

Den ‚blinden Fleck‘ des organisatorischen Wandels verstehen Veränderung durch

In vielen Unternehmen wird daran gearbeitet, Organisationsstrukturen und Abläufe an neue Gegebenheiten anzupassen und zu optimieren. Qualitätsmanagement oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind heute auch in kleinen und mittelständischen Betrieben anzutreffen. Anders als früher gehören Veränderungen zur Tagesordnung, doch in der Praxis stellen sich die erhofften Erfolge oft nicht ein. Eine wesentliche Ursache dafür liegt in der unzureichenden Integration von Veränderungen in das betriebliche System. Diese Integration ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ein ‚blinder Fleck‘ des organisatorischen Wandels. Die Autoren (Koautorin ist Dr. Annegret Bolte, Arbeits- und Industriesoziologin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. in München) beschreiben ihren Ansatz einer „Integration von unten“, bei der die Mitarbeiter eine zentrale Rolle übernehmen.



Dr. Fritz Böhle ist Professor für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Verwissenschaftlichung von Arbeit, Erfahrungswissen und erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen.

Organisationen sind keine trivialen Maschinen, so der Autor. Wie ein Input wirkt, ist nicht präzise vorhersagbar. Der vollautomatische Containerumschlag im Hamburger Hafen (rechts) ist ebenfalls komplex und vom Faktor Mensch abhängig.

Seit Anfang der 90er-Jahre hat der Wandel in Organisationen, den es bis dahin immer schon gab, eine neue Gestalt angenommen – Schlagworte hierfür sind Reorganisation, Business Reengineering oder Lean Production. Neu ist, dass inzwischen nicht nur organisatorische Abläufe optimiert, Organisationsstrukturen verändert oder ganze Standorte zur Disposition gestellt werden, sondern vielmehr neue Grundsätze und Prinzipien der Organisation eingeführt werden. Die Leitbilder, an denen sich die Unternehmensorganisation früher orientiert hat, ändern sich. Neben die funktionale Gliederung in Abteilungen, hierarchische Entscheidung und Steuerung sowie die Stabilität und Kontinuität von Organisation treten zunehmend die Orientierung an Prozessen, Dezentralisierung von Verantwortung, Flexibilisierung und Arbeit in Projektstrukturen.

Hierzu wurden seit Anfang der 90er-Jahre zahlreiche neue Maßnahmen entwickelt und in Unternehmen eingeführt: Gruppen- und Projektarbeit, kontinuierliche Verbesserung (KVP), Qualitätsmanagement (TQM), Steuerung durch Kennzahlen, Informations- und Kommunikationstechnologien (ERP) sowie vieles mehr.

Grundlegende Veränderungen der Organisation von Unternehmen waren in der Vergangenheit selten. Die Gesamtorganisation bildete eher einen stabilen Rahmen, innerhalb dessen einzelne Prozesse an neue Anforderungen angepasst und optimiert wurden. Typisch hierfür sind technische und organisatorische Veränderungen zur Rationalisierung von Arbeitsprozessen innerhalb ein-

„Integration von unten“

zelter Abteilungen. In der Organisationstheorie nennt man solche Veränderungen einen schrittweisen inkrementellen Wandel (vgl. Staehle 1999, 899 ff.).

Grundlegende Veränderungen beziehen sich demgegenüber weit umfassender auf die Unternehmensorganisation und stellen bisher geltende Richtlinien und Überzeugungen, wie Unternehmen organisiert werden sollten, infrage. Sie erfordern daher von den Akteuren und Betroffenen des Wandels ein Umdenken. Oft wird ein solcher Wandel als Umbruch oder gar als Krise wahrgenommen: Ein bisher stabiler Zustand gerät ins Wanken, und bei positiver Bewältigung tritt ein neuer stabiler Zustand der Ordnung ein. An die Stelle des Alten tritt damit das Neue. Dieses Bild grundlegender Veränderungen ist weitverbreitet, trifft aber für die neueren Entwicklungen nicht (mehr) zu.

