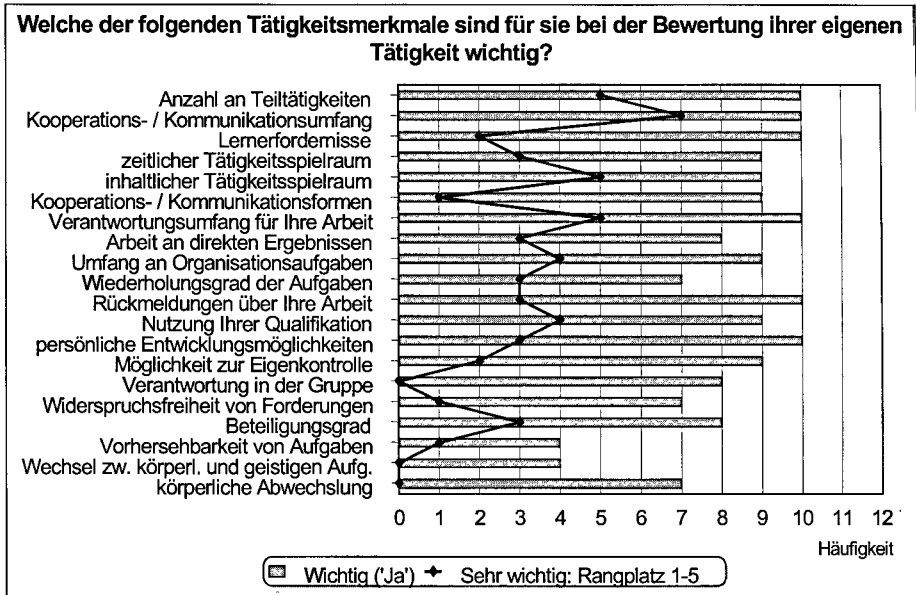


Abbildung 6: Tätigkeitsmerkmale, die die Initiatoren als „wichtig“ ansehen. Neben der prinzipiellen Wichtigkeit wurden noch die 5 wichtigsten Merkmale benannt. Die einzelnen Merkmale sind dem REBA 3.0-Verfahren (aus Hacker, Fritzsche, Richter & Iwanowa 1995) entnommen. Die Merkmale wurden mit Beispielen und über die gemeinsame Diskussion erklärt bzw. geklärt. Als „Tätigkeit“ wurde die Arbeit des Initiators als Ganzes, d. h. alle Aufgaben umfassend, definiert.

Aber wie waren nun diese wichtigen Kriterien für die Initiatorentätigkeit erfüllt (vgl. Abbildung 7)?

- Je 4 von 11 Initiatoren bewerteten für die Initiatorentätigkeit die folgenden Merkmale verglichen mit anderen zurückliegenden Tätigkeiten als „jetzt besser“ erfüllt:
 - Den Beteiligungsgrad, d. h. die Einbeziehung / Mitsprache in der Abteilung / dem Unternehmen.
 - Den Umfang an Organisationsaufgaben, etwa die Mitwirkung an der Arbeitsverteilung in der Abteilung oder Abstimmungen mit anderen Abteilungen.
 - Den Wiederholungsgrad der Aufgaben, d. h. ein subjektiv gut empfundenes Verhältnis zwischen neuen und bekannten Aufgaben.
- Immerhin 5 Initiatoren waren mit Art und Umfang der Rückmeldung über ihre Arbeit weniger zufrieden als bei anderen Tätigkeiten. Keiner findet, daß sich dieses Merkmal verbessert hat.
- Weiterhin wurden von jeweils mindestens 3 Initiatoren als „jetzt schlechter“ bewertet:

- Der Verantwortungsumfang z. B. für Arbeitsergebnisse.
- Die Arbeit an direkten Ergebnissen, im Sinne des Umfangs an Teiltätigkeiten mit einem unmittelbar prüfbar Ergebnis.
- Die Verantwortung in der Gruppe, d. h. Verantwortung, der man nur über die Zusammenarbeit mit Kollegen gerecht werden kann.
- der Beteiligungsgrad (allerdings auch 4 „jetzt besser“-Bewertungen).

Insbesondere die schlechte Bewertung für die Initiatorontätigkeit über die Rückmeldung zur eigenen Arbeit kann auch auf eine ungenügende Einbindung bzw. Beachtung der jetzigen Tätigkeit in den Unternehmen zurückgeführt werden. Die - aus Sicht von 3 Initiatoren - schlechtere Bewertung des Verantwortungsumfanges dagegen begründet sich aus dem Innehaben von z. T. sehr anspruchsvollen Aufgaben in der Berufsbiographie, die ja das Bezugssystem für die Bewertung der Initiatorontätigkeit bilden.

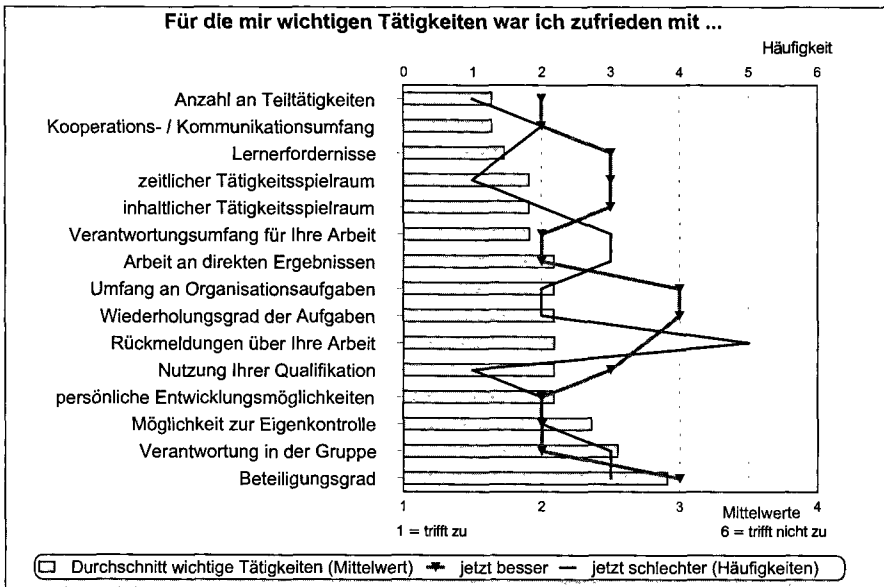


Abbildung 7: Bewertung, inwieweit für den Initiator bei ihm wichtigen Tätigkeiten bestimmte Kriterien zufriedenstellend gegeben waren. Nachfolgend wurde jeweils bewertet, ob das Merkmal für die jetzige Tätigkeit besser oder schlechter erfüllt ist.

Im Interview wurden keine Fragen gestellt, die auf die Bewertung der Entwicklungsförderlichkeit direkt Bezug nehmen. So wurde z. B. keine Frage gestellt: „Empfinden Sie ihre jetzige Tätigkeit als entwicklungsfördernd?“ Demzufolge muß von allen „Jetzt schlechter“-Bewertungen ausgehend die Entwicklungsförderlichkeit der Initiatorontätigkeit, die sich nicht zuletzt aus dem subjektiven Erleben speist, kritisch

hinterfragt werden. Hier bleibt Interpretationsspielraum, ggf. können Hypothesen über Gestaltungserfordernisse gebildet werden. Im Förderprogramm waren diese Ergebnisse, ebenso wie Gespräche mit ähnlichen Inhalten, Ansatzpunkte für Gespräche im Rahmen der Prozeßbegleitung. Insbesondere die Benennung von Problemursachen mit „tätigkeitsbedingt“, „aufgabenbedingt“, „positionsbedingt“ u. ä. waren wichtig für Diskussionen, ob es Handlungsspielraum gibt und ob dieser genutzt wird (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 14: Als Gründe für die Verbesserung bestimmter Tätigkeitsmerkmale wurden genannt.

Merkmal	Grund für Verbesserung
Anzahl an Teiltätigkeiten	• Liegt auch in eigener Verantwortung. • Tätigkeitsfeld ist größer. Mehr Spielraum. Weniger gesetzliche Vorschriften.
Kooperations- / Kommunikationsumfang	• Früher mehr organisatorische Abstimmung, heute mehr inhaltliche Zusammenarbeit.
Lernerfordernisse	• Mehr neue als alte Anforderungen.
zeitlicher Tätigkeitsspielraum	• Flexible Arbeitszeiten.
inhaltlicher Tätigkeitsspielraum	• Möglichkeit, eigene Ideen zu entwickeln und vorzuschlagen. Ansprechpartner sind offen für Ideen. • Aufgaben sind komplexer, weniger vorherbestimmt. • Aufgaben sind vielfältiger. Aufgaben kann man nicht in Schema pressen.
Kooperations- / Kommunikationsformen	• Kann man selbst beeinflussen.
Verantwortungsumfang für Ihre Arbeit	• Ist weniger unterstellt. Hat keinen Chef mehr. Gibt wenig dominante Mitarbeiter und Vorgesetzte. • Eigener Anspruch, mehr Verantwortung zu übernehmen.
Arbeit an direkten Ergebnissen	• Tätigkeit ist mehr produktbezogen.
Umfang an Organisationsaufgaben	• Führungsverhalten.
Wiederholungsgrad der Aufgaben	• Überwiegend neue Aufgaben. Aufgaben kann man sich selbst suchen. • Tätigkeitsfeld ist größer.
Nutzung Ihrer Qualifikation	• Tätigkeit ist unmittelbar mit vorheriger Ausbildung verbunden. • Aufgabenvielfalt.

persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	• Kann man selbst bestimmen. • Mehr Spielraum. Kann selbst beeinflussen, wie ich Aufgaben bearbeite.
Möglichkeit zur Eigenkontrolle	• Es wird mehr zugelassen. Aufgaben sind so, daß man merkt, ob jemand zufrieden ist oder nicht. • Selbständiges Arbeiten.
Widerspruchsfreiheit von Forderungen an mich	• Da Aufgaben selbst gestellt sind (Entscheidungsfreiheit), kann man Widersprüche vermeiden. • Gibt keine eindeutigen Aufgaben (= Vielfalt). Kann sich Aufgaben selbst suchen (= Komplexität).
Beteiligungsgrad	• Führung.
Vorhersehbarkeit von Aufgaben	• Entwicklungen sind für jeden vorhersehbar.
Abwechslung zw. körperl. und geistigen Aufgaben	• Aufgaben sind vielfältiger, z. B. durch konzeptionelle Arbeiten.
körperliche Abwechslung	• Komme in andere Unternehmensbereiche.

Tabelle 15: Als Gründe für die Verschlechterung von bestimmten Merkmalen in der jetzigen Initiatorentätigkeit wurden benannt.

Merkmal	Grund für Verschlechterung
Anzahl an Teiltätigkeiten	• Tätigkeitsbedingt.
Kooperations- / Kommunikationsumfang	• Weil man keine feste Funktion hat, hat man auch keine Rolle für Ansprache, wenn man was will. • Zu wenig Zusammenarbeit mit Geschäftsführung.
zeitlicher Tätigkeitsspielraum	• Positionsabhängig, hat nichts mit konkreten Unternehmen zu tun.
inhaltlicher Tätigkeitsspielraum	• Positionsabhängig.
Kooperations- / Kommunikationsformen	• Auftragsvergabe richtet sich an zu wenige Mitarbeiter.
Verantwortungsumfang für Ihre Arbeit	• Positionsbedingt (Stabsstelle). Zu wenig Macht, nur Überzeugung. • Positionsabhängig. • Aufgabenabhängig.
Arbeit an direkten Ergebnissen	• Meßbarkeit der Ergebnisse nicht gegeben • Bin nur Zwischenglied. Ergebnisse werden von anderen vertreten. • Tätigkeitsbedingt.
Umfang an Organisationsaufgaben	• Starrheit der Strukturen.

Wiederholungsgrad der Aufgaben	• Drehen uns im Kreis, weil nur kurzfristige Problembewältigung, d. h. Probleme kommen wieder.
Rückmeldungen über Ihre Arbeit	• Als Korrektiv wäre mehr Rückmeldung wünschenswert. Sie ist nicht direkt und unmittelbar genug. Auch negative Rückmeldung ist nützlich: „Man muß den Kelch selbst trinken dürfen.“ • Nur indirekte Rückmeldung. • Schlechte Kommunikationskultur. Informationen nur von unten nach oben. • Zu wenig Zusammenarbeit mit Geschäftsführung.
Nutzung Ihrer Qualifikation	• Kein Bedarf, ist tätigkeitsbedingt.
persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	• Eingeschränkter Aufgabenbereich. Jetzige Tätigkeit ist nur kleiner Ausschnitt aus früherer Tätigkeit. • Ist ein Überlebenskampf.
Möglichkeit zur Eigenkontrolle	• Zuarbeit zu komplexen Problemen, Teilergebnisse lassen sich nicht bewerten. • Tätigkeitsbedingt.
Verantwortung in der Gruppe	• Positionsabhängig.
Widerspruchsfreiheit von Forderungen an mich	• Man steht zwischen den Stühlen. Unterschiedliche Interessen und interne Kunden. • Handlungsspielraum ist eingeschränkt. • „Wasch mich, aber mach mich nicht naß.“ Man bekommt Aufgaben, die nicht zu bewältigen sind (Lippenbekenntnisse).
Beteiligungsgrad	• Ist tätigkeits- und projektbedingt. Nur Arbeit an Teilaufgaben bezogen auf Unternehmensentwicklung. • Absolutistische, autoritäre Führung. • Tätigkeitsbedingt.
Vorhersehbarkeit von Aufgaben	• Kurzfristige Entscheidungen von Führungskräften. Nicht planbares Tagesgeschäft.
körperliche Abwechslung	• Bin weniger unterwegs.

Die Interviewpartner wurden zudem - am Beginn des Interviews - gebeten, alle Tätigkeiten ihrer beruflichen Laufbahn zu erinnern und mit 2 bis 3 Stichworten zu charakterisieren. Für die Initiatorentätigkeit wurden folgende Stichworte genannt.

- Baut auf früherer Tätigkeit auf. Ist schwierig, weil Entscheidungsträgern dieses Thema nicht wichtig ist. Habe keine aktive Unterstützung.
- Erfahrung in privater Wirtschaft. Sehr gutes Arbeitsklima. Am Anfang voller Tatendrang, der jetzt nachläßt.
- Auffrischung / Erweiterung des Horizonts. Teilweise neue Inhalte in Qualifizierung. Erkenntnis, Theorie und Praxis klaffen auseinander. Veränderungsprozesse brauchen Zeit.

- Leiste immer 1. Hilfe. War lehrreich, was technische Seite des Unternehmens anbetrifft. Ruppige Managementmethoden.
- Arbeit hat sich gut entwickelt. Unternehmen wollte erst gar nichts, jetzt werde ich langsam angesprochen. Habe PE-Bereich neu aufgebaut. Personalentwicklung wird zu Organisationsentwicklung, wenn man es lange genug betreibt.
- Turbulent, interessant, gutes Team. Neue Erfahrungen.
- Sehr viel Erfahrungen gesammelt. Verarbeitung der Erfahrungen aus vergangener theoretischer Arbeit möglich.
- Initiierung und Betreuung von Projekten.
- Erweiterung des Blickfeldes. Gewinnt andere Betrachtungsweisen.

Neben der Bewertung der Initiatorentätigkeit als Ganzes wurde untersucht, inwieweit sich das jeweils aktuelle Tagesgeschäft durch die Einbeziehung in das Förderprogramm verändert hat. Die Ergebnisse beschreibt der folgende Abschnitt.

2.3.2 Auswirkung der Qualifizierung auf das Tagesgeschäft

Die Struktur des Förderprogrammes machte es möglich, daß die Initiatoren nicht ausschließlich für die Projekte des Förderprogrammes arbeiteten, sondern zusätzliche Routineaufgaben des Tagesgeschäftes übernahmen. Dies war bei acht Initiatoren der Fall. Diese Aufgaben des Tagesgeschäftes resultierten z. T. aus der vorangegangenen Beschäftigung oder daraus, daß die Initiatoren sich in neue Sachgebiete einarbeiteten, um den eigenen Status im Unternehmen auszubauen.

Untersucht wurde die Wirksamkeit des Qualifizierungsprogrammes auf die Aufgaben des Tagesgeschäftes. Effektives Lernen wird durch die Wiederholung bestimmt. Gemessen an der unterschiedlich langen Verweildauer (s. „Vergessenskurve“ nach Ebbinghaus (1885), zit. in Angermeier 1977, S. 272f) kann Lernen aber auch nur zu einem temporären Zustand der kognitiven Wissensaneignung führen.

Doch Lernen hat durchaus auch eine umfassendere Bedeutung (s. Nolting u. Paulus, 1996, S. 64), die definiert werden kann als relativ andauernde Veränderung von Verhalten und Erleben, die durch Erfahrung (z. B. durch Übung oder Beobachtung) entsteht. Hierbei gilt das Problemlösen als die höchste Stufe des kognitiven Lernens. Eine neue Lösung zu finden, wird dadurch erleichtert, daß man auf bestimmte Strategien zurückgreift, die man sich aufgrund früherer Problemlösungen angeeignet hat (vgl. Dörner, 1976, S. 50). Wenn sich aus den bisherigen Handlungsregeln bzw. dem bisherigen Handlungsmuster keine Lösung ableiten läßt, sind Umstrukturierungen bzw. Problemlösungsprozesse erforderlich, um zur Veränderung bzw. zum Erfolg zu führen. Durch Einsicht in einen Zusammenhang erlernt eine Person eine neue Regel, damit eine Umstrukturierung erfolgen kann, so daß „das Zueinander der Situations-elemente“ verändert wird (Nolting u. Paulus, 1996, S. 71).

Daß Lernen stattfindet bzw. stattgefunden hat, kann man nie direkt beobachten, sondern nur aus geänderten Verhalten und Erleben erschließen (vgl. Nolting u. Paulus, 1996, S. 66). Bei der hier vorliegenden Fragestellung müßte im Rahmen einer Langzeitstudie durch Vergleich eine (mögliche) Veränderung von Handlungsstrukturen der InitiatorInnen im Tagesgeschäft beobachtet werden. Als eine weitere mögliche Methode zur Informationsgewinnung eignet sich die Befragung der Betroffenen (Initiatoren) selbst. Allerdings kann aus zeitlichen und ökonomischen Gründen dieses nicht jeweils in Form eines Interviews oder einer standardisierten schriftlichen Befragung erfolgen.

Als Alternative sollte versucht werden, durch direkt gestellte Fragen zur Tätigkeit der Initiatoren ein Zustandsbild zu erhalten. Hierbei wird von der Überlegung ausgegangen, daß auch in Beratungssituationen die Analyse einer (Problem-) Situation zunächst mit der Darstellung von gelungenen und nicht gelungenen Ereignissen seitens der/des Klienten erfolgt. Daher wurde die Kurzform eines Erlebnisberichtes mit vorgegebenen Themenschwerpunkten gewählt. Durch Gegenüberstellung von gut gelungener und nicht gelungener Umsetzung von Theorie (Selbsteinschätzung) wird anhand von zwei Beispielen ein Eindruck darüber vermittelt, welche Qualifizierungsinhalte durch individuelle Auswahl und Kreativität der Initiatoren Umsetzung in die Praxis fanden.

Die Initiatoren wurden gebeten, in einem ca. zweiseitigen Erfahrungsbericht Beispiele für gelungene Auswirkungen des Projektes auf ihr Tagesgeschäft und Beispiele für nicht gelungene Umsetzungen darzustellen. In einer weiteren Frage sollten die persönlichen Ziele für das Tagesgeschäft dargestellt werden. Auf einer Skala von 0 % bis 100 % sollte die Ausprägung der Zielerreichung markiert werden. Eine Zusatzfrage sollte Auskunft geben, ob die eigene Einschätzung der Sichtweise der Vorgesetzten und der Kollegen entspricht.

Zweiseitiger Erfahrungsbericht:

- Beispiele für gelungene Auswirkungen der Qualifikation auf Ihr Tagesgeschäft. Zu welcher Zeit war das?
- Beispiele für nicht gelungene Umsetzungen. Zu welcher Zeit war das?
Darstellung der persönlichen Ziele für das Tagesgeschäft.

Ausprägung der Zielerreichung (bitte markieren): Wo stehen Sie heute?



Würden das Ihre Vorgesetzten und Kollegen auch so sehen?

Abbildung 8: Arbeitsauftrag an die Initiatoren

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Methode der objektiven Hermeneutik (OH) Oevermanns (1979), deren zentrale Materialquelle bei der Fallrekonstruktion vornehmlich die Sprache ist. Dieses schien sich zum einen wegen der geringen Fallzahl anzubieten, da die objektive Hermeneutik generell nur Einzelfallanalysen betreibt⁸.

Die gewählte Vorgehensweise rekonstruiert die Struktur in dem untersuchten Text. Bei der Methode berücksichtigt man, daß die Struktur eines „Falles“, d. h. auch einer Person, nicht auf die Sprache beschränkt bleibt, sondern durchgängig ist und alle Ausdrucksformen eines Individuums prägt, so z. B. auch die nonverbalen oder das vom Individuum gestaltete Umfeld (Hildenbrand 1983, S. 50ff; Löhr-Heinemann 1998, S. 307ff)⁹. Konsequenterweise bedeutet dieses: Ergibt sich eine Transformation einer bestehenden Struktur - z. B. über den Prozeß des Lernens - dann ist die Veränderung des Individuums durchgängig und nicht partiell auf eine Situation etc. beschränkt.

Nach Ablauf der Bearbeitungsfrist lagen nur vier Tätigkeitsberichte zur Auswertung vor. Die Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt. Die Auswertung nutzte das vorstehende Modell eher heuristisch, da die Tätigkeitsberichte in der Qualität sehr unterschiedlich waren.

⁸ Von der Einzelfallrekonstruktion gelangt die OH zur allgemeinen Aussage (Strukturgeneralisierung) mittels des Falsifikationsprinzips. Strukturrekonstruktion und Strukturgeneralisierung werden aufgefaßt als äußerste Pole eines gerichteten Forschungsprozesses, in dem die Ergebnisse mehrerer Einzelfallstrukturrekonstruktionen sich zu einer generellen Struktur verdichten. Eine einmal rekonstruierte Fallstruktur kann bei der Interpretation von weiteren Exemplaren des gleichen Typs als zu falsifizierende Heuristik genutzt werden.

⁹ Liegt eine Interaktion o. ä. in einer wie auch immer protokollierten Form vor, dann kann die Sache selbst „zum Sprechen gebracht“ werden. Man geht davon aus, daß die Strukturen wirksam werden über die Handlungskompetenzen der Personen, d. h. die Kompetenz der Subjekte, regelgeleitete Handlungen hervorzubringen. In Form einer Sequenzanalyse wird die Strukturiertheit eines Falles im sequentiellen Ablauf ihrer Reproduktion rekonstruiert.

Chema Balcke Dürr Verfahrenstechnik GmbH

Charakterisierung des Unternehmens:

- Anlagenbau für die Lebensmittelindustrie
- Entwicklung und Betrieb einer Biodieselanlage

Der Initiator:

Diplom-Ingenieur, mit langjähriger Erfahrung im Unternehmen

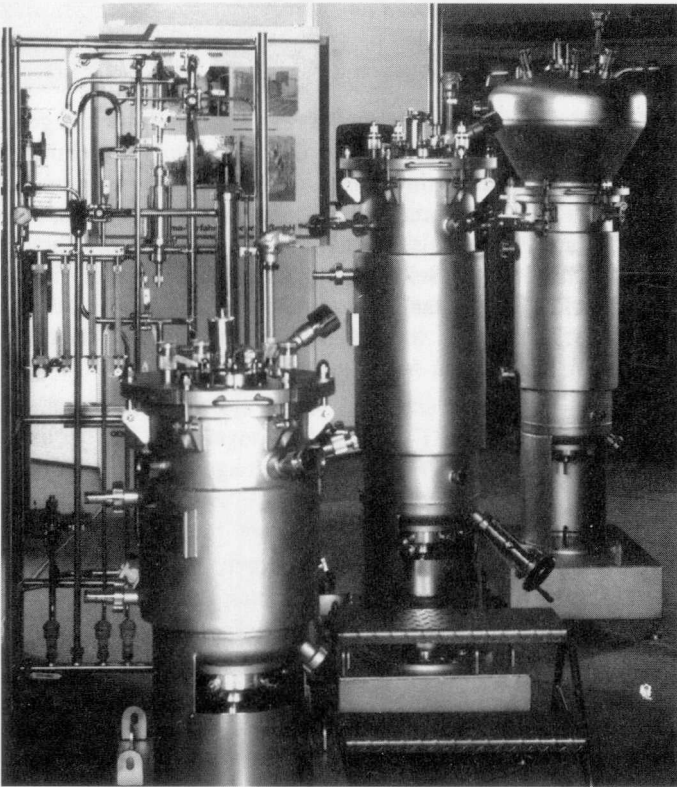


Abbildung 9: Rührfermenter von Chema Balcke-Dürr

Auswertung des Erfahrungsberichtes

Vom Standpunkt des Initiators aus wurde der gleichzeitige Start des Förderprogrammes und PPS-Projektes als ideal empfunden. Da dieses Projekt alle Zeit „absor-

bierte“, fand eine Trennung zwischen Tagesgeschäft und Projekt nicht statt. Die Akzeptanz für die PPS-Innovation war von der Geschäftsleitung gegeben, die Projektabwicklung unter Bildung einer Lenkungsgruppe und der Einbeziehung der Mitarbeiter in das gesamte Projekt wird als gelungen dargestellt. Die Qualifizierung des Initiators zeigte sich auch darin, daß die zur Durchführung des PPS-Projektes erforderliche Kommunikation durch die Moderations- und Präsentationstechniken optimiert werden konnte.

Für eine gleichzeitig durchzuführende generelle Bildungsbedarfsanalyse fehlte die Zeit, sie blieb im Ansatz stecken. Die Bedarfsanalyse der für das PPS-Projekt zu qualifizierenden Mitarbeiter wird hingegen als gut funktionierend beschrieben, dennoch zeigte sich hier der große Einfluß der Geschäftsleitung, die sich oft die Auswahl der Qualifikationsmaßnahmen je Mitarbeiter vorbehielt.

Die Ausprägung der Zielerreichung auf der Skala von 0 % bis 100 % über die PPS-Einführung hinaus wird demnach nur mit 50 % bewertet.

Die persönliche Qualifizierung war über das Projekt hinaus erfolgt und gelungen. Die Erweiterung des Blickfeldes in Gebiete wie Gruppenarbeit, Entlohnung, Arbeitszeitmodelle, Controlling und Marketing wurde als Bereicherung empfunden. Der Zufriedenheitsgrad über die Zielerreichung wird hier mit 80 % angegeben, obwohl diese Qualifizierungsmaßnahmen nicht als Projekte direkt im Unternehmen umgesetzt werden konnten. Der Zuwachs an Selbstbewußtsein und Wissen, der in der Auseinandersetzung mit dem Projekt entstanden war, wird sehr positiv bewertet. Auch die Gespräche den anderen Initiatoren, wurden als Möglichkeit für Erfahrungen, Anregungen und Bestätigung der eigenen Arbeit geschätzt.

Schönherr Chemnitzer Webmaschinenbau GmbH

Charakterisierung des Unternehmens:

- Hersteller von doppelseitigen Teppichwebmaschinen.
- Umwandlung des Einzelunternehmens in eine Unternehmensgruppe
- Entwicklung des Unternehmensgeländes zu einem Industrie- bzw. Gewerbegebiet.

Der Initiator:

Diplom-Ingenieur langjährige Berufserfahrung im Chemieanlagenbau, wurde für das Projekt eingestellt

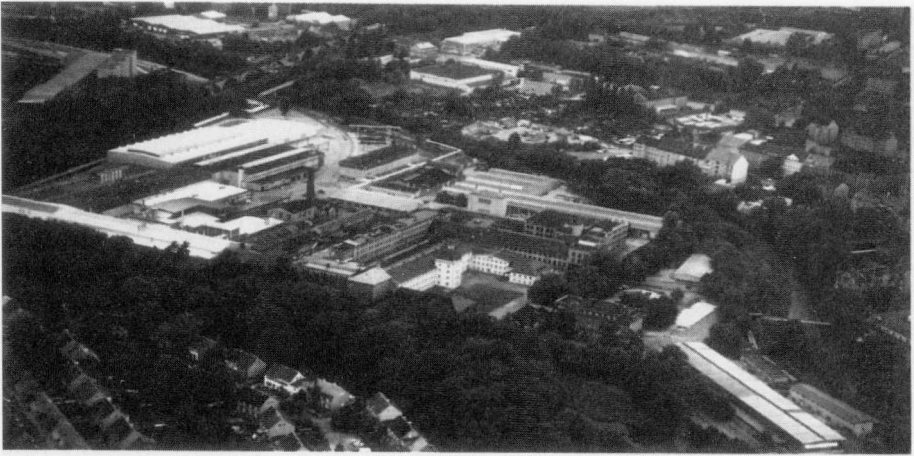


Abbildung 10: Schönherr-Gelände

Der Initiator kam als externer Bewerber neu in das Unternehmen. Das Projekt im Rahmen des Förderprogrammes befaßte sich mit den Fragen der Standortentwicklung. Das weitläufige innerstädtisch gelegene Firmengelände verfügt über einen hohen und zum Teil sehr alten Gebäudebestand. Im Rahmen eines Standortentwicklungskonzeptes sollten hier Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe angesiedelt werden.

Nach Darstellung des Initiators wirkte sich die fachliche und persönliche Qualifizierung positiv auf das Tagesgeschäft aus. Der Initiator trainierte die neu erworbenen Kenntnisse im Umgang mit Kunden, Interessenten, Ämtern und Institutionen, integrierte sie in sein Weltbild und Verhaltensrepertoire und lebte somit die Veränderung beispielhaft vor. Intern hingegen konnte die Kommunikation wegen der extrem angespannten Lage in bezug auf die Frage des Arbeitsplatzabbaus nicht sachbezogen geführt werden.

Persönlich war die Qualifizierung ein Gewinn, im Bereich der Kommunikation wurde der persönliche Zuwachs an Empathie etc. begrüßt. Da sich das Unternehmen durch den Verkauf der produzierenden Bereiche in ein reines Dienstleistungsunternehmen wandelte konnten die Themen der Qualifizierungsmaßnahmen nicht im Unternehmen umgesetzt werden. Für den Initiator war die Weiterbildung ein sehr großer Gewinn. Er hat im Rahmen der Arbeit im Förderprogramm die Selbstbestätigung erhalten, daß er flexibel dazulernen kann.

KIROW Rail and Port AG Leipzig

Charakterisierung des Unternehmens:

- Metallbranche, Schwermaschinenbau (Einzelfertiger),
- Produktion u. a. von Eisenbahndrehkränen, Transportsysteme für Schiffswerften und für die Metallurgie. Das Unternehmen war vor der Wende Marktführer in dem Produktionsbereich Eisenbahndrehkrane, die in großen Stückzahlen für den osteuropäischen Markt hergestellt wurden.

Die Initiatorin:

Diplom-Ökonomin, vor Programmbeginn einjährige Berufserfahrung in der Abteilung EDV / ORG.

Die Initiatorin schildert den Gewinn eines persönlichen Qualifikationszuwachses schon seit dem ersten Seminaren. Die vergrößerte Kompetenz machte sich durch gestiegene Motivation, höheres Selbstbewußtsein und größere Arbeitszufriedenheit bemerkbar.



Abbildung 11: Eisenbahndrehkran von KIROW Rail & Port

Der durch die Seminare erfahrene kontinuierliche Wissenszuwachs wurde von ihr immer direkt bei Lösungsansätzen im Unternehmen umgesetzt. Die Zufriedenheit bei der Umsetzung lag bei 75%. Auch von Kollegen und Vorgesetzten wurde die breitere Fachkompetenz der Initiatorin geschätzt, sie berichtete von der hohen Akzeptanz ihrer Kollegen und Vorgesetzten ihr gegenüber. Der Kompetenzzuwachs vermittelte ihr ein steigendes Selbstvertrauen.

Eine weniger gelungene Umsetzung stellt für die Initiatorin eine aus Zeitmangel nicht abgeschlossene Realisierung eines Projektes dar. In diesem Projekt erfolgte bereits eine Stärken- und Schwächenanalyse, die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Workshops diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Der Kapazitätsengpaß entstand durch die starke Belastung der Initiatorin zu diesem Zeitpunkt mit Aufgaben des Tagesgeschäftes.

FAM - Förderanlagen GmbH Magdeburg

Charakterisierung des Unternehmens:

- Konstruktion und Fertigung von Förderanlagen für Stück- und Schüttgut,
- Wandlung vom Komponenten- zum Anlagenfertiger,
- Erweiterung der Produktpalette um Förderanlagen für Stückgut.

Der Initiator:

Diplom-Wirtschaftsingenieur, mit langjährige Berufserfahrung, wurde für das Projekt, Einführung eines PPS-Systems, neu eingestellt.

Nach seiner Selbstdarstellung hatte der Initiator zuvor persönliche Defizite im Umgang mit Mitarbeitern und bei seinem Zeitmanagement. Auf beiden Gebieten brachten ihm die Qualifikationsseminare persönlichen Gewinn insbesondere auf dem Gebiet der Kommunikationstechnik. Diese persönliche Qualifikationsverbesserung brachte er in das Unternehmen ein.

Durch neu gewonnene Erkenntnisse über die Beziehungs- und Inhaltsebene einer Kommunikation konnte der Initiator einen sachbezogenen Kommunikationsstil pflegen. Durch Fokussierung auf diesen Aspekt und die hierauf bewußt erfolgte Verhaltensänderung bemerkte er, daß auch die Kollegen in seinem Umfeld allmählich diesen Stil annahmen. Sowohl in der kurz- und langfristigen Erarbeitung von Lösungen innerhalb des Tagesgeschäftes (bzw. im Hinblick auf das Projektziel) als auch in der direkten Veränderung des Betriebsklimas zeigt der Gewinn durch Kommunikationsveränderung seine Wirkung.

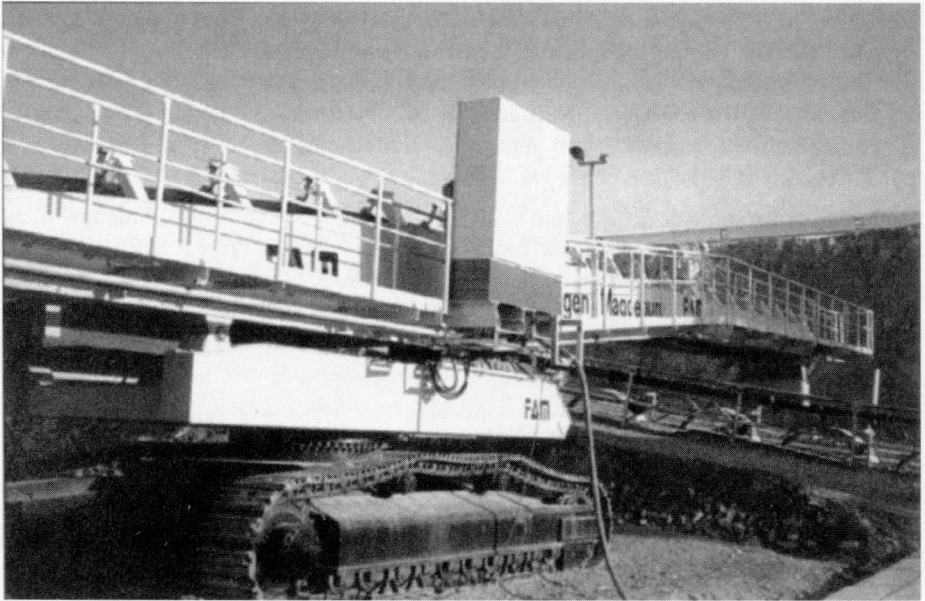


Abbildung 12: FAM Verbindungs-Bandwagen im Kalksteinbruch

Interpretation der Ergebnisse

Die an die Initiatoren gestellte Forderung war, u. a. die Personalentwicklung im Unternehmen präsent zu halten und gleichzeitig an den von ihnen initiierten Projekten mitzuarbeiten. Durch Seminare und systematischen Informationsaustausch mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen mittelständischen Betrieben aus den neuen Ländern sollte eine kontinuierliche Fortbildung und somit stetig steigende Qualifikation der Initiatoren gewährleistet werden. Es wurde angenommen, daß die strukturelle Veränderung der Haltung und Normen der Initiatoren auch die Regeln und Verfahrensweisen der Unternehmen langfristig beeinflussen.

Die These ist daher, daß sich diese Veränderung nicht nur in der Projektarbeit zeigt, sondern sich durchgängig bis ins Tagesgeschäft der Initiatoren auswirkt.

Der Prozeß des Lernens erfolgt individuell als ein Prozeß der Aneignung von Wissen, Verhaltensänderung und Handlungskompetenz. Die persönliche Kompetenzentwicklung kann nur durch praktische Wiederholung Kontinuität erfahren und gefestigt werden. Folglich ist durch direktes Umsetzen des Gelernten in der Praxis langanhaltender Lernerfolg eher wahrscheinlich, als wenn man nach einem Seminar o. ä. die Bücher wieder schließt. Zur direkten Umsetzung müssen die Rahmenbedingungen personell, zeitlich und inhaltlich passend sein, bzw. die Betroffenen auf dieses Ziel

hin vorbereitet werden. Die Auswertung der Erfahrungsberichte zeigte, daß die Initiatoren durch das Qualifizierungsprogramm in verschiedenen Bereichen Kompetenzen erworben haben, die über die Projektarbeit hinaus auf das Tagesgeschäft der Initiatoren wirkten. Als Beispiele können genannt werden:

- **Persönliche Qualifikationssteigerung**

Insgesamt wurde die persönliche Qualifikationssteigerung im Laufe des gesamten Förderprogrammes und die damit verbundene Selbstbestätigung als ein positives Ergebnis des Projektes gewertet.

- **Präsentationstechniken**

Einen hohen Grad der Akzeptanz und Nutzung im Tages- und Projektgeschäft hatte die Kenntnis der Präsentationstechnik. Sie diente der Strukturierung eines Sachverhaltes und der Kommunikationskultur gleichermaßen. Als positiver Lernerfolg wurde sie explizit benannt.

- **Kommunikation**

Übergreifend gesehen konnte die Kommunikation in der Zusammenarbeit der Initiatoren, mit den Kunden, und auch firmenintern, durch die in den Seminaren erfolgte Aufarbeitung von Wissens- und Verhaltensdefiziten auf diesem Gebiet und die vermittelte humanistische Grundhaltung, verbessert werden.

- **Kooperationen innerhalb der Gruppe der Initiatoren**

Die Möglichkeit, sich mit anderen Initiatoren auszutauschen, wurde von den Initiatoren weitgehend positiv bewertet. Der Erfahrungsaustausch über die Projektarbeit in den Unternehmen in bezug auf die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Kollegen und der Informationsaustausch bei der Bearbeitung der betrieblichen Projekte haben die Effektivität der Initiatorentätigkeit zum Teil erhöht.

Im folgenden Kapitel soll die Arbeit im Förderprogramm mit Blick auf die Unternehmen und – vertreten durch die Geschäftsführer – aus Sicht der Unternehmen dargestellt werden.

3 Unternehmensperspektive

3.1 Neue Anforderungen an die Unternehmen

Im letzten Jahrzehnt hat sich die Stellung der deutschen Unternehmen auf den nationalen und internationalen Märkten erheblich verändert. Ihre Wettbewerbsfähigkeit wurde weltweit herausgefordert von Unternehmen, die kostengünstiger produzieren und von Wettbewerbern, die Ergebnisse technischer und organisatorischer Entwicklungen in Form von Produkt- und Verfahrensinnovationen zunehmend schneller, effektiver und effizienter nutzen. Die stagnierende Nachfrage auf den Exportmärkten war mitentscheidend für die wirtschaftliche Krise der frühen 90er Jahre in Deutschland. Nach Einschätzung führender deutscher Wirtschaftsinstitute befanden sich die deutschen Unternehmen seit 1992 in einer der schwersten Rezessionen der letzten Jahrzehnte (Leibfritz & Nierhaus 1993, S. 11). Die Rezession ist gekennzeichnet durch eine stark rückläufige gesamtwirtschaftliche Leistung (Leibfritz & Nierhaus 1992, S. 3–5).

