

ZUR PARTIZIPATIVEN REORGANISATION EINES UNTERNEHMENS DES MASCHINEN- UND ANLAGENBAUS

1 EINLEITUNG

Die unter dem Stichwort „lean production“ seit geraumer Zeit favorisierten Modernisierungs- und Rationalisierungskonzepte sind nach einer These von Widmaier (2000) nur eingeschränkt für die Strukturen des Maschinenbaus geeignet. So weisen die Produkte der Branche einen geringen Standardisierungsgrad und niedrige Losgrößen auf. Der durchschnittliche Anteil der Unikat- und Kleinserienfertigung betrug gegen Ende der 90er Jahre ca. 80 %, der kundenspezifische Fertigungsanteil lag bei 60 %. In diesem Kontext ist auch die durchschnittliche Betriebsgröße von 127 Mitarbeitern zu sehen, wobei ca. 70 % der Maschinenbaubetriebe unter 100 Mitarbeiter beschäftigen (ebd. S. 282 ff.). Diese Angaben verdeutlichen, dass die im Zusammenhang mit der „schlanken“ *Automobilproduktion* entstandenen Konzepte vielfach nicht oder nur bei entsprechender Modifikation auf den Maschinenbau übertragbar sind. Hierbei handelt es sich um ein Phänomen, das mit dem Begriff „Rationalisierungsdilemma“ bezeichnet wird. Es besteht darin, „dass die spezifische Produktionsorganisation des Maschinenbaus zwar über eine eigene, auf spezifische Marktanforderungen zugeschnittene Kreativität und Effektivität verfügt, diese aber ein relativ hohes Kostenniveau verursacht. Der Versuch aber, mit den üblichen Rationalisierungsstrategien diese Kosten zu senken und damit konkurrenzfähiger zu werden, würde genau diese spezifische Effektivität zerstören.“ (Seltz & Hildebrandt 1989, S.29)

Inwieweit branchenspezifische Modernisierungs- und Rationalisierungskonzepte fehlen, ist schwer zu beantworten. Die bereits erfolgreich in der Branche durchgeführten Reorganisationen lassen aber vermuten, dass das Set der Elemente neuer Produktionskonzepte durchaus ein Instrumentarium darstellt, mit dem sich branchen- bzw. firmenspezifische Konzepte realisieren lassen (Brödner & Kötter 1999, Lay & Mies 1997, VDMA 1997). Eine wesentliche Bedingung für erfolgreiche Reorgani-

sationen (mithin ein zentraler Topos der arbeitswissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema) stellt dabei die Nutzung des Innovationspotenzials des Erfahrungswissens der Beschäftigten dar (vgl. z. B. Wehner & Waibel 1997). Der vorliegende Artikel berichtet vor diesem Hintergrund von einer chancengetriebenen (s. u.) Reorganisation, die bei einem mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus unter starker Beteiligung der Mitarbeiter - insbesondere aus der Produktion - durchgeführt wurde. Aus allgemeiner arbeitswissenschaftlicher Sicht sind mit dieser Arbeit im wesentlichen drei Fragestellungen verbunden:

1. Am Anfang steht eine grundsätzliche Frage: Verfügen Mitarbeiter, die teilweise über sehr lange Zeit - Aufgaben mit eingeschränkter Autonomie, Rückmeldung und sozialer Interaktion (im Rahmen einer stark arbeitsteiligen und zentralistischen Arbeitsorganisation) bearbeitet haben, tatsächlich über ein Arbeitsprozesswissen, dass die Ergebnisse der Reorganisation entscheidend mitbestimmen kann?
2. Mit welchen Methoden gelingt zweitens der Zugang zu diesem Arbeitsprozesswissen, wobei es sich noch zudem mit hoher Wahrscheinlichkeit um sogenanntes „stilles Wissen“ handeln dürfte? Diese Methoden müssen u. a. eine Lösung für das Problem beinhalten, wie Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und auf verschiedenen Hierarchieebenen (d. h. mit sozialen und symbolischen Trennungen) an den Veränderungen beteiligt werden können. Frage 1 und 2 sind offensichtlich nicht unabhängig voneinander.
3. Eine weitere, in vielen Überlegungen zur beteiligungsorientierten Reorganisation, speziell wenn sie auf qualifizierende Arbeitsgestaltung abzielt, eher beiseite gelassene Frage ist schließlich, ob das Ergebnis der Reorganisation (Arbeitstätigkeiten mit mehr Autonomie, Rückmeldung und sozialer Inter-

aktion) nicht zu einer Überforderung der Mitarbeiter führt. Mit anderen Worten, sind die Mitarbeiter hinreichend motiviert und kompetent, sich an den technisch-organisatorischen Veränderungen im Ergebnis beteiligen zu können? Bei Duell (1983) u. a. findet sich hierzu der Hinweis, dass die Beteiligung der Betroffenen an der Lösung im Sinne partizipativer Reorganisation für diese eine Gelegenheit darstellt, „das eigene Expertentum zu erkennen und zu realisieren.“ (S. 87)

Obwohl im Rahmen eines einzelfallbezogenen Praxisbeitrags differenzierte und generalisierbare Antworten auf diese Fragen kaum vermittelt werden können, sind die Autoren optimistisch, im folgenden die aufgerissenen Fragestellungen im Zusammenhang mit der partizipativen Reorganisation ein wenig aufhellen zu können.