Kontinuierlicher Wandel

Der Wandel von Organisationen wird zu einem kontinuierlichen Prozess. Nicht mehr nur einzelne Abläufe werden fortlaufend optimiert, sondern auch die Veränderung grundlegender Rahmenbedingungen ist kein einmaliger Prozess. Es gibt nicht das eine umfassende neue Organisationskonzept, das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt flächendeckend einführen könnten, sondern der organisatorische Wandel wird über viele ‚Baustellen‘ verfolgt. Selbst dann, wenn Neues erfolgreich eingeführt worden ist, entstehen auf dieser Grundlage wiederum neue Anforderungen an die Weiterentwicklung. So entstehen beispielsweise (erst) durch eine erfolgreiche Dezentralisierung wiederum neue Anforderungen an die Re-Zentralisierung übergreifender Aufgaben. Ebenso muss die Projektar-



beit in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden werden.

Der kontinuierliche Wandel bringt ein Problem mit sich, das bisher noch oft unterschätzt wird: die Integration organisatorischer Veränderungen. Besondere Anforderungen an die Integration dieser Veränderungen ergeben sich vor allem daraus, dass Veränderungen immer auch auf Bestehendes einwirken. Dies hat zur Folge, dass das Neue sowohl an Veränderungen, die bereits schon früher erfolgt sind (schrittweise Veränderungen), als auch an Gegebenheiten, die trotz Veränderungen auch weiterhin bestehen sollen (z. B. Produkte, technische Verfahren oder auch Personal), angepasst werden muss. Des Weiteren ergeben sich Auswirkungen auf andere Bereiche, die ihrerseits wiederum an das Neue angepasst werden müssen. Der Erfolg des organisatorischen Wandels hängt wesentlich davon ab, ob die notwendige Integration gelingt. Dass dieser Aspekt des Wandels oft unterschätzt wird, liegt an den Grenzen der Planbarkeit.

Grenzen der Planung

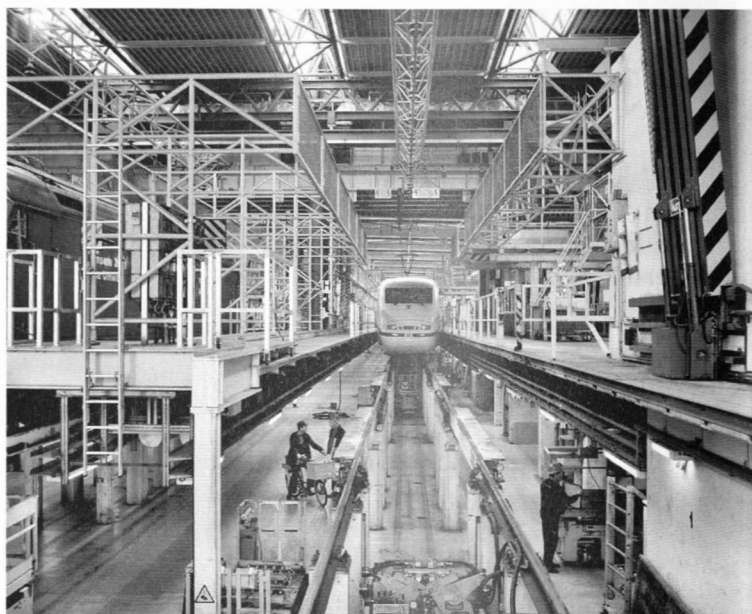
In der Organisationstheorie hat sich seit Langem die Erkenntnis durchgesetzt, dass Organisationen keine „trivialen Maschinen“ sind (vgl. Schreyögg 1999). Die funktionieren nach regel- und gesetzmäßig erfolgenden Wirkungen zwischen bestimmtem Input und Output. Die Organisation von Unternehmen ist demgegenüber ein komplexes System, bei dem man nicht präzise vorhersagen kann, welche Wirkungen ein bestimmter Input hat. Ausschlaggebend hierfür sind eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren sowie die Eigendynamik der internen Steuerung, die auch als Selbstorganisation bezeichnet wird (vgl. Probst 1992).