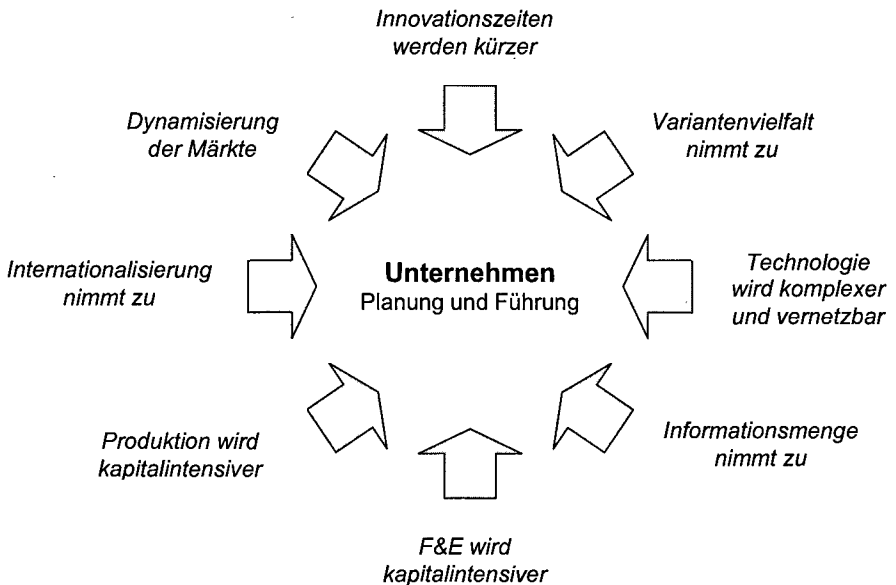


Abbildung 13: Neue Anforderungen an die Unternehmen (vgl. Gausemeier, Fink & Schlake 1995, S. 44)

1993 hat das Bruttosozialprodukt gegenüber 1992 real um 1,5 % abgenommen (o. V. 1994a, S. 14). Als Ursache werden u. a. Nachfragerückgänge im In- und Ausland genannt, Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (wie zunehmende

Zahlungsprobleme der Unternehmen auf den Ostmärkten) sowie pessimistische Einschätzungen der Wirtschaftslage (Gaspar 1993, S. 527).

Die Internationalisierung der Märkte ist kein neues Phänomen. Neu ist das Ausmaß der globalen Vernetzung lokaler und nationaler Prozesse. Damit verbunden ist u. a. die Verkürzung von Produktlebenszeiten, der Rückgang von Produktentwicklungszeiten, der Anstieg der Innovationsgeschwindigkeit und die Beschleunigung von Kommunikationsprozessen weltweit. Dabei erleben wir wachsende Abhängigkeiten: Wirtschaftlich beispielsweise dadurch, daß globale Oligopole Wettbewerbsstrukturen vernichten (wie Entscheidungsträger insbesondere von Unternehmen aus der Automobilzuliefererindustrie noch Mitte 1998 bestätigten, steigen die Anforderungen an die meist mittleren Unternehmen ständig, was ohne selbstbewußte Ausweichstrategien oder Innovationen in Alternativprodukte die Überlebenschancen drastisch vermindert); politisch dadurch, weil die Unterstützung notwendiger Strukturreformen durch die Verknappung der öffentlichen Mittel als Folge einer fortschreitenden Rezession nur unzureichend unterstützt werden.⁹

Und wir erleben einen gesellschaftlichen Wertewandel, der in den Bereichen Kundenverhalten, Einstellung zur Arbeit und Ökologie die Unternehmen deutlich beeinflußt (vgl. auch Krebsbach-Gnath 1992, S. 8). Wert ist etwas „Wünschenswertes“, ein Leitbild, nachdem sich das Handeln ausrichtet und die Verhaltensweisen anderer beurteilt werden. Unter Wertewandel versteht man grundlegende Verschiebungen der Meinungen und Einstellungen. Die Erfassung des Wertewandels stützt sich im wesentlichen auf Meinungsumfragen (wie beispielsweise die von der Bertelsmann-Stiftung in Auftrag gegebene Studie: Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik - Fehlzeiten durch Motivationsverlust 1997). In allen Branchen und auf allen Ebenen der Unternehmen sind die Klagen über den Verfall der innerbetrieblichen Umgangsqualität nicht mehr zu überhören. Man macht u. a. betriebsklimatische Unterkühlungstendenzen für die unzureichende Bereitschaft der Mitarbeiter zu Spitzenleistungen verantwortlich. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz entstehen häufig wenn,

- Vorgesetzte nicht über ausreichende Führungsqualifikation verfügen,
- Beschäftigte zu wenig Möglichkeit haben, Arbeitsprobleme mit den Vorgesetzten zu besprechen,
- Vorgesetzte ihre Mitarbeiter und die von ihnen erbrachte Leistung nicht oder nur wenig anerkennen sowie
- mangelnde Fähigkeiten oder Bereitschaft des Vorgesetzten zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung gegeben sind.

⁹ Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat davor gewarnt, Ballungsräume in den neuen Bundesländern bei der Ostförderung zu vernachlässigen. Die Städte verlieren Arbeitsplätze an ihr Umland, sie gewinnen aber in zu geringem Maße großstadtypische Funktionen (vgl. BdW vom 17. 7. 1997).

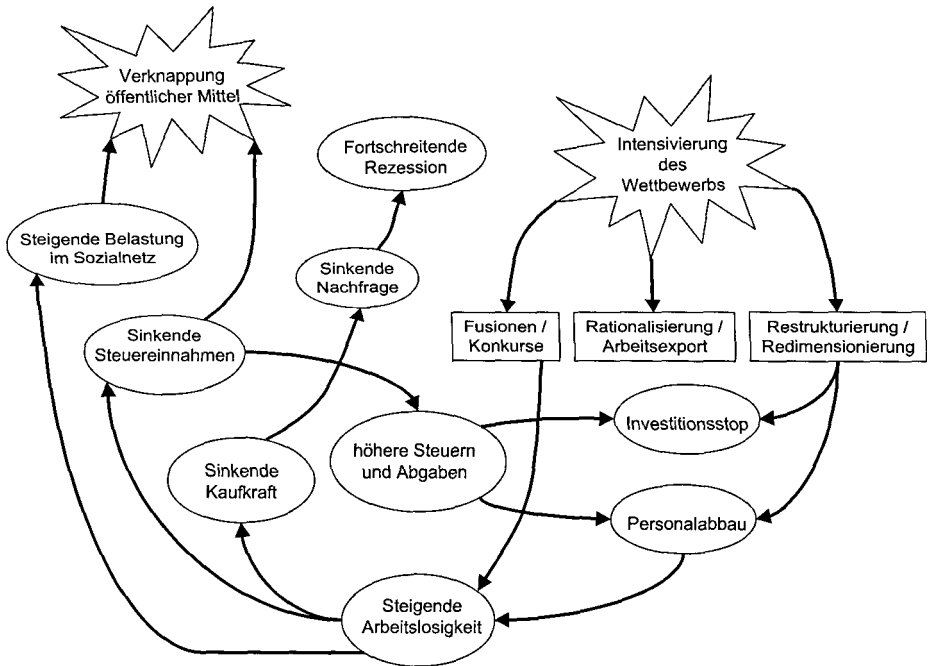


Abbildung 14: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen¹⁰

3.2 Unternehmensentwicklung

Charakterisierende Merkmale

Unternehmensentwicklung beschreibt die ökonomische, soziale, technologische und kulturelle Evolution eines Unternehmens im Zeitablauf; wobei das Unternehmen sich nicht einseitig an Bedürfnissen des Marktes orientiert, sondern im Spannungsfeld von Innen- und Außenwelt sich selbst erschafft. Das unternehmerische Handeln legitimiert sich durch die Stiftung eines – im Vergleich zum Wettbewerb – größeren Nutzens. Die Unternehmensentwicklung lässt sich ausdrücken in der Veränderung von

¹⁰ **Steigende Arbeitslosigkeit:** Insbesondere eine nachhaltige hohe Sockelarbeitslosigkeit (Langzeitarbeitslosigkeit). Diese hat im Juni 1998 mit 1,51 Millionen noch immer um 115 000 über dem Vorjahreswert gelegen (vgl. BdW vom 22. Juli 1998, S. 1).

Verknappung der Mittel:

In einer Prognose des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) rechnen die Forscher mit einem Rückgang der Arbeitslosenzahlen 1998 im Jahresdurchschnitt um 250 000, bzw. für 1999 um 300 000 auf dann rund 4 Millionen. 1997 waren es noch 4,4 Millionen (vgl. BdW vom 17. 7. 1998 und BdW vom 2. 4. 1997).

quantifizierbaren Meßgrößen (u. a. Umsatz, Bilanzsummen, Beschäftigtenzahl) im Zeitablauf. Wobei der Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen wie Wettbewerbsvorteile (u. a. günstiges Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital, innovative Produkte, flexible interne Geschäftsprozesse, eine hohe Mitarbeiterproduktivität, zufriedene, angemessen qualifizierte Mitarbeiter) und Marktattraktivität (Kundenzufriedenheit, Wertschätzung von Aktionären, Banken, Standortgemeinden u.a.m.) langfristig bedeutsamer ist. So kann ein kurzfristiger Umsatzrückgang durchaus als positive Unternehmensentwicklung eingestuft werden, wenn damit eine Verbesserung der relativen Wettbewerbsvorteile z.B. durch Erhöhung des internen Know-hows verbunden ist.

Die Entwicklung verläuft in Phasen. Nach Lievegoed (1974, S. 35 f.) kann Veränderung, wie oben beschrieben, als Aufgeben alter Strategien und Finden neuer Standpunkte (-orte) verstanden werden, während er unter Wachstum die quantitative Zunahme (Umsatzsteigerung) und Schrumpfung als Gegenbewegung versteht. Veränderung und Wachstum vollziehen sich innerhalb einer gegebenen Struktur. Entwicklung ist demgegenüber, wenn das Wachstum die bestehenden Systemgrenzen erreicht und entweder zur Auflösung des Systems führt oder den Übergang in eine höhere Phase unterstützt. Entwicklung ist charakterisiert dadurch, daß sie

- diskontinuierlich und in der Zeitfolge irreversibel ist,
- zyklische Phasen der Globalisierung, Differenzierung, Integration und neue Differenzierung usw. durchläuft,
- zu Differenzierung, Organbildung und Hierarchisierung führt und daß sie
- auf den höheren Ebenen die vorangegangenen Qualitäten integriert (Schichtenmodell, vgl. Abschnitt 3.2.4)

Das Modell von Bleicher (1993, S. 34 ff.) beschreibt ähnlich den Phasenverlauf, betont aber stärker den Unterschied zwischen der Entwicklung aus eigener Kraft und der Entwicklung durch Kooperation und dem Zusammenschluß mit anderen Unternehmen. „Mit einer Tendenz zur äußeren Entwicklung durch vertragliche Bindungen, dem Eingehen von Beteiligungen, Übernahmen und Zusammenschlüssen werden die Konturen unseres auf rechtlich gesicherter und wirtschaftlich zentrierter Autonomie beruhenden Unternehmungsverständnisses zunehmend undeutlicher. Mißlingt die äußere Entwicklung und sind zugleich Schritte zurück zu einer aus dem Inneren der Unternehmung heraus folgenden Entwicklungsdynamik durch vielfältige unumkehrbare Festschreibungen von Strukturen und Verhalten verstellt, verbleibt die zumeist von außen induzierte aber weitgehend durch innere Maßnahmen zu vollziehende Restrukturierung.“ (Bleicher 1993, S. 36)

Um die Folgen der neuen Anforderungen zu mildern, wurden bereits in den 80er Jahre in den westdeutschen Unternehmen umfangreiche Organisations- und Personalentwicklungsprojekte durchgeführt (siehe Abschnitt 3.1). Mit komplexen Ansätzen, die mehr oder weniger auf Veränderungen der gesamten Organisation (Strategie und Struktur) und auf die Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern (Kultur und

Soziales) zielen, sollten die Produkte und Dienstleistungen so schnell und effizient wie möglich marktfähig werden.

Die Auswirkungen der neuen Anforderungen an die Unternehmen hat neue Realitäten entstehen lassen:

- Die Strukturen, die früher für Stabilität der Arbeitsinhalte gesorgt haben, verlieren an Bedeutung.
- Traditionelle hierarchische Strukturen werden abgeflacht oder aufgelöst und machen Platz für Projektarbeit und Koordinationsmanagement.
- Aus der Notwendigkeit zunehmender Innovation, größerer Risikobereitschaft und Einbeziehung der Kunden erwachsen neue Anforderungen an die Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern.
- Die starke Strukturierung von Aufgaben und Aktivitäten, wie sie in der Vergangenheit üblich war, ist für die Definition der Leistungen nicht mehr ausreichend.
- Kundenorientierung verlangt nach schnellen Entscheidungen der Bearbeiter.
- Die Anspruchshaltung der Mitarbeiter an die Integration von individuellen Zielen und Zielen der Unternehmung erfordert eine hohe Transparenz der Entwicklungschancen.

Eine Durchsicht der umfangreichen Literatur über gelungene Entwicklungsvorhaben, stützt die Vermutung, daß kleinere und mittlere Unternehmen weniger häufig umfangreiche Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen.¹¹ Die Gründe hierfür sind vielfältig, scheinen aber weniger im methodischen Unvermögen als in der fehlenden Einsicht zu liegen, daß die Erhaltung und Förderung von qualifiziertem Personal eine essentielle Aufgabe zur Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Betriebswirtschaftlich begründete Zielsetzungen, die auf der Basis von mehr oder weniger aussagefähigen Benchmarks formuliert werden, kommen als Projektanlässe schon eher in Betracht: Verringerung der Fertigungstiefe, die Verkürzung der Montagezeiten auf die Hälfte oder die Senkung der Puffergrößen bzw. Pufferzeiten um 60 Prozent und mehr.

Vor diesem Hintergrund erfolgte die Umstrukturierung der ostdeutschen Unternehmen nach der politischen Wende 1989. Zu Projektbeginn (Spätsommer 1995) war die Privatisierung der Unternehmen im Förderprogramm abgeschlossen und die Umwandlung der Kombinate zu mittleren Unternehmen vollzogen.

¹¹ Auf einer Podiumsdiskussion zum Abschluß des Förderprogramms am 25.9.1998 im Schloß Molsdorf (Thüringen) schilderte der Leiter des Referats „Berufliche Kompetenzentwicklung“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn die Schwierigkeiten: „Unter den schwierigen Bedingungen des Übergangs zur Marktwirtschaft, im Rahmen eines permanenten Personalabbaus, des täglichen Ringens um effektives Wachstum, ums Überleben, wurden in der Mehrzahl der Betriebe keine Möglichkeiten gesehen, Personalentwicklungsfachleute bereitzustellen. In einer langen Entwicklungsphase und unter Mitarbeit vieler Experten entstand dann, als sich der Europäische Sozialfonds Ziel 1 formierte, die Konzeption zum PE/OE-Förderprogramm.“ (QUEM-Bulletin, Dezember 1998, S. 2)

Tabelle 16: Status der Unternehmen im Förderprogramm

Unternehmen	Unternehmen wird vom Eigentümer geführt	Unternehmen ist Teil eines Konzerns oder Gesellschaftsverbandes	Rechtsform	rechtliche Selbständigkeit gegeben
Aucoteam	X		GmbH	ja
Buck Inpar		X	GmbH	ja
Chema Balcke		X	AG	nein
FAM	X		GmbH	ja
FER	X		GmbH	ja
Foron		X	GmbH	ja
Kirow		X	AG	nein
Rautenbach		X	GmbH	ja
SEW	X		GmbH	ja
Schönherr		X	GmbH	ja

3.2.1 Unternehmerische Dynamik

Unter Treuhandverwaltung und in der ersten Phase der Zusammenarbeit mit privaten Investoren war das Kommen und Gehen von Geschäftsführern und Mitgliedern des oberen Managements ein Haupthindernis für die notwendige Kontinuität der Geschäftspolitik. Mit jedem neuen Gesicht wechselten die Unternehmensphilosophien und -strategien. Konstant blieb das Bemühen jeder neuen Managementgeneration um Restrukturierung und Verschlankung der Unternehmen, d. h. mit einfachen Konzepten (u. a. drastischer Personalabbau, Schaffung überschaubarer Betriebsbereiche) „aus den roten Zahlen kommen.“ Dabei waren nur in den seltensten Fällen rein sachliche Gründe ausschlaggebend. Es lassen sich ebenso emotionale, soziale und regelrecht irrationale Einflüsse festmachen, die bei den strategischen Entscheidungen eine Rolle spielen. „Hinter den meist mit beeindruckender Eloquenz, Souveränität und Prägnanz vorgestellten Unternehmensentscheidungen verbergen sich nur allzuoft persönliche Schwächen, charakterliche Defizite oder kleinbürgerliche Anti- oder Sympathien“ (Müller 1997).

Tabelle 17: Fluktuation im Bereich der Führungskräfte im Projektzeitraum

Unternehmen (anonymisiert)	Position	Quartal des Ausscheidens	Bedeutung der Position für die Initiatoren-Tätigkeit (Selbsteinschätzung)
Unternehmen 1	Leiter Fertigung	3 / 95	mittel
	Vertriebsleiter Rührtechnik	2 / 96	keine
	Geschäftsführer	3 / 96 und 1 / 97	hoch sehr hoch
	Vertriebsleiter Verdampfungstechnik	3 / 97	gering
	Leiter Technik	4 / 97	sehr hoch
	Leiter Vertrieb	2 / 98	hoch
Unternehmen 2	Leitung Finanzen	2 / 96 und	mittel keine
	Leitung Konstruktion Stückgut	4 / 96	keine
	Leitung Fertigung / Produktion	1 / 97 und 3 / 97	gering gering
Unternehmen 3	Spartenleiter A	4 / 95 4 / 97 und 1 / 98	sehr hoch
	Spartenleiter B	3 / 97	keine
	Spartenleiter C	1 / 98	keine
	Leiter Qualität	2 / 96	sehr hoch
Unternehmen 4	Geschäftsführer Technik	2 / 96	hoch
	Geschäftsführer Vertrieb	2 / 96	keine
	kaufm. Leiter (Prokurist)	2 / 96	keine
	Leiter Process-Engineering	2 / 96	sehr hoch
Unternehmen 5	Leiter der Produktion	4 / 97	mittel
Unternehmen 6	Leiter Qualität	4 / 96	hoch
	Leiter Instandhaltung	4 / 96	gering
	Produktionsleiter	3 / 97	sehr hoch
	Leiter Qualität	6 / 98	hoch

Unternehmen 7	Geschäftsführer Technik	4 / 95	sehr hoch
	stv. Geschäftsführer Vertrieb	2 / 96	sehr hoch
	Bereichsleiter Walzwerk	1 / 97	hoch
	Bereichsleiter Stahlwerk	1 / 98	hoch
	1. Verkäufer	3 / 97	mittel
	Leiter Vertrieb	3 / 97	hoch
	Leiter SDS	4 / 97	hoch
	Leiter IHW	2 / 97	mittel
	Bereichsleiter Lugau	1 / 95	hoch
	Leiter Q-Stelle	3 / 95	mittel
	Verkaufsleiter	4 / 96	hoch
Unternehmen 8	stv. Geschäftsführer SCWB	2 / 96	sehr hoch
	Geschäftsführer SCWB	2 / 97	sehr hoch
	Geschäftsführer SWB	3 / 97	keine
	Geschäftsführer STF	1 / 98	keine

Lean-Konzepte waren in Folge der Studien von Womack, Jones & Roos, (1991) unternehmenspraktische Entwicklungen zur Erreichung von Effizienz (das Richtige tun!) und Effektivität (das Richtige richtig tun!) durch eine

- Kostensenkung und Qualitätsverbesserung,
- ganzheitliche Sichtweise und Prozeßorientierung,
- stärkere Kundenorientierung und Zuliefererintegration,
- Intensivierung der Mitarbeiterorientierung und
- stärkere Konzentration auf die unternehmensindividuellen Kernkompetenzen (Wildemann 1993, S. 19 ff; Bösenberg & Metzen 1992, S. 67 ff).

Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen wurden erzielt mit Programmen wie Business Reengineering, oft gekoppelt an die Einführung bzw. umfassende Erneuerung edv-gestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme (s. Abschnitt 1.3.3), Total Quality Management, Time Based Management, Cost Management (Führungskennzahlen als Steuerungsinstrument, s. Abschnitt 3.4.3), Customer Focus, Lean Management u. a. m.

Die laufende Erhöhung der Produktivität war zu einer Daueraufgabe geworden. Die neuen Bundesländer holten nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft DIW in Köln bei der Arbeitsproduktivität kräftig auf. Gründe hierfür waren 1994 erstmals nicht die Stilllegung unrentabler Arbeitsplätze. Der Anstieg resultierte, wie beispielsweise ein Vertreter der sächsischen Landesregierung im Juli 1995 bemerkte, allein aus der inzwischen entstandenen Wirtschaftskraft der Unternehmen (vgl. BdW vom 28. 7. 1995, S. 1). Die Erwerbstätigen der ostdeutschen Industrie und auf dem

Bau erbrachten insgesamt pro Kopf bereits 60 Prozent der Wirtschaftsleistung ihrer westdeutschen Kollegen. Drei Jahre zuvor waren es 30 Prozent.

Tabelle 18: Bruttowertschöpfung je Erwerbstätige im produzierenden Gewerbe 1994 (vgl. BdW vom 30. 8. 1995, S. 1)¹²

Brandenburg	65 700 DM
Mecklenburg-Vorpommern	58 600 DM
Sachsen-Anhalt	58 100 DM
Thüringen	57 000 DM
Sachsen	53 100 DM

Wirtschaftliche Situation der Unternehmen im Förderprogramm

Im Berichtszeitraum mußte keines der Unternehmen im Förderprogramm aufgeben. Allerdings meldete ein Unternehmen noch in der Berichtsphase Konkurs an. Die Sichtung des zur Verfügung gestellten Datenmaterials (zu Problemen der Erhebung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen siehe auch Abschnitt 3.4.3), unterstützt durch Eindrucksbewertungen der wissenschaftlichen Begleitforschung, ergibt kein einheitliches Bild. Während die meisten Unternehmen keine zufriedenstellende Rentabilität aufweisen (Rationalisierungspotentiale in der Fertigung und bei der Auftragsabwicklung, Kosteneinsparungsmöglichkeiten bei Material und Personal) sind Kapitalstruktur und Liquidität gut. An ausgewählten Beispielen werden im folgenden die wirtschaftliche Situation, Veränderungsstrategien (neue Konzepte und neue Produkte) und qualitative Wachstumspotentiale (Investoren/Kooperationspartner, neue Märkte und eine stärkere Internationalisierung) dargestellt.

Obwohl in einem Unternehmen (Anlagenbau) interessante neue Produkte entwickelt wurden, konnte die wirtschaftliche Situation im Beobachtungszeitraum des Projektes nicht wesentlich verbessert werden. 1996/1997 führten starke Auftragsschwankungen mit kurzen Spitzenzeiten und langen Entwicklungsphasen zu Kurzarbeit. In diesem Unternehmen ist die Rentabilität nicht befriedigend. Die relativ hohe Deckungsbeitragsrate (70 Prozent) läßt vermuten, daß hier Handlungsbedarf im Fixkostenbereich besteht. Angesichts des relativ niedrigen Umsatzes pro Mitarbeiter (146 TDM, 1997) muß die Personalstärke des Unternehmens hinterfragt werden. Die relativ hohe Abfallquote des Unternehmens bietet darüber hinaus Anlaß, den Prozeß der Leistungserstellung weiter zu analysieren. Die Kapitalstruktur (Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital) und Liquidität des Unternehmens sind hingegen sehr gut, was vermuten läßt, daß mit der Finanzierungsstrategie vorrangig die Unabhängigkeit vom westdeutschen Partnerunternehmen angestrebt wird.

¹² Im Vergleich: Rheinland-Pfalz war 1994 das einzige Flächenland, in dem ein Erwerbstätiger im produzierenden Gewerbe mehr als 100 000 DM erwirtschaften konnte.

In einem anderen Unternehmen (mit dem Konzept: Umbau vom Stahlbaulieferanten zum Maschinenbaulieferanten) vollzog sich hingegen ein rasantes Wachstum (ca. 90 neue Mitarbeiter). Dennoch ist die Rentabilität nicht befriedigend. Angesichts des guten Umsatzes pro Beschäftigten (305 TDM) und der niedrigen Deckungsbeitragsrate ist es besonders wichtig, größtmögliche Transparenz über die wichtigsten variablen Kosten herzustellen, da die Rendite möglicherweise durch einen unwirtschaftlichen Produktionsprozeß oder hohe Materialkosten beeinträchtigt wird. Der Auftragsbestand des Unternehmens ist erfreulich hoch, Kapitalstruktur und Liquidität des Unternehmens deuten auf eine gesunde finanzielle Basis hin.

Bei einem weiteren Anlagenbauer wird monatlich die Kennzahl „Return on Total Assets“ (Verzinsung des eingesetzten Kapitals) erhoben. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals liegt in diesem Unternehmen trotz unbefriedigender Umsatzrendite dicht am Branchendurchschnitt (ca. 4 bis 4,5 Prozent). Das Unternehmen verbucht für die Branche einen guten Angebotserfolg (15 Prozent) und verfügt 1998 über ein gutes Auftragspolster von mehr als einem Jahresumsatz. Der Umsatz pro Beschäftigtem liegt bei hervorragenden 425 TDM. Kapitalstruktur und Liquidität des Unternehmens deuten auf eine gesunde finanzielle Basis hin.

Die ungünstigste Umsatzrendite (DM Gewinn vor Steuern pro 100 DM Umsatz) zeigte sich bei dem Unternehmen mit einem sehr breit gefächerten Produktspektrum. Ein Grund für das ungünstige Umsatz-Gewinn-Verhältnis könnte in überdurchschnittlich hohen (variablen und fixen) Kosten liegen. Obwohl zum Bewertungszeitpunkt ein relativ guter Auftragsbestand vorlag, mußte dieses Unternehmen Konkurs anmelden.

Das Unternehmen mit der besten Umsatzrendite (5 Prozent) und der besten Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist ein Unternehmen mit einem relativ geringen Anlagevermögen. Die Eigenkapitalquote von 25 Prozent ist durchaus noch zufriedenstellend, allerdings deutet die geringe Anlagendeckung durch Eigenkapital (33 Prozent) auf einen eingeschränkten Schutz der Gläubiger vor Kapitalentzug hin. Der relative Erfolg des laufenden Geschäfts könnte mittelfristig gefährdet sein, wenn sich das Unternehmen Investitionen zur Realisierung von Strategien und Zielen nicht leisten kann.

Neue Unternehmensstrategien und Entwicklungsprogramme der Unternehmen im Förderprogramm

Ein Unternehmen vollzog eine völlige Neuorientierung: Weg von der Fertigung und hin zum Dienstleister für Standortentwicklung. Erst im Verlauf des Projektes wurde deutlich, daß die Investoren im wesentlichen an der langfristigen Veräußerung der Grundstücke (zentrale Stadtlage) interessiert waren. Die Betriebsteile wurden veräußert. Die Unternehmenstätigkeit bezieht sich nunmehr auf die Immobilienverwaltung und die Durchführung von Projekten zur Standortentwicklung sowie darauf, kommerzielle Serviceleistungen für potentielle Mieter zu entwickeln. In diesem Unter-

nehmen wird mittelfristig mit einer Konsolidierung gerechnet. Die neue Unternehmensstrategie ist aufgegangen, die Eigentümer konnten ihre Investitionen sichern, aber ein wichtiger innerstädtischer Industriestandort und Arbeitsplätze gingen verloren. Auch wenn in der spezifischen Situation des Unternehmens diese Lösung sinnvoll war, ist das Vorgehen und das Unternehmenskonzept hinsichtlich der Ziele des Förderprogrammes eher problematisch zu werten.

Tabelle 19: Neue Konzepte in den beteiligten Unternehmen

Unternehmen	Neue Konzepte
Buck	Know-how exportieren
FAM	vom Komponentenlieferanten zum Anlagenbauer
FER	vom Kombinat zum mittelständischen Unternehmen, Büros und Produktionsstandorte im Ausland
Foron	vom Massen zum Nischenprodukt
Kirow	Neue Produkte kreieren und Marktführerschaft übernehmen
Chema Balcke	Konzentration auf die Fertigung von Edelstahlprodukten / Anlagen
Rautenbach	vom Großunternehmen zum mittelständischen Unternehmen
Schönherr	Webmaschinenbau als Holding neu strukturiert, Standortentwicklung

Entscheidend war die Realisierung überlebensrelevanter Produkt-Markt-Kombinationen. Die Führungskräfte waren herausgefordert, entsprechende Strategien und Programme neu zu entwickeln. Überprüft und ausgetauscht wurden u. a. die bestehenden Unternehmenskonzepte, das Angebot von Produkten/Leistungen und die Finanzierungskonzepte. Während sich die Serienfertiger (Automobilzulieferer) vor allem auf die Erschließung neuer Finanzierungsquellen (Gang an die Börse) und die Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kunden (u. a. Forschung und Entwicklung) konzentrierten, erweiterten die Einzelfertiger und Anlagenbauer ihr Produkt- bzw. Leistungsangebot erheblich.

Tabelle 20: Investoren und Kooperationspartner

Unternehmen	Investoren / Kooperationspartner
Aucoteam	Erweiterung der Mitarbeiterbeteiligung
Buck	Kooperation mit osteuropäischen Partnern
FAM	Gründung von Tochtergesellschaften
FER	Umwandlung in eine börsennotierte Gesellschaft
Foron	Tochter der niederländischen ATAC-Gruppe
Rautenbach	weiteres Wachstum erfordert neue Gesellschafter, Gang an die Börse
Schönherr	Webmaschinenbau mehrheitlich an ein Unternehmen aus der Schweiz veräußert, Zusammenarbeit mit professionellen Projektentwicklern

Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Innovationen zu. Der entscheidende Vorteil von innovationsorientierten Unternehmen ist die Fähigkeit, etwas auf den Markt zu bringen, das der Kunde braucht, das er noch nicht auf dem Markt findet.

Tabelle 21: Neue Produkte

Unternehmen	Neue Produkte
Aucoteam	Facility Management
Buck	Siedlungsbau in China und Osteuropa, Abwasserentsorgung, Einfamilienhäuser auf Fertigteilbasis
FAM	komplette Anlagen (starkes Engineering mit Fertigung der Kernstücke), Durchgängigkeit von der technischen Lösung zum Serienauftrag
FER	vom Leuchtzulieferer zum Zulieferer des Systems Leuchten, Sensorik
Foron	ökologische und Design-Innovationen (Bistro-Reihe, Avantgarde-Reihe)
Kirow	Schlackentransportfahrzeuge, Palettentransportfahrzeuge, Transporter für große Schiffsegmente im Werftbereich, Eisenbahnwaggonwartung, Hafenkräne
Chema Balcke	Biodieselproduktionsanlage, Biodiesel
Rautenbach	Entwicklung einer 2. Produktlinie
Schönherr	Dienstleistungen für Töchter und andere mittlere Unternehmen (z. B. Buchhaltung, Controlling), Immobilienverwaltung

Eine weitere Herausforderung war es, wirksame Vertriebsnetze aufzubauen und die Marktbearbeitung zu verstärken. Unter den besonderen Bedingungen der ostdeutschen Unternehmen war dies eine fast unlösbare Aufgabe. Vor allem wurde beklagt, daß durch den Rückgang der zahlungsfähigen Nachfrage in Osteuropa, traditionelle Märkte unwiederbringlich verloren gegangen sind. Wie Abbildung 15 zeigt, war die Neukundensuche für Treuhand- und Privatbetriebe vorrangig.

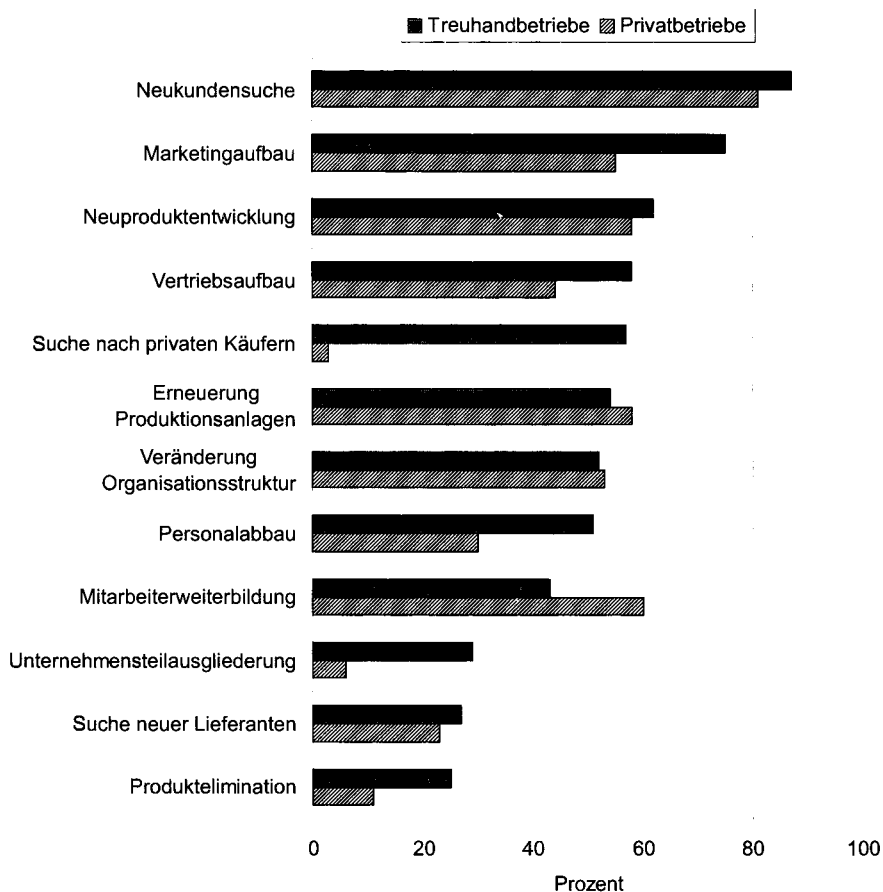


Abbildung 15: Aufgaben der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in den neuen Bundesländern (Quelle: Zahlenangaben Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 6. Bericht, 1992, S. 475)

Die Vertriebsorganisationen der meisten ostdeutschen Unternehmen waren darauf angewiesen, auf den wettbewerbsintensiven Märkten des Westens Fuß zu fassen.

Tabelle 22: Neue Märkte der Unternehmen im Förderprogramm

Unternehmen	Neue Märkte / International
Aucoteam	Protokollkonverter, Meßtechnik für Abfallcontainer, F-Paris, ZON-Energiemanagement
Buck	weltweit Anlagen bauen, um Rüstung zu entsorgen: Rußland, Israel, Taiwan Bauvorhaben in Osteuropa
FAM	Südostasien / arabischer Raum, Europa, Nord- und Südamerika, 50% Exportanteil
Foron	Westdeutschland
Kirow	Südostasien

Dies erfordert qualitative und quantitative Personalkapazitäten, die den Unternehmen - auch als Folge der Maßnahmen zur Verschlankung - nicht ausreichend zur Verfügung standen. Hinzu kam, daß die intern rekrutierten Fach- und Führungskräfte kaum über Erfahrungen in der Entwicklung und Implementierung von Marktstrategien (mit Ausnahme jener, die bereits vor der politischen Wende 1989 auf den Auslandsmärkten wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen vermarkteten) verfügten. In den Unternehmen der Planwirtschaft kam der Marktbearbeitung keine große Bedeutung zu (Meffert 1991, S. 11).

Über Produktion und Konsum entschieden nicht Angebot und Nachfrage, sondern zentrale Planungsstellen. Die ehemaligen Kombinate und Betriebe waren eingebunden in das staatliche Planungssystem und hatten einen Versorgungsauftrag, aber nicht die Befugnis, außerplanmäßig Produkte auf 'anonymen Märkten' zu veräußern. (Elle & Thom 1989, S. 73). Die zentrale Planung entschied über Quantität und Qualität der Güter- und Dienstleistungsproduktion.

Aber bereits Mitte der 90er Jahre konnten - dank der Bildungsanstrengungen - keine wesentlichen Unterschiede mehr bei den Beschäftigungschancen von Managementnachwuchs ost- und westdeutscher Herkunft (vgl. BdW vom 30. 8. 1995) festgestellt werden. In einer repräsentativen Studie über die 'Generation der Vereinigung' des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln haben die Hochschulabsolventen aus Ostdeutschland auch in den ehemaligen Defizitbereichen wie Marketing, Finanzwesen oder Einkauf aufgeholt.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen schätzt besonders die hohe Motivation und gut entwickelte soziale Kompetenzen. Dies sind für ostdeutsche Unternehmen besonders wichtige Fähigkeiten, da durch zahlreiche Reorganisationswellen die Karrieren in der Linie nur begrenzt möglich sind. In den flachen Organisationsstrukturen gewinnen Fachlaufbahnen und die Übernahme von Verantwortung in Projektgruppen an Bedeutung. In zwei Unternehmen des Förderprogrammes wurde die Position eines Innovationsmanagers geschaffen, der zuständig war für die Koordination von Re-

strukturierungsmaßnahmen und Ideengeber bzw. Ansprechpartner für neue Projektideen. In einem der Unternehmen entwickelte sich eine enge Zusammenarbeit von Innovationsmanager und Koordinator. Die Effizienz der Vorgehensweise und die Chance, Synergien zu nutzen haben den Veränderungsprozeß umgekehrt proportional zur Akzeptanz durch die Betroffenen beschleunigt, was letztlich dazu führte, daß das strategische Management und die Mitarbeiter die Verantwortung und Durchführung von Veränderungsmaßnahmen wieder an die Führungskräfte der Bereiche zurückdelegieren wollten und den Beteiligungsansatz als vorläufig gescheitert ansahen.

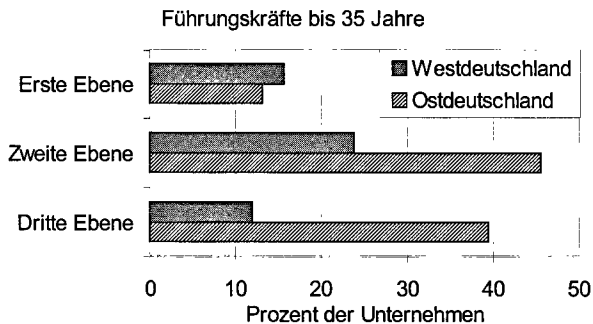


Abbildung 16: Nachwuchskräfte in Führungspositionen (Quelle: BdW vom 11. August 1995, S. 1)

3.2.2 Verlust der alten kulturellen Identität und Suche nach neuen Leitbildern

Für die ostdeutschen Unternehmen wurde bald deutlich, daß die Verbesserung der betrieblichen Effizienz zwar notwendig war, um im Wettbewerb zu bestehen, sie war aber keineswegs eine ausreichende Bedingung für den langfristigen Erfolg.

Durch die Neustrukturierungen waren für viele der verbliebenen Mitarbeiter die vertrauten betrieblichen Anwesenheits-, Raum- und Zeitstrukturen überflüssig geworden. An ihre Stelle trat, ständig Ad-hoc-Lösungen zustandezubringen, von deren Gelingen oder Nichtgelingen immer wieder aufs Neue das Gesamtwohl des Unternehmens abzuhängen schien. Mit dieser massiven Risikoverlagerung waren die in der Planwirtschaft beruflich sozialisierten Mitarbeiter emotional überfordert. Hinzu kam, daß die gewohnten Bindungen an feste Arbeitsplätze und -zeiten sowie an die Kollegen sich tendenziell auflösten. Neben der Konzentration auf eine aktuell hohe Arbeitsqualität trat die ständige Sorge um das Morgen.