2 AUSGANGSSITUATION UND RAHMENBEDINGUNGEN DER REORGANISATION

Im Rahmen eines FuE-Projekts sollte ein neues Produktionskonzept entwickelt, eingeführt und evaluiert werden. Das Projekt mit dem Titel „Reorganisation von Unternehmen unter Beteiligung der Mitarbeiter“ (Rema) war ein Verbundvorhaben im Rahmen des Bremer Landesprogramms Arbeit und Technik. Zu den Verbundpartnern gehörten neben dem mittelständischen Unternehmen, ein Hersteller von kundenspezifischen Materialflusssystemen, drei regionale Zulieferbetriebe sowie die Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung (FPB) der Universität Bremen. Gegenstand der Reorganisation waren die Fertigung und Montage von ausgewählten Baugruppen sowie die Zulieferstruktur in zwei Pilotbereichen.

Die Produktion des mittelständischen Herstellers war bisher sehr traditionell strukturiert. Zahlreiche Komponenten der Materialflusssysteme wurden im Rahmen einer Lagerfertigung produziert: Beschaf-

fung, Fertigung und Montage erfolgte kundenunabhängig, lediglich die Lackierung und der Versand erfolgte kundenabhängig. Diese Fertigungsstruktur bedingte u. a. eine hohe Kapitalbindung. Zusätzlich verursachte die im Produktionsbereich angesiedelte Lagerfläche weitere Kosten. Darüber hinaus war der gesamte Herstellungsprozess sehr stark arbeitsteilig organisiert: Die Trennung von Planung (Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung etc.) und Ausführung sowie eine nach dem Verrichtungsprinzip strukturierte Fertigung hatte eine hohe Zahl voneinander getrennter Arbeitsschritte zur Folge. Der gesamte Material- und Informationsfluss wurde zentral gesteuert. Das in den 70/80er Jahren vor dem Hintergrund dieser arbeitsteiligen Fertigungsphilosophie eingeführte PPS-System stabilisierte die vorhandene Organisationsstruktur des Unternehmens: „Das System zwingt uns, es so zu machen“ (Zitat eines AV-Mitarbeiters).

Im Mittelpunkt des Reorganisationsprojektes stand die Frage, wie durch eine beteiligungsorientierte Reorganisation das Erfahrungswissen der Beschäftigten genutzt werden kann, um einerseits Arbeitsplätze interessanter, abwechslungsreicher und auch lernförderlicher zu gestalten, und zum anderen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Es ging in dem Vorhaben, mit anderen Worten, also um die Erreichung einer Balance zwischen persönlichkeits- und effizienzorientierter Partizipation. Partizipation sollte dabei nicht nur Mittel der Zielerreichung sein, sondern darüber hinaus ein Ziel der Veränderungen im Sinne u. a. von sozialer Transparenz/Empathie und Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe. Grundsätzlich gilt: Eine persönlichkeitsorientierte Partizipation ohne verbesserte Effizienz würde vom Management als kostenaufwendig und nutzlos eingestellt werden. Eine ausschließlich effizienzorientierte Partizipation ist ebenfalls nicht denkbar, denn diese würde die Partizipationsmotivation der Beschäftigten zerstören. Das eine ist also ohne das andere nicht zu haben, beide Interessen müssen ausbalanciert werden (siehe Minssen 1997, S. 211 ff.).

Bei der durchgeführten Reorganisation handelte es sich um eine *chancengetriebene* Reorganisation. In der Regel sind Reorganisationen *krisengetrieben*. Unternehmen geraten in wirtschaftliche Problemlagen und müssen dann, unter Zeit- und Kostendruck, ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Diese Krise bewegt das Un-

ternehmen, und genau diese Situation stellt vielfach erst die Chance für Veränderungen dar. Eine intensive Beteiligung der Mitarbeiter ist dann jedoch nicht möglich, vielmehr werden Veränderungen von „oben“ eingeführt. Bei einer chancengetriebenen Reorganisation ist eine Krise nicht vorhanden, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (noch) gegeben. Ein weitsichtiges Management erkennt frühzeitig Veränderungsnotwendigkeiten und schafft in diesem Kontext entsprechende Gestaltungsräume. Das hat enorme Vorteile, weil die betrieblichen Akteure Zeit haben und sehr „gelassen“ die Veränderungen angehen können. Aber genau dies ist zugleich der Nachteil. Der chancengetriebenen Reorganisation fehlt die *Krise als Entwicklungsmoment*, welche die Kontinuierung von betrieblichen Routinen aufhebt, gewohnte Handlungs- und Wahrnehmungsmuster labilisiert, aufbricht und so den Veränderungsprozess „bewegt“.