Die Reaktionen auf Veränderungen laufen demnach nicht nach festen Mustern ab, sondern rufen Eigenaktivitäten der Elemente des Systems hervor. In Unternehmen sind dies beispielsweise eingespielte Praktiken und Routinen, wie auf Veränderungen reagiert wird. (Werden sie aufgenommen oder eher blockiert, in das Bestehende integriert oder im praktischen Handeln unterlaufen? Welche Entscheidungen und Meinungen gelten als maßgeblich?) Neben den offiziellen Richtlinien und Zuständigkeiten wird dies vor allem durch informelle Praktiken beeinflusst.

Veränderung von unten

Integration ist nur möglich, wenn die praktische Realisierung von Veränderungen nicht nur als Umsetzung des Geplanten begriffen wird, sondern selbst ein Prozess ist, in dem und durch den erst die konkrete Gestaltung von Veränderungen erfolgt. Sowohl inhaltlich als auch zeitlich erfordert dies im Planungsstadium Offenheit. Hieraus ergibt sich eine grundlegend neue Rolle der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen.

Die Integration von Veränderungen kann nur mithilfe der Mitarbeiter bewältigt werden. Diese verfügen über ein besonderes Erfahrungswissen, das für die Integration unverzichtbar ist. Die Mitar-



beiter kennen die Gegebenheiten vor Ort und damit auch die Probleme und Anforderungen, die sich durch Veränderungen ergeben. Die notwendige Integration von unten beschränkt sich nicht nur auf eine Mitwirkung bei der Planung durch das Management, sondern die Integration von Veränderungen ist in erster Linie eine Aufgabe der Mitarbeiter. Vorgesetzte und Manager können und müssen diese unterstützen, sie können aber die Mitarbeiter nicht ersetzen.

Die Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie der Abbau von Hierarchien sind für die Integration von unten zwar wichtige Ansätze, sie reichen jedoch – so wie sie bisher praktiziert werden – nicht aus. Diese Überlegungen standen im Mittelpunkt des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens „Die Integration von unten – Eine neue Herausforderung für die industrielle Produktion (INTEGRUNT)“.¹

Abstimmung in laufenden Prozessen

Die Kooperation und Koordination in laufenden Prozessen findet unmittelbar vor Ort statt und erfolgt situativ, wenn ein Abstimmungsproblem auftritt. Unter Beteiligung der hier jeweils Betroffenen sowie der Verantwortlichen wird unmittelbar nach einer Lösung des Problems gesucht. Damit steht die praktische Herbeiführung einer Lösung im Vordergrund und weniger die Entscheidung darüber, wer was auf welche Weise tun sollte. Im Mittelpunkt steht somit die gemeinsame Behebung eines Problems.

In Unternehmen gibt es offizielle Routinen, wie auf Veränderungen reagiert wird, ebenso informelle Praktiken.

Foto oben: ICE-Werk der Deutschen Bahn in Hamburg-Eidelstedt. Rechts: Besprechung zum Schichtwechsel in der Endmontage bei Audi in Ingolstadt.



Diese Form der Kooperation und Koordination lässt sich kaum formell regeln, sie erfolgt überwiegend informell und ist von der Eigenaktivität der Mitarbeiter abhängig (vgl. Böhle / Bolte 2002).

Die Integration von unten zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigten zu Gestaltern und Modernisierern ‚ihrer‘ Organisation werden. Sie werden zu Experten für die Planung und Durchführung betrieblicher Modernisierung, um den Anforderungen an ständige Prozessinnovationen gerecht zu werden. Damit übernehmen die Mitarbeiter in gewisser Weise eine klassische Managementaufgabe. Allerdings geschieht dies nicht wie im Managementhandeln auf einer reinen Planungsebene. Das Besondere an der Organisationsgestaltung durch die Beschäftigten liegt in der engen Verzahnung von Planung und Ausführung: Die Organisationsgestaltung geschieht in den laufenden Arbeitsprozessen, nicht davon getrennt.