Der Terminus „Employability“ beschreibt den Menschen in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt. Die gewohnten Denkmuster, Handlungsweisen und Erfahrungen bedeuten zunehmend eher Gefahr denn Hilfe für das Überleben im Konkurrenzkampf betrieblicher Schrumpfungsprozesse. Die Folge sind persönliche und soziale

Desorientierung. Strategien wie: Abnehmende Kollegialität, gegenseitiges Auspielen oder Mobbing sollten nicht selten das Überleben im zwischenmenschlichen Verdrängungswettbewerb sicherstellen. Entstanden ist dadurch in vielen Unternehmen eine Kultur, in der Mißtrauen und Mißgunst weit häufiger anzutreffen waren, als Vertrauen in die Loyalität und Strukturen, die Teamgeist und Eigenverantwortung fördern.

Es bedarf keiner ausschweifenden Phantasie für Vorstellungen darüber, wohin sich ein Unternehmen entwickelt, in dem Werte wie Vertrauen, Zugehörigkeit oder Bindung nicht mehr zählen. Ganz zu schweigen vom gesellschaftlichen Schaden, der entstehen kann, wenn Egoismus und Egozentrik die vorherrschenden Motivatoren betrieblichen Handelns sind. Einige US-amerikanische Wissenschaftler und Managementberater sehen in der Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen (zugunsten virtueller Netze) ein „menschliches Unglück“, das letztlich die Stabilität des gesamtgesellschaftlichen Gefüges gefährdet. Die Grundlage dauerhafter Spitzenleistungen sind nicht immer neue Management-Modelle oder laufende organisatorische Veränderungen, sondern ist die Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen wie Glück, Zufriedenheit, Sinn und Erfüllung, auch am Arbeitsplatz (vgl. Sennet 1998, Morris 1997). Erfolgsentscheidend für moderne Managementlehren sind Führungskräfte, die in der Lage sind, Kollegialität und Verbundenheitsgefühle zu unterstützen. Die Führungskraft ist zunächst Vorbild und Dienstleister für die Mitarbeiterentwicklung und arbeitet nicht egoistisch zum eigenen Vorteil nach dem Prinzip: „Nach mir die Sintflut.“ Dies setzt gegenseitige Achtung von Mitarbeitern und Führungskräften voraus.

Grundlegend beschäftigt sich u. a. Jürgen Habermas mit dem Phänomen der sozialen Anerkennung und gibt damit Hinweise auf Bedingungen erfolgswirksamen Handelns von Führungskräften. „Nur im Sinne vollständiger Reziprozität bildet gegenseitige Achtung eine pragmatisch notwendige Voraussetzung dafür, daß sich Interaktionsteilnehmer Rechte und Pflichten zuschreiben. ... moralische Scham und Schuld zu empfinden, (hängt ab, d. Verf.) von dem Status, Angehöriger einer Gemeinschaft zu sein. ... Als Person achten wir jemanden nicht, weil er uns imponiert oder in dieser oder jener Hinsicht Wertschätzung verdient, nicht einmal weil er eine gute Person ist oder ein gutes Leben führt, sondern weil er grundsätzlich in der Lage ist und durch sein Verhalten bezeugt, Glied einer Gemeinschaft zu sein, d. h. überhaupt Normen des Zusammenlebens zu genügen.“ (Habermas 1991, S. 148 und S. 149)

Gleichberechtigte Interaktion von Mitarbeitern / Führungskräften als Ergebnis gegenseitiger Anerkennung sind ausschlaggebend für den Paradigmenwechsel in der Anpassungsstrategie von Unternehmen an veränderte Umfeldbedingungen. Solche Unternehmen können sich ihrer Ziele, ihrer Stärken und Schwächen bewußt werden. Und sie können die Folgen ihres Handelns ein- und abschätzen. Aus dem „wissenden Unternehmen“ als vorherrschender Typus des Industriezeitalters wird ein „lernendes Unternehmen“. Dieses Unternehmen birgt alle Voraussetzungen, die Herausforderungen des Informationszeitalters anzunehmen (Verhaltensregeln und Verfahrensprozeduren verlieren an Bedeutung, selbstverantwortetes Handeln folgt Metaorientierung).

gen – Visionen). Jedes Mitglied des Unternehmens kennt die Gesetze lebendigen Entwickelns und weiß, daß Unternehmen als soziale Gebilde „...nicht willkürlich zu konstruieren sind, sondern in hohem Maße einer Eigengesetzlichkeit gehorchen“ (Glasl & Lievegoed 1993, S. 24). Unternehmen sind in einem turbulenten Umfeld überlebensfähig, wenn sie sich selbst bewußt sind. Dies ermöglicht die Erneuerung aus sich selbst heraus und gleichzeitig Ziele wie Effektivität / Effizienz, Authentizität und Humanisierung zu verwirklichen (Baumgartner u. a. 1992, S. 28).

3.2.3 Entwicklungsphasen

Die Entwicklung auf der Unternehmensebene vollzieht sich in Phasen:

1. Pionierphase
Unternehmen als große Familie oder Stamm,
2. Differenzierungsphase
Unternehmen als konstruierter Apparat,
3. Integrationsphase
Unternehmen als lebendiger Organismus und
4. Assoziationsphase
Unternehmen als profiliertes Glied im Biotop.

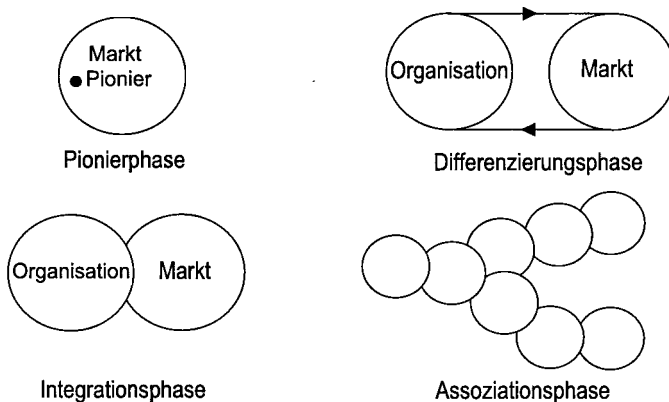


Abbildung 17: Entwicklungsphasen eines Unternehmens (nach Glasl & Lievegoed 1993, S. 124)

Bei der Einordnung der Unternehmen im Förderprogramm in das Phasenschema Lievegoeds sind folgende Besonderheiten und offene Fragen zu berücksichtigen:

- Der Transformationsprozeß (von der Plan- zur Marktwirtschaft) war eine revolutionäre Veränderungsstrategie. Wie läßt sich diese Historie in dem Modell berücksichtigen?

- Betrachtet man die Privatisierung als Startpunkt, so lassen sich nur für die Eigentümerunternehmen Pioniersituationen ableiten. Wieviel eigenständiges Wachstum ist den 'Töchtern' westdeutscher Unternehmen zuzurechnen?
- Den Schrumpfungsvorgang vom Großunternehmen zum mittelständischen Unternehmen haben viele Elemente der Differenzierungsphase überlebt (z. B. Abteilungsdenken, Anspruchshaltung gegenüber der Fürsorgepflicht des Unternehmens, u. a. Übernahme der Sozialeinrichtungen, das Formularwesen, die Informationspolitik, das Führungsverhalten). Zu fragen ist nach der Entwicklungsrichtung: Werden diese Strukturen allmählich integrativen Strukturen weichen oder tritt an die Stelle von formaler Anweisung, und Kontrolle der Pionier?
- Für die Automobilzulieferer ist die technische, organisatorische und personelle Kooperation mit den Herstellern nicht in Frage gestellt. Führt die Übernahme von weiteren Konstruktionsaufgaben, die heute noch vom Hersteller durchgeführt werden und die Anwesenheit auf Zeit von Konstrukteuren der Herstellerfirma auch im Innenverhältnis zu mehr Integration?

Tabelle 23: Charakterisierung der Unternehmen im Förderprogramm¹³

Unternehmen	Identität	Leitsätze, Programme	Charakterisierung
Aucoteam	von innen nach außen denkend	45 Eigentümer (Führungskräfte und Mitarbeiter) bestimmen im Dialog die Politik und Strategie	Unternehmen ist aufgeteilt in eigenständige Bereiche
Buck	konsequente Kundennutzenorientierung „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“	Familientraditionswerte mischen sich mit hoher Risikobereitschaft	Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft von materiellen Interessen und der friedlichen Nutzung militärischen Know-hows
FAM	rationales Definieren der Marktposition	das Produkt- und Leistungsprogramm wird von den Führungskräften gemeinsam entwickelt, aber die letzte Entscheidung obliegt der Geschäftsführung	Unternehmen auf dem Weg in die Differenzierungsphase

¹³ „Das Konzept des produzierenden Dienstleistungsbetriebes bezieht sich auf die enge Orientierung von Vertrieb, Konstruktion und Fertigung an individuellen Kundenwünschen. Danach stellt sich das Produktionsprogramm nicht mehr als Summe spezifischer Produkte dar, sondern es wird nur durch Bandbreiten technischer Parameter (z. B. Formen, Materialien, Fertigungstechnologien etc.) beschreiben. Die Produkte sind zunächst (...) abstrakt und konkretisieren sich erst im Zusammenspiel von Marktgeschehen und Kreativität und Know-how der Mitarbeiter.“ (Braun, et. al., 1988, S. 13)

Unternehmen	Identität	Leitsätze, Programme	Charakterisierung
FER	starke Betonung des Wir-Gefühls und der Verantwortung für die Entwicklung der Region	Politik und Strategie werden stark von den Kunden beeinflusst z. B. Leistungen im CAD-Bereich werden vom Kunden auf den Zulieferer übertragen. Die Zykluszeiten werden kürzer und damit die Anforderungen an F&E höher	Unternehmen mit bewußter Pflege der regionalen Besonderheiten und des sozialen Dialogs
Foron	die Kernziele sind eng an die Auffassungen der Vertreter der Konzernmutter geknüpft	Firmenphilosophie ist Aufgabe der Geschäftsführung	Unternehmen als große Familie
Kirow	wir suchen nach Produktwünschen, die wir mit unserem Know-how im Maschinenbau und einfacher Steuerungstechnik optimal erfüllen können	schriftliche Führungsgrundsätze gibt es nicht. Sie erschließen sich im direkten Gespräch mit der Geschäftsführung	Unternehmen als produzierender Dienstleistungsbetrieb
Chema Balcke	der Kostenoptimierung folgt die systematische Marktbearbeitung	die oberen Führungskräfte arbeiten die strategische Planung aus. Die Ziele und Maßnahmen werden genau schriftlich festgelegt	Unternehmen als produzierender Dienstleistungsbetrieb
Rautenbach	Entwicklung voran bringen durch Beteiligung an neuen Projekten der Kunden	die Produktplanung konzentriert sich auf die öffentliche Diskussion über Energieverbrauch und Schadstoffausstoß	Unternehmen in der Differenzierungsphase
Schönherr	bewußte Arbeit an einem Leitbild zur Standortentwicklung	in die Projektarbeit wird das Umfeld aktiv eingebunden	Unternehmen als umfeldorientierter Dienstleister

3.2.4 Allgemeine Gründe für das Scheitern von Entwicklungsvorhaben

Die im folgenden aufgeführten Gründe für das Scheitern von Entwicklungsvorhaben sind Erfahrungswerte der Mitarbeiter/innen des Projektteams. Die Aufzählung ist weder vollständig, noch erheben die einzelnen Aussagen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Sie soll lediglich die komplexe soziale Realität von Veränderungsvorhaben veranschaulichen, die neben Ganzheitlichkeit und Vernetzung (hier gemeint im Sinne der gleichwertigen Beachtung der Subsysteme), den Anspruch auf eine komplexe Gestaltung erheben muß (etwa durch situationsspezifische Auswahl von basalen Strategien und Instrumenten vgl. Abschnitt 1.4.1).

Aktivismus und Expertenlösungen

Noch immer scheitern viele Veränderungsvorhaben, weil die technologischen und wirtschaftlichen Aspekte vorrangig bearbeitet werden, während die psycho-sozialen bzw. psycho-kulturellen Dimensionen (Veränderungen von Einstellungen, Werthaltungen und Wahrnehmungen) sich quasi von selbst einstellen sollen.

Eine wesentliche Bedingung erfolgreicher Entwicklungsvorhaben ist, daß sie nicht ausschließlich an Fachstellen und -leute delegiert werden und dabei sachlich-logische Empfehlungen oder Konzepte entstehen, die nicht anschlußfähig an die Situation der Führungskräfte und Mitarbeiter sind, sondern daß ein möglichst großer Kreis von Mitarbeiterinnen, die Chance erhält, in Projekten Erfahrungen zu sammeln und sich neues Wissen anzueignen (Betroffene zu Beteiligten machen). Bei den meisten Restrukturierungen in den ostdeutschen Unternehmen blieben diese Gesichtspunkte unberücksichtigt. Angestrebt wurden schnelle Erfolge, insbesondere durch die Übernahme und / oder Anpassung von bewährten Standardlösungen.

Inaktivität und Besitzstandsdenken

Wer Macht hat, setzt sich nicht unbedingt dafür ein, sie zu verlieren und kann damit nur halbherzig Befürworter der Veränderungen von Organisationsstrukturen und Führungskonzepten sein. Dies unterstützt um so mehr die Forderung nach aktiver Mitwirkung der Führungskräfte bei Veränderungsvorhaben, u. a. durch Übernahme von Prozeß- und Umsetzungsverantwortung bei Entscheidungs- und Lernprozessen, bei der Informations- und Umsetzungsarbeit. Die spezifische Situation der Unternehmen in den neuen Bundesländern hat das Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein der Führungskräfte nachhaltig beeinflußt. Entscheidungsträger, die auf dem Status quo verharren, können die Schwierigkeiten des Tagesgeschäftes nicht bewältigen.

Die verordnete Entscheidungsfreiheit wird nicht genutzt

Das Lean-Konzept sieht u. a. die konsequente Delegation von Verantwortung auf die ausführenden Ebenen vor. Ein Ziel ist, daß notwendige Dispositionen schneller und effizienter vorgenommen werden können (so z. B. eigenverantwortliche Urlaubs-, Kapazitätsplanung, Maschinenbelegung bzw. Reihenfolgeplanung in der Fertigung, eigenverantwortliche Tourenplanung, Verwaltung eines Sachmittelbudgets, Strategieentwicklungen zur Marktbearbeitung und Kontaktpflege zu Kunden im Vertrieb).

Dennoch wird diese neue Freiheit nicht in dem gewünschten Umfang genutzt. Unabhängig von der oft unzureichenden Qualität des zur Planung erforderlichen Datmaterials, wird angeführt, daß Abstimmungsprozesse in den Augen der Mitarbeiter zu langwierig und damit ineffizient sind. An die Führungskräfte im operativen Bereich wird diese Verantwortung zurückgegeben. Von ihnen wird erwartet, daß sie durch klare Anweisungen und einen entsprechend sensiblen Umgang die Mitarbeiter zu dem erforderlichen Leistungsverhalten motivieren. Lernprozesse zur spürbaren Verbesserung der Qualität des Problemlöseverhaltens kommen in einer solchen

Struktur nicht zustande, was angesichts des starken Rationalisierungsdrucks auf die Mitarbeiter nicht weiter verwundert. In einem Arbeitsumfeld, in dem jeder Leistungsträger von Kollegen und Vorgesetzten kritisch betrachtet wird, erscheint es vernünftiger, sich in der Arbeitsroutine zu verlieren, als Wagnisse einzugehen und Fehler zu machen.

Fehlen einer lernfreundlichen Unternehmenskultur

Wichtigste Voraussetzung und kritischer Erfolgsfaktor für Innovationen und rasche Diffusion technischer sowie organisatorischer Neuerungen sind die Qualifikationen und Potentiale der Mitarbeiter. Anforderungsgerecht und entwicklungsorientiert ausgebildete, motivierte Mitarbeiter sind in der Lage, langfristige Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten aufzubauen und zu pflegen.

Die Auswahl und Entwicklung eines solchen Personals steht in Wechselwirkung mit der Entfaltung der institutionellen Lernkompetenz (Geißler 1995, S. 41–53). Organisationslernen ist ein „individueller und zugleich kollektiver Lernprozeß“. Die erfolgreiche Entwicklung einer Organisation beruht daher auf kognitiven und affektiven Voraussetzungen des Personals. Diese lassen sich als Handlungskompetenzen zusammenfassen und betreffen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, so daß von ganzheitlichem Lernen zu sprechen sinnvoll ist (Gairing 1996, S. 214). Die Lernende Organisation ist auf individuelle Agenten angewiesen, auf Personal also, das seine Werte und Chancen handelnd umsetzt (Gairing 1996, S. 204).

Eine Schwierigkeit liegt darin, wegzukommen von den traditionellen Formen der Weiterbildung und lernfreundliche Strukturen zu implementieren, denn umfangreiche Aus- und Weiterbildungsprogramme sind noch keine lernende Organisation. Mit dem Teamlernen konnte sich eine praxisnahe Alternative zur repetitiven Form der Wissensvermittlung (Instruktion und Anweisung) durchzusetzen und sich die Lernkultur in den Unternehmen nachhaltig verändern. Werden in einem Unternehmen Kapazitäten und Strukturen verweigert, die kollektive Lernprozesse ermöglichen (z. B. regelmäßig wiederkehrende Workshops zu Reflexion des Alltagsgeschäftes, Weitergabe bzw. Weiterentwicklung individuellen Wissens, bereichsübergreifender Erfahrungsaustausch), können die Organisationen nicht lernen.

Die neuen Formen des Wissenserwerbs haben die Zusammenarbeit in den ostdeutschen Unternehmen nachhaltig verändert. Gab es noch Mitte der 90er Jahre starke Vorbehalte gegen kooperative Arbeitsformen, z. B. im Rahmen der Strategieentwicklung oder zur operativen Problemlösung, vor allem bei Führungskräften, die aus der Tradition der alten Kader hervorgingen, konnten sich später Arbeitsgruppen und Projektarbeit durchsetzen.

Ein Beispiel aus einer frühen Phase der Zusammenarbeit von west- und ostdeutschen Führungskräften eines Unternehmens mit Standorten in den alten und neuen Bundesländern ist nachfolgender Bericht. Er schildert die Vorbehalte und unterschiedlichen Meinungen von Führungskräften zum Auftrag: Gemeinsame Festlegung von

Unternehmenszielen und Führungsgrundsätzen. Teilnehmer an den Klausurtagungen waren der Eigentümer des Unternehmens, der Vorstand, Betriebs- und Abteilungsleiter, ca. 10 Personen). Das Unternehmen hatte zu diesem Zeitpunkt noch ca. 500 Mitarbeiter.

Die Veranstaltungen wurden von einem Team moderiert, das unterstützend die Metaplan-Moderationsmethode für interaktives Lernen einsetzte. Die Teilnehmer waren zunächst nicht bereit, mit dieser Methode zu arbeiten. Daraufhin wurden noch einmal die wesentlichen Vorteile der Methode vorgestellt. Nachdem Ziele und das Konzept der Führungskräfte-Klausur erklärt waren, gab es eine heftige Diskussion darüber, warum die Anwesenden überhaupt Unternehmensziele definieren sollen. Das sei doch schließlich Aufgabe des Eigentümers. Und da der Eigentümer anwesend ist, solle er doch seine Vorstellungen darlegen. Wichtig für die anwesenden Führungskräfte sei lediglich, über die besten Wege zu befinden, um diese Ziele umzusetzen.

Ein Mitglied des Vorstandes brachte daraufhin folgendes Bild:

Der Eigentümer könne sich ja theoretisch ins Tessin zurückziehen und die Geschäfte einer Geschäftsführung überlassen. Die Diskussion über Ziele und Verhaltensgrundsätze fordere dann jede Führungskraft heraus, intensiv über Gemeinsamkeiten und Unterschiede nachzudenken und vor allem, Stellung zu beziehen.

Die gewählte Vorgehensweise begründete das betreffende Mitglied des Vorstandes wie folgt: Die Führungskräfte haben in den Diskussionen über Grundannahmen der Führung und Absichten der strategischen Planung die Chance, sehr viel konkreter als bei einseitigen Absichtserklärungen, die Werthaltungen, Meinungen und Vorstellungen der Kollegen kennenzulernen, künftig mögliche Verhaltensweisen einzuschätzen und Steuerungserfordernisse zu erkennen. Nein, haben die Teilnehmer gesagt, zur Vorstellung der Unternehmensziele müsse der Eigentümer anwesend sein.

Es folgten zwei Tage intensiver Arbeit zum Thema Eigenverantwortung und Koordination über gemeinsame Visionen und den Nutzen von Zielvereinbarungen. Das war alles sehr schwierig und die Teilnehmer waren sehr angespannt. Insbesondere weil mit Methoden, die noch nicht bekannt waren, an strategischen Themen gearbeitet wurde, die vermeintlich zum Aufgabenbereich des Eigentümers gehörten. Daß tatsächlich ein Diskussionsprozeß in Gang kam, und daß die Unternehmensziele gemeinsam formuliert wurden, sind wertvolle Erfahrungen. Sie müssen nach Meinung des Berichtgebers aufgearbeitet werden. Von Interesse ist hier die Beteiligung an einem Prozeß, der in der Wirtschaftsgeschichte moderner Industriegesellschaften einmalig ist. Eine ganze Volkswirtschaft mußte „von Null auf Hundert“ umgestellt werden – weg von der Planwirtschaft und hin zu marktwirtschaftlichen, selbststeuernden Strukturen.

3.3 *Veränderungsprozesse initiieren und gestalten*

Die Maßnahmen im Förderprogramm waren so angelegt, daß kurzfristig sichtbare Verbesserungen eintreten (z. B. Einführung flexibler Arbeitszeit), insgesamt jedoch nicht nur punktuelle Interventionen erfolgen, sondern die Unternehmung als Ganzes auf dem Weg in eine neue Entwicklungsphase begleitet wird. Ziel war, die notwendigen strukturellen und personellen Veränderungen vorzubereiten.

Frei u. a. (1993, S. 16-32) verweisen auf die 'zwingende Verschränkung individueller und organisatorischer Veränderungen im Modell der Doppelhelix'. Damit ist das Zusammenspiel der Lernschleifen (WDI-Schleifen) von Individuen mit anderen Individuen in einem sozialen System gemeint.

- Wachstum (W): Sich neuen Bedingungen gegenübersehen.
- Differenzierung (D): Bekannte Dinge in neuem Licht sehen.
- Integration (I): Verschiedene Aspekte eines Problems gleichzeitig in Betracht ziehen.

Die Autoren betonen, daß Lernprozesse „im Prinzip in einer mehr oder weniger geordneten Abfolge von W-, D-, und I-Phasen stattfinden, wobei im Normalfall viele WDI-Schleifen hintereinander erfolgen dürften. Auf griechisch bezeichnet man eine solche nach oben laufende Wendel als Helix.“ (ebd. S. 23)

Offen bleibt in diesem Modell allerdings, wie man den jeweiligen Zustand (WDI) erreicht und inwieweit der Veränderungsprozeß zu Qualitätsverbesserung (höheres Niveau) gegenüber dem Ausgangszustand (niedrigeres Niveau) führt.

Anschaulich ist das Modell von Kurt Lewin (vgl. Becker & Langosch 1984, S. 66ff). Veränderungen sind hier die Folge von Verschiebungen im Kräfteverhältnis von beharrenden und ändernden Kräften (Auftauen). Es beginnt eine Phase stetiger Entwicklung (Individuen und Organisation) bis ein neues (Fließ-)Gleichgewicht (Konsolidierung) erreicht ist. Das Fließgleichgewicht (Zustand relativer Stabilität) markiert das Ende einer spezifischen Entwicklungsphase. In dieser Phase „nimmt die bewußte Reflexion des eigenen Verhaltens und der eigenen Lernprozesse (nur in bezug auf dieses neue Verhalten!) wieder ab.“ (ebd. S. 26). Die organisatorischen Maßnahmen verlieren den Charakter des Neuen und werden Normalität.

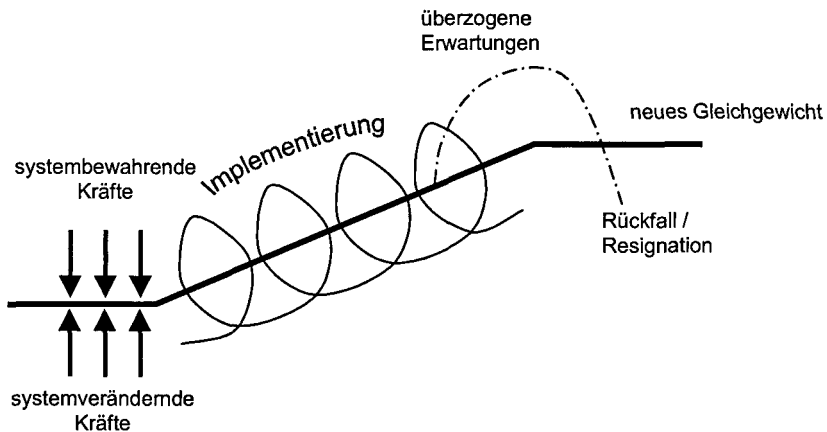
Auftauen**Verändern****Konsolidieren**

Abbildung 18: Schritte der Veränderung (nach Lewin)

Die Zyklen des Veränderns vollziehen sich in fünf Basisprozessen der Organisationsentwicklung (OE) nach Glasl: Diagnose, Soll-Entwurf, Lernprozesse, kulturell-soziale Veränderung, Implementierung (s. auch Tabelle 7, S. 28). Die Basisprozesse sind Ausgangspunkt für Strukturen, Vorgehensweisen und Bewertungen von Entwicklungen. Sie lassen sich ohne weiteres in das operative Projektmanagement integrieren. Während in dem Konzept der Organisationsentwicklung (OE) die Auffassung vorherrscht, daß Entwicklungen phasenversetzt verlaufen (d. h. es lassen sich auf jeder Prozeßebene Diagnose- und Soll-Entwurf- und Lernprozesse etc. ausmachen), folgt das Projektmanagement einer sequentiellen Anordnung im Ablauf (Analyse, Zielsetzung, Planung, Durchführung, Information und Evaluierung).

Organisationsentwicklungsprozesse (OE) sind geplante Entwicklungsprozesse in Unternehmen, die anhand klarer Prinzipien (Leitbilder), Ziele und Werte (zum Menschenbild s. Abschnitt 2.2.2) vorbereitet, eingeleitet und durchgeführt werden.

Folgende Punkte werden u. a. bei den zahlreichen Definitionen unterschiedlicher Autoren mehrheitlich hervorgehoben (siehe auch: Becker & Langosch 1984, S. 95-98 und Baumgartner 1995, S. 20-27):

- Entwicklung von Lösungen aktueller Probleme unter Berücksichtigung zukunfts-relevanter Herausforderungen im technisch-instrumentellen, sozialen und kulturellen Subsystem des Unternehmens. Die Anforderungen sind: Aktuell aber gleichzeitig mittel- bis langfristig orientiert, ganzheitlich im Ansatz durch Berücksichtigung der Vernetztheit von Systemen - nicht unbedingt eine thematische Vollständigkeit im Hinblick auf die sieben Schalen (vgl. Tabelle 4, S. 16).

- Respekt vor der Einmaligkeit der Organisation.
- Der Prozeß wird von den Betroffenen getragen.
- Die Veränderung erfolgt über die Gestaltung von Lernprozessen, wobei sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Organisation selbst lernen (Evolution statt Revolution).
- Die Lebensqualität innerhalb der Organisation soll verbessert werden.

Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein äußert sich in der Bereitschaft und Fähigkeit, Prozesse zu initiieren und so zu verstetigen, daß mittelfristig alle Bereiche des Unternehmens (technisch-instrumentelle, soziales und kulturelles Subsystem) einbezogen werden und ein im Innen- und Außenverhältnis akzeptiertes Fließgleichgewicht von kaufmännischen mit technischen Kategorien, sozialer Kohäsion und Dynamisierung, individuellen Bedürfnissen und betrieblichen Erfordernissen entsteht.

Die durchgeführten Maßnahmen waren auf mehreren Ebenen ganzheitlich angelegt: Auf der Ebene der Mitarbeiter zum Erwerb und zur Verbesserung der Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz, auf der Ebene der Abteilungen und Bereiche zur Verbesserung der Produkt- und Prozeßqualität sowie der Arbeitsqualität und auf der Ebene der Gesamtunternehmung zur Steigerung der Effizienz.

3.3.1 Beispiele für die Projektarbeit

Die in den Unternehmen durchgeführten Projekte lassen sich wie folgt kategorisieren:

- Kurzfristige Projekte, die z. B. auf der Grundlage von Stärken- und Schwächenanalysen durchgeführt wurden.
- Mittelfristige Projekte, wie z. B. die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die im Rahmen der Projektlaufzeit bearbeitet wurden.
- Langfristige Projekte mit hoher Komplexität, wie z. B. die Einführung von Gruppenarbeit, die über den Förderzeitraum hinaus im Unternehmen bearbeitet werden.

Die Initiatoren sollten bei Bearbeitung von kurzfristigen Projekten ihre fachlichen Qualifikationen demonstrieren und sich u. a. als kompetente Ansprechpartner für Veränderungsprozesse profilieren. Nach Ablauf des ersten Projektjahres waren alle Initiatoren in die Struktur der Unternehmen verankert. Die Verankerung reichte von der direkten Ansprache bei auftretenden Problemstellungen über die regelmäßige Teilnahme der Initiatoren an Sitzungen der Geschäftsleitung bis hin zur Übernahme eines eigenen Geschäftsfeldes.

Für die Arbeit im Förderprogramm war die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Projektarbeit der Initiatoren eine wesentliche Voraussetzung zur Entfaltung der innovativen Kräfte in den Unternehmen. Die Beteiligung der Mitarbeiter sollte die Problemerkennung und ihre Kompetenz zur Lösung von Problemen erhöhen.

Im Rahmen der Qualifizierung und der Prozeßbegleitung wurde die Beteiligung der von den Prozessen betroffenen Mitarbeiter nachhaltig vom Projektteam eingefordert

und konnte in den einzelnen Projekten auf unterschiedlichem Niveau realisiert werden. In einigen Unternehmen führten die Initiatoren Workshops zur Optimierung der Prozesse in einzelnen Bereichen der Unternehmen durch und beteiligten die Mitarbeiter direkt an der Problemerkennung und an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Andere Initiatoren wiederum beschränkten sich auf die Durchführung von Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter.

Die Themenvielfalt der im Förderzeitraum bearbeiteten Projekte soll durch die nachfolgende Übersicht verdeutlicht werden.

Tabelle 24: Projekte im Förderprogramm

	Auco- team	Buck Inpar	Chema	SEW	FAM	FER	Foron	Kirow	Rauten- bach	Schön- herr
Arbeitszeit- modelle				X		X	X	X	X	
Gruppenarbeit		X				X		X	X	
Qualifizierung	X			X		X	X		X	
Qualitäts- management	X	X							X	
PPS			X		X					
Gesundheits- vorsorge		X							X	
Entlohnung		X						X	X	
Standortent- wicklung										X
Unternehmens- analyse	X									
Kommunikati- onstechnik						X				
AC für Trainees	X			X						
Corporate Identity						X				

Die Methodenkompetenz der Initiatoren wurde in unterschiedlichen Varianten in die Projektarbeit eingebracht. Insgesamt lassen sich drei verschiedene Vorgehensweisen unterscheiden:

- Initiatoren, die die beteiligten Mitarbeiter in den erlernten Methoden der Moderation, Kommunikations- und Kreativitätstechniken sowie in der Durchführung von Gruppengesprächen angeleitet haben.

- Initiatoren, die die erlernten Methoden konsequent in der Projektarbeit angewandt haben.
- Initiatoren die bei der Problemlösung in erster Linie ihre Fachkompetenz eingesetzt und Lösungen eher im Sinne des Expertenmodells durch bilaterale Gespräche herbeigeführt haben.

Nachfolgend werden einige Beispiele der Projektarbeit dargestellt.

FER Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH

Leistungsspektrum:

- Zulieferer der Automobilbranche (Serienfertiger, Anbieter von Systemlösungen),
- Produktion von Fahrzeugleuchten, Sensorik, Akustik, Kabel, Zündleitungen und Fahrradbeleuchtung,
- Anbieter von Systemlösungen im Bereich der Fahrzeugelektrik

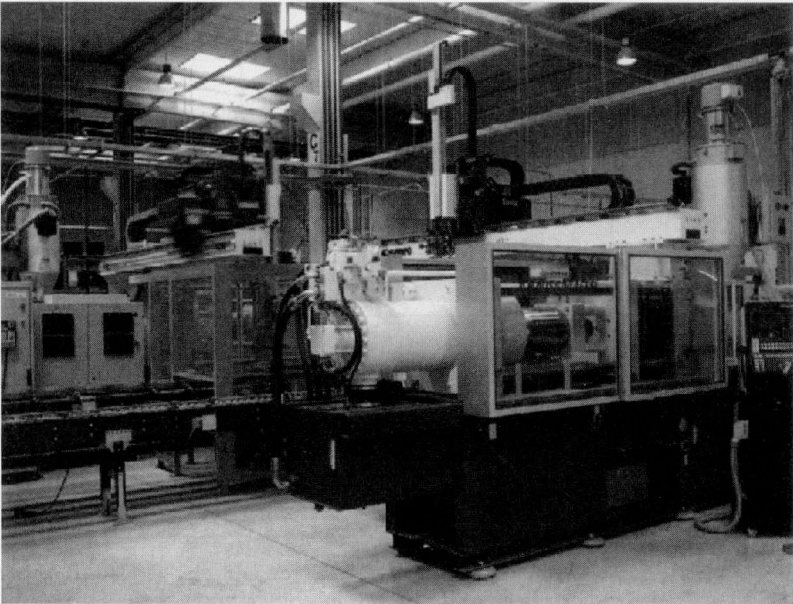


Abbildung 19: Kunststoffsartung bei FER Fahrzeugelektrik GmbH

Das Projekt: Reorganisation der Kunststoffsartung (KSF)

Die Reorganisation der Kunststoffsartung hatte folgende Zielsetzung:

- Die Erhöhung der durchschnittlichen produktiven Laufzeit der Kunststoffspritzmaschinen auf mindestens 85 Prozent.
- Die Senkung des Teileausschusses auf weniger als 1,5 Prozent.
- Eine Reduzierung des Granulateinsatzes um 1 Prozent durch Erhöhung des Einsatzes von Regenerat bzw. Regranulat.
- Die Reduzierung der Gesamtkosten der Abteilung um mindestens 500 TDM pro Jahr.

Die Projektgruppe wurde von der Geschäftsleitung berufen. In ihr waren neben den Initiatoren und einem Mitglied des Betriebsrates vier Mitarbeiter aus dem Bereich der Kunststofffertigung tätig. Die Aufgabenstellung der Projektgruppe setzte sich wie folgt zusammen:

- Schaffung transparenter, dokumentierter Arbeitsabläufe,
- Optimierung der Prozeßabläufe,
- Erarbeiten, Festlegung und Verfolgung von Leistungskennziffern,
- Flexibilisierung der Arbeitszeit und
- Erstellung eines übersichtlichen und verständlichen Kennziffernspiegels.

Die einzelnen Maßnahmen wurden in einem Projektplan aufgenommen. Schon in den ersten Schritten (Erfassung des Handlungsbedarfs, Analyse des Arbeitsbereichs) wurden die Mitarbeiter durch Einzelbefragungen sowie Gruppengespräche mit und ohne Führungskräfte in die Projektarbeit einbezogen.

Im Projektablaufplan wurden alle Aktivitäten, Prioritäten und Verantwortlichkeiten der einzelnen Projektgruppenmitglieder sowie die abgestimmten Realisierungs- und Berichtstermine festgelegt.

Für die regelmäßigen Projektberatungen wurden jeweils Themen festgelegt und Problemdiskussion und -lösung teilweise in Gruppenarbeit realisiert. Die Gruppensitzungen dienten außerdem zum Informationsaustausch und zur Projektfortschrittskontrolle.

Die Ergebnisse der Projektarbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Im Bereich der Technik:

- Einsatz neuer Technik in der Kunststofffertigung (Separiermaschinen, zusätzliche Förderbänder, Computer für Planung und Auswertungen, Computer für Qualitätsverfolgung, zusätzliche Trockner, automatisierte Prüfmittel).

Im Bereich Organisation:

- Veränderung der Abläufe für die Planung der Maschinenbelegung und die Prüfung der gefertigten Artikel,
- Kennziffernerfassung und -verfolgung und veränderte Visualisierung der Qualitätsbretter,

- neue Aufgabenbeschreibungen für Schichtführer, Einrichter und Werker,
- Zusammenlegung der Bereiche Bedampfung und Kunststofffertigung,
- veränderte Formulare (Maschinentagebuch, Rüstbericht, Maschinenbericht),
- verändertes Arbeitszeitregime (Einführung von Schichtüberlappungen und regelmäßiger wöchentlicher Teamgespräche ohne den Fertigungsprozeß zu unterbrechen),
- regelmäßige Abstimmungen zwischen Werkzeugbau und KSF und
- Konzeption und Umsetzung von Layoutveränderungen und eines Pufferlagers der gespritzten Kunststoffteile.

Im Bereich Personal:

- Einführung von Schichtführern,
- Qualifizierung des Teamleiters, der Schichtführer und der Einrichter im Umgang mit dem PC,
- Qualifizierung der Schichtführer, Einrichter, Werker hinsichtlich Werkstoffe, Werkzeuge, Maschinenbedienung und Qualitätsprüfung,
- Veränderung der Lohneingruppierung und
- Teamleiterwechsel.

Durch die Einbeziehung aller Beteiligten konnten Probleme, wie z. B. Beseitigung des unterschiedlichen Qualifikationsniveaus in einzelnen Schichten, doppelte Aufgabenverteilung und -verantwortung, nicht dokumentierte Arbeitsabläufe und Informationsflüsse gelöst werden. In Workshops wurden mit den Mitarbeitern die Probleme herausgearbeitet und Lösungswege aufgezeigt, die sich von den Problemnennungen und Lösungsvorstellungen der Führungskräfte teilweise unterschieden. Durch die Beteiligung konnten Ergebnisse erzielt werden, die von allen Seiten akzeptiert wurden. Bereits nach 3 Monaten Projektarbeit betrug die produktive Laufzeit der Maschinen über 85 Prozent und die Ausschußquote wurde deutlich gesenkt

Die eingeführte Kennziffernfortschreibung und Berichterstattung fordert zur permanenten Auswertung und Präzisierung der Ergebnisse. Die anfänglichen Abwehrhaltungen bei einigen Mitarbeitern sind noch nicht voll überwunden und können nur durch gute Erfahrungen mit den Instrumenten abgebaut werden. Diese Fortschreibungen ermöglichen heute auch zielgerichtete Auswertungen und ABC-Analysen.

Die Initiatoren bedauerten, daß das Interesse der Geschäftsführung an der Projektarbeit nicht über den gesamten Projektverlauf anhält. So konnte nach Erreichen der wirtschaftlichen Ziele, die Qualifizierung der Mitarbeiter nicht in dem von den Initiatoren gewünschten Umfang realisiert werden.

KIROW Rail and Port AG Leipzig

Das Projekt: Arbeitszeitflexibilisierung im gewerblichen Bereich

Durch die sinkende Nachfrage in dem Segment der Eisenbahndrehkrane erfolgte eine Erweiterung der Produkte in den Bereichen Transportsysteme für Schiffswerften und für die Metallurgie. Als Einzelfertiger hatte das Unternehmen, besonders zu Beginn der Produkterweiterung, mit starken Auftragsschwankungen zu kämpfen. Dies führte zu einem Wechsel zwischen in großem Umfang anfallenden Überstunden und Kurzarbeit. Durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten im gewerblichen Bereich sollte das Problem der extremen Kapazitätsschwankungen in der Produktion, bedingt durch die Schwankungen in der Auftragslage, deutlich entschärft werden. Das Thema Arbeitszeitflexibilisierung wurde somit im Rahmen des Förderprogramms von der Initiatorin bearbeitet.

In der Lenkungsgruppensitzung stellte das Projektteam dar, welche arbeitswissenschaftlichen und soziale Anforderungen bei der Einführung beachtet werden sollten:

- Vermeidung einer Massierung von Arbeitstagen sowie von kurzen arbeitsfreien Zeiträumen,
- max. 10 Stunden tägliche Arbeitszeit und
- Gewährleistung der Planbarkeit der Freizeit für die Mitarbeiter.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen, sollte die betriebliche Notwendigkeit der Anwendung neuer Arbeitszeitmodelle vor der Einführung dargelegt und die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsvorbereitung sichergestellt werden.

Für den Betriebsrat und einen Vertreter der IG Metall waren die Beschäftigungssicherung und die hohen Lohneinbußen für die Mitarbeiter durch die Kurzarbeit der wesentliche Aspekt bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Ausgehend von der Beratung in der Lenkungsgruppe wurden folgende Ziele für das Projekt festgelegt:

- Bessere Reaktion auf Beschäftigungsschwankungen durch kapazitätsorientierte Planung der Arbeitszeit,
- Kostenreduzierung / Kostenoptimierung für das Unternehmen,
- Arbeitszeitsouveränität der Mitarbeiter und
- Beschäftigungs-/ Einkommenssicherung für die Mitarbeiter.

Die von der Lenkungsgruppe vorgeschlagene Projektgruppe mit Mitarbeitern aus den Bereichen Geschäftsführung (Leiter Technik), Personal, Organisation, Konstruktion, Meister, Mitarbeiter aus dem Montagebereich, Betriebsrat und Initiatorin wurde von der Geschäftsleitung aus Effektivitäts- und Kostengründen abgelehnt. Die eingesetzte Projektgruppe bestand aus dem Leiter Technik, einer Mitarbeiterin aus der Personalabteilung, einem Vertreter des Betriebsrates und der Initiatorin.

Tabelle 25: Rahmenbedingungen für die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells im Unternehmen

Arbeitswissenschaftliche Aspekte	Tarifrechtliche Aspekte	Flankierende Aspekte
Vermeidung einer Massierung von Arbeitstagen	max. 10 Stunden Tagesarbeitszeit	Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte: • Längerfristige Planung des Personaleinsatzes • Neue Formen der Arbeitsorganisation • Krisenmanagement
Vermeidung von kurzen arbeitsfreien Zeiträumen	max. 60 Stunden wöchentliche Arbeitszeit (einschließlich Sonnabend)	Qualifizierung der Mitarbeiter: • Mehrfachbesetzung • Disponibilität
max. 10 Stunden Schichtdauer	Ausgleichszeitraum: 1 Jahr	Regelung der Zeiterfassung
Planbarkeit der Freizeit ermöglichen	orientiert wird auf den Ausgleich der Überstunden mit Freizeit	evtl. organisatorische und technische Veränderungen

Die Beteiligung der Mitarbeiter konnte in dieser Zusammensetzung der Projektgruppe nicht mehr wie vorgesehen realisiert werden. Die Rolle der Initiatorin beschränkte sich auf die Moderation der Projektgruppe und auf die Vermittlung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Die Initiatorin konnte ihre im Förderprogramm erworbene Fach- und Methodenkompetenz nur in diesem Rahmen einsetzen.

Zu Beginn des Projektes waren die Fronten zwischen dem Betriebsrat und dem Vorstand verhärtet. Dies erschwerte zunächst die Arbeit im Projekt. Die Initiatorin wurde in dieser Anlaufphase als Zuarbeiterin für den Vorstand angesehen. Erst im Verlauf der Projektarbeit verbesserte sich das Arbeitsklima. Die Vorurteile des Betriebsrates gegenüber der Initiatorin wurden abgebaut. Der Betriebsrat hat - ebenso wie der Vorstand - die Initiatorin als Vermittlerin in verschiedenen Problemsituationen genutzt. Die Initiatorin wurde von beiden Seiten als kompetente Ansprechpartnerin geschätzt.

Das Projekt wurde mit einer zeitlich befristeten Betriebsvereinbarung zur ungleichmäßigen Verteilung der Arbeit abgeschlossen. Erst nach Ablauf der Erprobungsphase wurde eine Auswertung über die Regelungen sowie über die Akzeptanz bei der Belegschaft realisiert. Aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens wurden einzelne Beschäftigte über die Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell befragt. Es kam zu einer weitgehend positiven Bewertung.

Für die Geschäftsleitung waren die differenzierte Auftragslage, die Verkürzung der Durchlaufzeit in der Produktion - bedingt durch den Kundenwunsch nach kürzeren Lieferfristen - sowie die Kostensenkung in der Produktion durch den Abbau von Überstunden und die Entwicklung neuer Produktlinien, Ausgangsüberlegungen für die Einführung einer flexiblen Arbeitszeit im Unternehmen. Eine weitgehende Beteiligung der Mitarbeiter war nicht gewünscht. Dies zeigte sich bereits bei der Festlegung der Projektgruppe. Die Mitarbeiter aus der Montage wurden nicht einbezogen. Die Ergebnisse der Befragung der Beschäftigten nach Ablauf der Erprobungsphase zeigte, daß ein flexibles Arbeitszeitmodell, das ohne Beteiligung der Mitarbeiter eingeführt wurde, jedoch noch besser ist als eine starre Arbeitszeitregelung.

Rautenbach Guß GmbH Wernigerode

Leistungsspektrum:

- Zulieferer für die Automobilbranche (Serienfertiger),
- Produktion von Aluminiumteilen, Zylinder für verschiedene Automobilhersteller

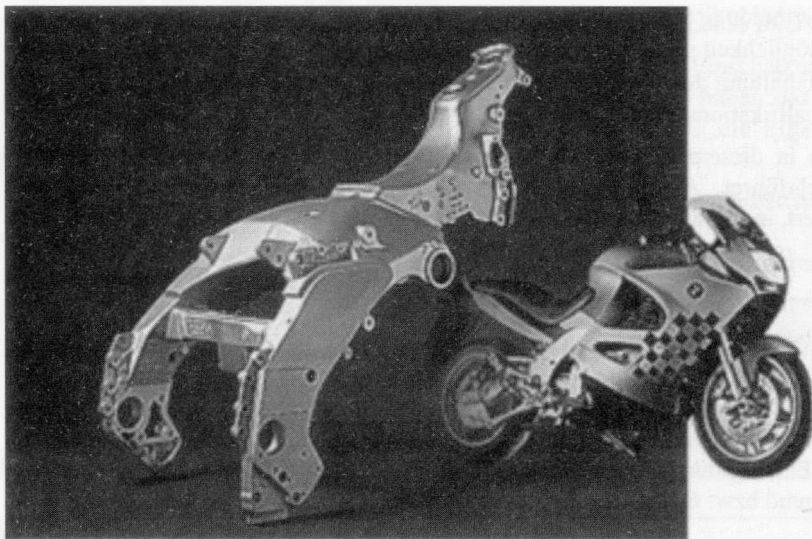


Abbildung 20: Motorradrahmen aus Aluminium von Rautenbach Guß

Das Projekt: Gestaltung von Schichtsystemen

In diesem Unternehmen wurden viele verschiedene Projekte initiiert. Viele der Projekte dienten der Vorbereitung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter auf die Einführung von Gruppenarbeit. Im Rahmen des Förderprogrammes konnte dieses langfristige Ziel nicht mehr realisiert werden. Der Initiator war direkt dem Leiter der Per-

sonalabteilung unterstellt und hat ihm in den verschiedenen Projekten zugearbeitet. Es entstand eine Vielzahl von Arbeitsinstrumenten, die dazu beitrugen, die komplexen Aufgaben im Rahmen der Arbeitsorganisation flexibler und übersichtlicher zu bewältigen.

Das Unternehmen aus dem Bereich der Automobilzulieferer ist auf ein schnelles Reagieren auf Kundenabrufe und eine hohe Qualität der Produkte angewiesen. Da im Unternehmen im Mehrschichtbetrieb gearbeitet wird, muß die Arbeitszeit in den verschiedenen Schichtmodellen an die tarifliche Arbeitszeit angepaßt werden. In diesem Zusammenhang wurde ein Projekt „Gestaltung von Schichtsystemen“ mit folgender Zielsetzung initiiert:

- Höhere Auslastung der Produktionsanlagen,
- flexibles Reagieren auf Kundenabrufe,
- Anpassung der geplanten Arbeitszeit in den Schichtmodellen an die tariflich vereinbarte Arbeitszeit,
- gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit zwischen den Mitarbeitern,
- Abbau von Mehrstunden bzw. Abdeckung der vereinbarten Arbeitszeit,
- Einsparung von Lohnkosten für Mehrarbeit bzw. externem Arbeitskräfteeinsatz,
- Vermeidung von unplanmäßigem Arbeitskräfteeinsatz (Ad-hoc-Einsatz),
- Möglichkeit der Freizeitplanung der Mitarbeiter,
- Einhaltung der vorgeschriebenen Ruhezeiten zwischen den Schichten und
- qualifikationsgerechter Einsatz der Mitarbeiter.

Auch in diesem Projekt wurde eine Projektgruppe mit Personalleiter, Betriebsrat, Schichtführer, Abteilungsleiter, Mitarbeitern aus den Bereichen und Initiator installiert, in der die nachfolgenden Maßnahmen festgelegt wurden:

- Formulierung der Zielstellung
 - Maschinenbesetzungszeit laut Produktionsplan,
 - erforderliche Schichten pro Woche,
 - zu besetzende Arbeitsplätze,
 - Qualifikationsstrukturanalyse,
 - erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen und
 - Entscheidung über Form des Schichtsystems (3- oder 4- Schichtsystem; rollierend bzw. nicht rollierend),
- gemeinsame Erstellung der Schichtpläne (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Betriebsrat, Initiator).

Die Aufgabe des Initiators war hier in erster Linie die Entwicklung von komplexen Arbeitsinstrumenten (z. B. in Form von Excel-Tabellen) für die Erstellung der Schichtpläne. Die Ergebnisse wurden den Projektmitarbeitern vorgestellt. Die Abstimmung der Pläne erfolgte mit den jeweiligen Schichtführern. In Gesprächen wurde ihnen die Funktionsweise der Arbeitsinstrumente zur Erstellung der Schichtpläne er-

läutert. Einige Schichtführer waren nach Abschluß des Projektes in der Lage, eigenständig Pläne für die von ihnen geführte Schicht zu erstellen.

Ergebnisse der Projektarbeit waren:

- Anpassung der Arbeitszeitsysteme an die Produktionserfordernisse,
- Abbau von Mehrstunden,
- Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter durch bedarfsgerechte Qualifikation,
- weitestgehende Vermeidung von Ad-hoc-Einsätzen,
- Möglichkeit der persönlichen Freizeitplanung und
- Abdeckung der tariflichen Arbeitszeit.

Die Geschäftsleitung war insgesamt sehr zufrieden mit der Arbeit des Initiators. Als EDV-Experte konnte der Initiator schnelle Lösungen für auftretende Probleme erarbeiten. Der Initiator sah es als eine wichtige Aufgabe an, der unteren und mittleren Führungsebene Fachwissen zu vermitteln. Auf diesen Ebenen bot er zudem Hilfe zur Selbsthilfe bei der Lösung prinzipieller Probleme. Mit dem direkten Vorgesetzten des Initiators, dem Personalleiter erfolgte fast täglich ein Erfahrungsaustausch und eine Abstimmung.

3.3.2 Bewertung der Projektarbeit aus Sicht der Initiatoren (schriftliches Interview)

In einem schriftlichen Interview wurden die Initiatoren über ihre Einschätzung der Projektarbeit im Unternehmen befragt. Insgesamt sechs Initiatoren haben das Interview zur Auswertung zur Verfügung gestellt. Nachfolgend werden die Ergebnisse dargestellt.

1. Ihre Aufgabe im Rahmen des Förderprogrammes bestand darin, neue betriebsspezifische Projekte anzuregen und zu begleiten.

a) Konnten Sie dieser Aufgabenstellung gerecht werden?

Unternehmen	Antwort auf Frage 1a
Kirow	Gesamtpaket der Aktivitäten im Förderprogramm, d. h. Qualifizierung, Prozeßbegleitung, Arbeit im Unternehmen, hat sich bewährt. Parallele Bearbeitung zweier komplexer Projekte hat zu Kapazitätsproblemen geführt (Einschränkung theoretischer Vorarbeiten und Literaturstudium zu Gruppenarbeit und Entlohnung). Nutzen für Unternehmen war gegeben.
FAM	Ja, im Projektcontrolling, bei der Zielverfolgung.
Schönherr	Nein: Thema Standortentwicklung war GF-Initiative, nur wenig Einfluß für Initiator.
Chema	Ja: PPS als OE/PE betreiben durch Infragestellung von Abläufen und Verantwortlichkeiten; Mitarbeiterbeteiligung sichern.
FORON	Ja: Bearbeitung von Themen, die sonst nicht (in dieser Tiefe) bearbeitet worden wären.
Rautenbach	Ja.

b) Und wie schätzen Sie den Nutzen Ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ein?

Unternehmen	Antwort auf Frage 1b
Kirow	War Ansprechpartner für die genannten Themen.
FAM	Begleitung des SAP R/3-Projektes: Ziele der Projektarbeit konnten im wesentlichen erreicht werden.
Schönherr	Nutzen durch konkrete Maßnahmen: Systematisierung der Standortinformationen, Förderanträge, qualifizierte Pacht- und Dienstleistungsverträge mit Unternehmenstöchtern, steigende Mieteinnahmen.
Chema	Projektleitung für PPS-Projekt ('Einführung eines integrierten Auftragsabwicklungssystems'): Auffangen von Problemen, Analysetätigkeit, Moderation und Organisation von Projektarbeit, Präsentation und Dokumentation, Evaluation.
FORON	Qualifizierungsbedarfsermittlung, qualitativ neue Beschreibung von Aufgaben und Tätigkeiten.
Rautenbach	Zurverfügungstellung einer Arbeitskraft.

2. Was war aus Ihrer Sicht die wichtigste Wirkung Ihrer Tätigkeit im Unternehmen?

Unternehmen	Antwort auf Frage 2
Kirow	Erfolgreiches Wirken in Expertengruppen zur Strukturierung des privaten Ausbesserungswerkes, incl. Konzeptarbeit, Moderation, Definition neuer Arbeitsinhalte, Ablaufveränderungen.
FAM	Das Wirken als Change Agent - kontinuierliche Veränderung in kleinen Schritten. Konnte mit 'Blick von außen' Anregungen geben, die dann in den Fachbereichen aufgegriffen und umgesetzt worden sind.
Schönherr	Es wurden Grundlagen für ein systematisches Herangehen an Standortentwicklung gelegt. Gründung der Schönherr Standortentwicklungs-GmbH.
Chema	Möglichkeit für Chema, Veränderungsprozesse zu organisieren und durchzuführen.
FORON	Wiederherstellung des Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung. Aktive Integration der Mitarbeiter in Projektarbeit hat auf die Unternehmensleitung zurückgewirkt. Durch Qualifizierung konnte Wissen und Hilfe gegeben werden.
Rautenbach	Transparenz geschaffen für Mitarbeiter, Betriebsklima konnte in Richtung vertrauensvoller Zusammenarbeit verbessert werden, Einbringung von Wissen aus Qualifizierung konnte für untere und mittlere Leitungsebene Hilfe zur Selbsthilfe geben.

3. Personal- und Organisationsentwicklung erfordert die aktive Mitarbeit aller im Unternehmen. Welche Unterstützung haben Sie für Ihre Tätigkeit erfahren und wie haben Sie die Mitwirkung (aktiv) eingefordert?

Unternehmen	Antwort auf Frage 3
Kirow	Unterstützung ist zeitlich und projektbezogen differenziert zu betrachten. Gut: Befragung zur flex. Arbeitszeit und priv. Ausbesserungswerk; Gespräch mit Vorstand bei Projekt Gruppenarbeit durch Mitarbeiter/-innen der Begleitforschung. Probleme: Zuarbeiten zu Projekt Gruppenarbeit; verhärtete Fronten zw. BR und GL beim flex. Arbeitszeit
FAM	Der Initiator hatte offiziell 50 Prozent der Arbeitszeit für SAP-Projekt: Das war am Anfang zu viel, zum Ende zu wenig (Terminkonflikte, z. B. keine Zeit für Sonderabläufe -> später war dadurch zusätzlicher externer Beratungsbedarf erforderlich). Unternehmensleitung hat Projekt gut unterstützt, incl. Anregungen für darüber hinausgehende Arbeiten.
Schönherr	Kommunikationsprobleme konnten bis zum Schluß nicht überwunden werden.
Chema	Gute Unterstützung durch Unternehmensleitung und Führungskräfte, so wurden anfänglich initiierte Schulungen später selbst organisiert und durchgeführt.
FORON	Gute Zusammenarbeit mit Unternehmensleitung und Personalleiter aufgrund des Interesses an der Problematik, Unterstützung durch die Mitarbeiter (als Zuarbeit zu den Projektthemen).
Rautenbach	Fast täglicher Austausch mit Personalleiter. Mitarbeiter vielfach einbezogen. Mitarbeit funktionierte immer auch ohne Weisungsbefugnis des Initiators.

4. Wenn Sie das Förderprogramm heute noch einmal beantragen und durchführen könnten: Was würden Sie beibehalten und was würden Sie (wie) ändern? Beziehen Sie in Ihre Antwort bitte das Förderprojekt als Ganzes ein, nicht nur Ihre Tätigkeit in Ihrem Unternehmen?

Unternehmen	Antwort auf Frage 4
Kirow	<u>Gut:</u> Initiator, der aus dem Unternehmen kommt. Einsatz von 2 Initiatoren. „Die im Unternehmen gewählten Projektthemen sollten beibehalten werden, ihre Abfolge durch eine inhaltliche Abhängigkeit sowie die zeitliche Dauer müßten aber überdacht werden.“ Qualifizierungsthemen: Beide Einführungswochen zu OE und PE. <u>Anders besser:</u> Zeitpunkt der Qualifizierung (z. B. Moderation u. Kommunikation, um Arbeit besser zu unterstützen.) Einbeziehung der Betriebsräte in Einführungswochen. Treffen der Unternehmensleitungen zu Beginn des Förderprogramms.
FAM	<u>Gut:</u> Workshopkonzept, wissenschaftliche Begleitung (Beratung, Koordination, externe Sicht, informativ, erfrischend, manchmal zu theoretisch) <u>Anders besser:</u> Ost-West-Mischung der Unternehmen und Initiatoren, Einbeziehung der Unternehmen (z. B. Geschäftsführer am Beginn, Mitte und Ende des Projektes, um Zusammenarbeit auch auf dieser Ebene zu stärken.
Schönherr	<u>Anders besser:</u> Sichern, daß Bedarf des Unternehmens wirklich gedeckt wird. Inhaltliche Schwerpunkte legen auf: Persönlichkeitsentwicklung, zielorientierte Kommunikation, soziale Kompetenz, Motivierung, Konfliktbeherrschung und Durchsetzungsvermögen. Intensiveres Üben in realitätsnahen Situationen.
Chema	<u>Gut:</u> Ansatz und Durchführung des Förderprogrammes; Kombination zwischen Förderung, wiss. Begleitung und betrieblicher Arbeit; Erfahrungsaustausch mit wissenschaftlicher Begleitung und den Initiatoren. <u>Anders besser:</u> Einsatz eines Beraters, der bis dahin nicht Betriebsangehöriger war (ohne Betriebsblindheit, ohne hierarchische Einbindung und ohne Tagesgeschäft).
FORON	Grundsätzlich war Anlage des Programms richtig. <u>Gut:</u> Zeitlicher Verlauf, inhaltliche Flexibilität; Kooperation zwischen Unternehmen gleicher Größe; wissenschaftliche Begleitung als Wissensvermittler, Diskussionspartner, Helfer, Unterstützer bei Problemlösungen; finanzielle Förderung. <u>Anders besser:</u> Stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte in Projektarbeit; Projektarbeit stärker präsentieren und popularisieren; Folgeprogramm anschließen zur besseren Implementation und Evaluation; Gewißheit haben, nach Programm im Unternehmen bleiben zu können.
Rautenbach	<u>Gut:</u> Zielstellungen des Programms wurden erreicht. Erfahrungsaustausch mit Initiatoren. <u>Probleme:</u> Unterstützung der Arbeit im Unternehmen durch Personalwechsel beim der Begleitforschung war nicht immer kontinuierlich. Lenkungsgruppensitzungen zu selten. Auswahl einiger Referenten (z. B. Controlling). Rechenschaftslegungen der Initiatoren an die Begleitforscher wiederholten sich.

5. Wenn das Förderprogramm verlängert werden könnte, was wäre eine sinnvolle Weiterentwicklung?

Unternehmen	Antwort auf Frage 5
Kirow	Stufenweiser Aufbau eines Netzwerkes, später ggf. Einbeziehung weiterer Unternehmen.
FAM	Führungskräfteworkshop. Einbeziehung alte Länder. Netzwerkbildung incl. Koordinierungsstelle, für z. B. die Lösung gemeinsamer Probleme in den Unternehmen, weiterhin Workshops.
Schönherr	Vertiefungen der Kenntnisse und Fertigkeiten entsprechend Frage 4 incl. angemessener Beherrschung von Moderation und Präsentation.
Chema	
FORON	Weiterentwicklung des <u>eigenen Projektes</u> : Qualifizierung der Ablauforganisation, Schwerpunkt Fertigung, Materialwirtschaft und Vertrieb. Qualitative Arbeitsplatzgestaltung. Erhöhung der Transparenz des Unternehmens für Mitarbeiter.
Rautenbach	Weiterentwicklung des <u>eigenen Projektes</u> : Projekte haben keinen Abschluß, müssen fortgeführt, kontrolliert und weiterentwickelt werden. Spezielle Themen: Bildungsbedarfsdeckung, Entlohnungssysteme. Gruppenarbeit.

3.4 *Benchmarking und Kennziffern*

Die mittels Kennzahlen durchgeführten Betriebsvergleiche dienen in erster Linie der Positionierung und dem Vergleich einzelner Bereiche innerhalb des Unternehmens oder dem Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Branche. Benchmarking ist ein Vergleich des eigenen Unternehmens mit sog. Best-Practice-Unternehmen, d. h. mit Unternehmen, die in einer oder mehreren Disziplinen als Leistungsvorreiter gelten. Es geht beim Benchmarking *nicht um eine Positionierung des eigenen Unternehmens, sondern primär um die Untersuchung der Ursachen für auftretende Leistungsunterschiede und die Einleitung von Maßnahmen zur Beseitigung der Unterschiede. Benchmarking kann somit als ein Analyse- und Steuerungskonzept angesehen werden. "Benchmarking ist eine ganz gezielte und systematische Erweiterung des unternehmensinternen Wissens. Erfahrungen und Innovationen anderer Bereiche und Unternehmen werden ganz bewußt als essentielle Quelle für Veränderungsprozesse angesehen" (Pieske, 1995, S. 25). Die nachhaltige Veränderung von Prozessen und Funktionen im Unternehmen erfolgt über das Herausarbeiten von Differenzen zwischen Best-Practice-Unternehmen und dem eigenen Unternehmen. Der konstruktive Umgang mit externen Varianten kann einen entscheidenden Beitrag zur Optimierung von Geschäftsprozessen und zur strategischen Neuausrichtung von Unternehmen darstellen (ebenda, S. 14). Durch diesen Prozeß wird die Effizienz der Strukturen, die strukturinternen Prozesse sowie ihr Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens geprüft und verbessert.

Nachfolgend wird der idealtypische Ablauf von Benchmarking-Aktivitäten nach Pieske (1995, S. 52ff) zusammenfassend dargestellt.

- **Definition des Benchmarking-Gegenstands.** Hier wird festgelegt, welche Objekte in den Benchmarking-Prozeß einbezogen werden.
- **Analyse des Benchmarking-Objektes.** Die Ausgangssituation bezogen auf das Benchmarking-Objekt wird transparent gemacht. Hierzu werden alle vorhandenen Daten und Informationen ermittelt. Ein wesentlicher Faktor für einen erfolgreichen Benchmarking-Prozeß ist die Prüfung des Datenmaterials hinsichtlich der Aktualität und Richtigkeit.
- **Auswahl und Analyse der Benchmarking-Partner.** Dieser Schritt beinhaltet die Fixierung von Anforderungen an Vergleichsunternehmen und ist entscheidend für den weiteren Verlauf des Prozesses, denn ohne identifizierte Bestlösungen oder Alternativen zur eigenen Vorgehensweise können die erhofften Resultate nicht erreicht werden. Die Analyse erfordert eine bewußte Informationssammlung auf der Grundlage eines festgelegten Suchrasters und die Bewertung der eignen Leistung im Vergleich zum ausgewählten Partner. Die Ursachen für qualitative Differenzen und "Best-Practices" müssen herausgearbeitet werden.

- **Bewertung der Benchmarking-Ergebnisse.** Hier erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung der Informationssammlung und ihrer Resultate. Ziel ist die Darstellung der Leistungsunterschiede und das Verständnis für ihre Ursachen als Grundlage für die Umsetzung im eigenen Unternehmen. Es erfolgt zudem eine Dynamisierung der Ergebnisse, in dem die Entwicklung der aktuellen Bestleistungen auf die nächsten Jahre prognostiziert werden.
- **Aktionsplanung und Aktionsrealisierung.** Die erforderlichen Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse werden festgelegt und in der betrieblichen Praxis umgesetzt.

Benchmarking kann für alle Bereiche im Unternehmens durchgeführt werden, somit auch für den Bereich Personalentwicklung. Eine wichtige Voraussetzung ist hier, daß die Unternehmensführung in der Verbesserung des Bereiches einen positiven Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens sieht.

In einem Teilprojektes des Förderprogramms wurde der Bereich der Personalentwicklung in den Unternehmen untersucht. Zielsetzung dieser Arbeit war die Entwicklung von Kriterien für ein mögliches Benchmarking im Bereich Personalentwicklung. Die bereits existierende Vernetzung der Unternehmen sollte genutzt werden, um Erfahrungen und Fähigkeiten im Bereich Personalentwicklung zu transferieren und um Synergien auszuschöpfen. Anders als beim üblichen Verfahren des Benchmarking sollten die Best-Practice-Bereiche in der Personalentwicklung in einem ersten Schritt nur aus den zehn Unternehmen ermittelt werden.

Im Rahmen der Arbeit im Förderprogramm wurde deutlich, daß die Unternehmen eine starke Abneigung gegen die Herausgabe von unternehmensinternen Daten hatten. Diese Vorsicht wurde in einigen Unternehmen mit negativen Erfahrungen aus der Zeit der Privatisierung begründet. Hier wurde unter dem Vorwand einer möglichen Übernahme lediglich unternehmensspezifisches Know-how abgezogen.

Um die Unternehmen für das Instrument Benchmarking zu sensibilisieren wurde versucht, die ersten Schritte eines Benchmarking-Prozesses innerhalb des Förderprogrammes zu erproben, da hier im Laufe der Zusammenarbeit ein positives Vertrauensverhältnis über die Initiatoren und die wissenschaftliche Begleitforschung aufgebaut werden konnte. Ziel des Teilprojektes war es, über die Analyse und Bewertung des Benchmarking-Objektes Personalentwicklung, eine ausreichende Informationsgrundlage zu erhalten, die die Identifikation von Best-Practice-Lösungen in den Unternehmen ermöglichte.

Bevor die Lösungen in den PE-Bereichen der Unternehmen dargestellt werden, sollen einige Personalkennzahlen die Entwicklung der letzten Jahre verdeutlichen.

3.4.1 Beschäftigungsstruktur in den Unternehmen

Während der Laufzeit des Förderprogrammes wurden verschiedenen Kennzahlen u. a. zur Beschäftigungsstruktur der Unternehmen erhoben. Als auswertbare Zeitreihe lagen die Kennzahlen von insgesamt sechs Unternehmen vor.

Der Kennzahlenspiegel umfaßte folgende Daten:

- Beschäftigte insgesamt,
- Altersstruktur der Beschäftigten,
- Anteil Männer / Frauen,
- Anteil gewerbliche / nichtgewerbliche Mitarbeiter und
- Qualifikation der Beschäftigten
- Personalveränderung.

Wie bereits dargestellt wurde, war der Transformationsprozeß vom Großbetrieb zum mittleren Unternehmen und die damit verbundene deutliche Senkung des Personalbestands in den am Förderprogramm beteiligten Unternehmen weitgehend abgeschlossen.

Beschäftigtenzahl

Dies spiegelt sich in der Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den Unternehmen wider. Nur in einem Unternehmen erfolgte noch während der Laufzeit des Förderprogrammes eine Reduzierung der Beschäftigten um ca. 160 Mitarbeiter. Bei Buck Inpar stieg die Mitarbeiterzahl 1996 um 90 Mitarbeiter bis zum Jahresende 1997 erfolgte ein kontinuierlicher Stellenabbau, so daß die Mitarbeiterzahl Ende 1997 wieder auf dem Niveau von Anfang 1996 lag. Bei FAM Förderanlagen Magdeburg GmbH stieg die Beschäftigtenzahl vom 4. Quartal 1996 bis zum 1. Quartal 1997 sprunghaft um ca. 90 Mitarbeiter, während sie bei FER Fahrzeugelektrik GmbH Eisenach und Rautenbach Guß GmbH Wernigerode leicht, dafür kontinuierlich anstieg.

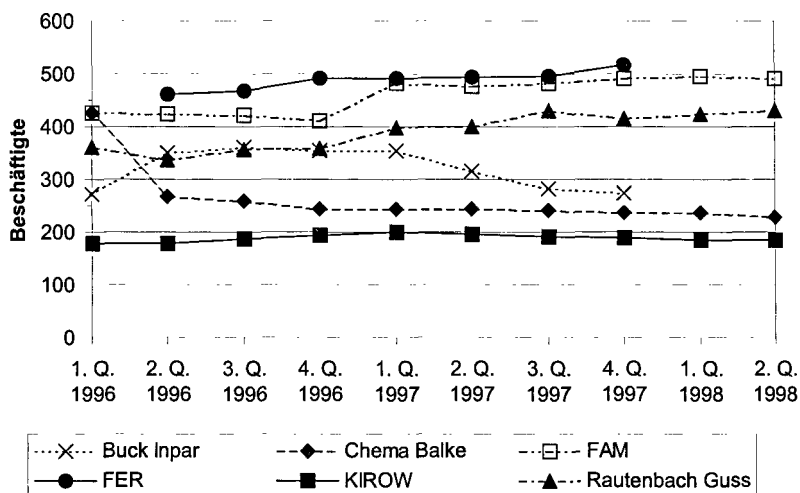


Abbildung 21: Anzahl der Beschäftigten

Altersstruktur der Beschäftigten

Die Altersstruktur der Beschäftigten in den Unternehmen unterscheidet sich deutlich in den Bereichen: Beschäftigte über 55 Jahre, 21 bis 30 Jahre und Beschäftigte unter 20 Jahre. Diese Unterscheidungen werden nachfolgend an einigen Beispielen dargestellt.

Den höchsten Anteil an Beschäftigten, die älter als 55 Jahre sind, hatten die Unternehmen FAM mit ca. 14 Prozent und Chema Balcke-Dürr mit 10 Prozent. Der starke Personalabbau während der Transformation vom Kombinat zum mittleren Unternehmen erfolgte in der Regel nach Sozialplänen, die die Kündigung der älteren Mitarbeiter durch die höheren Abfindungen deutlich verteuerte bzw. durch einen bestehenden Kündigungsschutz unmöglich machten.

Bei Chema Balcke-Dürr war der Anteil der 21- bis 30jährigen Beschäftigten mit ca. 6 Prozent besonders gering. Mitarbeiter unter 20 Jahre waren hier nicht beschäftigt. Im Unternehmen FAM war der Anteil der unter 20jährigen sehr gering, der Anteil der 21- bis 30jährigen aber mit ca. 11 Prozent schon deutlich höher als bei Chema Balcke-Dürr.

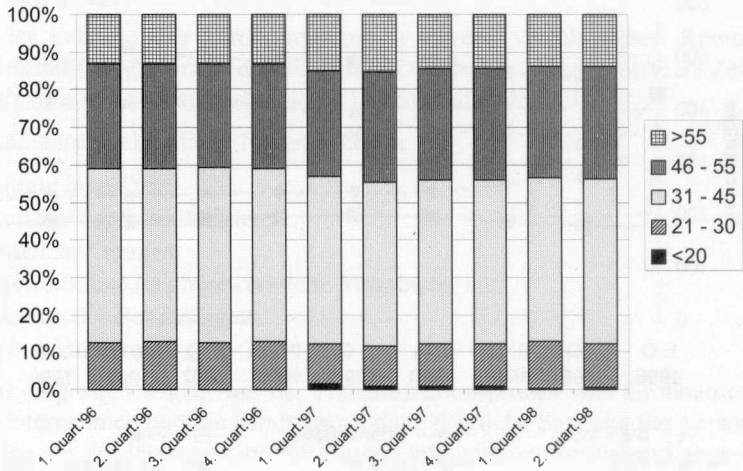


Abbildung 22: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten bei FAM Förderanlagen GmbH

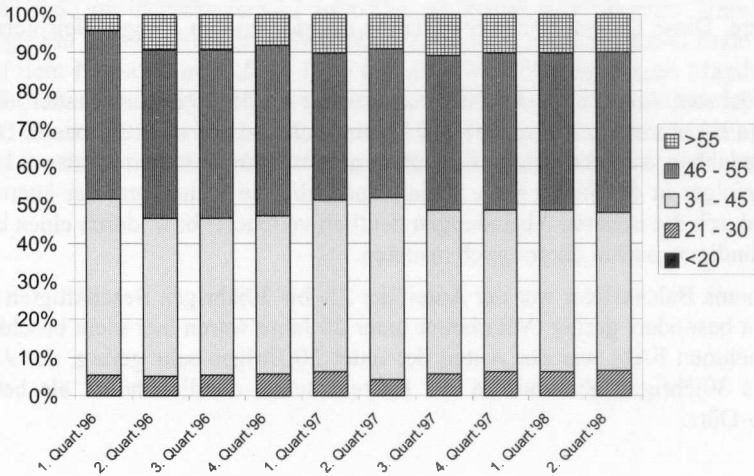


Abbildung 23: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten bei Chema Balcke-Dürr

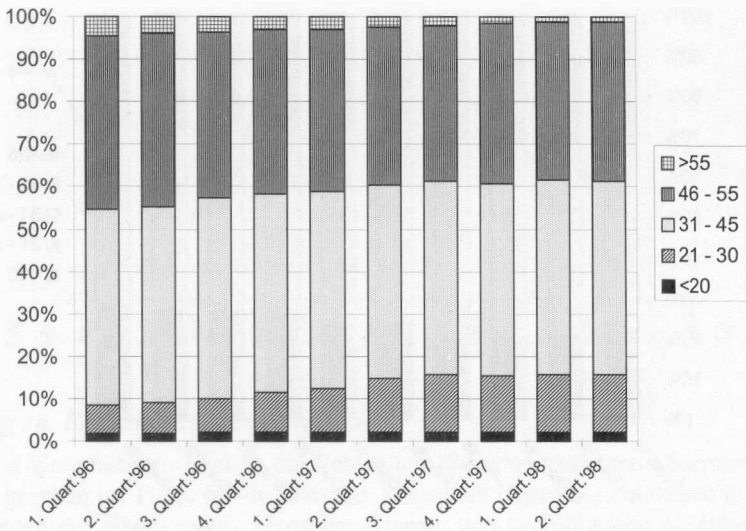


Abbildung 24: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten bei Kirow Rail and Port AG

Der Anteil der jüngeren Beschäftigten lag bei der Kirow Rail and Port AG schon deutlich höher als bei den o. g. Unternehmen (unter 20 Jahre ca. 2 %, 21 - 30 Jahre ca. 14 %). In diesem Unternehmen fällt der überaus geringe Anteil der über 55jährigen Mitarbeiter auf. Er lag nur bei ca. 1 Prozent.

Rautenbach Guß Wernigerode GmbH hatte mit ca. 5 Prozent den höchsten Anteil an Mitarbeitern, die unter 20 Jahre alt waren und mit 23 Prozent den höchsten Anteil an 21- bis 30jährigen. Diese positive Entwicklung in der Beschäftigungsstruktur kann u. a. dadurch entstanden sein, daß hier die Einstellung in vielen Fällen nur befristet erfolgte.

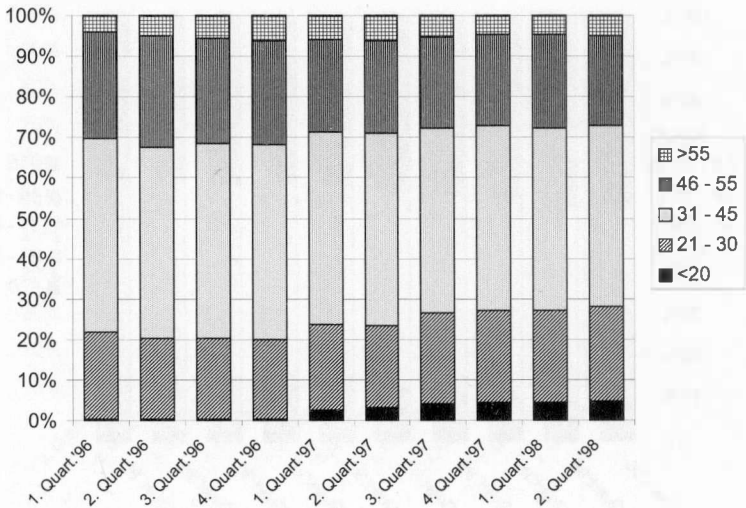


Abbildung 25: Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten bei Rautenbach Guß Wernigerode GmbH

Fehlzeiten

Die Fehlzeiten sind in den letzten Jahren in den bundesdeutschen Unternehmen deutlich rückläufig. Auch in den Unternehmen des Förderprogrammes folgen die Fehlzeiten diesem Trend. Die nachfolgende Graphik zeigt die Entwicklung der Fehlzeiten in der Firma Rautenbach Guß Wernigerode GmbH. Hier wurde im Rahmen des Förderprogramms ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge und ein Programm zur Anwesenheitsverbesserung (mit einem abgestuften System von Rückkehrgesprächen) durchgeführt. Hier betrug 1996 das Verhältnis Fehlzeiten zu Arbeitszeit 6,46 Prozent und sank im Trend auf 4,00 Prozent bis zur Mitte 1998. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, daß dieser Rückgang nur auf die Durchführung der Projekte beruht, sondern sich dem allgemeinen Trend des Fehlzeitenrückganges aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung anschließt.

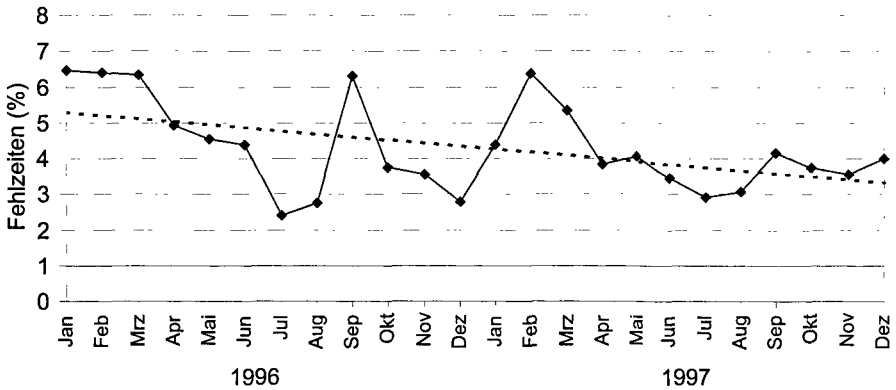


Abbildung 26: Fehlzeiten Rautenbach Guß

In anderen Unternehmen blieben die Fehlzeiten über den gesamten Untersuchungszeitraum gesehen im Trend relativ konstant. Insgesamt liegen die Fehlzeiten in diesen Unternehmen auf einem relativ niedrigen Niveau, wie nachfolgende Abbildung beispielhaft am Unternehmen FER Fahrzeugelektrik zeigt.