Die Schwerpunkte der Organisationsgestaltung in Unternehmen sind je nach deren spezifischer Situation unterschiedlich. Die Beschäftigten lösen sich dabei von ihrer bisherigen Fokussierung auf ihren Einzelarbeits-

platz und nehmen situativ wechselnde Aufgaben wahr, die an keinen Einzelarbeitsplatz gebunden sind. Sie organisieren zum Beispiel als Produktverantwortliche selbsttätig die Arbeitsabläufe, führen (ohne auf betriebliche Experten zurückgreifen zu können) ein neues Fertigungsverfahren ein und optimieren es, sie passen vorhandene IT-Systeme an geänderte Organisationsstrukturen an und stellen die Kooperation zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten in alltäglichen Arbeitsabläufen sicher.

Diese Anforderungen gehen weit über die Anforderungen der bisher üblichen Industriearbeit hinaus, und das besonders und gerade dann, wenn es sich um Un- und Angelernte handelt. Aber auch Facharbeiter waren in dem Projekt INTEGRUNT mit Anforderungen konfrontiert, die das Maß des Gewohnten weit überstiegen. So hat sich im Projektverlauf zum Beispiel herausgestellt, dass Beschäftigte in allen Unternehmen ein Verständnis für Zusammenhänge gewinnen müssen, das über den eigenen Arbeitsplatz hinausreicht. Im Rahmen des Projekts INTEGRUNT wurden verschiedene Modelle entwickelt, die den Beschäftigten da-

bei helfen sollten, sich diesen Blick auf das Ganze ihres Unternehmens anzueignen. Die entwickelten Maßnahmen zur Förderung der Integration von unten wurden sehr spezifisch an die Erfordernisse in den jeweiligen Unternehmen angepasst: an die zu bewältigenden Aufgaben, an den Ausbildungsstand der Beschäftigten, an die Traditionen in den Unternehmen.

- Bei der LTI DRIVES GmbH (ehemals Lust Antriebstechnik GmbH) stand die Anpassung eines vorhandenen ERP-Systems an organisatorische Veränderungen durch die Nutzer im Mittelpunkt. Gestaltungsgruppen, Gruppengestaltung und Work-Based-Usability charakterisierten hier den Ansatz. So gingen Mitarbeiter dieses Unternehmens auf Spurensuche und verfolgten einzelne Vorgänge (z. B. die Änderungsmitteilung zu einem Auftrag) durch das ganze Unternehmen, um den gesamten Ablauf kennenzulernen und zu verstehen, was an den einzelnen Stationen passierte. Sie befragten die damit befassten Kollegen, schauten ihnen über die Schulter und ließen sich die Vorgänge erklären. Zudem sahen sich Mitarbeiter paarweise („Twins“) den jeweiligen Arbeitsplatz, die Arbeitsmittel und den Arbeitsalltag ihres jeweiligen Partners an (vgl. Pfeiffer 2008).
- Wenn ein Unternehmen Werke an verschiedenen Standorten und noch dazu in West- und Ostdeutschland hat, bestehen und entwickeln sich dort oft verschiedene Unternehmenskulturen. Bei den Reflexa Werken Albrecht GmbH wurde die Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen angestrebt. Dazu wurde ein Programm zur Jobrotation für die Mitarbeiter konzipiert und umgesetzt, in dessen Mittelpunkt das (wechselseitige) Zeigen, Erklären, Vormachen und Nachfragen standen. Planer aus dem Stammwerk arbeiteten über Wochen hinweg im Zweigwerk des

Unternehmens an den Fertigungsplätzen mit und fertigten Rollläden, um ein Gespür für die Erfordernisse der Produktion in diesem – räumlich und mental – weit entfernt gelegenen Werk zu bekommen und um bei der Bewältigung akuter Fertigungsengpässe auszuhelfen (vgl. Bolte 2008a).