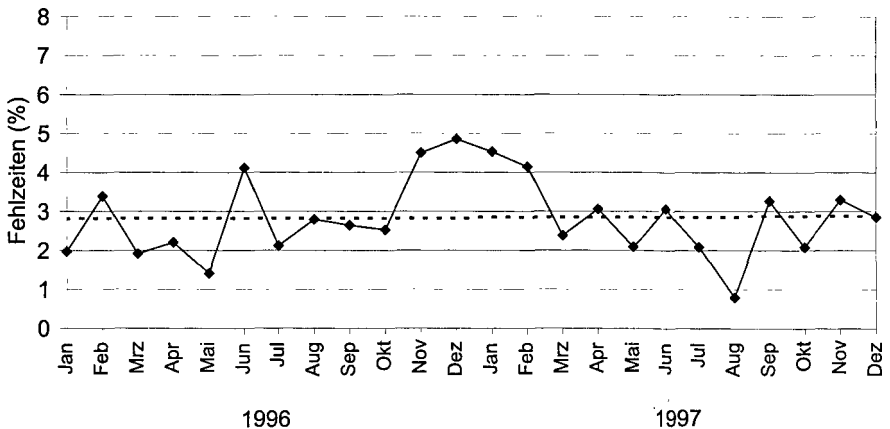


Abbildung 27: Fehlzeiten Kirow Rail and Port AG

3.4.2 Personalentwicklung in den Unternehmen

Kennziffern in der Personalentwicklung gliedern sich in zwei unterschiedliche Bereiche, in die harten Faktoren, wie Kosten und Teilnehmerzahl sowie in die sogenannten weichen Faktoren, wie Motivation der Mitarbeiter und Transfer der Weiterbildungs-

maßnahmen. Erst die Verbindung von harten und weichen Faktoren führt zu aussagekräftigen Ergebnissen.

Gängige Kennzahlen in der Personalentwicklung sind:

- Kosten aller Maßnahmen pro Jahr insgesamt,
- Kosten einer Maßnahme insgesamt,
- Kosten pro Teilnehmer insgesamt und
- Ausfallkosten bezogen auf alle Maßnahmen und alle Teilnehmer pro Jahr.

Alle diese Kategorien werden heruntergebrochen auf Einzelkosten bzw. hochgerechnet auf Gesamtkosten pro Jahr. Falls Zielvorgaben existieren, kann ein Vorher-Nachher-Abgleich erstellt werden, z. B. für die Personalbedarfsplanung und Personaldeckung. Das heißt, auch hier werden die Zahlen in Relationen gesetzt.

Kennziffern können also in einem Soll-Ist-Vergleich oder in einem Zeitvergleich zueinander in Bezug gesetzt werden. Welche Kennzahlen relevant sind, liegt im Entscheidungsbereich eines jeden Unternehmens.

Im Vergleich zu anderen Bereichen im Unternehmen (z. B. Controlling, Einkauf) läßt sich Personalentwicklung allein mit diesen Zahlen bzw. Bezugswerten nur unvollständig erfassen. Eine Maßnahme z. B. zur Schulung von Vertriebsmitarbeitern mit dem Ziel, die Aufträge um eine Zahl X zu erhöhen, kann bei einem reinen Vorher-Nachher-Zahlenvergleich gravierende Fehler aufweisen, die die Aussagekraft zunichte macht. Um dieses Problem zu erkennen, müssen alle möglichen Einflußfaktoren einbezogen werden und eine Abwägung zwischen der Exaktheit einer Aussage und ihrer Vergleichbarkeit getroffen werden. Einflußfaktoren von außen, die nur schwer erfaßbar und wenig oder gar nicht beeinflussbar sind, müssen in Form von gewichteten Meßziffern berücksichtigt werden. Auch hier wird man sich auf Vergleichszahlen, z. B. aus ähnlichen Untersuchungen, beziehen. Diese werden dann als gewichtete Meßziffern mit dem erhobenen Zahlenmaterial mathematisch verknüpft.

Inwieweit Kennzahlen ermittelt werden können, hängt unter anderem vom Stand des Berichtswesens in den betreffenden Unternehmen ab. Einfachere Formen des Bildungscontrolling, wie z. B. die Befragung von Teilnehmern unmittelbar nach einer Maßnahme, existieren schon lange. Dies kann ganz global die Frage nach der Zufriedenheit sein oder ein ausdifferenzierter Fragebogen, der in skalierten Antwortvorgaben nach Einzelheiten von Inhalt, Methode, Kompetenz der Referenten, Unterrichtsmaterialien, Räumlichkeiten, technischer Ausstattung usw. fragt und/oder in offenen Fragen Raum für individuelle Einschätzungen läßt.

Maßnahmen der Unterweisung, also z. B. ein EDV-Kurs, können nach vorheriger Festlegung der Zielvorgabe relativ unproblematisch auf ihren Erfolg untersucht werden. Schwierigkeiten treten meist auf, wenn die Zielvorgabe ungenau ist oder die Abstimmung zwischen Zielvorgabe des Auftraggebers (Unternehmen) und den Bildungszielen des Ausrichters (Bildungsinstitution) nicht übereinstimmen.

Nicht ganz so einfach ist die Erstellung von Erfolgskriterien bei den Entwicklung von Sozialkompetenzen. Als Beispiel sei hier die Teamentwicklung genannt oder auch Führungsstile und Führungskompetenz.

Obwohl der Erfolg einer Maßnahme teilweise auch ihre Transferierbarkeit einschließt, ist der faktische Transfer (entgegen der potentiellen Transferierbarkeit) selbständig zu erfassen. Wieder das Beispiel EDV-Kurs: Die Teilnehmer haben gelernt mit einem Standard-Personal-Informationssystem umzugehen. Was der Kurs nicht leisten kann, ist, alle betriebsspezifischen Programmeinstellungen zu berücksichtigen. Der Transfer in das Unternehmen ist nur in Form einer Nachschulung möglich oder üblicherweise als nachträgliches training on the job. Kennziffern für den faktischen Transfer sind teilweise noch in der Entwicklung und finden nur langsam ihren Eingang in die Personalentwicklung. Standardmäßig wird hingegen oft die Leistung eines Beschäftigten ermittelt, indem der Umsatz durch die Anzahl der Beschäftigten dividiert wird. Ein gutes Berichtswesen ist dagegen arbeitsaufwendig, auch dies ein ganz wesentliches Hindernis bei der Umsetzung.

Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen wurde im Förderzeitraum durch die Optimierung der Strukturen und den damit verbundenen Kostensenkungen bestimmt. In diesem Zusammenhang gerät die Personalentwicklung unter einen ständig steigenden Legitimationsdruck. Sie muß bei einem relativ begrenzten Budget deutlich sichtbare Erfolge aufweisen. Dem Controlling kommt somit auch in diesem Bereich eine wachsende Bedeutung zu. In diesem Kontext ist die durchgeführte, nachfolgend beschriebene Befragung auch als ein Controlling-Instrument zu betrachten, das aufzeigt, welche Stärken das Unternehmen aufzuweisen hat und welche Verbesserung für eine effizient arbeitende Personalentwicklung notwendig sind.

Bei allem Kostendruck ist die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches, zukunftsorientiertes Agieren der Unternehmen am Markt. Die benötigten Qualifikationen können dabei nicht immer in Form von neuen Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt eingekauft werden, die Anpassung an den zukünftigen Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter kann nur von der eigenen Personalentwicklung im Unternehmen optimal erfaßt und gefördert werden.

Die Befragung leistet in einem wichtigen ersten Schritt eine Bestandsaufnahme der Arbeit im Bereich Personalentwicklung jedes einzelnen Unternehmens. In einem zweiten Schritt sollte geprüft werden, ob die Inhalte im Rahmen eines Benchmarkings standardisiert werden können.

Bestandsaufnahme in der Personalentwicklung

Für die Bestandsaufnahme der Arbeit im Bereich der Personalentwicklung und für die Entwicklung von Benchmarks wurde ein Fragebogen entworfen. Das Ausfüllen der Fragebögen erfolgte zum Teil direkt von den Initiatoren, zum Teil von zuständigen Mitarbeitern aus den Personalabteilungen. Insgesamt zielte der Fragebogen auf objektive Tatbestände ab, die keiner subjektiven Einschätzung bedürfen. Um jedoch

eine subjektive Aussage über die Personalentwicklung in den Unternehmen aus der Sicht der Initiatoren zu ermöglichen, wurde im letzten Teil des Fragebogens explizit nach ihrer Einschätzung gefragt.

Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich in die folgenden Abschnitte:

Teil 1: Verankerung der Personalentwicklung im Unternehmen u.a.

- Unternehmensphilosophie
- Planung und Ziele
- innerbetriebliche Transparenz
- Impulse für die Personalentwicklung

Teil 2: Ausstattung der Personalentwicklung u.a.

- Personal
- Finanzen
- Räumliche und technische Mittel

Teil 3: Inhalte der Personalentwicklung u. a.

- Laufbahnplanung
- Anpassungsqualifizierung
- Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Out- und Newplacement

Teil 4: Umsetzung der Personalentwicklung

Teil 5: Controlling in der Personalentwicklung

Teil 6: Einschätzung der Personalentwicklung durch die Initiatoren

Der Fragebogen umfaßte insgesamt 97 Fragen. Der Großteil der Fragen hatte vorgegebene Antwortkategorien, wobei die Kategorie „Sonstiges“ auch abweichende Antworten ermöglichte. Die insgesamt 24 offenen Fragen fanden sich im wesentlichen in den Bereichen „Controlling“ und „Einschätzung der Personalentwicklung durch die Initiatoren“. Nachfolgend werden einige Auszüge aus der Auswertung des Fragebogens dargestellt.

Verankerung der Personalentwicklung im Unternehmen

Acht der neun Unternehmen haben schriftlich fixierte Unternehmensziele, in fünf Fällen ist die Personalentwicklung explizit als Unternehmensziel aufgeführt. In sieben Unternehmen sind für die Personalentwicklung eigene Ziele formuliert. Als häufigste Nennung fallen auf:

- Sicherung und / oder Verbesserung der Qualität der Produkte (7 Nennungen)
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter (6 Nennungen)

- Sicherung und / oder Verbesserung der Qualität der Arbeit (6 Nennungen)
- Sicherung und / oder Verbesserung der Wettbewerbschancen (6 Nennungen)

In sieben der befragten Unternehmen werden alle Mitarbeiter in der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfasst. Die Planung beruht in acht Unternehmen auf einer Bedarfsanalyse, aber nur in vier, bzw. fünf Fällen (in einem Fall nur bereichsbezogen) auf einer Potentialanalyse.

Ausstattung der Personalentwicklung

In sieben Unternehmen ist der Bereich Personalentwicklung ein Teil der Personalabteilung, in einem Unternehmen ist sie als Stabsstelle mit beratender Funktion verankert. Die Anzahl der Beschäftigten stellt sich wie folgt dar:

- zwei Vollzeitbeschäftigte (2 Nennungen),
- ein Vollzeitbeschäftigter (2 Nennungen),
- ein Teilzeitbeschäftigter (4 Nennungen)

Die Personalentwicklung finanziert sich in acht Fällen in erster Linie aus firmeneigenen Mitteln. In vier Unternehmen werden die Finanzmittel budgetiert. Eine weitere wichtige Finanzierungsgrundlage sind staatliche Fördermittel aus dem Bereich der Arbeitsförderung und aus der Europäischen Union.

Inhalte der Personalentwicklung

In sechs Unternehmen existieren Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgabenbeschreibungen für alle Arbeitsplätze. Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung ist die vorausschauende Planung der benötigten Qualifikationen für einen sich weiterentwickelnden Produktions- und Dienstleistungsbereich im Unternehmen. Diese zukunftsorientierten Planungsansätze finden sich in drei Unternehmen ansatzweise oder nur für einzelne Aufgabenbereiche. Freiwerdende Stellen werden in sieben Unternehmen innerbetrieblich ausgeschrieben und besetzt. In vier Unternehmen liegt der Anteil der innerbetrieblichen Stellenbesetzung bei über 90 Prozent und darüber. Für Mitarbeiter, die neu in das Unternehmen eintreten, bieten sieben Betriebe Einarbeitungshilfen; vier Unternehmen in Form von Mentoren oder Patenschaften, in den anderen Fällen stehen schriftlich fixierte Einarbeitungshilfen zur Verfügung.

Die Bedeutung von mittleren Unternehmen bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen wird auch bei den Unternehmen des Förderprogrammes deutlich. Sechs Unternehmen betreiben eine Berufsausbildung für Facharbeiter mit einer Gesamtzahl von 97 Auszubildenden im Untersuchungszeitraum.

Im Bereich der Schlüsselqualifikationen wurde bei der Befragung nach Methodenkompetenz, persönlichen Fähigkeiten sowie nach sozialen und kommunikativen Kompetenzen unterschieden.

Bei den Qualifikationen im Rahmen der Methodenkompetenz dominieren die Themen „Moderation“ und „Präsentation“, die in sechs am meisten nachgefragt wurden.

Bei Qualifikationen im Kontext der Organisationsentwicklung bestimmten die Themen Arbeitsorganisation (u. a. TQM, Business Reengineering, Projektarbeit), Arbeitszeitmodell, Entlohnungssysteme und berufliche Eingruppierung und Gesundheitsvorsorge das Bild. Qualifikationen zum Thema „Unternehmerisches Denken“, „Unternehmenskultur“ und „Corporate Identity“ fanden in drei Unternehmen statt.

Insgesamt zeigt sich, daß die Themen, die Schwerpunkte in der Qualifikation der Initiatoren waren, in den Unternehmen überproportional vertreten sind.

Umsetzung

Die Mitarbeiter, die an Maßnahmen zur Personalentwicklung teilnehmen, werden in sieben Unternehmen von den Vorgesetzten ausgewählt. In fünf Unternehmen werden die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt. Die Maßnahmen werden zu über 50 Prozent im eigenen Unternehmen durchgeführt. Sieben Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern eine Freistellung zur Teilnahme an Maßnahmen, fünf Freizeitausgleich und vier Unternehmen Überstundenausgleich. Dieser Ausgleich wird häufig auch in Kombination angeboten. Sieben Unternehmen unterstützen qualifikatorische Maßnahmen, die die Mitarbeiter in eigener Verantwortung durchführen durch eine teilweise Freistellung oder Anrechnung von Arbeitszeit. Fünf der befragten Unternehmen beteiligen sich sogar an den Kosten solcher Maßnahmen.

Controlling

Der Aufbau und Ablauf der Personalabteilung unterliegt mittlerweile in sechs Unternehmen einem Controlling. In einem Unternehmen wurde mit dem Aufbau eines Controllingsystems begonnen. Im Bereich des Qualitätscontrollings werden in erster Linie Instrumente wie Fragebögen und persönliche Befragung der Teilnehmer und der Dozenten genutzt. Ebenso schwierig wie die Qualität einer Maßnahme ist ihr Erfolg zu messen. Als Instrument wurde hier von vier Unternehmen ein Fragebogen eingesetzt. Als Merkmale wurde die Verfügbarkeit der Qualifikation, Arbeitszufriedenheit oder Karrierechancen als formaler Erfolg gewertet.

Durch den Einsatz von EDV-Systemen wurde in sieben Unternehmen die Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibung, in je fünf Unternehmen die Mitarbeiterbefragung sowie die Auswertung von Maßnahmen durch die Teilnehmer standardisiert. Standardisierte Verfahren der Personalbeurteilung und Personalauswahl werden in vier Unternehmen genutzt. Vier Unternehmen haben ihre Instrumente zum Teil selbst entwickelt. In sieben Unternehmen wurden aber auch Instrumente übernommen und den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen angepaßt.

Kennzahlen werden in sechs Unternehmen für die Kosten der Maßnahmen ermittelt. In fünf Unternehmen werden Kennziffern über die Zielgruppen und in vier Unternehmen über den Umfang der Maßnahmen generiert.

Einschätzung der Personalentwicklung durch die Initiatoren

Bei der Frage, wodurch sich die Personalentwicklung im Berichtszeitraum auszeichnet hat, wurden von acht Initiatoren insgesamt 18 Merkmale genannt. Einen großen Einfluß hatte die Arbeit des Initiatoren selbst auf die Personalentwicklung im Unternehmen, da sie die Arbeit zielorientiert, planmäßig und flexibel weiterentwickeln konnten. Durch die Qualifizierung der Initiatoren wurden neue Ideen und Vorschläge in die Unternehmen getragen. Dadurch konnten einerseits noch bestehende Bildungsdefizite abgebaut werden, andererseits zusätzliche Beiträge zur Problemlösung in den Unternehmen geleistet werden.

Als verbesserungswürdig wurde u. a. eine stärkere Unterstützung der Arbeit durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte, eine Verankerung von Personalentwicklung als Führungsprinzip sowie eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Unternehmen genannt.

Die Veränderung in der Personalentwicklung im Zeitraum des Förderprogrammes wurde in der Wirkung, der Planmäßigkeit, der Systematik sowie allgemein im Umfang und in der Kontinuität der Arbeit gesehen. Die Personalentwicklung hat in einem Unternehmen eine integrative Funktion zwischen den einzelnen Bereichen übernommen. Zwei Unternehmen verfügen jetzt über eine verbesserte Anforderungsermittlung und in einem Unternehmen wurde die Zunahme der Mitarbeiterschulungen als Veränderung dokumentiert. Die Ursachen für diese positiven Veränderungen sahen drei Initiatoren in der von ihnen geleisteten Arbeit begründet. Ein Initiator führt die positive Entwicklung darauf zurück, daß erstmalig ein Verantwortlicher für die Personalentwicklung im Unternehmen beschäftigt war.

Die Unternehmen sind nach Ablauf des Förderprogrammes mit dem Problem konfrontiert, wie sie das erreichte Niveau im Bereich der Personalentwicklung erhalten können, wenn die Initiatoren nicht mehr zur Verfügung stehen und die initiierten Projekte auslaufen.

Nach der Auswertung der Fragebögen kann dem Unternehmen Sächsische Edelmetallwerke GmbH Freital (SEW), im Bereich des Controllings in der Personalentwicklung die Funktion eines Leistungsvorreiters eingeräumt werden. In diesem Unternehmen erfolgte eine umfassende Strukturierung der betrieblichen Weiterbildung durch ein PC-gestütztes Personal- und Bildungscontrolling. Die Systematisierung war die Grundlage zur Gestaltung klarer und überschaubarer Abläufe im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung. Für alle Unternehmensbereiche wurden einheitliche Arbeitsmaterialien und -instrumente für die Personalentwicklung erstellt. Mit Hilfe des PC-gestützten Personal- und Bildungscontrollingsystems wurde eine betriebspezifische Übersicht der in der Branche benötigten Standardqualifikationen, bezogen auf die Mitarbeiter und die Stellen im Unternehmen, erarbeitet. Mit diesem Instrument verfügt die Personalabteilung jederzeit über einen aktuellen Stand der vorhandenen und benötigten Standardqualifikationen. Durch die Verknüpfung von Personaldaten

und Weiterbildungsdaten kann für jeden Mitarbeiter ein "Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungspaß erstellt werden.

Eine Weiterführung des Benchmarking-Prozesses über eine Bestandsaufnahme hinaus, das heißt die Analyse der Best-Practice-Lösungen, die Erarbeitung von Lösungen für das eigenen Unternehmen und deren Implementierung konnte zwar nicht realisiert werden, doch wurden die Initiatoren der Unternehmen, mit beispielhaften Maßnahmen oder Prozessen häufig von den Initiatoren der anderen Unternehmen als Ansprechpartner und Lieferanten von Detailinformationen genutzt.

3.4.3 Relevanz von Führungskennzahlen

„PE/OE muß man sich leisten können“, ist eine häufig vertretene Meinung von Führungskräften. Mit der Studie „Relevanz von Führungskennzahlen“ war zu klären, welche Führungskennzahlen von den im Förderprogramm beteiligten Unternehmen genutzt werden und welche geeignet sind, die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen. Allgemeines Ziel der Studie war es, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie wird der Nutzen von Strategien und Zielen bewertet?
- Wie wird der Umsetzungsgrad von Strategien und Zielen bewertet?
- Greifen die im Unternehmen erarbeiteten Maßnahmen zur Kundenorientierung?
- Kann die Umsetzung von Zielen und Maßnahmen dadurch verbessert werden, daß das Entgelt der Führungskräfte an die Zielerreichung gekoppelt wird?
- Wie erfolgreich wirtschaften die am Projekt beteiligten Unternehmen?

Eine Zwischenauswertung sollte Hinweise geben, welche Fragestellungen für die Bearbeitung in einem Workshop mit Mitarbeitern aus den Finanzabteilungen relevant und geeignet waren.

Untersuchungsergebnisse

Die Schlußfolgerungen aus den Fragebogenergebnissen sind aufgrund der geringen Zahl der befragten Unternehmen zwar nicht repräsentativ, sie vermitteln dennoch, welche Bedeutung einzelnen Kennzahlen zugeschrieben wird und welche Kennzahlen erhoben werden.

Allgemeine Unternehmensinformationen

Die Größe der befragten Unternehmen liegt im Bereich zwischen 21 Mio. DM bis 163 Mio. DM Jahresumsatz (1997) bzw. zwischen 150 bis 500 Mitarbeitern. Die Mehrzahl der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen werden in Form einer GmbH, ein Unternehmen wird als Aktiengesellschaft geführt. Das bedeutet, daß diese Unternehmen den gesetzlichen Vorschriften des Handelsgesetzbuches unterliegen (HGB §§ 238 – 336) und nach den Vorschriften der §§ 264-289 eine Gewinn- und Verlustrechnung, eine Bilanz und einen Lagebericht erstellen müssen. Das be-

deutet weiterhin, daß diese Unternehmen in einem bestimmten Rahmen zur Offenlegung der genannten Informationen verpflichtet sind.

Ein genereller Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, Rechtsform oder Branche und der Verwendung einzelner Kennzahlen bzw. ihrer Ausprägung (Wert) kann aufgrund der wenigen Daten nicht hergestellt werden. In den Jahren zwischen 1990 und 1996 wurde ein Führungsberichtswesen etabliert, das der Struktur der Jahresplanung entspricht. Das läßt vermuten, daß die in den einzelnen Unternehmen regelmäßig erarbeiteten Kennzahlen nicht nur den Status quo (Istwerte) abbilden, sondern daß im Rahmen der Jahresplanung auch bestimmte Zielvorgaben hierfür erarbeitet werden.

In den Unternehmen wird mindestens einmal pro Jahr eine Überarbeitung der Geschäftsstrategie vorgenommen, auf deren Grundlage konkrete Maßnahmen zur Implementation der Strategien geplant werden.

Der „Unternehmenserfolg“ scheint sehr stark davon abzuhängen, ob das Entgelt für die Führungskräfte an das Erreichen von Zielen geknüpft ist, was in (nur) drei der befragten Unternehmen der Fall ist:

In einem Unternehmen hängen bis zu 10 Prozent des Gehaltes von der Zielerreichung ab. Ein weiteres Unternehmen, dessen variabler Gehaltsbestandteil zwischen 11 Prozent und 25 Prozent liegt, weist die zweitbeste Rentabilität aus, und zeichnet sich durch einen für die Branche guten Angebotserfolg (15 Prozent) sowie ein gutes Auftragspolster von mehr als einem Jahresumsatz aus. Daß bei Vollbeschäftigung nicht alle Aufträge termingerecht abgearbeitet werden können, deutet darauf hin, daß das Geschäft „brummt“. Der Umsatz pro Beschäftigtem liegt bei hervorragenden 425 TDM. Kapitalstruktur und Liquidität des Unternehmens deuten auf eine gesunde finanzielle Basis hin.

Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken

Wie bereits erwähnt, hängt die Relevanz der hier vorgeschlagenen Kennzahlen zu

- Kundenzufriedenheit,
- Nutzung der im Unternehmen verfügbaren Ressourcen,
- Qualität der internen Prozesse,
- Flexibilität bei der Leistungserstellung und
- Mitarbeiterbindung

sehr stark von den individuellen Zielsetzungen in den einzelnen Unternehmen ab.

Die vorgeschlagenen Kennzahlen lassen handlungsrelevante Rückschlüsse auf Ursachen und Wirkungen der unternehmerischen Aktivitäten zu und können als Frühwarnindikatoren für die erfolgskritischen Bereiche der jeweiligen Unternehmen verwendet werden. Das bedeutet, daß die im folgenden näher beleuchteten Kennzahlen

die Zielerreichung des gesamten Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes unterstützen können, indem sie Zielsetzung und Zielerreichung dokumentieren:

Drei der befragten Partner gaben zwar an, daß sie die Neukundenquote für sehr wichtig halten, wenden sie aber wie der Rest der Befragten nicht in ihren Unternehmen an.

Der Angebotserfolg, eine für Auftragsfertiger aufschlußreiche Kennzahl bezüglich ihrer Akquisitionstätigkeiten, wird nur von zwei Unternehmen ermittelt.

Der Auftragsbestand ist in zweifacher Hinsicht von Bedeutung. Einerseits können Schwankungen im Auftragsbestand als Anlaß genommen werden, Marktsituation und Wettbewerber genauer zu analysieren und die Position des eigenen Unternehmens einzuordnen. Andererseits bildet der Auftragsbestand die Grundlage für Terminzusagen gegenüber dem Kunden und für die Planung der Ressourcen im Unternehmen. Die befragten Unternehmen halten daher diese Kennziffer auch für sehr wichtig und ermitteln den Wert monatlich. Die von den drei Maschinenbauunternehmen angewendeten Werte deuten auf volle Auftragsbücher hin. Das Umsatzziel dieser Unternehmen scheint bereits abgesichert.

Die Reklamationsquote wird von vier der sieben Unternehmen berechnet. Die Serienfertiger bewerten die Kennziffer als unbedingt notwendige Information und ermitteln sie monatlich. Die Tatsache, daß keines der befragten Unternehmen hier einen Wert angegeben hat, deutet auf einen sensiblen Punkt hin.

Die gleiche Aussage läßt sich auch auf die termingerechte Auftragserfüllung übertragen! Die Kennzahl kann als ein Indikator für die Zuverlässigkeit der Unternehmen gegenüber ihren Kunden gewertet werden.

Beschäftigungsgrad bzw. Maschinennutzungsgrad zeigen an, in welchem Umfang die im Unternehmen vorhandenen technischen Kapazitäten ausgelastet sind. Werden die vorhandenen Kapazitäten dauerhaft nicht ausgenutzt, gilt es zu überlegen, wo nicht genutzte Kapazitäten abgebaut werden können oder welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um zusätzliche Produktionsaufträge zu akquirieren, damit die Fixkostenbelastung dem Auftrags- und Produktionsvolumen angepaßt werden kann. Vier Unternehmen wenden die Kennziffer Beschäftigungsgrad an und halten sie für führungsrelevant. Dementsprechend wird der Wert dort wöchentlich (in zwei Unternehmen) bzw. monatlich (in zwei Unternehmen) ermittelt.

Der Umsatz pro Mitarbeiter ist eine Möglichkeit, den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft zu bewerten. Zu Recht wird von zwei Unternehmen angeregt, die Leistung pro Mitarbeiter auch alternativ als Rohertrag / Mitarbeiter; Wertschöpfung / Mitarbeiter, Fixkosten / Mitarbeiter, Überschuß / Mitarbeiter darzustellen. Sechs Unternehmen ermitteln monatlich die Wertschöpfung pro Mitarbeiter und halten diese Größe für führungsrelevant. Ein Unternehmen, das eine leistungsbezogene Entlohnung hat, weist hier einen überdurchschnittlich guten Wert aus.

Die Abfallquote beurteilen fünf Unternehmen als führungsrelevant. Die Erarbeitung des Wertes erfolgt jedoch nur in drei Unternehmen und zwar monatlich.

Anwendung und Führungsrelevanz der Kenngrößen „durchschnittlicher Lagerbestand“ (bei Serienfertigern) und noch für Kunden fertigzustellende „Anlagen im Bau“ (bei Auftragsfertigern) korrelieren überwiegend mit den Angaben zum Lagerumschlag. Vier Unternehmen ermitteln diese für sie führungsrelevanten Informationen regelmäßig. Zur Begutachtung der in den Fragebogen von drei Unternehmen eingesetzten Werte bedarf es zusätzlicher Informationen aus den jeweiligen Unternehmen. Beide Kennziffern bilden beeinflussbare Größen für den in den Unternehmen benötigten Bedarf an liquiden Mitteln: Die Vorfinanzierung der Lagerbestände muß finanziell abgesichert werden. Je öfter der Bestand umgeschlagen wird, desto niedriger sind die Finanzierungskosten und desto weniger wird das Ergebnis belastet.

Die Fluktuationsquote hat derzeit für die befragten Unternehmen eine relativ geringe Bedeutung: Drei Unternehmen halten diese Information für führungsrelevant, zwei erfassen den Wert monatlich, eines nur einmal im Jahr. Nur einer der in den Fragebogen angegebenen Werte deutet auf Handlungsbedarf im Personalbereich hin.

Die Krankenausfallquote wird von fünf Unternehmen monatlich bereitgestellt. Die Befragten halten diese Kennzahl für wichtiger als die Fluktuationsquote, obwohl die Werte zwischen 2 und 6 Prozent durchaus im Rahmen bleiben.

Die Beurteilung der in den Fragebögen eingesetzten Werte erfolgt hier wegen der wenigen angegebenen Werte nur kurz:

Die Werte der Unternehmen, die Angaben zu Eigenkapitalanteil, Verschuldung und Verschuldungsgrad gemacht haben, deuten auf eine gute Eigenkapitalstruktur hin, die einen soliden Grundstock für Zukunftsinvestitionen bildet und noch Verhandlungsspielraum bei Kreditgebern zuläßt.

Der Wert der Sachanlagen ist bei den drei Maschinenbauunternehmen vollständig durch Eigenkapital gedeckt, das heißt, die Gläubiger der Unternehmen können im Liquidationsfall damit rechnen, daß sie ihr Geld erhalten. Bei einem Unternehmen stellt die geringe Anlagendeckung durch Eigenkapital (33 Prozent) ein Risiko dar, das auf einen eingeschränkten Schutz der Gläubiger bei Kapitalentzug hindeutet.

Das Working Capital indiziert, welcher Betrag des Umlaufvermögens langfristig finanziert ist. Als Richtwert gilt, daß ca. 20 Prozent des Umlaufvermögens durch langfristiges Kapital abgesichert sein sollte. Mit Hilfe dieser Kennzahl können schnell und prägnant Liquiditätsveränderungen und mögliche Liquiditätsrisiken im Unternehmen aufgezeigt werden. Der Wert sollte daher insbesondere in Zeiten starken Wachstums regelmäßig ermittelt werden, da Wachstum eine Vorfinanzierung von Umlaufvermögen bedeutet, die finanziell abgesichert werden muß. Die Werte der vier Unternehmen, die hier auskunftsbereit waren, können so nicht interpretiert werden. In einem Gespräch wäre der Zusammenhang zwischen den Werten „durch-

schnittlicher Lagerbestand / Anlagen im Bau“ und „Working Capital“ inhaltlich genauer zu klären.

Die Frage nach der Finanzierungszeit für die laufenden Aktivitäten in den Unternehmen (Working Capital Tage) wurde nicht deutlich genug gestellt und daher nicht richtig bzw. nicht beantwortet.

Die Current Ratio zeigt die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandene Liquidität eines Unternehmens an. Je höher dieser Wert ist, desto geringer ist das Risiko der Geldgeber.

Praktische Relevanz von Kennzahlen in mittleren Unternehmen

• Welche Kennzahlen werden in den einzelnen Unternehmen angewendet ?

Die ertragswirtschaftlichen Kennzahlen Umsatzrendite und Deckungsbeitrag werden in allen befragten Unternehmen als Führungskennzahlen genutzt. Die in Deutschland weniger geläufige Kennzahl, die zur Verzinsung des eingesetzten Kapitals, Return on total Assets (ROTA), findet (noch) keine Anwendung.

Als Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken werden hauptsächlich Auftragsbestand, Reklamationsquote, termingerechte Auftragerfüllung, Umsatz pro Mitarbeiter, Krankenstand und Beschäftigungsgrad verwendet.

In zwei der befragten Unternehmen werden erstaunlicherweise keine der im Fragebogen vorgeschlagenen Kennzahlen zu Kreditwürdigkeit und finanzieller Stabilität in den Unternehmen ermittelt. Hier wäre dringend zu hinterfragen, welche Instrumente zur finanziellen Steuerung im Einzelnen angewendet werden, und darauf hinzuwirken, daß regelmäßig Klarheit über die finanzielle Situation hergestellt wird. In den übrigen Unternehmen werden die gängigen Kenngrößen zu Liquidität, Eigenkapitalausstattung und Verschuldung angewendet.

• Können die individuellen Kennzahlensysteme die Zielerreichung des gesamten Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes unterstützen, indem sie Ziele und Zielerreichungsgrad abbilden können?

Hierfür eignen sich besonders die auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken.

• Lassen die Kennzahlen handlungsrelevante Rückschlüsse auf Ursachen und Wirkungen unternehmerischer Aktivitäten zu?

Die vorgeschlagenen Kennzahlen können als Frühwarnindikatoren für die erfolgskritischen Bereiche der jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden. Schwankungen der einzelnen Werte müssen interpretiert werden. Auf dieser Basis können konkreten Maßnahmen erarbeitet werden, die umgesetzt werden (Aktivitäten) und deren Aus-

wirkungen sich wiederum in der Ausprägung der einzelnen Kennzahlen niederschlagen.

- **Gibt es in den Unternehmen einen Unterschied in der Beurteilung des Nutzens einzelner Kennzahlen (kognitiver Aspekt) und ihrer Anwendung im Unternehmen (Handlungskomponente)?**

Ja, einige Befragte halten die Kenngrößen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit, der Liquidität und der Kapitalstruktur für führungsrelevant, wenden sie jedoch nicht an.

- **Wie wird der Umsetzungsgrad von Strategien und Zielen bewertet?**

Die vorgeschlagenen Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken bilden eine gute Basis dafür. Durch regelmäßigen Vergleich von Zielsetzung und Istwerten kann herausgefunden werden, ob das Unternehmen sich auf der richtigen Spur befindet (Zielerreichung), wo Defizite bestehen oder wo Maßnahmen nicht greifen und daher neu durchdacht werden müssen.

- **Greifen die im Unternehmen erarbeiteten Maßnahmen zur Kundenorientierung?**

Diese Frage müßte in Form eines Zeitreihenvergleichs erneut untersucht werden.

- **Kann die Umsetzung von Zielen und Maßnahmen dadurch verbessert werden, daß das Entgelt der Führungskräfte an die Zielerreichung gekoppelt wird?**

Der „Erfolg“ der befragten Unternehmen scheint sehr stark davon abzuhängen, ob das Entgelt für die Führungskräfte an das Erreichen von Zielen geknüpft ist. Das ist allerdings nur in drei der befragten Unternehmen der Fall.

Probleme bei der Vorgehensweise

Von den zehn beteiligten Unternehmen des „Förderprogramm(s) zur Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern“ schickten sieben Unternehmen ihre Fragebögen zur Auswertung zurück.

Die drei Unternehmen der Branche „Anlagen- und Maschinenbau“ gaben recht offen Auskunft über ihre Ertragssituation, ihre leistungswirtschaftlichen Indikatoren und über ihre finanzielle Stabilität.

Die zwei Serienfertiger (Metallverarbeitung und Haushaltsgeräte) gaben zwar Auskunft darüber, welche Kennzahlen in den jeweiligen Unternehmen angewendet werden und welche Bedeutung sie den einzelnen Kennzahlen beimessen. Sie machten jedoch keine Angaben zur Ausprägung der einzelnen Werte.

Ein Unternehmen aus dem Bereich „Automation“ mit Einzelfertigung und Kleinserien und ein Unternehmen mit einer Vielzahl von Aktivitäten in verschiedenen Ge-

schäftsgebieten gaben nur für einen Teil der Kennzahlen, die sie anwenden auch die entsprechenden Werte an.

Nur aus diesen beiden Unternehmen kamen Anregungen für die Anwendung zusätzlicher, im Fragebogen nicht abgefragter Kennzahlen, insbesondere zur Bewertung der Leistung pro Mitarbeiter (Rohertrag / Mitarbeiter; Wertschöpfung / Mitarbeiter, Fixkosten / Mitarbeiter, Überschuß / Mitarbeiter).

Die ursprüngliche Zielsetzung, eine persönliche Befragung durchzuführen und den Fragebogen als Leitfaden für das Gespräch zu benutzen, wurde von den Initiatorinnen aufgrund der geringen Bereitschaft zur Mitarbeit im Unternehmen an diesem Thema aufgegeben. Daher mußte der Anspruch, unternehmensindividuelle, im Fragebogen nicht erhobene Kennzahlen zu erfassen, aufgegeben werden. Darüber hinaus bestand keine Möglichkeit, unplausibel erscheinende Angaben in den Fragebögen zu hinterfragen.

3.5 Leistungsbilanz des Förderprogramms

3.5.1 Voraussetzungen zur Leistungsbeurteilung

Umgang mit Komplexität und Zielbildung

Der Leistungsbeurteilung liegt die Auffassung zugrunde, daß in den (komplexen, sozialen Organismen) Unternehmen eine Unmittelbarkeit zwischen Intervention (Projekt, Maßnahme der Initiatoren) und Wirkung (Ergebnisse im Hinblick auf die Programm- bzw. Unternehmensziele) nicht vermutet werden kann. Komplexe Probleme haben oft keine optimale Lösung, es gibt in diesem Sinne keine absolut wahren und falschen Lösungen, zumeist, weil es mehrere zu beachtende Variablen gibt, die sich gegenseitig beeinflussen. So kann die Veränderung einer Variable die entgegengesetzte Veränderung einer anderen Variable bedingen.

Somit gibt es auch keine richtigen und falschen Zielbildungen. Aber selbst wenn Ziele gebildet werden, ist es oft schwer, diesen Zielen Interventionen zuzuordnen, die das gewünschte Ergebnis hervorbringen. Im Förderprogramm ging es um die unternehmensindividuelle Entwicklung eines Systems von Teilzielen/Handlungszielen, die sich aus den folgenden Kernzielen ableiten lassen.

Ziele im Förderprogramm:

Projektziel 1

Sicherung der kurz- und mittelfristigen Unternehmensentwicklung.

- Hauptproblem:
In den meisten Unternehmen gibt es einen gewissen „Leidensdruck“ für die Lösung kurzfristiger Marktanforderungen / Probleme. Dieser Leidensdruck führt zu der Forderung nach externem Know-how (beispielsweise vermittelt durch die wissenschaftlichen Mitarbeiter oder externe Berater).

Dies widerspricht tendenziell dem langfristigen Ziel der Stärkung des unternehmensinternen Wissens, wenn nicht gleichzeitig entsprechendes internes Know-how aufgebaut wird.

Projektziel 2

Auf- und Ausbau von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein um steigenden Flexibilitätsanforderungen der Märkte gerecht zu werden (langfristiges Ziel).

Aufbau von Organisationsentwicklungswissen in den Unternehmen selbst.

- Hauptproblem: Unternehmen versuchen, die Kosten für Projekte durch enge zeitliche Rahmen zu minimieren.

Widerspricht langfristigen Entwicklungszielen.
Fehlendes Entwicklungsverständnis in den Unternehmen.

- Arbeitskonzept des Förderprogramms:
Sichert Langfristigkeit von Entwicklungsprojekten über Qualifizierung und Beratung (der Initiatoren).
- Arbeitskonzept:
Bei ansteigendem Problemdruck in einem Unternehmen wird die Beratung des Initiators intensiviert, um seine Kompetenz problembezogen zu erhöhen.

Direkter Einfluß der wissenschaftlichen Mitarbeiter in die innerbetriebliche Projektarbeit über die Lenkungsgruppen.

Projektziel 3

Institutionalisierung von Personal- und Organisationsentwicklung

Die Initiatoren sollen sich über die Laufzeit des Förderprogrammes eine Kompetenz erarbeiten, die eine Institutionalisierung von PE/OE unterstützt.

- Hauptproblem:
Die Institutionalisierung ist abhängig von der Einsicht der Entscheidungsträger in ihre Nützlichkeit.
- Arbeitskonzept:
Hinwirken auf die Institutionalisierung als adäquate Form der Unterstützung von Veränderungsprozessen. In den Unternehmen ist diese Funktion weitgehend eingebunden in den Tätigkeitsbereich von Funktionsspezialisten z. B. Innovationsmanagern.

3.5.2 Projektarbeit aus der Sicht von Entscheidungsträgern – Interviewergebnisse

Ein Ziel zukunftsweisender Entwicklungsvorhaben ist, daß sich Führungskräfte und Personalleiter nicht nur dem Wandel anpassen, sondern aktiv dazu beitragen, daß sich dieser Wandel in ihrem Unternehmen leichter vollziehen kann. „Dem Management kommt die Aufgabe zu, den Wandel mit seinen Instrumenten und Methoden zu bewältigen, wenn am Ende aller unternehmerischen Bemühungen ökonomische Effizienz und soziale Identität zugleich stehen sollen.“ (Bleicher 1993, S. 29) Mit einer Befragung der Entscheidungsträger der Unternehmen im Förderprogramm sollte einerseits die Projektarbeit aus ihrer Sicht beurteilt werden und zum anderen kam es darauf an herauszufinden, inwieweit die Entscheidungsträger persönliche Voraussetzungen mitbringen, Entwicklungsprozesse zu begleiten (Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein).

Gründe für die gewählte Vorgehensweise

Das Konzept zur Ermittlung der Leistungsbilanz lag nicht in formalisierten und gezielten Erhebungsinstrumenten vor. Besonders wichtig war deshalb der Vorzug qualitativer Sozialforschung, so daß sich auch das Konstrukt (Leistungsbilanz) selbst während der Untersuchung noch verändern konnte, und daß die Studie für unerwartete Befunde 'quer' zu den Hypothesen offen ist (Strauß 1994, Kleinig 1995).

Da die Wirkungen der Programmaktivitäten unterschiedlich und gerade auch an unerwarteten Problemdefinitionen und Lösungsversuchen ablesbar sind, sollte eine vollständige Liste der Leistungsmerkmale nicht vorab aufgestellt werden (vgl. auch Ziele im Kooperationsvertrag, Anlage 1). Zur Erfassung der Programmwirkungen wurde deshalb ein qualitatives Design entwickelt: Problemzentrierte Interviews mit neun Geschäftsführern und zwei Personalleitern, wobei an kritischen Gesprächsstellen bestimmte Frage- und Konkretisierungstechniken eingesetzt wurden (Dilemma-Zuspitzung, Nachfragen).

Die Erhebungsgruppe ist klein und aufgrund des theoretischen Kriteriums innerorganisatorischen Einflusses ausgewählt, also nicht als eine für die Gesamtgruppe aller Geschäftsführer / Personalleiter in Unternehmen der neuen Bundesländer repräsentative Stichprobe.

Praxisrelevanz des Designs

Die Anlage der Erhebung sollte auch einer Modifizierung der Deutungs- und Verhaltensmuster dienen. Das skizzierte Design ist dementsprechend nicht effektneutral, sondern greift in spezifischer Weise mittels des Erhebungsinstruments nochmals in das Feld ein. Infolge der Fokussierung auf die Programmwirkungen und der mit der Reflexion der eigenen Rolle im betrieblichen Wandel verbundenen Selbstaufmerksamkeit, konnten die Interviews selbst zur Veränderung von Praxisbezügen beitragen, indem sie die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit den Programmwirkungen vergegenwärtigten und dazu motivieren konnten.

Die Fragen nach der Bilanzierung des Programms erforderten ein Abwägen von Vor- und Nachteilen. Dabei treten Normen und Werte ins Bewußtsein und gesellschaftliche Erwartungen an die Befragten stärker hervor, was zum Perspektivenwechsel anleitet.

Ergebnisse der Projektarbeit aus der Sicht von Entscheidungsträgern

Die Arbeit der Initiatoren ist Basisarbeit gewesen, die man nicht unbedingt abzählen und nachrechnen kann. Sie war erforderlich, um darauf aufsetzen zu können. Ansatzpunkt für die durchgeführten Maßnahmen / Aktivitäten / Projekte (s. Tabelle 24, S. 105) waren konkrete Anlässe aus dem Unternehmensalltag, u. a.:

- Public-Relations-Konzepte,
- Auftretensrichtlinien für Messen,

- Internet-Präsentation als neue Kompetenzen für Ingenieure,
- Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen als Folge der Zusammenlegung von Tätigkeitsfeldern in einem schlanken Unternehmen,
- Konzeption, Initiierung und Begleitung der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Unterstützung von Umstrukturierungen in Fertigungsbereichen (Fensterbau, Kunststoffspritzerei) und
- Konzepte zur Arbeitszeitflexibilisierung bei saisonbedingten Schwankungen der Kapazitätsauslastung.

Obwohl das Projekt in keinem der Unternehmen direkt Einfluß auf die Programmpolitik nehmen konnte und auch in den operativen Bereichen unterschiedlich bekannt und exponiert war, war - nach Ansicht der Befragten - nicht nur die Projektarbeit erfolgreich, sondern darüber hinaus konnten Veränderungen der Denk- und Handlungsmuster erreicht werden. Die Auseinandersetzung mit dem Projekt und den grundlegenden Entwicklungskonzepten haben das Verständnis für die notwendige Explikation und professionelle Unterstützung von Entwicklungsprogrammen gefördert.

Aussagen der Entscheidungsträger zur Projektarbeit

„Wohltuend, wenn so ein Prozeß begleitet wird und wenn in Konfliktsituationen bestimmte Grundsätze einfach dargestellt werden können, und wo man sagt, also, das ist ja nun hier das Prinzip der Menschenführung“.

„Ich denke, daß Entwicklung nicht nur was mit Weiterbildung zu tun hat, also daß ich irgendwelche Leute irgendwie weiterbilden muß, sondern daß sie ein Prozeß ist... und ich denke mal, daß dieses Verständnis bei sehr vielen Mitarbeitern und Führungskräften gewachsen ist“.

„Die Frage stellt sich erst einmal nach den Ressourcen. Ist es möglich, ein geplantes Vorhaben umzusetzen: Ohne die verfügbare Kapazität des Initiators wäre möglicherweise das umfangreiche Projekt der Einführung eines edv-gesteuerten Produktionsplanungs- und Steuerungssystems nicht zustande gekommen“.

„Ich habe an anderer Stelle darauf hingewiesen, daß es andere, weniger direkte Möglichkeiten gibt, Förderprojekte durchzuführen. Die haben bei weitem nicht die Effizienz, die das Initiatoren-Modell hatte. Der Initiator war in relativ kurzer Zeit für die meisten Mitarbeiter des Unternehmens nicht mehr von draußen. Dadurch kamen sie viel näher an die Probleme heran und an die Mitarbeiter, mit denen sie gemeinsam an der Lösung der Probleme arbeiteten“.

„Das Projekt hatte eine Reihe von interessanten Sachverhalten der Leute an den Tag gebracht. Wir haben dort also gemerkt, welche Leute in ihrem Bereich zufrieden sind. Ich stelle das eigentlich sehr auf die Personen ab, die mitarbeiten. Das Projekt wurde getragen durch einen ehemaligen Mitarbeiter, der beide Seiten, die am Projekt beteiligt waren, sehr genau kannte und der sehr viel Sachverstand auch in das Projekt

eingebraucht hat. Es ist mir sehr positiv aufgefallen, wenn er Fragen gestellt hat, dann hat er sie nicht akademisch gestellt, sondern so, daß die Befragten damit etwas anfangen konnten“.

„Ohne das Projekt hätten wir sicher nicht eine Klammer gehabt, die auf der Ebene der Organisations- und Personalentwicklung auch Man-Power vorgehalten hat“.

„Das Programm war für uns erfolgreich insbesondere deshalb, weil wir dadurch in unserem eingeschlagenen Weg unterstützt wurden und zusätzliche Sachen machen konnten, die wir als mittelständisches Unternehmen vielleicht gemacht hätten, vielleicht aber auch nicht. Es hat uns also beflügelt, das anzugehen“.

Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein - Chancen für PE/OE

Für die Intensität und den Erfolg von Veränderungsprozessen in mittleren Unternehmen ist entscheidend, inwieweit es den Führungskräften gelingt, durch Vorbildverhalten und authentische Selbstdarstellung im Innen- und Außenverhältnis, Dynamik und Kompetenz zur Erneuerung von Organisationsstrukturen und Produkten/Leistungen zu signalisieren, inwieweit man ihnen zutraut, Veränderungsprozesse einzuleiten und aktiv zu unterstützen.

Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein. Hierunter wird ein System interagierender und verbundener Werte, Kompetenzen, Wahrnehmungsmuster und Verhaltensbereitschaften verstanden, die die Entscheidungsträger gegenüber erforderlichem und aussichtsreichem Systemwandel aufmerksam, handlungsfähig und handlungsbereit machen. Das Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein ist keine individuelle und letztlich unerklärbare Eigenschaft, sondern entsteht vielmehr interaktiv. Es wird beeinflusst von Umfeldbedingungen und der Rückkoppelung der individuellen Verhaltensweisen. Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein äußert sich in der Fähigkeit, Prozesse zu initiieren und aktiv zu begleiten.

Bereitschaft und Fähigkeit,

- die IST-Situation und Störungen systematisch zu erfassen (Bewußtseinsbildung); sich kognitiv mit künftigen Entwicklungen, auch langfristigen, auseinanderzusetzen und Sollvorstellungen abzuleiten (Willensbildung);
- aktiv und präventiv Konflikte und absehbare Störungsquellen zu integrieren (emotionale Veränderungen und Veränderungen von Haltungen und Meinungen);
- kognitive Voraussetzungen zu unterstützen, die für die Erreichung der angestrebten Ziele erforderlich sind (individuelle und organisationale Lernprozesse unterstützen);
- aktiv und präventiv Chancen zu suchen und Problemlösungen voranzubringen (planen, lenken);
- über geplante und laufende Veränderungsvorhaben authentisch und zielgruppenadäquat zu informieren;
- entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen, Instrumente und Rituale anzuregen (Information und Umsetzung).

Abbildung 28: Basale Funktionen von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein

Ein Ergebnis der Interviews ist, daß die Mehrzahl der die Unternehmen repräsentierenden Entscheidungsträger in der Beurteilung der IST-Situation, der Entwicklung von SOLL-Konzepten und in der Planung ihre originären Funktionen sehen. Obwohl der regelmäßigen Anwesenheit von Führungskräften an den Orten der Leistungserstellung eine starke problemlösungsunterstützende Wirkung zugeschrieben wird, sind konkrete Beispiele unmittelbarer Mitwirkung an Entwicklungsprozessen selten oder werden als wenig erfolgreich eingeschätzt. Nur ein Geschäftsführer unterstützt aktiv Qualifizierungsmaßnahmen und problematisiert die psycho-kulturelle Situation in seinem Unternehmen im Hinblick auf Führungsverhalten und der Bereitschaft zur Kundenorientierung.

Eine realistische Möglichkeit, als Geschäftsführer am Prozeßmanagement teilzuhaben, war die Mitwirkung in der Lenkungsgruppe des Förderprogrammes. Diese - aus betrieblicher Sicht neutrale Institution - ermöglichte Diskussionen aktueller Problemfelder und förderte damit die Meinungsbildung und problemadäquate Positionierung, vor allem bei brisanten betriebspolitischen Auseinandersetzungen. Ohne in die direkte Konfrontation der Betriebsparteien einzugreifen, konnten Entscheidungsrunden vorbereitet werden, die dann auch zufriedenstellende Ergebnisse zeigten.

Psycho-soziale Veränderungen umfassen u. a.

- die Klärung von Spannungen und Mißverständnissen,
- das Bearbeiten von Konflikten,
- alte Rollen abzulegen und neue Rollenbeziehungen zu entwickeln,
- die Auseinandersetzung mit Macht und
- die Erarbeitung eines neuen Führungsverständnisses u. a. Führung als Service für Mitarbeiter.

Die Konflikte im Innen- und Außenverhältnis werden von den Befragten aus der Beobachterperspektive geschildert. Hier ist zu vermuten, daß im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden Distanzierung vor Beziehungsorientierung steht.

Auf einer allgemeineren Ebene wurde über die soziale Lage der Mitarbeiter und die Notwendigkeit, kontinuierliche Kundenbeziehungen aufzubauen, sachkundig reflektiert und kommentiert. Die Gesprächspartner zeigten sich hoch sensibel für soziale Stimmungen und die spezifische Mentalitäten in den neuen Bundesländern und waren bemüht, den Einfluß ihrer Einschätzungen auf die strategischen Entscheidungen zu verdeutlichen (z.B. Berücksichtigung des Status des Unternehmens in der Arbeiterschaft der ehemaligen DDR bei Selbstdarstellungen und Produktpräsentationen, Nachdenken über geförderte Beschäftigungsmodelle anstelle von Entlassungen).

Die Zurückhaltung bei der Initiierung von Projektarbeit und beteiligungsorientierten Veränderungsaktivitäten mit geringer Reichweite und zeitlichem Aufwand, wird damit begründet, daß die Entscheidungsträger - nach eigener Einschätzung - oft fortschrittlicher sind, als die nachgeordneten Führungskräfte und Mitarbeiter. Befürchtet wird eine „ungesunde“ Beschleunigung der Veränderungen, denn Entwicklungsvorhaben werden von den Mitarbeitern nicht unbedingt unterstützt. Im Gegenteil, man befürchtet teilweise sogar das Eintreten von „Chaos durch die Auseinandersetzungen in den Projektgruppen, an dessen Ende nur der Konkurs stehen kann. Es ist doch viel besser, wenn einer sagt, was die anderen machen sollen“.

Den Führungskräften ist es durchaus bewußt, daß Entwicklungen und Veränderungen ohne begleitende Qualifizierungsmaßnahmen weniger erfolgreich verlaufen. Die Vorstellungen über das erforderliche Wissen und die Vermittlung in Qualifizierungsmaßnahmen sind konkret und nachvollziehbar. Qualifizierungsanalysen werden allerdings nicht in dem erforderlichen Umfang durchgeführt. Wenn Personalentwicklungspläne vorliegen, sind Fachqualifikationen erfaßt, Sozial- und Methodenkompetenzen werden nicht systematisch aufgebaut.

Ein Hauptanliegen im Zusammenhang mit Charaktersistierung von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein ist, zu untersuchen: Was geschieht mit Führungskräften in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung? Was wird von den Führungskräften bewußtseinsmäßig, haltungsmäßig gefordert?

Die Befragungsergebnisse erlauben eine grobe Klassifikation der Ausprägung von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein, aber keineswegs dessen direkte Zuordnung zu den Programmaktivitäten. Als Ergebnis der qualitativen Analyse lassen sich typische Muster erkennen: Der Rationalist, der Vorsichtige und der Zweckoptimist. Diese Typologie bezieht sich ausdrücklich auf die Grundhaltung der Entscheidungsträger gegenüber Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie ist geeignet, unter diesem Gesichtspunkt motivierte Verhaltensmuster sichtbar zu machen und läßt Aussagen darüber zu, inwieweit die Befragten aus eigener Motivation heraus, Phasenveränderungen prägen.

Bei den für die Stichprobe ermittelten Konstrukten, handelt es sich um verschiedene Ausprägungen des Bewußtseinszustandes von Entscheidungsträgern. Während Elemente des Zweckoptimisten den noch nicht vollständig vollzogenen Abschied von der Pionierphase vermuten lassen, setzt der Vorsichtige auf die Wirksamkeit sozialer Interaktionsmuster, die in der Integrationsphase hervortreten, sofern er auf eine konzeptionelle oder politische Legitimation zurückgreifen kann.

Der Zweckoptimist setzt - im Innen- wie im Außenverhältnis - auf die veränderungsmotivierende Wirkung von erprobten Instrumenten in Verbindung mit Appellen an die eigene Person, Vorbildverhalten zu zeigen, wohl wissend, daß er einem starren Apparat vorsteht, dessen Beharrungsvermögen, seine persönlichen Kräfte zu übersteigen scheint.

Der Vorsichtige hat wenig Vertrauen in die Veränderungskräfte in seinem Unternehmen. Hält Veränderungen aber persönlich für notwendig, auch wenn er keine direkten Protagonisten ausmachen kann. Er vertraut daher auf die Initiativfunktion offizieller Vorgaben und überzeugender Konzepte. Im Verborgenen wird an veränderungsrelevanten Themen gearbeitet. Wenn es an der Zeit ist, kann man auf diese Vorarbeiten zurückkommen.

Hervortretendes Merkmal des Rationalisten ist, daß er der Veränderung an sich, einen hohen Stellenwert einräumt. Dies betrifft die Quantität und Wissensbasis der Mitarbeiter, die die Leistungsprozesse unterstützende Technik und die Unternehmensstrategie. Ihn charakterisiert eine selbstbewußte Haltung gegenüber den eigenen Stärken. Dabei bleibt er sicher auf der Seite des Machbaren und vertraut der Wirksamkeit einer in überschaubaren Projekten kontrollierbaren Entwicklungsarbeit. Der Rationalist ist ein Prototyp der Differenzierungsphase. Prägend für diese Phase ist die „Verstandes- oder Gemütsseele. Die Verstandes oder Gemütsseelen-Stimmung bewirkt, daß ich an die Dinge nicht nur mit der Kraft der Empathie und Sympathie herangehe, sondern vielmehr mit der Kraft der Antipathie. Und sie bedeutet, daß ich bewußt Distanz einbaue, daß ich kühl überlege und nicht nur im Begeisterungsschwung einfache Dinge tue (wie ein Pionier, d. V.) sondern, daß ich zurücktrete und sage: Wie tue ich es eigentlich? Wie können wir es noch besser gestalten? Daß ich also die Fähigkeiten des Vordenkens und Nachdenkens ganz stark einsetze und auf die Vernunft baue.“ (Glasl 1994, S. 40). Vor diesem Hintergrund werden die strategischen, taktischen und operativen Aufgaben geplant und ausgeführt. Entwicklungsmanagement ist keine explizite Funktion, sondern integrierter Bestandteil der Geschäftsführung.

Tabelle 26: Typologie von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein (Interviewaussagen)

Typen Merkmale¹	Zweckoptimisten 3 Befragte	Vorsichtige 3 Befragte	Rationalisten 4 Befragte
Krisenbewältigung (Ist-Situation)	Profil geschärft. Erscheinungsbild modernisiert, Führungskräfte zusammenschweißt.	Die Treuhand hat Wert darauf gelegt, daß wir die Betriebsteile nicht zerschlagen.	Da es wenig Fördermittel gab, haben wir uns auf die eigenen Kräfte besonnen. Wir haben immer wieder neue Anforderungen gesucht.
konkrete Phantasie (Soll-Entwurf)	Mit den informationstechnischen und kommunikativen Managementtools erhalten wir die erforderliche Transparenz.	Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit durch Absenken des Lohnniveaus.	Um auf den Exportmärkten mehr Fuß zu fassen, müssen wir mehr Tochtergesellschaften gründen.
Beziehungsebene entwickeln, emotionale Veränderung	Wir bemühen uns um eine angemessene Bearbeitung der Konflikte.	Bei Meinungsverschiedenheiten ist es gut, wenn man auf konzeptionelle Basisarbeit zurückgreifen kann.	Unser Ziel ist es, eine durchgängige technische Lösung zu finden, um aus Mißverständnissen resultierende Unzufriedenheit (Kunden und Mitarbeiter) vorzubeugen.
Dynamisierung, Lernprozesse	Ich gehöre zu jenen, die meinen, daß auf dem Gebiet der Menschenführung mehr Theoriewissen erforderlich ist.	Es ist oft schwer, Einsichten aus der Theorie in die Praxis zu übertragen.	Es ist wichtig, daß neue Mitarbeiter in das Unternehmen kommen und neues Wissen mitbringen.
Nachhaltigkeit (planen, lenken)		Es geht alles noch sehr langsam und umständlich. Wir sind noch lange nicht am Nabel der Welt.	Unser Vorteil ist eine flache Leitungsstruktur. Geschäftsführung darunter Arbeitsgruppen projekt- oder aufgabenbezogen.
Diskursfähigkeit (umsetzen, informieren)	In Zukunft müssen in die Prozesse noch stärker die Mitarbeiter und das Management einbezogen werden.	Will man zu Ergebnissen kommen, müssen Anweisungen gegeben werden und es muß gewiß sein, daß die Ergebnisse abgefordert werden.	Wir arbeiten teamorientiert und jeder der das voranbringt, bringt insgesamt unser Unternehmen voran.

¹ Merkmale zur Beschreibung von Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein

Institutionalisierung von Personal- und Organisationsentwicklung

Im Organisations- und Personalumfeld muß sich vieles bewegen. Vor diesem Problem stehen, nach Ansicht der Entscheidungsträger nicht nur die Unternehmen in Förderprogramm. Neun der befragten Entscheidungsträger gaben an, daß in ihrem Unternehmen ohne eine ausgewiesene Zuständigkeit für PE/OE die im Förderprogramm durchgeführten Maßnahmen / Projekte nicht oder nur sehr viel umständlicher, mit schlechteren Ergebnissen und zeitraubender durchgeführt worden wären. Diese Einsicht führte jedoch nicht dazu, die Personal- und Organisationsentwicklung als eigenständige Bereiche festzuschreiben oder das Projekt eigenfinanziert fortzuführen.

In den meisten Unternehmen ist Personalentwicklung vorrangig eine Aufgabe der Führungskräfte und umfaßt im wesentlichen die eher unsystematische Erfassung von Qualifizierungsbedarf. Die vorbereitenden Arbeiten zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und die Koordination einzelner Aktivitäten erfolgt in der Personalabteilung oder direkt über die Geschäftsführung. Langfristige, aus den Entwicklungsvorstellungen für die Unternehmen abgeleitete Personalentwicklungsprogramme werden in der Mehrzahl der Unternehmen als wirklichkeitsfern und unrealistisch abgelehnt.

Organisationsentwicklung als ganzheitliche Aufgabe wird in den Unternehmen nicht wahrgenommen. Einzelne Projekte zur Prozeßoptimierung und Schnittstellenbearbeitung werden u. a. im Zusammenhang mit der Einführung oder Optimierung edv-gestützter Informationssysteme von Mitarbeitern der Organisationsabteilungen oder externen Beratern durchgeführt.

Lediglich ein Unternehmen hat eine Stabsstelle mit beratender Funktion für Themen der Personalentwicklung eingerichtet. Da in diesem Unternehmen ein vordringliches personalpolitisches Ziel ist, das Durchschnittsalter der Belegschaft zu senken, wurde die neue Stelle mit einem jungen Akademiker besetzt. Die Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung der qualitativen Personalarbeit sowie die verfügbaren Instrumente und Programme sind hinreichend ausgewertet und dokumentiert, so daß künftig nicht mehr soviel Kapazität zur Verfügung gestellt werden muß. Die Begleitforscher/-innen teilten diese Meinung nicht. Die Qualität von Veränderungsvorhaben wird wesentlich bestimmt durch das im Prozeß erworbene Erfahrungswissen. Standardisierte Lösungen aus der Vergangenheit lassen sich auf künftige Probleme eher nicht anwenden.

Programme und Instrumente qualitativer Personalarbeit im Förderprogramm waren:

- Qualifizierungspläne für alle Betriebsteile,
- Personalentwicklungs-Controlling,
- edv-gestützte Mitarbeitergespräche,
- Beurteilungssysteme,
- Potentialanalysen,
- Multiplikatorentwicklung im Meisterbereich,

- Nachwuchsförderprogramme,
- Vorschlagswesen,
- Trainingsprogramme für das Vorschlagswesen,
- Assessment-Center für Trainees,
- die im Projekt entwickelten und umgesetzten neuen Strukturen der qualitativen Personalarbeit.

4 Zusammenfassung und Ausblick

4.1 Vom Nutzen des Förderprogramms

Potentialerweiterung

Für das Förderprogramm stellte sich die Frage, wie unter den erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen in den neuen Bundesländern die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter durch Organisations- und Personalentwicklung erreicht werden kann. Unter Kompetenzentwicklung wird hier die Fähigkeit verstanden, den sich ständig ändernden Anforderungen aus der Arbeits- und Lebensumwelt ohne psychische und physische Beeinträchtigungen entsprechen zu können. Diese Kompetenz beinhaltet nicht nur die Fähigkeit zur erfolgreichen reaktiven Anpassung, sondern in gleicher Weise den Willen, die Arbeits- und Lebenswelt im Sinne humaner und sozialverträglicher Bedingungen aktiv zu verändern. Ohne diese Fähigkeit zur aktiven Veränderung besteht die Gefahr, daß das Individuum zum Spielball marktwirtschaftlicher Flexibilitätsideologien wird und die Rolle des Gestalters von Prozessen verliert. „Die Fähigkeit der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist zum anerkannten Bestandteil der Unternehmensentwicklung geworden. Dies ist aber nur möglich, wenn die Mitarbeiter permanent weiterqualifiziert werden und ihre Kenntnisse sowohl mit der Arbeitsorganisation als auch mit dem Technikeinsatz sorgfältig verknüpft werden.“ (Butera, 1986, S. 14).

Im Rahmen des Förderprogrammes ging es u. a. darum, die möglichen Formen der Verknüpfung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung zu erproben. Von den Initiatoren wurde eine umfassende Kompetenz erwartet, um die zunehmende Komplexität der Unternehmen zu begreifen und ziel- und selbstbewußtes, reflektiertes und verantwortliches Handeln – im Sinne des Förderprogramms – zu gestalten (vgl. Sonntag & Schaper, 1999, S. 211). Ein wesentliches Element der Kompetenz ist die Handlungsorientierung, durch die sie einen konkreten Bezug zur Arbeitsaufgabe bekommt (Staudt & Maier, 1996, S. 164). Die Handlungskompetenz wird in die Bereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz unterteilt.

Durch das Förderprogramm sollten diese Kompetenzbereiche bei den Initiatoren und den Mitarbeitern der Unternehmen entwickelt werden, um durch diese Potentialerweiterung die Unternehmensentwicklung positiv zu beeinflussen.

Anerkennung erworbener Fachkompetenzen

Die vorhandene und durch das Förderprogramm erweiterte Fachkompetenz der Initiatoren fand in den Unternehmen allgemeine Anerkennung. Die Fachkompetenz läßt sich als „Disposition, geistig selbstorganisiert zu handeln, d. h. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten“ bezeichnet (Erpenbeck 1998, S.56). Sie bezieht

sich auf die Tiefe der Kenntnisse und Erfahrungen in einem Fachgebiet, einschließlich der Schnittstellen zu anderen Fachdisziplinen. Es wird von einer Beherrschung der Fähigkeiten in der Anwendung des Wissens und der Verknüpfung einzelner Elemente ausgegangen (Erpenbeck & Heise 1996, S. 42).

Im Rahmen des Förderprogrammes wurden Instrumente zur systematischen Bearbeitung von Problemen (wie z. B. Erstellen von Schichtplänen, Ablaufplanung im Projektmanagement) entwickelt. Auch wenn einige Geschäftsführer davon ausgehen, daß nun mit diese Instrumenten – unabhängig von der Person des Initiators als Entwickler dieser Instrumente – im Unternehmen gearbeitet werden kann, ist festzuhalten, daß das entstandene Know-how stark an diese Personen gebunden ist, und die Wahrscheinlichkeit sehr groß ist, daß ein Teil des Potentials beim Weggang der Initiatoren verloren geht, da die Kenntnisse nicht in einem ausreichenden Maße an andere Mitarbeiter weitergegeben werden können.

Nur langsam wachsende Einsichten in die Vorteile des Einsatzes von Moderations- und Kommunikationsmethoden

Die Qualifizierung der Initiatoren zur Methodenkompetenz fand nur in Teilbereichen eine Würdigung in den Unternehmen. Die Methodenkompetenz faßt die Kenntnis und die Beherrschung von Tätigkeiten, Methoden und Vorgehensweisen zur Strukturierung von individuellen Tätigkeiten und von Gruppenaktivitäten in verschiedenen Fachgebieten zusammen. Diese Fähigkeiten sollen die Tätigkeiten und die Erreichung gemeinsamer Arbeitsziele ermöglichen und erleichtern. Ein wichtiger Aspekt ist hier die Fähigkeit, Problemlösungen zu durchdenken und handhabbare Lösungswege zu planen (Erpenbeck & Heise 1996, S. 43).

Die Methodenkompetenz der Initiatoren fand dort ihre Anerkennung, wo es um den Bereich des Projektmanagements direkt ging. Moderation und Kommunikation, die einen wichtigen Aspekt der Methodenkompetenz darstellen, wurde von den Initiatoren nicht immer mit dem notwendigen Nachdruck in die tägliche Arbeit einbezogen. Aber auch in den Unternehmen, in denen die Moderation von den Initiatoren häufig eingesetzt wurde, fand sie aufgrund der mangelnden Akzeptanz nur eine geringe Verbreitung unter den Mitarbeitern und Führungskräften.

Geringe Bereitschaft, in die Entwicklung von Sozialkompetenz zu investieren

Die Sozialkompetenz wurde in der Vergangenheit häufig als Fähigkeit betrachtet, die der Mitarbeiter über seine Person quasi unentgeltlich dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Heute gewinnt gerade dieser Kompetenzbereich zunehmend an Bedeutung. Die Sozialkompetenz beinhaltet die Fähigkeit, schwierige Sachverhalte unterschiedlicher Personen zu kommunizieren und die Vermittlung zwischen Parteien und die Fähigkeit, für die verschiedensten Aufgabenbereiche Verbündete zu gewinnen.

Leider besteht gerade in mittleren Unternehmen noch vielfach die Auffassung, daß Investitionen in diesen Kompetenzbereich bei Mitarbeitern und Führungskräften kei-

ne direkten und schnellen Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens erreicht werden kann.

Kompetenzzuwachs in den Unternehmen durch den Einsatz der Initiatorinnen

Am Beispiel des Unternehmens AUCOTEAM GmbH soll nachfolgend erläutert werden, wie der Kompetenzzuwachs durch den Einsatz der Initiatorin gekennzeichnet werden kann. Der Kompetenzzuwachs realisierte sich auf drei Ebenen:

1. Die Initiatorin brachte ihre persönlichen Kompetenzen, die sie sich in ihrer bisherigen Qualifizierung und beruflichen Tätigkeit erworben hatte in die Projektarbeit ein. Im speziellen Fall waren dies Erfahrungen aus langer Tätigkeit im Bereich der beruflichen Bildung, auch der Erwachsenenbildung, und in der Projektarbeit auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung. Beide Erfahrungsbereiche waren für die anstehenden Aufgaben im Unternehmen von besonderer Bedeutung, stand doch die Personalentwicklung am Beginn des Projektes in diesem Unternehmen im Mittelpunkt der Projektarbeit. Hinzu kamen Persönlichkeitsqualitäten wie Kommunikationsfreudigkeit, Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit, Überzeugungskraft und Organisationsfähigkeit, die ein großes Gewicht in der Arbeit in komplexen Projekten mit vielen Beteiligten haben.
2. Im Verlauf des Projektes, durch die Projektarbeit und die begleitende Qualifizierung, erweiterten sich die Kompetenzen der Initiatorin. Wie aus der Darstellung zur Qualifizierung der Initiatorinnen bereits hervorgeht, ging es um die Entwicklung von verschiedenen Kompetenzbereichen, bezogen auf die Tätigkeitsfelder der Initiatorinnen. Dieser Kompetenzzuwachs z. B. in den Bereichen der Moderation, Präsentation, Projektmanagement, Kommunikation und Konfliktbewältigung wurde für das Unternehmen über die eigentliche Projektarbeit hinaus spürbar, wirkte die Initiatorin doch auch als Multiplikatorin in den Unternehmen. Im speziellen Fall war es von besonderer Bedeutung, daß es der Initiatorin gelang, die innerbetriebliche Kommunikation auf ein erheblich höheres Niveau zu heben, durch den gezielten Einsatz entsprechender Instrumente (Arbeit in Projektgruppen, Bildung von Mitarbeiterteams, Durchführung von Führungskräfte tagungen, innerbetriebliche Vorstellung der Profitcenter mit ihren Aufgaben und Projekten etc.). In den Workshops profitierte die Initiatorin vom Erfahrungsaustausch mit anderen Initiatorinnen und konnte dies in ihre eigene Arbeit und damit in das Unternehmen transferieren.
3. Die dritte Quelle des Zuwachses an Kompetenzen im Unternehmen, waren die Kompetenzen der Mitarbeiter, die zwar vorhanden waren, aber bisher nicht genutzt wurden. Durch die Projektarbeit der Initiatorin wurden viele solcher Kompetenzen erst entdeckt und für die Mitarbeiter selbst und das Unternehmen insgesamt nutzbar gemacht. Beispielfhaft sei erwähnt, daß in dem Unternehmen AUCOTEAM GmbH durch den Einsatz der Initiatorin die Weiterbildung für die Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch für Externe, erheblich weiterentwickelt

wurde. Die Weiterbildungsabteilung entwickelte sich im Verlauf zu einem eigenständigen Profitcenter und wird nach Beendigung des Förderprogramms durch die Initiatorin als ein solches auch weitergeführt. Als Besonderheit ist anzumerken, daß in vielen Qualifizierungsveranstaltungen die Mitarbeiter des Unternehmens als Dozenten und Vortragende auftraten. Die ist unter den Aspekten der innerbetrieblichen Kommunikation und des Kostenfaktors von Bedeutung.

Für jedes der am Förderprogramm beteiligten Unternehmen können solche Beispiele für den Kompetenzzuwachs durch den Einsatz der Initiatoren benannt werden.

Gute Chancen für Veränderungen durch die Initiativen von Initiatoren

Das Problem der falschen Strukturen und überkommenen Hierarchien, das Problem Arbeiter / Angestellte, das Altersproblem und das Problem, daß die Unternehmen einen Technologiesprung zu machen hatten, das wäre ohne die Arbeit der Initiatoren nicht zu bewältigen gewesen und ohne die Hilfen, die das Projekt auf den verschiedenen Ebenen zur Verfügung stellte.

Die aktive Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter an den Veränderungsmaßnahmen konnte teilweise realisiert werden. Die systematische Dokumentation und Verdichtung, der in den Projekten gemachten Erfahrungen, unterstützte die Entwicklung der Initiatoren und verbesserte die Wissensbasis der Mitarbeiter. Von einer Institutionalisierung der PE/OE-Funktion wurde allerdings mehrheitlich abgesehen, weil die im Projekt erarbeiteten Instrumente / Vorgehensweisen und das im Prozeß erworbene Erfahrungswissen eine gute Basis sind, diese Bereiche in bestehende Funktionen zu integrieren.

Aus der Sicht der Führungskräfte und Personalverantwortlichen sind weitergehende Forderungen des Förderprogrammes realitätsfern, weil Veränderungen weniger als Ergebnis ganzheitlich angelegter Strategien und komplexitätsadäquater Gestaltung der Prozesse gesehen wird, sondern als Auswirkung strategischer Entscheidungen der Geschäftsführung.

Zweifel an der Nachhaltigkeit der Projektarbeit: Bewußtseinsentwicklung ist eine permanente Herausforderung

Ein Ziel des Förderprogramms war der Aufbau eines Entwicklungs- und Veränderungsbewußtseins in mittleren Unternehmen. Dieses Ziel sollte auf Ebene der Initiatoren über deren Qualifizierung und Begleitung durch die Begleitforschung erreicht werden und auf Unternehmensebene durch die Arbeit der Initiatoren in den Unternehmen.

Für die Bewertung der Zielerreichung können als Quellen herangezogen werden:

- Die Auswertung der Protokolle aus Gesprächen der wissenschaftlichen Begleitung mit den Initiatoren,
- die Interviews mit den Geschäftsführern der beteiligten Unternehmen und

- die qualitativen Urteile der Begleitforschung zur Entwicklung in den Unternehmen.

Alle Auswertungen weisen in die gleiche Richtung: Das Entwicklungs- und Veränderungsbewußtsein sowohl der Initiatoren wie wichtiger Funktionsträger in den Unternehmen hat nicht den - aus Sicht der Begleitforschung - notwendigen Stand und konnte im Rahmen des Förderprogramms nicht qualitativ weiterentwickelt werden. Was aber ist der richtige Stand? Er wird bestimmt über die Befriedigung der Unternehmens- und der Mitarbeiterinteressen in der Gegenwart und - als Voraussicht - in der Zukunft. Aus Sicht der Begleitforschung mangelt es dafür insbesondere an einem Bewußtsein für Potentialentwicklung als Voraussetzung für Unternehmenserfolg in der Zukunft. Vor dem Hintergrund sich dauerhaft verändernder Märkte wurden in der Programmlaufzeit zwar relativ viele Produktinnovationen in den geförderten Unternehmen eingeführt, allerdings ohne entsprechende Struktur- und Prozeßinnovationen. Weiterhin wurden Mitarbeiterinteressen wie individuelle Weiterentwicklung und Arbeitszufriedenheit zu wenig berücksichtigt.

Mögliche Gründe für das Nicht-Erreichen des Förderziels:

- Der Mehrzahl der Initiatoren war es nicht möglich, aus ihren Projekten heraus den Sinn langfristiger Entwicklungsarbeit für das Unternehmen zu verdeutlichen und so eine Voraussetzung für die Veränderung von Wertvorstellungen im Unternehmen zu schaffen. Dies lag zum einen an ihrer Stellung in den Unternehmen, zum anderen an der Bewußtseins- bzw. Werteentwicklung der Initiatoren selbst.
- Möglicherweise ging die Arbeit mit dem OE-Ansatz von einer unzureichenden Vorstellung über den notwendigen Entwicklungsbedarf bei den Initiatoren aus.

4.2 Entwicklungsperspektiven

Die große Herausforderung der Unternehmen im Förderprogramm ist, profitabel zu wachsen, d. h. Gewinne zu erwirtschaften und den Unternehmenswert stetig nach oben zu entwickeln (Shareholder Value).¹⁴ Der Unternehmenswert ist das Signal an die Umwelt, daß das Unternehmen eine Zukunft hat. Kunden und potentielle Investoren (Banken, Privatanleger), hochqualifizierte Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen (Standortgemeinden) bemessen zunehmend selbstverständlicher ihr Engagement nach dem Wachstumspotential der Unternehmen. Das hochgesteckte Ziel erfolgreicher Unternehmensstrategien ist, im Ausgleich der Interessen von Investoren, Mitarbeitern und der Umwelt qualitative und quantitative Werte zu schaffen, die diese zufriedenstellen.

¹⁴ Als Maßansatz bieten sich freie Cash Flows an. Diese sind der betriebliche Cash Flow abzüglich zu bezahlender Steuern und Investitionen (ins Nettoumlauf- und Anlagevermögen indem die künftigen freien Cash Flows auf die Gegenwart abgezinst werden, wird der Zeitwert des Geldes und das Risikopotential berücksichtigt).