- Eine arbeitsplatzübergreifende Wahrnehmung von ablauf- und prozessbezogenen Aufgaben ist auch bei einfachen Tätigkeiten und standardisierten Prozessen erforderlich. Im selbsttätigen vorausschauenden Organisieren liegen besondere Potenziale, die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im Low-Tech-Bereich von besonderer Bedeutung sind. Bei der ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH wurde ein Modell für das organisatorische Arbeitshandeln im Prozess entwickelt. Ungelernte Mitarbeiter erstellten beispielsweise ein Handbuch, das die Arbeitsabläufe beschreibt. Die Beschäftigten vergegenwärtigten sich damit die Ziele und Unterstützungsfelder ihres Arbeitssystems und beschrieben anhand konkreter Beispiele, wie sie sich gegenseitig jenseits der Einzelarbeitsplätze in ihrem jeweiligen Arbeitshandeln unterstützen können (vgl. von Behr 2008).
- Bei der Elektro-Bau Rubach GmbH & Co. KG stand die Entwicklung prozessnaher flexibler Kooperations- und Kommunikationsstrukturen im Mittelpunkt. Dabei ging es um eine prozessuale Integration organisatorischer Modernisierungsbausteine wie Enterprise Resource Planning, Qualitätssicherung, kontinuierliche Verbesserung und die Dezentralisierung der Werkstattorganisation. Beschäftigte trafen sich regelmäßig am Flipchart in der Werkstatt, um ihre verschiedenen Perspektiven

auszutauschen, Absprachen zu treffen und Zusammenhänge gegebenenfalls zu visualisieren. Dies ist eine Form einer „werkstattgerechten Planung“, in der Planungs- und Produktions-Know-how verschränkt werden (vgl. Porschen 2008).

- Bei der Glomb Feinblechbearbeitung und Laserschneidtechnik GmbH & Co. KG wurden die Mitarbeiter anlässlich der Einrichtung einer neuen Pulverbeschichtungsanlage zu Experten technischer und organisatorischer Innovationen. Sie eigneten sich selbstständig eine neue Technologie an, für die in diesem Unternehmen bis dahin keine Experten zur Verfügung standen. Die Beschäftigten tasteten sich Schritt für Schritt an dieses neue Produktionsverfahren heran und optimierten es immer weiter. Sie steuerten die alltäglichen Abläufe in der Anlage selbst und entwickelten Vorschläge zur Optimierung und zum weiteren Ausbau der Anlage, die inzwischen auch umgesetzt wurden (vgl. Bolte 2008b).
- Die Delegation von Aufgaben des Managements in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter durch operative Dezentralisierung und den Abbau von Hierarchien ist ein wesentliches Element neuer Organisationskonzepte. Bei der ept GmbH & Co. KG wurde ein Veränderungskreis zur Bewältigung von Folgeproblemen der Dezentralisierung eingerichtet. Beispielhaft geht es hier um eine Effektivierung von Meetings und eine Optimierung der Abstimmung in laufenden Arbeitsprozessen. Hierbei wirkt ein Berater (im Projekt der sog. INTEGRUNT-Promotor) unterstützend und leistet Mitarbeitern bei Change-Prozessen Hilfe zur Selbsthilfe. Der Berater

begleitet den Veränderungskreis, indem er die Lösungsfindung koordiniert und ihn in Fragen der Methodik und bei Konflikten unterstützt (vgl. Bürgermeister 2008).

Die Erfolge dieser auf die spezifischen Bedarfe der verschiedenen Unternehmen hin ausgerichteten Modelle sind offensichtlich: Die Beschäftigten steuern ‚ihre‘ Anlagen weitgehend selbstständig. Sie entwickeln zum Beispiel einen Blick dafür, dass Kollegen ihre Unterstützung bei der Erledigung von Aufgaben wie beispielsweise der Bereitstellung oder dem Transport von (Vor-)Produkten benötigen und dass eine Maschine außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs gesäubert werden muss. Sie optimieren in Gruppen selbstständig das ERP-System und passen es an die veränderten Rahmenbedingungen an. Sie entwerfen neue Verpackungstechniken und ändern die Lieferpapiere so, dass sie einfacher zu handhaben sind. Das Verständnis für Zusammenhänge – der sprichwörtliche Blick fürs Ganze – führt dazu, dass die Beschäftigten sich von einer Fixierung auf ‚ihre‘ Aufgabe lösen und die ganzheitlichen Unternehmensprozesse zum Maßstab ihres Handelns werden.