Dabei ist jedoch zu beachten, daß Entwicklung (als Qualität, die Phasensprünge zu einem höheren Ordnungsniveau ermöglicht) quantitatives Wachstum voraussetzt oder zumindest parallel verläuft (vgl. Phasenmodell nach Glasl, Abschnitt 1.4.1), Veränderungen hingegen vollziehen sich in den Grenzen der bestehenden Struktur. Das ist der Stand der meisten Unternehmen im Förderprogramm. Es ging dort aufwärts durch Maßnahmen im operativen Bereich u.a. Lean Production, Reengineering, TQM, Teamkonzepten und der Übernahme von „Best-Practices“. Es besteht eine begründete Hoffnung, daß der Nachholbedarf im Bereich der operativen Effizienz zwar noch besteht, daß aber die Unternehmen gleichzeitig, wenn Sie im Wettbewerb bestehen wollen, stärker Wachstumsstrategien entwickeln müssen. Sie stehen dabei vor dem Dilemma, Kosten noch weiter zu senken und dennoch materielle und qualifikatorische Potentiale (Neuinvestitionen in Gebäude, Anlagen und Maschinen, Förderung von Forschung und Entwicklung, stärkerer Marketingorientierung und gleichzeitig Förderung kreativer und motivierter Mitarbeiter) aufzubauen und vorzuhalten, um den neuen Anforderungen genügen zu können. Die gängigen Strategien, um Einsparungsmöglichkeiten aufzuspüren und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen, sind in der Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion einen hohen Wertschöpfungsanteil zu realisieren. Wie eine McKinsey-Studie (beteiligt waren 265 Unternehmen der Automobilzulieferer-, Maschinenbau- und Elektronikindustrie) ergab, ist dies jedoch nicht in jedem Fall erfolgreich (Kurfess & Töpfer 1999, S. 20-27).

Differenzierungen in der Wertschöpfungstiefe

Die Ausgangsfrage der Studie war: „Wie können selbst bei sehr intensivem Wettbewerb und ungünstiger Konjunktur Gewinne erwirtschaftet werden?“ Nach wie vor sind zwar eine hohe Qualität und eines gutes Preis-Leistungs-Verhältnis unabdingbar für erfolgreiches Wirtschaften, aber für den Unternehmenserfolg sind Bemühungen um operative Effizienz lediglich eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Grundlage. Sie sind zu ergänzen um Wachstumsstrategien. Als Ergebnis der Studie waren Strategien erfolgreich, die die unterschiedlichen Kernkompetenzen der Unternehmen stärker berücksichtigten.

Die Unternehmen im Förderprogramm lassen sich grob einteilen in materialorientiert und montageorientiert. Materialorientierte Unternehmen können technisch hervorragende Leistungen vollbringen (vorherrschen einer Handwerksphilosophie, u. a. typisch für Unternehmen des Maschinenbaus und Hersteller von Gußteilen), während montageorientierte Unternehmen eher Architekten sind, die die qualitativ hochwertigen Leistungen zu einem Gesamtergebnis zusammenfassen können (z. B. Anlagenbauer). Charakteristisch ist für diese Unternehmen, daß die Kernkompetenz, komplexe Produkte herzustellen, ergänzt wird durch ein unternehmensübergreifendes Projektmanagement, enge Zusammenarbeit mit Kunden und die Fähigkeit, flexibel zu reagieren.

Zu empfehlen ist, daß materialorientierte Unternehmen ihre Wertschöpfungstiefe erhöhen (d. h. selbst Komponenten und Teile in größerem Umfang entwickeln und herstellen), während montageorientierte Unternehmen sich von der vertikalen Integration verabschieden und eine geringere Wertschöpfungstiefe erreichen sollten. „Das Erreichen beziehungsweise Aufrechterhalten eines strategischen Fit erfordert also stets einen Verzicht auf gegebene Möglichkeiten. Ein Unternehmen, daß in der Hoffnung auf zusätzliche Umsatzvolumen das Postulat des Verzichts mißachtet, riskiert, seine Prozesse und Aktivitäten so zu verändern, daß sie am Ende weder der alten noch der neuen Positionierung gerecht werden“ (Kurfess & Töpfer 1999, S. 25).

Die Innovationen der montageorientierten Unternehmen sollten sich darauf richten, inwieweit sie dazu beitragen, die Verknüpfung der Komponenten und Teile besser als bisher zu erreichen. Sie haben die Aufgabe, Unternehmen zu finden und anzuleiten, die die jeweiligen Komponenten auf technischem Spitzenniveau herstellen können. Die virtuelle vertikale Integration von Prozeßinnovatoren und Produktinnovatoren ist für die Unternehmen im Förderprogramm ein realistisches Zukunftsmodell, das auch bereits angestrebt wird (Beispiel Chema Balcke-Dürr), dessen erfolgreiche Umsetzung jedoch von den in den Unternehmen vorhandenen Kompetenzen abhängt, solche Entwicklungsprozesse zu begleiten. Man darf gespannt sein, ob diese auch ohne Förderprogramm in ausreichendem Maße entstehen und erhalten werden.

Literaturverzeichnis

- Andretta, G.** (1994). Strukturwandel und Weiterbildung. *QUEM-report Heft 25*. Berlin: ESM Satz und Grafik.
- Angermeier, W.F.** (1977). Lernen. In: Hermann, Th.; Hofstätter, P.R.; Huber, H.P. & Weinert, F.E. (Hrsg.). *Handbuch psychologischer Grundbegriffe*. München: Koesel.
- Autorenkollektiv** (1985). *Wörterbuch der Psychologie*. Leipzig: Bibliographisches Institut.
- Bachmair, S.** (1998). *Beraten will gelernt sein*. Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Bösenberg, D. & Metzen, H.** (1992). *Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Baitsch, C.** (1996). Unternehmenskulturen und Transformationsprozeß - ein Interpretationsversuch. In: Lang, R. (Hrsg.). *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. S. 257-270. München und Mering: Hampp.
- Baumgartner, I.; Häfele, W.; Schwarz, M. & Sohm, K.** (1995). *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Becker, H. & Langosch, I.** (1984). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Enke.
- Bergmann, B.; Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Frank, G. P.; Staudt, E. & Meier, A. J.** (1996). *Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)** (1997). *Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik. Fehlzeiten durch Motivationsverlust*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bleicher, K.** (1993). Dynamisch-integriertes Management. In: Scharfenberg, H. (Hrsg.). *Strukturwandel in Management und Organisation*. S. 29-53. Baden-Baden: FBO.
- BdW: Blick durch die Wirtschaft vom 11.8.1995**. Frankfurt: FAZ.
- BdW: Blick durch die Wirtschaft vom 30.8.1995**. Frankfurt: FAZ.
- Braun, H.; Herpich, M.; Petrenz, J.; Ferenszkiewicz, D.; Schneider, R.; Griese, D.; Seelbach, H.; Seppeler, W. & Merschbrock, E.** (1988). *Produktinseln und Auftragsteam. Ein ganzheitliches Organisationsmodell für mittelständische Betriebe*. Frankfurt: Campus.
- Butera, F.** (1986). Qualifikation und Arbeitsorganisation. In: RKW (Hrsg.). *Produktivität und Zukunft der Arbeit*. Eschborn: Rationalisierungskuratorium deutsche Wirtschaft (RKW).
- Carroll, M.** (1997). Counselling in Organizations: An Overview. In: Carroll, M. & Walton, M. (Eds.). *Handbook of Counselling in Organizations*. p. 8-29. London: SAGE Publications.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung** (1992). *6. Bericht, 1992*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Dörner, D.** (1979). Kognitive Modelle erfolgreicher und erfolgloser Problemlöser beim Umgang mit komplexen Problemen. In: Ueckert, H. & Rhenius, D. (Hrsg.). *Komplexe menschliche Informationsverarbeitung - Beiträge zur Tagung "Kognitive Psychologie"* in Hamburg 1978. Bern: Huber.
- Elle, H. D. & Thom, N.** (1989). *Management von Produktinnovationen in der DDR*. Berlin: Berlin

- Erpenbeck, J.** (1998). Chaos, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung. In: *QUEM-report Heft 52: Lernen im Chaos, Lernen für das Chaos*. S. 51-58. Berlin: ESM Satz und Grafik.
- Erpenbeck, J.** (1993). Berufliche Weiterbildung im Transformationsprozeß. *QUEM-report Heft 12*. Berlin: ESM Satz und Grafik.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V.** (1996) Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*. S. 15-152 Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J.; Weinberg, J.** (1993). Menschenbild und Menschenbildung. Edition QUEM 1. Münster: Waxmann.
- Exner, A.; Königswieser, R. & Titscher, S.** (1987). Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: *Die Betriebswirtschaft* 47. S. 265-284.
- Fatzer, G.** (1995). Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, R. (Hrsg.). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. S. 115-128. Wiesbaden: Gabler.
- Ferenzkiewicz, D.; Frieling, E. & Seppeler, W.** (1990). *Produktionsplanung und Produktionssteuerung (PPS) in mittelständischen Unternehmen*. Düsseldorf: VDI.
- Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W. & Ruch, L.** (1993). *Die kompetente Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frieling, E.; Bernard, H.; Grote, S.; Kauffeld, S. & Müller, R.F.** (1998). *Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen*. Universität Gesamthochschule Kassel. Institut für Arbeitswissenschaft (unveröffentlichter Zwischenbericht).
- Gairing, F.** (1996). *Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen*. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. Weinheim: Dt. Studien Verlag.
- Gaspar, C.** (1993). Erneute Verschlechterung der Verbraucher-Stimmung. In: *Marketing Journal*. (1993). Nr. 6. S. 527.
- Gausemeier, J.; Fink, A. & Schlake, O.** (1995). *Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien*. München: Hanser.
- Geißler, H.** (1995). *Grundlagen des Organisationslernens*. Weinheim: Dt. Studien Verlag.
- Geitner, U.** (1997). *PPS ohne Bauchschmerzen*. Managementwissen Zukunft. Remseck: Managementwissen Zukunft.
- Glasl, F.** (1994). *Das Unternehmen der Zukunft*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Glasl, F. & Lievegoed, B.** (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Gumm, U.; Hagendorf, H. & Krause, B.** (1989). Constraints in strategy formation in human-computer interaction. In Klix, F.; Streitz, N. A.; Waern, Y. & Wandke, H. (Eds.). *Man-Computer Interaction Research. MACINTER II*. S. 213-224. Amsterdam: North-Holland.
- Gutenberg, E.** (1955). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 2. Der Absatz. Berlin: Springer.
- Habermas, J.** (1991). *Erläuterungen zur Diskursethik*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 975: Frankfurt: Suhrkamp.

- Hacker, W.** (1986). *Arbeitspsychologie*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W.; Fritsche, B.; Richter, P. & Iwanowa, A.** (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Haenschke, B.** (1993) Weiterbildung und Identität. *QUEM-report Heft 1*. Berlin: ESM Satz und Grafik.
- Hammer, M. & Champy, J.** (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt / New York: Campus.
- Heeg, F. J.** (1992). *Projektmanagement - Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlöseprozessen*. München: Hanser.
- Heeg, F. J.** (1994). *Weiterbildung von Multiplikatoren der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung*. Aachen: Mainz
- Heeg, F. J.; Karowski, V.; Walter, U.; Marquart, J.; Schwarz, G. D.; Binz, P. & Bühler, M.** (1996). *Theorie- und erfahrungsgeleitete Organisationsgestaltung und Personalentwicklung*. Aachen: Mainz.
- Heeg, F. J. & Münch, J.** (Hrsg.). (1993). *Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung*. Stuttgart, Dresden: Klett.
- Hildenbrand, B.** (1983). *Alltag und Krankheit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kern, W.** (1992). *Industrielle Produktionswirtschaft*. Stuttgart: Poeschel.
- Kleining, G.** (1995). *Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung. Band I. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik*. Weinheim: Beltz PVU.
- Kornbichler, Th. & Hartwig, Ch.-J.** (1994). *Kommunikationskultur und Arbeitswelt*. Berlin: Akademie.
- Krebsbach, C.** (Hrsg.) (1992). *Den Wandel in Unternehmen steuern*. Frankfurt: Blick durch die Wirtschaft.
- Küppers, G.** (1996). Selbstorganisation. Selektion durch Schließung. In G. Küppers (Hrsg.). *Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft*. S. 122-149. Stuttgart: Philipp Reclam jun.
- Kurfess, V. & Töpfer, A.** (1999). Das Kunststück profitabel zu wachsen. In: *Harvard Business manager* 2/1999. S. 20-27.
- Leibfritz, W. & Nierhaus, W.** (1992). Ist die Westdeutsche Wirtschaft in der Rezession? In: *ifo Schnelldienst*. Nr. 6, S. 3 - 5.
- Leibfritz, W. & Nierhaus, W.** (1993). Westdeutsche Wirtschaft: Wie tief ist die Rezession? In: *ifo Schnelldienst*. (1993). Nr. 7. S. 11.
- Lievegoed, B.** (1974). *Organisationen im Wandel*. Bern: Haupt.
- Meffert, H.** (1991). Marktorientierte Unternehmensführung im Übergang zur Marktwirtschaft. In: Aßmann, G.; Bachhaus, K. & Hilker, J. (Hrsg.). *Deutsch-deutsche Unternehmen*. S. 133 - 165. Stuttgart: Poeschel.
- Meffert, H.** (1994). *Erfolgreiches Marketing in der Rezession. Strategien und Maßnahmen in engen Märkten*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuther.
- Löhr-Heinemann, B.** (1998). *Die Haltungskongruenz als erkenntnis- und handlungsleitender Indikator in einem familientherapeutischen Prozeß*. Frankfurt: Lang.

- Mingers, S.; Veith, M. & Schober, H. (1992). Vom 'unsichtbaren Wesen' zum unübersehbaren Team. In: Schmitz, Ch.; Heitger, B. & Gester, P.-W. (Hrsg.). *Systemisches Denken und Handeln im Management*. S.15-25. Heidelberg: Auer.
- Morris, T. (1998). *Aristoteles auf dem Chefsessel. Was Manager von Philosophen lernen können*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Müller, U. R. (1997). *Machtwechsel im Management*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Münch, R. (1998). Wozu arbeitet der Mensch? Ein Blick in die Zukunft. In Autorenkollektiv (Hrsg.). *Wo bleibt die Arbeit? Gewerkschaftliche Monatshefte* 6-7. S. 414-424.
- Neubeiser, M.-L. (1992). *Management-Coaching*. Düsseldorf, Wien: ECON.
- Nolting, H.P. & Paulus, P. (1996). *Psychologie lernen*. Weinheim, Pädagogische Verlags Union.
- Oevermann, U. (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“. In: Soeffner (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler.
- Olesch, G. (1992). *Praxis der Personalentwicklung*. Heidelberg: Sauer.
- Pieske, R.: (1995). *Benchmarking in der Praxis*. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen. Landsberg: Moderne Industrie.
- QUEM-report Heft 15. (1994). Zukünftige Modelle der Qualifizierung betrieblicher Personalentwickler. *QUEM-report Heft 15*. Berlin: ESM Satz und Grafik.
- Rohlmann, P. (1977). *Marketing in der Rezession*. Wiesbaden: Gabler.
- Sennet, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin.
- Sonntag, K. & Schaper, N. (1999). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag, K. (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen*. S. 211-244. Göttingen: Hogrefe.
- Staudt, E. & Meier, A.J. (1996). Reorganisation betrieblicher Weiterbildung. In: QUEM (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung '96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*. S. 263-336. Münster: Waxmann.
- Strauss, A. (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink.
- Wagner, U. (1997). *Interaktive Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Wildemann, H. (1993). Das Konzept „Lean Management“. In: Wildemann, H. (Hrsg.). *Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen*. S. 17-49. Frankfurt: FAZ.
- Wimmer, R. (1995). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hrsg.). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. S. 59-113. Wiesbaden: Gabler.
- Womack, J.; Jones, D. & Roos D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt: Campus.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1990). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.

Anlage 1: Kooperationsvertrag

§ 1

Gegenstand des Vertrages

Die Kooperationspartner verpflichten sich zur Zusammenarbeit im Rahmen des von den Bundesministerien für Bildung und Forschung sowie für Arbeit aufgelegten 'Programms zur Förderung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern'. Im einzelnen bezieht sich die Kooperation auf

a) die **Durchführung von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten:**

Mit diesen Projekten werden Produktivitätssteigerungen und Verbesserungen der Marktchancen durch Interventionsstrategien im Rahmen eines ganzheitlichen Systemkonzeptes angestrebt.

Die Kernziele des Förderprogrammes sind:

- * Kundenorientierung stärker im Bewußtsein von Führungskräften und Mitarbeitern verankern;
- * die Entfaltung des personalen und organisationalen Veränderungspotentials voranbringen;
- * Unternehmensstrategien und die Organisation des Leistungserstellungsprozesses konsequent an den Bedürfnissen der Märkte ausrichten;
- * eigenverantwortliches Handeln im Rahmen von vereinbarten Unternehmenszielen fördern;
- * die Umsetzung von arbeitswissenschaftlichen Prinzipien (Ausführbarkeit, Schädigungsfreiheit, Beeinträchtigungslosigkeit, Persönlichkeitsförderlichkeit) auf allen betrieblichen Ebenen anstreben;
- * das Bewußtsein für ökologische Fragen fördern;
- * in Ansätzen zur Gestaltung von Unternehmenspolitik und -kultur auch die aktive Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen berücksichtigen (Internationalisierung, Gleichberechtigung, europäischer Binnenmarkt u.a.m.).

Die Projektarbeit kann sich auf alle Hierarchieebenen und Bereiche des Unternehmens beziehen. Angestrebt wird, auf der Grundlage von partizipativ angelegten Zielfindungsprozessen, kurz-, mittel- und langfristige Teilprojekte zu initiieren und durchzuführen. Im wesentlichen umfaßt das Vorgehen

- * die Mitwirkung an der Erstellung bzw. Weiterentwicklung von Leitbildern, Unternehmensstrategien und langfristigen Produktprogrammen;
- * die Durchführung von Pilotprojekten u. a. zur Optimierung der Arbeitsorganisation (z. B. flache Hierarchien und / oder Einführung von Gruppenarbeit), zur Integration von technischen Neuerungen (z. B. Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen) sowie zur Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften durch Unterstützung des Praxistransfers bei der Vermittlung von Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz;
- * die Task-force-Funktion zur Beseitigung von Schwachstellen im organisationalen, personalen und technischen System.

Grundanliegen der wissenschaftlichen Begleitforschung ist das Ingangsetzen und Begleiten von betrieblichen Entwicklungen. Die ausgewählten Projekte müssen so angelegt sein, daß dieser Entwicklungscharakter nachvollziehbar wird. Im wesentlichen umfaßt die Projektarbeit die Ausgestaltung der im folgenden aufgeführten Phasen.

- * Analyse / Diagnose
- * Sollentwurf
- * Psycho-soziale Veränderungen
- * Lernen / Qualifizierung
- * Organisatorische / technische Veränderungen
- * Information / Kommunikation
- * Projektbegleitung / Umsetzung
- * Evaluierung

Eine sequentielle Abarbeitung dieser Schritte ist grundsätzlich nicht vorgesehen. Abhängig vom Komplexitätsgrad und dem Zeithorizont der Projekte können die Phasen parallel verlaufen und / oder sich mehrfach wiederholen.

- b) die Teilnahme des Initiators, der Initiatorin an Maßnahmen zur **prozeßbezogenen Qualifizierung** in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung;
- c) Die Durchführung von Wirksamkeitsuntersuchungen (**Evaluierung**) im Rahmen des wissenschaftlichen Begleitprogramms.

§ 2

Durchführung und Berichtspflicht

- (1) Die Kooperationspartner arbeiten eng zusammen. Die Anwesenheitszeit der wissenschaftlichen Begleitforschung vor Ort ist so zu gestalten, daß eine kooperative und effiziente Zusammenarbeit gewährleistet wird.
- (2) Die Firma richtet eine Projektgruppe (Lenkungsgruppe) ein. Mitglieder der Projektgruppe sind: Je ein Mitglied der Geschäftsleitung und des Betriebsrates, der / die Initiator/in, ein Mitarbeiter der wissenschaftlichen Begleitforschung und in Abhängigkeit von den zu realisierenden Projekten ein oder mehrere betriebliche Experten. Die Projektgruppe kommt in regelmäßigen Abständen zusammen, um die Projektarbeit inhaltlich voranzubringen.
- (3) Grundlage für die im Projekt geplanten Arbeiten ist ein in der Projektgruppe erstellter Projektplan.
- (4) Die Kooperationspartner verpflichten sich, die Zusammenarbeit fortlaufend zu dokumentieren und jährlich einen ca. 15-seitigen Bericht zum Stand der Arbeiten und den Verlauf der Entwicklungsprozesse anzufertigen, wobei die wissenschaftliche Begleitforschung auf Wunsch entsprechende Unterstützung leistet.
- (5) Im Abstand von 3 Monaten erfolgt eine mündliche Präsentation über die Projektarbeit in der Projektgruppe (Review).
- (6) Spätestens 3 Monate nach Abschluß des Projektes ist ein Abschlußbericht vorzulegen.

§ 3

Geltungsdauer und Bearbeitungsumfang

- (1) Die Projektlaufzeit beträgt 3,5 Jahre. Vertragsbeginn ist der 1. Juli 1995. Der Vertrag endet am 31. Dezember 1998.
- (2) Der Umfang der Projektarbeit ist in drei-monatlich aufzustellenden Arbeits- und Zeitplänen festzulegen.

- (3) Die Erarbeitung der Arbeits- und Zeitpläne erfolgt durch die Lenkungsgruppe.
- (4) Ergeben sich im Verlaufe des festgelegten Bearbeitungszeitraumes seitens beider Kooperationspartner nicht vorhersehbare Sachverhalte, die Bearbeitungszeitraum, -inhalt und -umfang in Frage stellen, so sind diese einvernehmlich neu festzulegen.

§ 4

Einsatz eines Initiators bzw. einer Initiatorin

- (1) Für die Durchführung der in § 1 a beschriebenen Personal- und Organisationsentwicklungsarbeit erhält das Unternehmen einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin (Initiator/-in). Diese(r) Initiator/-in wird bei der ABWF e.V., Berlin angestellt, steht aber dem Unternehmen Vollzeit zur Verfügung.
- (2) Vorrangige Aufgabe des Initiators bzw. der Initiatorin ist es, die Projektarbeit nach § 1 a in Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitforschung zu planen, durchzuführen und auszuwerten. Der / die Initiator/-in erhält von der Unternehmensleitung die hierfür notwendigen Kompetenzen durch Regelung der organisatorischen Einbindung in das Unternehmen (Stab, Leitung einer PE/OE-Abteilung, Projektmanagement). Die Unternehmensleitung ist dem / der Initiator/-in gegenüber weisungsberechtigt.
- Die Regelung der Zusammenarbeit zwischen Initiator/-in und Unternehmen erfolgt durch eine gesonderte Vereinbarung. Sie bedarf der Schriftform und ist der wissenschaftlichen Begleitforschung zur Kenntnisnahme zu übermitteln.
- (3) Die Auswahl des Initiators bzw. der Initiatorin erfolgt in Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitforschung. Als anzustrebende Voraussetzungen für die Auswahl lassen sich nennen

- * akademische Ausbildung,
- * Erfahrungen mit Personal- und Organisationsentwicklungsaufgaben,
- * Lebensalter 30 - ca. 40 Jahre und
- * Bereitschaft zur Projektarbeit.

Der / die Initiator/-in kann aus dem vorhandenen Personal des Unternehmens übernommen werden. Es wird angestrebt, daß der / die Initiator/-in nach Beendigung des Förderprogramms im Unternehmen verbleibt.

- (4) Die Vergütung der Arbeit des / der Initiators/-in wird in Absprache mit einem/er Vertreter/-in des Projektträgers geregelt (s. Anlage). Darüber hinausgehende finanzielle Absprachen zwischen Initiator/-in und Unternehmensleitung sind grundsätzlich möglich.
- (5) Der Initiator / die Initiatorin verpflichtet sich, an den geplanten Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Förderprogrammes teilzunehmen.
- (6) Zur Unterstützung der Arbeit des / der Initiators/-in kann dem Unternehmen ein/e Sachbearbeiter/-in zur Verfügung gestellt werden. Die Vergütung wird in Absprache mit dem Projektträger festgelegt (s. Anlage).

§ 5

Vertraulichkeit, Datenschutz

- (1) Die Firma verpflichtet sich, der wissenschaftlichen Begleitforschung freien Zugang zum Untersuchungsfeld zu gewähren und alle verfügbaren Informationen bereitzustellen, die zur Bearbeitung der Aufgabenstellung benötigt werden. Diese Zusage erfolgt im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Datenschutzbestimmungen und den im Zusammenhang mit diesem Projekt speziell getroffenen Regelungen und Vereinbarungen zur Datensicherung.
- (2) Die wissenschaftliche Begleitforschung verpflichtet sich, geheimhaltungsbedürftige Informationen und als geheimhaltungsbedürftig erklärte Informationen technischer oder geschäftlicher Art während der Dauer des Kooperationsvertrages und nach Beendigung des Vertragsverhältnisses Dritten nicht zugänglich zu machen, solange und soweit nicht diese Informationen auf andere Weise allgemein bekannt geworden sind oder die Firma auf die vertrauliche Behandlung verzichtet hat.
- (3) Öffentlich geförderte Forschungsprojekte sollen übertragbare Ergebnisse bereitstellen. Die Firma erklärt sich bereit, unter Wahrung der unter (1) genannten Datenschutzregelungen und ggf. weiterer schriftlicher Vereinbarungen, der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse grundsätzlich zuzustimmen.

§ 6 Verwertungsrecht

Die Verwertung der wissenschaftlichen Ergebnisse obliegt der wissenschaftlichen Begleitforschung.

§ 7 Gewährleistung und Haftung

- (1) Die Gewährleistung der wissenschaftlichen Begleitforschung erstreckt sich auf die Anwendung wissenschaftlicher Sorgfalt sowie auf die Einhaltung von technischen Regeln auf dem Stand von Wissenschaft und Technik.
- (2) Die Gewährleistung des Unternehmens erstreckt sich auf die Bereitschaft zur Durchführung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen nach § 1 a, b und c.

§ 8 Kündigung

- (1) Die Kooperationspartner sind berechtigt, das Vertragsverhältnis unter Einhaltung einer Frist von 3 Monaten innerhalb der ersten 6 Monate der Vertragslaufzeit zum Ende eines Kalendermonats einvernehmlich zu kündigen. Nach Verstreichen der 6-Monatsfrist ist eine Kündigung nur noch in Ausnahmefällen möglich, beispielsweise bei Liquidation des Unternehmens,
- (2) Die Kündigung muß in Schriftform mit Angaben von Gründen erfolgen.
- (3) Nach wirksamer Kündigung durch die Firma gilt eine Frist für die Erstellung eines Abschlußberichtes von 3 Monaten. Dieser hat den Verlauf der Projektarbeit nachzuzeichnen und die Kündigungsgründe zu erläutern.

§ 9

Allgemeine Bestimmungen

- (1) Gerichtsstand ist Berlin.
- (2) Nebenabreden, Änderungen und Ergänzungen bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.
- (3) Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein oder werden, so wird dadurch die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.
- (4) Die Projektadministration erfolgt durch die ABWF e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.

Anlage 2: Qualifizierungsprogramm

Nachfolgend werden ausgewählte Seminare hinsichtlich Zielstellung, Inhaltsstruktur, Evaluation und Transfer in die Projektarbeit beschrieben. Die Auswahl beinhaltet die Seminare mit einer Dauer von mindestens zwei Tagen.

Einführungsseminare für Organisations- und Personalentwicklung

Zur Vorbereitung auf die betriebliche Arbeit im Rahmen des Förderprogramms wurden zwei 5-Tage-Seminare zur Organisations- und Personalentwicklung für die Initiatoren durchgeführt.

Vorrangige Zielsetzung dieser Seminare war es, die Initiatoren auf die Gestaltung der Einstiegsphase in die betriebliche Projektarbeit vorzubereiten. Dabei ging es um die Weiterentwicklung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Grundlagenwissen wurde entsprechend den Anforderungen einer heterogen Lerngruppe gemeinsam erarbeitet.

Ausgangssituation

Zum Zeitpunkt der Entwicklung der Seminarszenarien lagen keine hinreichenden Erkenntnisse über die qualifikatorischen Voraussetzungen und die beruflichen Erfahrungen der Teilnehmer vor, da teilweise erst unmittelbar zu Seminarbeginn die Initiatorenstellen endgültig besetzt waren. Zwar wurde in den Vorgesprächen mit den Entscheidungsträgern in den ausgewählten Unternehmen die Personalauswahl diskutiert, eine endgültige Festlegung erfolgte in der Mehrzahl der Unternehmen erst kurz vor der ersten Seminarwoche. Ähnlich langsam verlief die Konkretisierung der innerbetrieblichen Aufgabenfelder für die Initiatoren. Unterstützt wurde diese Haltung durch mehrmalige Verschiebungen des Projektstarts ohne verbindliche Perspektive.

So waren zu Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen nur wenige Unternehmen bereit, konkrete Projektthemen verbindlich zu benennen, auf die sich das Seminarprogramm unmittelbar beziehen konnte. Aus diesen Gründen erschien es nicht sinnvoll, mit einem Standardseminarprogramm in die Qualifizierungen einzusteigen. Bewährt hat sich hingegen die folgende Vorgehensweise: Die thematische Grobstruktur und alternative Vorgehensweisen wurden den Teilnehmern in den Kennenlernsequenzen an den Vorabenden der ersten beiden Seminarwochen vorgestellt. Diese wurden entwickelt aufgrund von praktischen Erfahrungen der Projektteammitarbeiter mit Organisations- und Personalentwicklung in verschiedenen Branchen und in Betrieben unterschiedlicher Größe, der Auswertung eigener theoretischer Arbeiten und Literaturrecherchen sowie den Gesprächsergebnissen mit den betrieblichen Entscheidungsträgern. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, sich aktiv an der Gestaltung des Seminarprogrammes zu beteiligen. Diese Methode bewährte sich im weiteren, insbesondere in den vom Projektteam Kassel durchgeführten Seminarsequenzen.

In der Planung der Einstiegsphase wurde davon ausgegangen, daß es zwei Gruppen von Teilnehmern geben wird. Sie unterschieden sich in ihren Vorerfahrungen bezüglich der Thematik, sowohl was den kognitiven Bereich (geringe bzw. ausgeprägte Fachkenntnisse), als auch den Bereich Praxiserfahrungen (keine / geringe bzw. umfangreiche praktische Erfahrungen) betrifft.

Das Qualifizierungsprogramm wurde so angelegt, daß die Teilnehmer '...dort abgeholt wurden, wo sie standen'. Um eine kontinuierliche Lerngruppenentwicklung sicherzustellen, wurden die Seminarwochen von jeweils einem Fachbetreuer und einem Experten für Gruppenprozesse und Persönlichkeitsaspekte durchgeführt. Auf diese Weise sollte die Entwicklung der Lerngruppen gefördert und die Verbindung der einzelnen Themenblöcke sichergestellt werden. Darüber hinaus wurden für den Zeitraum des Projektes den Teilnehmern persönliche Entwicklungsgespräche angeboten. Bereits in der ersten Seminarwoche wurde hierfür ein Zeitkontingent zur Verfügung gestellt. Für die Erarbeitung bzw. Vermittlung einzelner Themenblöcke standen Fachreferenten zur Verfügung.

Bei der Auswahl der Initiatoren wurde zwar die praktische Erfahrung im Organisations- und Personalbereich eingefordert, die Vorbedingung nach einer speziellen Ausbildung in diesen Fachgebieten konnte aber nicht aufrechterhalten werden. Dies lag zum einen daran, daß die ausgewählten Betriebe seit der Wende mehrere Reorganisationsprozesse erlebt haben und für Initiatorenstellen zunächst Mitarbeiter ins Auge gefaßt wurden, die sich in diesen Krisenzeiten bewährten und zum anderen daran, daß auf dem Arbeitsmarkt keine Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung, im mittleren Lebensalter und einschlägiger Ausbildung kurzfristig zur Verfügung standen.

Qualifizierungsinhalte

Es ist zu beachten, daß es Anspruch und zugleich Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen war, in die Thematik allgemein einzuführen, um dann jeweils die spezifischen Probleme der Klein- und Mittelbetriebe herauszuarbeiten.

Einführungsseminar „Organisationsentwicklung“

In diesem Seminar wurde die OE-Praxis beispielhaft dargestellt und erlebbar gemacht.

Lernziele:

- Das Verständnis für Organisationsentwicklungsprozesse aktivieren.
- An vorhandenes Organisationswissen anknüpfen und neues Wissen aufbauen.
- Methodische und beziehungsmaßige Grundlagen für die gemeinsame Arbeit im Rahmen des Förderprogramms schaffen.

Um methodisch eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen und interaktionelles Lernen anzuregen, begann die Seminarwoche mit der Vermittlung einiger ausgewählter Aspekte der Metaplan-Methode:

- Typologie in der Gruppenarbeit,
- Kartenabfrage,
- Regeln für die Gruppen-Frage-Methode,
- Metaplan-Methode und Probleme lösen in Gruppen,
- Vereinbarung von Kommunikations- und Verhaltensregeln.

Zum Kennenlernen der Initiatoren und der Situation der Betriebe, in denen sie künftig arbeiten, wurden Präsentationen durchgeführt und gleichzeitig Visualisierungstechniken eingeübt. In den anschließenden Diskussionen konnten die Teilnehmer nachfragen und Anregungen weitergeben.

Eine Kernkompetenz von Beratern, respektive Initiatoren als interne Berater, ist die sensible Wahrnehmung und fortlaufende Reflexion von eigenem Verhalten und dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Im Mittelpunkt des zweiten Seminartages stand daher ein Wahrnehmungstraining sowie die Diskussion und Anwendung des Feedback-Prinzips. Die Verhaltensbeobachtungen der Teilnehmer erfolgten während des geplanten Ablaufs des Seminarprogramms, während der Lehrgespräche im Plenum, der Kleingruppenarbeit und dem Aufbereiten der Kleingruppenergebnisse im Plenum. Thematisch wurde die folgende Frage bearbeitet: Welche speziellen Probleme kennzeichnen die Situation in den mittleren Unternehmen in den neuen Bundesländern?

Im Mittelpunkt des dritten Tages stand, die unterschiedlichen Organisationsbegriffe zu explizieren und die Diskussion der Menschenbilder in Organisationen als Grundlage für ein gemeinsames Organisationsverständnis. Hilfreich für die Charakterisierung einer Organisation ist das 7-Schalen-Modell bzw. die Beschreibung der 7 Wesensmerkmale einer Organisation aus ganzheitlicher Sicht. Auf der Basis der 7 Wesenselemente wurde ein Verfahren zur Bewertung betrieblicher Stärken und Schwächen abgeleitet. Diese Bewertung war ein Basisinstrument der Initiatorentätigkeit und Ausgangspunkt für die innerbetriebliche Diskussion über die Planung von Organisations- und Personalentwicklungsaktivitäten.

Weiterhin wurde das Beispiel Auftragsteam aus dem Projekt 'Neue Arbeitsstrukturen in den Rietbergwerken GmbH & Co. KG, Rietberg' (Braun et al., 1988), das im Rahmen des Programmes 'Humanisierung des Arbeitslebens' durchgeführt wurde, vorgestellt. Die Diskussion sollte das Verständnis dafür schärfen, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um extern entwickelte Modelle in die Unternehmenspraxis zu integrieren bzw. welchen Erkenntnisgewinn die Initiatoren durch die kritische Beschäftigung mit Anschauungsbeispielen erlangen können. In dieser Sequenz wurden die konzeptionellen Grundlagen für spätere Unternehmensbesuche erarbeitet, Probleme der Übertragbarkeit diskutiert und systematisiert.

Die letzte Seminarsequenz der Einführungswoche beschäftigte sich mit den verschiedenen Rollen der Initiatoren sowie der Einbindung weiterer unternehmensinterner Personengruppen, die zu Kernpersonen der Prozeßunterstützung werden können.

Evaluation und Praxistransfer

Ein in der ersten Woche noch befremdlich wirkendes Thema war die Implementierung der im Kooperationsvertrag vorgesehenen Projektstruktur.

Die Teilnehmer konnten sich nicht vorstellen, daß der vorgestellte Organisationsentwicklungsansatz zu einem Hauptbestandteil der Absicherung und Verbindlichkeit ihrer Arbeit wird. Demzufolge konnte die Klärung der Aufgaben der Lenkungsgruppe nicht abgeschlossen werden und wurde in der Projektbegleitung in den Unternehmen weiter bearbeitet. Dennoch brachten bereits in den ersten Tagen die Diskussionen ein vertieftes Verständnis für die Aufgaben und Funktionen der Lenkungsgruppe zum Ausdruck.

Die gemeinsam mit den Teilnehmern prozeßorientiert ausgewählten Themenschwerpunkte und die eingesetzten Methoden und Mittel erwiesen sich als angemessen. Es entstanden erste Kooperationen und freundschaftliche Verbindungen. Das Basiswissen über die Metaplan-Methode wurde anschließend in den Lenkungsgruppensitzungen und projektbegleitenden Besprechungen weiter vertieft und die Instrumente immer wieder eingesetzt.

Die Menschenbilddiskussion war für die hochqualifizierten Initiatoren zwar ein intellektuelles Vergnügen und ein Anknüpfen an vertraute Denkweisen, eine unmittelbar praktische Relevanz dieses Themas in der betrieblichen Wirklichkeit ließ sich aber nur schwerlich ausmachen. Für dieses Thema war eine fortwährende Schärfung in allen Projektbezügen notwendig, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung und Ausweitung von Handlungsspielräumen und die Gestaltung der Projekthinhalte.

Das Verständnis, Organisationsentwicklung als ganzheitlichen Prozeß anzusehen, der nicht nur ein Element einer Organisation, sondern auch das Beziehungsgefüge der Organisationsmitglieder umfaßt, konnte im Projekt nach diesem ersten Seminar noch nicht hinreichend entwickelt werden. Erst im Verlauf der weiteren Projektarbeit, insbesondere durch die konsequente Konzeption, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz gleichzeitig anzusprechen (in den Seminaren und Workshops, in Unternehmensbesuchen, bei individuellen Betreuungsgesprächen), konnte diese komplexe Sichtweise in einzelnen Aktionen und Erläuterungen der Initiatoren nachgewiesen werden.

Einführungsseminar „Personalentwicklung und Projektmanagement“

Nachdem im ersten Kompaktseminar „Organisationsentwicklung“ die Grundfragen des theoretischen Projektansatzes erörtert wurden, ging es in diesem Seminar darum, die theoretischen Grundlagen der Personalentwicklung zu bearbeiten und die Zu-

sammenhänge zur Organisationsentwicklung darzustellen. Weiterhin sollten ausgewählte Aspekte der Personalentwicklung näher betrachtet werden.

Der Begriff der Personalentwicklung wird in der Literatur in unterschiedlicher Weise definiert. Der im Förderprogramm vertretenen Auffassung entspricht die komplexe Sicht auf Personalentwicklung als System von Interventionen zur Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern, im engeren Sinne als Bildungsarbeit oder als Komplex aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter eines Unternehmens dienen, um sie auf die aktuellen und zukünftigen beruflichen Aufgaben vorzubereiten. Dabei geht es um die Aneignung entsprechender Kompetenzen auch unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen. Diese eher komplexe Sichtweise auf die Personalentwicklung entspricht der im Projekt vertretenen Auffassung (vgl. Olesch 1992).

Der Personalentwicklung kommt in der Unternehmensentwicklung daher eine strategische Bedeutung zu, die in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht werden soll.

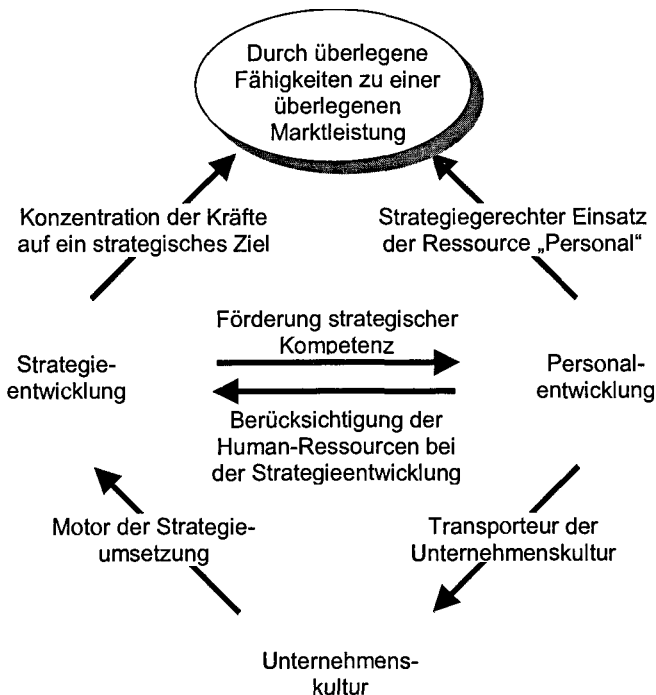


Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Strategie und Personalentwicklung (aus Heeg & Münch 1993, S. 303)

In einem zweiten Teil der Veranstaltung wurden Probleme des Projektmanagements bearbeitet. Das Konzept des Projektmanagements verbreitete sich aus den USA kommend in den 60er Jahren auch in Deutschland. Zunächst waren es mathematisch orientierte Anwender, die sich insbesondere der Netzplantechnik, einem wichtigen Element des Projektmanagements, bedienten. Erst im Verlauf der 70er Jahre wurde die komplexe Methodik bei der Realisierung von großen industriellen Vorhaben eingesetzt. Inzwischen wurde die Methodik so weiterentwickelt, daß sich auch kleine Vorhaben, wie sie auch in den beteiligten Betrieben realisiert werden sollten, damit rationell gestalten lassen (vgl. auch Heeg 1992, S. 4 ff.).

Mit der Bearbeitung dieser Thematik sollte am Anfang des Projektes gesichert werden, daß die Initiatoren die eigenen Aktivitäten / Projekte in den Unternehmen planen, strukturieren und evaluieren. Es wurde davon ausgegangen, daß am Beginn der Tätigkeit der Initiatoren schnelle Lösungen akuter betrieblicher Probleme stehen, die ein ausgeprägtes Projektmanagement erfordern.

Didaktische Ziele

Vermittlung von Basiswissen und -fähigkeiten im Bereich des Projektmanagements:

- Kennenlernen von Vorgehensweisen und Instrumenten des Projektmanagements und deren Anwendung auf Fallbeispiele.
- Partizipation an den Praxiserfahrungen des Referenten / Trainers zum Projektmanagement.
- Erkennen der Spezifik der Personalentwicklung und ihrer Zusammenhänge mit der Organisationsentwicklung.
- Reflexion der Personalentwicklung in den Unternehmen der Initiatoren.
- Erkennen, daß PE/OE-Projekte komplexer Natur sind und auf der Basis von Unternehmensstrategien und -zielen realisiert werden müssen.

Inhaltlicher Ablauf

Die Behandlung der Thematik „Projektmanagement“ begann mit der Erarbeitung eines Themenspeichers, der als Basis des weiteren Vorgehens diente. Im weiteren Verlauf des Seminars wurden Aspekte des Projektmanagements behandelt:

- Merkmale von Projekten.
- Wie schaffe ich mir Verbündete?
- Prinzipielle Vorgehensweisen im Projektmanagement.
- Zielformulierung / Operationalisierung von Zielen (Gruppenarbeit).
- Planung von Projekten / Hilfsmittel-Instrumente (Gruppenarbeit).
- Planung von Ressourcen (Zeit, personelle, materielle, finanzielle).
- Umgang mit Konflikten.

Die folgende Sequenz beschäftigte sich mit den Grundlagen der Personalentwicklung und der Personalarbeit in Unternehmen. In einer Gruppenarbeit (2 Gruppen) wurden zunächst die Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit zusammengetragen und strukturiert. Nach der Ergebnispräsentation erfolgte der Vergleich der Ergebnisse mit der klassischen Systematik des Personalwesens mit intensiver Diskussion der einzelnen Elemente. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Definitionen von Personalentwicklung vorgestellt und verglichen.

Diese Sequenz wurde mit einer Gruppenarbeit abgeschlossen, in der die Elemente der betrieblichen Personalarbeit in zwei ausgewählten Betrieben der Initiatoren entsprechenden betrieblichen Organisationseinheiten bzw. Funktionsträgern zugeordnet werden sollten. Die anschließende Präsentation der Ergebnisse führte zu lebhaften Diskussionen über die Sinnhaftigkeit bestimmter Zuordnungen.

Die abschließende Sequenz zur Thematik der Personalentwicklung begann mit einer Diskussion zum Zusammenhang von Personal- und Organisationsentwicklung. Rahmenbedingungen von PE wurden vorgestellt und diskutiert. Auf der Basis aktueller internationaler Trends in Wirtschaft, Technologie und Politik wurde eine Gruppenarbeit (3 Gruppen) realisiert, in der für je ein konkretes Unternehmen pro Gruppe bedeutsame Trends bestimmt und Konsequenzen (insbesondere für PE/OE) abgeleitet werden sollten.

Im weiteren Verlauf wurden Personalentwicklungsprogramme (Einführungsprogramme, Traineeprogramme, Nachwuchskräfteentwicklung, Auslandseinsatz, Weiterbildungsprogramme, individuelle Förderprogramme) vorgestellt und diskutiert. Fragen der Bildungsbedarfsermittlung, des Bildungscontrolling und der Personalbeurteilung (Assessment-Center-Verfahren) bildeten den Abschluß der Themenbearbeitung. Dieser Komplex wurde ebenfalls mit einem Methodenmix aus Diskussion, Gruppenarbeit, Präsentation und Rollenspiel gestaltet.

Evaluation

Viele interessante inhaltliche Diskussionen wurden geführt, die Teilnehmer konnten an den Erfahrungen der Referenten partizipieren und die methodisch abwechslungsreiche Gestaltung wirkte sehr belebend. Die angestrebten didaktischen Ziele konnten erreicht werden, wenn auch in unterschiedlicher Qualität.

Der weitere Projektverlauf hat gezeigt, daß viele Aspekte der behandelten Themen in der Projektarbeit der Initiatoren berücksichtigt wurden, so daß die angestrebte Transferleistung erreicht wurde. Dies trifft sowohl auf das realisierte Projektmanagement als auch auf die Gestaltung betrieblicher Personalarbeit zu. Beispielhaft sei hier erwähnt, daß alle Initiatoren mit Instrumenten aus dem Projektmanagement gearbeitet haben (7 arbeiteten nach einem Projektstrukturplan, weiterhin wurden Terminpläne, Beratungen, Protokolle, Checklisten u.a.m. eingesetzt). Hinsichtlich der Thematik der Personalentwicklung kann festgestellt werden, daß die komplexe Thematik der Weiterbildung in den Unternehmen einen hohen Stellenwerte erreichte. So wurden durch

Initiatoren Bildungsbedarfsanalysen durchgeführt, Qualifizierungsprogramme systematisch erarbeitet und umgesetzt, Traineeprogramme erarbeitet und systematisches Bildungscontrolling installiert.

Seminare zu anderen projektrelevanten Themen

Marketing

Konzept: Anmerkungen zur konjunkturellen Ausgangslage

In den kleinen und mittelständischen Unternehmen in den neuen Bundesländern war die konsequent marktorientierte Unternehmensführung eher eine Ausnahme. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Nach Einschätzung des Projektteams sind aber insbesondere zwei für die weitere Projektarbeit hervorzuheben:

In fast allen beteiligten Unternehmen wechselte das Management seit der politischen Wende 1989 mehrfach. Unternehmensphilosophien und -strategien wechselten mit jedem neuen Gesicht, konstant blieb - so könnte man mit dem zeitlichen Abstand des Berichtzeitpunktes formulieren - einzig das Bemühen jeder neuen Managergeneration um Restrukturierung und Verschlinkung der Unternehmen.

Die intern rekrutierte Führungsmannschaft in den Unternehmen in den neuen Bundesländern, mit Ausnahme jener, die bereits vor der Wende auf den Auslandsmärkten wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen anboten, verfügte oft über wenig Erfahrungen mit der Entwicklung und Implementierung von Marketingstrategien. In den Unternehmen der Planwirtschaft kam in der Vergangenheit dem Marketing eine geringere Bedeutung zu als in Unternehmen, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen Überlebensstrategien entwickelten (Meffert 1991, S. 133-165).

Didaktische Ziele

Für das Förderprojekt resultierte aus diesen Überlegungen die Zielsetzung, dem Marketing in den am Förderprogramm beteiligten Unternehmen einen zentralen Stellenwert zu geben und mit diesem Thema gleichzeitig ein langfristig angelegtes Projekt zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung anzuregen.

Für das Seminar konnte ein ausgewiesener Fachmann für moderne Marketing-Implementierung in kleinen und mittleren Unternehmen verpflichtet werden. Seine vorrangige Aufgabe war es, den Initiatoren eine neue Sicht auf das Unternehmen, nämlich die Außenperspektive, zu ermöglichen und die Bedeutung dieser Sichtweise für die künftige Unternehmensentwicklung und Organisationsgestaltung zu verdeutlichen.

Inhaltlicher Ablauf

Zum Seminarestieg wurde ausführlich auf das Hauptanliegen des von Herrn Brugger in Zusammenarbeit mit Friedrich Glasl entwickelten Marketingansatzes einge-

gangen. Danach gilt es, die klassische Marketinganwendung durch einen Marketingprozeß zu ersetzen. Herr Dr. Brugger begründete diesen Anspruch u. a. damit, daß nach Ansicht weiterer Marketingexperten in westlichen Unternehmen trotz erhöhter Budgets und komplexer gewordener Produkte und Produktangebote die Wirkung des Marketings (Indikator waren rückläufige Kaufentscheidungen) geringer geworden ist (Meffert, 1994). Marktorientierte Unternehmensführung verlangt heute mehr denn je ein Hineindenken in den Kunden.

Im weiteren Seminarverlauf wurde Marketing als Philosophie und als Technik definiert. Nur wer beide Sichtweisen beherrscht, gelangt zu einer systematisch marktorientierten Unternehmensführung. Im Marketing wird von den vier K's gesprochen; sie verdeutlichen, welche Voraussetzungen erfolgreiches Marketing heute braucht:

- **Kompetenz:** Damit ist die Beherrschung der Grund- und Spezialkenntnisse des Faches gemeint,
- **Kreativität:** Das ist die Fähigkeit, sinnvolle Neuerungen zu entwickeln und umzusetzen.
- **Konzept:** Damit ist gemeint, daß Marketing ein überlegtes, geplantes Vorgehen erfordert.
- **Kontinuität:** Marketing kann nur funktionieren, wenn es dauerhaft im Unternehmen gelebt wird.

Prozeßhaft angelegte Marketingkonzepte umfassen die Bestimmung des AUSGANGSORTES (Ist-Situation), des WUNSCHORTES (Ziel, Soll-Vorstellung), die ROUTE (Strategie, Weg) und die BEFÖRDERUNGSMITTEL (Marketinginstrumente). Im Mittelpunkt der Konzeptüberlegungen des Seminars stand die Frage: Warum sollen die Kunden bei uns kaufen und nicht bei der Konkurrenz? Darauf eine Antwort zu finden, ist die Hauptaufgabe des Marketings. In diesem Zusammenhang ist die Bestimmung der Stärken und Schwächen des Unternehmens notwendig und in Erfahrung zu bringen, was der (potentielle) Kunde als Nutzen (Kern- und Zusatznutzen) ansieht. Fakten ermitteln und Sollvorstellungen zu generieren sind der Einstieg in die Konzeptumsetzung. Wesentlich wird hier die Frage: Wie gewinnen wir unsere Mitarbeiter zur Mitarbeit und zu der Einsicht, daß der Kunde die Gehälter letztlich zahlt, nicht der Chef.

Evaluation

Das Seminar wurde lebendig durch sich abwechselnde Impulsreferate und Gruppen- sowie Einzelarbeiten gestaltet. Der Referent hat es verstanden, durch seinen authentischen Vortragstil und die Fähigkeit zum Ingangsetzen weiterführender Diskussionen, die Teilnehmer zu aktivieren und Reflexionen anzuregen. Bemerkenswert gut beherrschte der Referent das Thema und konnte aus einer Vielzahl von praktischen Anwendungen berichten. Dieses Thema entwickelte sich zu einem Dauerthema des Förderprojektes. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß die ge-

wünschte Beschäftigung mit der Marketing-Implementierung als vorrangige Projektaufgabe zufriedenstellend bewältigt wurde. Einige Elemente des Marketings spielten dennoch in der Tätigkeit der Initiatoren eine gewichtige Rolle, so wurde in einem Unternehmen, das aus verschiedenen Profitcentern besteht, ein Vertriebstag eingeführt. An diesem Tag treffen sich die Vertriebsmitarbeiter aus den einzelnen Bereichen zur Abstimmung ihrer Aktivitäten und zur Problemdiskussion. Es ist geplant, als Organisationsentwicklungsmaßnahme Vertriebsteams zu installieren.

Arbeitsanalyse

Mit den gegenwärtig stattfindenden Umstrukturierungen in der Industrie bekommt ein „Klassiker“ der Arbeitspsychologie und Arbeitswissenschaft eine neue Bedeutung: die Arbeitsanalyse.

Waren in der Vergangenheit die Arbeitsbedingungen Elemente der – unternehmensbezogen – zentralen Analyse- und Gestaltungsbemühungen, so rücken diese nun mit der zunehmenden Verbreitung von Gruppen- und Teamarbeit, aber auch z. B. der Abspaltung kleiner Unternehmenseinheiten (out-sourcing) in den Blickpunkt dezentraler Gestaltungsbemühungen. Für die Methodenentwicklung im Bereich Arbeitsanalyse bedeutet dies eine teilweise Neuorientierung für die Handhabbarkeit (Anwendungsvoraussetzungen / Vorwissen), Anwendungsdauer, Auswertung und Interpretation der Analysedaten. An der Gesamthochschule Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft wurde ein Analyseinstrument entwickelt, das als Screening-Verfahren anzusehen ist, aber dem Praktiker mit wenig Vorbildung Aussagen über Schwachstellen bezüglich Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitszeitgestaltung bis hin zu ergonomischen Bedingungen in seinem Bereich gestattet.

Den Initiatoren wurde mit diesem Instrument eine Möglichkeit zur Analyse und kurzfristigen Initiierung von Veränderungsprozessen an Schwachstellen in ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Didaktische Ziele für das Seminar

Es wurden drei Hauptziele für das Seminar formuliert:

- Das Kennenlernen des Instruments zur Schwachstellenanalyse und seine praktische Erprobung in einem Unternehmen.
- Die Diskussion des Instrumentes vor dem Hintergrund der Anforderungen bei der Einführung von Gruppenarbeit.
- Die Einordnung des Instrumentes zur Schwachstellenanalyse in das Methodenrepertoire der Arbeitsanalyse, insbesondere die Reflexion des Verhältnisses von Screening- (Schwachstellenanalyse-) Verfahren zu entsprechenden exakteren Verfahren zu diesem Problembereich.

Evaluation

Die Prozeßbegleitung in den Unternehmen zeigt, daß die Arbeit mit verfügbaren, wissenschaftlich evaluierten Instrumenten zu kurz kam. In der Initiatorrentätigkeit wurden bei Bedarf sehr pragmatisch Instrumente 'entwickelt' oder vorliegende verändert ohne Reflexion wissenschaftlicher Erkenntnisse. In der Diskussion dieser Problematik dominierte immer sehr stark eine Trivialdifferenzierung zwischen Wissenschaft und Praxis.

Controlling

Controlling ist eines der zentralen (betriebswirtschaftlichen) Themen der Unternehmensführung. Jeder Ansatz der Organisationsentwicklung muß sich mit der Frage beschäftigen, ob und wie Entwicklungsprozesse mit den vorhandenen Instrumenten des Controllings befördert werden können und wie das (klassische) Controlling-Konzept gegebenenfalls an neue Bedingungen / Aufgaben angepaßt werden kann.

Die Aufgabe des (klassischen) Controllings besteht „grundsätzlich darin, als ein spezielles Subsystem einer Unternehmensführung - insbesondere in großen Unternehmen - mittels seiner kompetenzübergreifenden Befugnisse koordinierend und informierend tätig zu sein, um so den Besonderheiten des durch seine Größe, Komplexität, Dynamik und Diskontinuität im Umsystem andererseits sachkundig und spezialisiert zu begegnen. Das Koordinieren ist die zentrale Aufgabe des Controllings i. S. einer ziel-(erfolgs-)orientierten **Steuerung** einer Unternehmung“ (Kern 1992).

Innovative Konzepte zur Organisationsentwicklung können nicht einfach in die Unternehmen hineingetragen werden. Vielmehr müssen sie wesentlich von den expliziten Problemlösungsmethoden und den häufig impliziten, informellen Erfahrungen in den Unternehmen (vgl. zu letzterem Baitsch 1996) ausgehen und sich auf diese beziehen. Mit dem Seminar sollte eine Anknüpfung an das 'Vorwissen' in den Unternehmen versucht werden.

Didaktische Ziele

Die Seminarteilnehmer sollten ein Verständnis für die Aufgaben und Möglichkeiten des Controllings unter den Bedingungen einer zunehmenden Delegation von Dispositionsverantwortung in die ausführenden Bereiche entwickeln, z. B. bei Einführung von Gruppenarbeit. Controlling-Instrumente sollten diskutiert bzw. entwickelt werden unter der Maßgabe steigender Dezentralisierung zur Sicherung der Bewältigung höherer Flexibilitätsanforderungen und zur Entwicklung eines Kostenbewußtseins auf allen Unternehmensebenen.

Ein weiteres Ziel bestand in der Klärung des Verhältnisses des Informations- und Koordinierungsinstruments Controlling zu Instrumenten der OE, z. B. dem Feedback-Prinzip als wichtigem Kommunikationsinstrument in selbstverantwortlichen Unter-

nehmenseinheiten. Das Verständnis für (Wechsel-Wirkungs-) Verhältnisse zwischen verschiedenen Instrumenten der Unternehmensführung und -entwicklung ist von grundsätzlicher Bedeutung und geht über das Thema Controlling hinaus. Für das übergeordnete didaktische Ziel der Qualifizierung im Förderprogramm, der Entwicklung eines Selbstbewußtseins der Initiatoren in bezug auf die Organisationsentwicklung, anders gesagt eines eigenen Organisationsverständnisses, muß die Freiheit der Abgrenzung von bestimmten Instrumenten der Unternehmensführung oder etwa des Erkennens von Widersprüchen zwischen Instrumenten der Unternehmensführung gewährleistet werden.

Evaluation

Mit dem klassischen Thema der Unternehmensführung, dem Controlling, wurden die Initiatoren in ihrer Arbeit häufig konfrontiert. Nicht zuletzt, weil dieses Thema im Zentrum vieler Qualifizierungs- und Beratungsbemühungen in ostdeutschen Unternehmen nach der politischen Wende von 1989 stand.

Das Ziel des Seminars mußte in der Anpassung dieses häufig 'zentralistisch angewandten' Instruments an die Bedingungen einer prozeßbezogenen, dezentralen Organisationsentwicklungsarbeit bestehen.

Dieses Ziel wurde nur teilweise erreicht. In der Vorbereitung des Seminars durch das Projektteam war es nicht gelungen, Referenten zu gewinnen, die sich intensiv mit prozeßbezogenen OE-Ansätzen auseinandergesetzt hatten, was sicherlich an der nach wie vor dominanten 'zentralistischen' Diskussion des Controlling-Themas liegt. Auch ein intensives Vorbereitungsgespräch mit den Referenten vor dem Seminar und die Teilnahme des Projektteams am Seminar genügte nicht, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

Gruppenarbeit

Konzept

Die Einführung von Gruppenarbeit ist ein in der Praxis stark reflektiertes Thema. Viele Unternehmen sehen darin die Chance, PE/OE-Prozesse zu initiieren, um damit die notwendigen Veränderungen, die sich aus veränderten Anforderungen an die Unternehmen ergeben, zu erreichen. Oftmals werden aber die Komplexität der notwendigen Veränderungen und das notwendige Zeitbudget unterschätzt. Schnelle ökonomische Erfolge werden erwartet. Die Einführung von Gruppenarbeit hat Veränderungen in allen Subsystemen (kulturelles, soziales, technisch-instrumentelles) zur Folge. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, sich bereits in der Phase der Vorbereitung mit den angestrebten und möglichen Veränderungen zu befassen und sie im Zielsystem des Veränderungsprozesses zu verankern.

Didaktische Ziele

Wichtige Ziele des Seminars waren:

- Das Erkennen von Voraussetzungen für und von Möglichkeiten und Grenzen von Gruppenarbeit.
- Die Erweiterung der theoretischen Kenntnisse bezüglich des Themas.
- Die Auseinandersetzung mit Praxiserfahrungen der Referenten bei der Einführung von Gruppenarbeit.
- Die Reflexion der Bedingungen in den eigenen Unternehmen für die Einführung von Gruppenarbeit.
- Und das Erkennen der Komplexität und der Langfristigkeit von Veränderungen, die mit der Einführung von Gruppenarbeit verbunden sind

Evaluation

Eine Sensibilisierung für die Komplexität der Thematik wurde erreicht. Es ist festzustellen, daß in den konkreten Projekten zur Einführung von Gruppenarbeit in zwei beteiligten Unternehmen viele Aspekte aus dem Seminar berücksichtigt wurden, so daß eine positive Transferleistung erkennbar war.

Arbeitszeit und Entlohnung

Konzept

Die Themen Arbeitszeitmodelle und Entlohnung waren in allen Unternehmen des Förderprogrammes relevant. Das Thema Entlohnung hatte besondere Brisanz, da es im Zuge der Übernahme des Tarifsystems der alten Bundesländer auf die neuen Ländern zu einer Lohneingruppierung der Mitarbeiter kam, die nicht immer den arbeitsplatzbedingten Anforderungen entsprach.

Das Thema flexible Arbeitszeitmodelle, das in fast allen Unternehmen diskutiert bzw. bearbeitet wurde, ist ein wichtiges Instrument zur notwendigen Erhöhung der Kundenorientierung. Durch die Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit können Kapazitätsschwankungen ausgeglichen werden und somit flexibel auf Kundenwünsche eingegangen und die Termintreue erhöht werden.

Didaktische Ziele

Im Mittelpunkt der Bemühungen stand,

- die eigenen Erfahrungen und persönliche Sichtweisen einzubringen,
- die jeweilige betriebliche Auseinandersetzung mit den Themen darzustellen und zu diskutieren,

- das Erweitern bzw. Angleichen der theoretischen Grundkenntnisse sowie
- das Eingehen auf konkrete Bedingungen in den Unternehmen des Förderprogrammes und das Bearbeiten von Fallbeispielen.

Evaluation

Das Seminarziel Ergänzung und Vertiefung von Basiswissen in den Bereichen „Entlohnung“ und „Flexible Arbeitszeitmodelle“ war für die Initiatoren hilfreich bei der Planung der Projektabläufe in diesen Bereichen. In insgesamt sechs Unternehmen werden konkrete Projekte zu dem Themenbereich Arbeitszeitmodelle und Entlohnung durch die Initiatoren bearbeitet. Bei der Umsetzung von konkreten betrieblichen Projekten in den Unternehmen des Förderprogramms konnten einige Initiatoren, die aus dem Seminar gewonnenen Erkenntnisse direkt umsetzen.

Anlage 3: Fragebogen Relevanz von Führungskennzahlen

1. Allgemeine Unternehmensinformationen

	JA	NEIN
Befindet sich das von Ihnen geführte Unternehmen in Treuhandbesitz?	☐	☐
Wird Ihr Unternehmen vom Eigentümer geführt?	☐	☐
Ist das von Ihnen geführte Unternehmen Teil eines Konzerns oder Gesellschaftsverbundes?	☐	☐
Ist Ihr Unternehmen rechtlich selbständig?	☐	☐
Wenn „ja“: In welcher Rechtsform wird das Unternehmen betrieben?		
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen bzw. Ihre Geschäftseinheit?		
Wie hoch war Ihr Jahresumsatz 1997 ?		TDM
Wieviele Mitarbeiter beschäftigen Sie zur Zeit (7/98)?		MA
- davon „variable,, (Fertigung, Handwerker,.....)		MA
Wird in Ihrem Hause eine Jahresplanung durchgeführt?	☐	☐
Seit wann?		
Gibt es ein Führungsberichtswesen, das dieselbe Struktur aufweist wie die Jahresplanung?	☐	☐
Wie oft erfolgt in Ihrem Hause eine Überarbeitung der Geschäftsstrategie?		
Wird die Geschäftsstrategie in Ziele und Maßnahmen heruntergebrochen?	☐	☐
- auf wieviele Jahre?		
- auf welche Arbeitsgebiete (z. B. Maschinenbau, After Sales Service)?		
Wird das Entgelt der Führungskräfte an das Erreichen der verabschiedeten Ziele und Maßnahmen geknüpft?	☐	☐
Wenn ja, in welchem Umfang ihrer Gehaltssumme?		
bis 10 % variabler Gehaltsbestandteil	☐	
11-25 %	☐	
26-40 %	☐	

Führungskennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen

Ziele oder erfolgskritischer Faktor	Kennzahl	Berechnung	Wert bitte ausfüllen	Anwendung J = Ja N = Nein	Führungsrelevanz A = unerlässlich B = nützlich C = unnötig	Berichtsfrequenz W = wöchentlich M = monatlich Q = Quartalsweise H = Halbjährlich J = Jährlich
Wachstum	Umsatzsteigerung in % zum Vorjahr	$\frac{\text{Umsatz Berichtsperiode} - \text{Umsatz Vorperiode}}{\text{Vorperiode}} \cdot 100$				

2. Ertragswirtschaftliche Kennzahlen

Rentabilität	Return on Total Assets (ROTA)	Umsatzrentabilität Kapitalumschlagshäufigkeit				
	1. Umsatzrentabilität	Operatives Ergebnis : Umsatz (%)				
	1.1.Ermittlung von Deckungsbeiträgen für Produktgruppen, Kunden oder Märkte	Umsatz - variable Kosten = Deckungsbeitrag 1				
	2. Kapitalumschlagshäufigkeit	Gesamtumsatz : (Anlagevermögen + Umlaufvermögen)				

Führungskennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen

Ziele oder erfolgskritischer Faktor	Kennzahl	Berechnung	Wert bitte ausfüllen	Anwendung J = Ja N = Nein	Führungsrelevanz A = unerlässlich B = nützlich C = unnötig	Berichtsfrequenz W = wöchentlich M = monatlich Q = Quartalsweise H = Halbjährlich J = Jährlich
-------------------------------------	----------	------------	----------------------	---------------------------------	---	---

3. Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken

Kunden zufriedenstellen	Neukundenquote	# Neukunden : # Gesamtkunden				
	Angebotserfolg	erteilte Aufträge : Anzahl der gegebenen Angebote (%)				
	Auftragsbestand	Wert Auftragsbestand : Gesamt Umsatz (%)				
	Reklamationen	Wert Reklamationen : Gesamt Umsatz (%)				
	termingerechte Auftragserfüllung: # Auftragsfertigstellung p.a. - vor Liefertermin - am Liefertermin (KW) - bis 4 Wochen Verzug - größer 4 Wochen Verzug	Termin des Auftragsabschlusses mit zugesagtem Liefertermin vergleichen. Statistische Auswertung auf einer 5 stufigen Skala				
Ressourcen- nutzung	Beschäftigungsgrad	Ist Produktionsleistung : Produktionskapazität bei Normalbeschäftigung				
	Maschinen Nutzungsgrad	Maschinen Laufstunden : technisch mögliche Maschinenstunden				

Führungskennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen

Ziele oder erfolgskritischer Faktor	Kennzahl	Berechnung	Wert bitte aus- füllen	Anwen- dung J = Ja N = Nein	Führungs- relevanz A = unerlässlich B = nützlich C = unnötig	Berichtsfrequenz W = wöchentlich M = monatlich Q = Quartalsweise H = Halbjährlich J = Jährlich
---	----------	------------	---------------------------------	---	--	---

3. Frühwarnindikatoren zur Messung der Zielerreichung und zur Erkennung von Risiken (Fortsetzung)

	Umsatz pro Beschäftigtem	Gesamtumsatz : durchschn. Beschäftigte				
Stabile Prozesse	Abfallquote	Abfallmenge : Rohmenge (%)				
Flexibilität	durchschnittl. Lagerbestand	(Anfangsbestand + 12 Monatsbestände) : 13				
	Lagerumschlag	Gesamtlagerabgang : durchschnittl. Lagerbestand				
Mitarbeiter- bindung	Fluktuationsquote	(Abgänge + Zugänge) : durchschnittl. Beschäftigungsstand (%)				
	Krankenausfallquote	monatl. Krankenausfallstunden : monatl. Arbeitsstunden (%)				

Führungskennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen

Ziele oder erfolgskritischer Faktor	Kennzahl	Berechnung	Wert bitte aus- füllen	Anwen- dung J = Ja N = Nein	Führungs- relevanz A = unerlässlich B = nützlich C = unnötig	Berichtsfrequenz W = wöchentlich M = monatlich Q = Quartalsweise H = Halbjährlich J = Jährlich
---	----------	------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	---

4. Kennzahlen zu Kreditwürdigkeit und finanzieller Stabilität in den Unternehmen

	Kapitalstruktur	Eigenkapital : Gesamtkapital (%)				
	Verschuldung	Fremdkapital : Eigenkapital (%)				
	Verschuldungsgrad (Wieviel mal muß der Jahres cash flow erarbeitet werden, bis alle Schulden getilgt sind?)	Effektiv Verschuldung: cash flow				
	Anlagedeckung	Eigenkapital : Anlagevermögen (%)				
	Working Capital (soll positiv sein)	Umlaufvermögen - kurzfr. Verbindlichkeiten				
	Working Capital (Tage) Finanzierungszeit für die laufenden Aktivitäten	Bestände+ Forderungen- Verbindlichkeiten				
	Current Ratio	Umlaufvermögen : kurzfr. Verbindlichkeiten				

Anlage 4: Instrument zur Evaluierung der Projektarbeit

Evaluierung des beteiligungsorientierten Projektmanagements

Titel des Projektes* :

Stand des Projektes: ☐ abgeschlossen ☐ nicht abgeschlossen

Projektleitung / -verantwortung:

Projektmitarbeiter: Funktion im Unternehmen

* Alle Projekte, die im Rahmen des Förderprogramms bearbeitet worden sind.

Ziel der Befragung ist, die Qualität der Einbindung der betroffenen MitarbeiterInnen in die Projektarbeit zu bewerten.

Der Fragebogen ist wie folgt aufgebaut:

1. Die Projektstruktur folgt den Basisprozessen

- Diagnose
- Sollentwurf
- kulturell-soziale Veränderungen
- Implementierung.

2. Die Bewertung erfolgt zu Clustern:

Die Bewertungsdimensionen sind fettgedruckt:

- Endlose Vordiskussionen
- Das Projekt ist / war im Einklang mit der Unternehmenskultur.
- Das Projekt leitet sich aus der Unternehmensstrategie her.
- Die Erstellung des Projektplans wird / wurde zu sehr von Detailproblemen geprägt.
- Der Projektplan ist / war eine Sammlung von Schlagworten und von „Allgemeinplätzen“.
- Bei der Realisierung wird / wurde das Projektmanagement (-methoden) erfolgreich eingesetzt.
- Geschäftsführung kümmert/e sich um den Verlauf des Projektes.
- Die Einbeziehung der Betroffenen in die Projektplanung und -durchführung erfolgt/e.
- Die Einbeziehung des Betriebsrates erfolgt/e.
- Eine Reflexion / Auswertung bezüglich der Zusammenarbeit im Projekt erfolgt/e.
- Der Projekterfolg steht / stand über Einzelinteressen.
- Es werden / wurden neue Formen der Zusammenarbeit geschaffen.
- Die Implementierung wird / wurde mit einer Evaluierung / Bewertung abgeschlossen.

Zur Erläuterung der Bewertungsdimensionen wurden jeweils Fragekomplexe formuliert, die von Ihnen erweitert bzw. ergänzt werden können.

		trifft zu	trifft nicht zu
Diagnose	Endlose Vordiskussionen Das Projekt wurde im Vorfeld lange im Unternehmen diskutiert. Einzelne Personen / Bereiche / Abteilungen waren für auftretende Verzögerungen verantwortlich. Das Thema war für das Unternehmen eher ein Randthema.		
	Das Projekt ist / war im Einklang mit der Unternehmenskultur. Die Übereinstimmung des Projektes mit der Unternehmenskultur wurde überprüft. Bestehende Konzepte (z. B. von anderen Unternehmen) sollten übernommen werden.		
	Das Projekt leitet sich aus der Unternehmensstrategie her. Die Unternehmensstrategie war bekannt. Das Projekt unterstützt die langfristigen Unternehmensziele. Bei der Projektplanung wurde über die Unternehmensstrategie diskutiert.		

		trifft zu	trifft nicht zu
Soll-Entwurf	Die Erstellung des Projektplans wird / wurde zu sehr von Detailproblemen geprägt.	☐	☐
	Über das Tagesgeschäft wurde das Gesamtziel aus den Augen verloren.	☐	☐
	Es wurde viel auf Nebenschauplätzen „gekämpft“.	☐	☐
	Übergeordnete Ziele sind in der Diskussion verloren gegangen.	☐	☐
	Der Projektplan ist / war eine Sammlung von Schlagworten und von „Allgemeinplätzen“.	☐	☐
	Es wurden keine operationalen Ziele festgelegt.	☐	☐
Implementierung	Die Überprüfung der festgelegten Verbindlichkeiten wurde nur unzureichend vorgenommen.	☐	☐
	Es gab keine hinreichende Anpassung des Projektplanes an veränderte Rahmenbedingungen.	☐	☐
	Bei der Realisierung wird / wurde das Projektmanagement (-methoden) erfolgreich eingesetzt.	☐	☐
	Es gab keinen Lenkungsausschuß.	☐	☐
	Es gab kein Projektcontrolling / Projektüberwachung. Die Projektmitarbeiter hatten unter dem Tagesgeschäft zu wenig Zeit für die Projektarbeit.	☐	☐

		trifft zu	trifft nicht zu
	Implementierung	Geschäftsführung kümmert/e sich um den Verlauf des Projektes.	
Die Geschäftsführung hat die Projektplanung und Projektdurchführung über den gesamten Zeitraum hinweg aktiv unterstützt.			
Das kontinuierliche Interesse der Geschäftsführung hat sich positiv auf den Verlauf des Projektes ausgewirkt.			
Die Geschäftsführung hat sich nach Auftragserteilung des Projektes weiter um das Projekt gekümmert.			
Die Einbeziehung der Betroffenen in die Projektplanung und -durchführung erfolgt/e.			☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Die ausreichende Einbeziehung von Betroffenen scheiterte an der Unternehmensführung.			
Die ausreichende Einbeziehung von Betroffenen scheiterte am Betriebsrat.			
Die Betroffenen waren wenig interessiert an einer Mitarbeit im Projekt.			
Die Einbeziehung des Betriebsrates erfolgt/e.			☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Unzureichende Qualifikation bezüglich der Projektthemen erschwerte die Mitarbeit des Betriebsrates.			
Die Einbeziehung des Betriebsrates scheiterte an der Unternehmensführung.			
Die Mitarbeit des Betriebsrates scheiterte am Betriebsrat selbst.			

kulturell-soziale Veränderungen		trifft zu	trifft nicht zu
	Eine Reflexion / Auswertung bezüglich der Zusammenarbeit im Projekt erfolgt/e.		☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Fehler wurden aufgedeckt und als „Lernchance“ begriffen.			
Bei Konflikten überwog die Konfliktlösung, nicht die Schuldzuweisung.			
Der Projekterfolg steht / stand über Einzelinteressen.		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Es wurde versucht, das Projekt zur Stabilisierung, zum Ausbau bzw. zum Aufbau von Machtstrukturen einzusetzen.			
Die abteilungs- bzw. bereichsübergreifende Projektplanung und -durchführung war möglich.			
Die Projektarbeit wurde trotz Veränderungen der persönlichen Interessen / Einstellungen kontinuierlich fortgesetzt.			
Es werden / wurden neue Formen der Zusammenarbeit geschaffen.		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Die Qualität der Zusammenarbeit hat sich verbessert.			
Aufgaben / Befugnisse wurden neu verteilt.			
Werthaltungen haben sich verändert.			

Implementierung		trifft zu	trifft nicht zu
	Die Implementierung wird / wurde mit einer Evaluierung / Bewertung abgeschlossen.	☐	☐
	Eine abschließende Bewertung des Projektes hinsichtlich der Kosten wurde durchgeführt.	☐	☐
	Eine abschließende Bewertung des Projektes hinsichtlich der Zielerreichung wurde durchgeführt.	☐	☐

Es erfolgte eine Bewertung der Ergebnisse im Arbeitsprozeß.

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Ruth Beisel: Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie

Schriftenreihe ORGANISATION & PERSONAL, hrsg. von Oswald Neuberger, Band 6
ISBN 3-87988-154-4, Rainer Hampp Verlag, 2., verb. Aufl., München u. Mering 1996, 370 S., DM 59.80

Die Systemtheorie war und ist eine der wichtigen theoretischen Grundlagen von Organisationsentwicklung (OE). Erst auf der Stufe moderner Systemtheorien jedoch scheint die organisatorische Wandlungsproblematik sinnvoll darstellbar.

Das Buch führt in die Konzepte moderner Systemtheorien ein (Teil I) und beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Synergetik (Teil II). Am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in ein deutsches Automobilunternehmen wird das abstrakte Konzept der Synergetik auf einen konkreten OE-Fall angewendet (Teil III) und zu einer innovativen Methodik verallgemeinert (Teil IV): Das Verfahren zur synergetischen Organisationsdiagnose lenkt die Aufmerksamkeit des Anwenders auf die tragenden Parameter der Systementwicklung und versetzt ihn in die Lage, aus dem Überangebot an beobachtbaren Wandlungerscheinungen die wesentlichen Wirkzusammenhänge herauszufiltern. Der Leitfaden zur synergetischen Organisationsgestaltung offeriert vielfältige Rollen zur Förderung selbstorganisierender Prozesse im System. Im letzten Teil der Arbeit werden Perspektiven für eine synergetische Organisationsentwicklung diskutiert.

Christof Baitsch, Ines Delbrouck (Hg.)

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

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß. Herausgegeben von R. Lang, Chr. Baitsch, P. Pawlowsky, Bd. 4

ISBN 3-87988-278-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 125 S., DM 32.80

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.

Walter Steinmetz: Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen – eine Studie im Produktionsbereich

ISBN 3-87988-321-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 512 S., DM 76.80

Das Initiatorenmodell

Personal- und Organisationsentwicklung in mittleren Unternehmen

In der vorliegenden Publikation werden theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen aus einem Projekt dargestellt, das sich mit der Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in mittleren Unternehmen aus den neuen Bundesländern über einen Zeitraum von 3,5 Jahren beschäftigt hat.

In den beteiligten Unternehmen wurden über ein spezielles Beratungsmodell – das Initiatorenmodell, Entwicklungsprozesse im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung initiiert, umgesetzt, evaluiert und wissenschaftlich begleitet. Dazu gehörten u. a. Projekte zur Einführung von Gruppenarbeit, zu Fragen der Arbeitszeitregelung und Entlohnung, zur Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS) und zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Die Arbeit und die Ergebnisse des Förderprogramms werden aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert. Unter dem Stichwort „Förderperspektive“ werden Voraussetzungen, Ziele und Konzepte für die Arbeit herausgearbeitet. Mit der „Personalperspektive“ werden die Arbeits- und Entwicklungsbedingungen der Mitarbeiter des Projektes in den Unternehmen beleuchtet, während die „Unternehmensperspektive“ die Sicht der obersten Entscheidungsträger der Unternehmen auf die Themen Personal- und Organisationsentwicklung im allgemeinen und auf die konkrete Projektarbeit darstellt.

Die Autoren, mit wirtschaftswissenschaftlicher, psychologischer bzw. berufs-pädagogischer Ausbildung und langjähriger Erfahrung in Forschung und Beratung, waren verantwortlich für die Konzeption, Begleitung und Evaluierung der Arbeit im Förderprogramm. Der Projektleiter, Ekkehart Frieling, Professor am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel, ist bekannt durch vielfältige Projekte in der Wirtschaft zur Analyse und Optimierung von Arbeits- und Organisationsstrukturen.



206S00543578