Neue Anforderungen an Führung

Mit der Integration von unten sind nicht nur neue Anforderungen an die Selbststeuerung der Beschäftigten verbunden. Auch auf die Führungskräfte kommen neue Anforderungen jenseits eines klassischen Verständnisses von Führung zu. Die Selbstorganisation der Beschäftigten muss in das (weiterhin) hierarchisch strukturierte und funktional zergliederte Unternehmen eingepasst werden. Durch die Integration von unten wird aber das Verhältnis von Hierarchie und Selbstorganisation neu bestimmt.

Es gilt somit auch für Führungskräfte, zwischen verschiedenen Zu-

sammenhängen eine neue Balance zu finden, und zwar zwischen

- der direkten Steuerung, dem alltäglichen Organisieren und der indirekten Steuerung, dem Setzen von Rahmenbedingungen,
- dem Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, auch in kritischen Situationen das Richtige zu tun, und dem Bedürfnis, eine Situation zu kontrollieren,
- dem Mut, Dinge laufen zu lassen, und dem Wunsch nach Transparenz,
- der eigenen Verantwortlichkeit und der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten.

Damit stellen sich für Führungskräfte neue Fragen, die mit den (bekannten) Modellen einer partizipativen oder demokratischen Führung nicht zu beantworten sind: Wie können Rahmenbedingungen gesetzt, wie kann Orientierung gegeben werden? Wie kann Entscheidungsfähigkeit sichergestellt werden? Wo und was müssen Führungskräfte entscheiden, was sollten Mitarbeiter entscheiden? Wie entsteht Vertrauen? Worauf beruht eine erfahrungsbasierte Vertrauenskultur? Wie stellen Führungskräfte sicher, dass sie entscheidende Dinge mitbekommen?

Summary

Change by “Integration from Below”

Many companies are working on adjusting and optimizing organizational structures and processes to new situations. Today quality management or continuing improvement processes can be found in small and medium-size companies. Changes are now common, but in practice the desired success often does not occur. A major reason as to why lies in the inadequate integration of changes into the company operating system. This integration is in theory and al-

so in practice a ‘blind spot’ of organizational change. The authors describe the starting point for an “integration from below”, in which the employees assume a central role as designers of change.

Anmerkung

- 1 Das Projekt INTEGRUNT, auf dessen Erkenntnissen dieser Beitrag beruht, wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ (Förderkennzeichen O2PI2010) gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut. Die weiteren Ergebnisse wurden in Böhle et al. 2008 veröffentlicht.

Literatur

- Behr, M. von (2008): Organisatorisches Arbeitshandeln im laufenden Prozess, in: Böhle et al., 2008, 67–82
- Böhle, F. / Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt/M. / New York
- Böhle, F. / Bolte, A. / Bürgermeister, M. (2008): Die Integration von unten. Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels, Heidelberg
- Böhle, F. / Pfeiffer, S. / Sevsay-Tegethoff, N. (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren, Wiesbaden
- Bolte, A. (2008a): Die Integration verschiedener Unternehmenskulturen, in: Böhle et al., 2008, 83–99
- Bolte, A. (2008b): Verfahrensinnovation von unten, in: Böhle et al., 2008, 101–114
- Bolte, A. / Porschen, St. (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden
- Bürgermeister, M. (2008): Veränderungskreis und INTEGRUNT-Promotor, Böhle et al., 2008, 21–34
- Pfeiffer, S. (2008): Work Based Usability: Wenn Produktionsmitarbeiter ERP-Systeme gestalten und optimieren, in: Böhle et al., 2008, 49–66
- Porschen, St. (2008): Agile Kooperation und Kommunikation zur prozessnahen Integration, in: Böhle et al., 2008, 35–48
- Probst, G. (1992): Selbstorganisation, in: E. Frese (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden
- Staehe, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München