Die erfolgreiche Veränderung eines komplexen sozio-technischen Systems, wie es ein Betrieb darstellt, setzt darüber hinaus ein gut funktionierendes Zusammenwirken

sämtlicher an der Produktentstehung beteiligter Unternehmensbereiche, die Kooperation mit externen Partnern (z. B. Zulieferbetriebe) und die Partizipation der Mitarbeiter voraus. Die Beteiligung der Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen wurde im Vorhaben als eine wesentliche Bedingung für erfolgreiche Reorganisationen verstanden (vgl. Bild 1).

3 ZUR BETEILIGUNGSORIENTIERTEN VORGEHENSWEISE

Nur durch das Engagement und die Mitgestaltung der Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen - so die Auffassung der Verantwortlichen im Unternehmen und die der Projektakteure - lassen sich neue Konzepte konsequent umsetzen und die eingeführten Strukturen dauerhaft nutzen und weiterentwickeln. Vor dem Hintergrund dieses Leitbildes wurde im Vorhaben die Reorganisation von hierarchie- und abteilungsübergreifenden Projektgruppen in enger Zusammenarbeit mit einem externen Prozessbegleiter geplant, umgesetzt und bewertet. Mitglieder des

Grad der Beteiligung	Art der Beteiligung
	Keine Partizipation Keine Vorabinformation der Betroffenen (Gerüchte, Buschtrommel)
	Information Vorabinformation der Betroffenen (Betriebsversammlung, Aushänge etc.)
	Anhörung Die Meinung Betroffener wird gehört und in unterschiedlichem Ausmaß berücksichtigt (Meckerkasten, Befragung etc.)
	Mitentscheidung Die Betroffenen wirken an Entscheidungen mit, können z.B. Modifikationen erzwingen (Vetorecht)
	Mitgestaltung Die Betroffenen sind auch an der Gestaltung beteiligt, werden zu Beteiligten (Qualitätszirkel, Projektgruppen etc.)
Beteiligung	Autonome Gestaltung Die Betroffenen gestalten selbst und treffen autonome Entscheidungen (Arbeitnehmer-Gesellschafter)

Bild 1: Grade der Partizipation (in Anlehnung an Schmicker et al. 1994)

Phase	Maßnahme
Vorbereitungs- und Startphase	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop zur Zielfindung, Festlegung eines Pilotbereiches • Auswahl von Zulieferbetrieben • Bildung einer Projektgruppe • Informationen an Belegschaft (Plakate, Werkszeitung) • Erstellung eines Zeit- und Arbeitsplans
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Organisationsstrukturen • Analyse der Kostenstrukturen • Mediale Aufbereitung/Visualisierung (u.a. Produktion einer Videosequenz)
Konzeption Grobkonzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Zielen • Grobplanung der Organisations- und Fertigungsstrukturen
Präsentation I	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop, Informationen an Belegschaft
Detailkonzeption	<p style="text-align: center;">Bildung von parallelen AG</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR PPS[PPS] --- Layout[Layout] Layout --- Logistik[Logistik] </pre> </div>
Umsetzung	
Erprobung	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Fertigung testen
Präsentation II	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop, Informationen an Belegschaft
Optimierung/Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Fertigung verbessern • Erfahrungen auf andere Bereiche transferieren

Bild 2: Phasen des Veränderungsprozesses

Betriebsrates waren durch die Mitarbeit in den Projektgruppen unmittelbar an der Gestaltung der Reorganisationsmaßnahmen beteiligt. Im Folgenden werden ausgewählte Phasen des Veränderungsprozesses für die Reorganisation des ersten Pilotbereiches vorgestellt. Eine Übersicht sämtlicher Phasen und der jeweiligen wesentlichen Maßnahmen ist Bild 2 zu entnehmen.

3.1 Analysephase

Ein nach Erfahrung der Praxis bedeutsamer erster Schritt ist die (gemeinsame) Analyse der Ist-Situation (vgl. z. B. Doppier & Lauterburg 2000). Die Organisationsdiagnose wurde unter Nutzung unterschiedlicher Methoden und Medien von den betrieblichen Akteuren zu Beginn des Projektes entlang eines ausgewählten Geschäftsprozesses unter Mitwirkung des externen Prozessbegleiters selbst durchgeführt. Um die Mitarbeiter mit den gegen-

wärtigen Strukturen des Unternehmens und mit ihrer jeweiligen Arbeitssituation zu konfrontieren, wurde ein dokumentarischer Videofilm bei einer unabhängigen Produktionsfirma in Auftrag gegeben. Ein intendierter Effekt der umfangreichen Interview-, Recherche- und Filmaktivitäten war, dass die Mitarbeiter die (eigenen) Arbeitsprozesse aus einer veränderten, quasi externen Perspektive analysierten. Die i. d. R. seit vielen Jahren in unveränderter Form existierende Arbeitssituation und das vorliegende implizite Wissen hierzu sollte den Beteiligten auf diese Weise unmittelbar bewusst gemacht und im Film expliziert werden.

Der hier gewählte Ansatz geht zurück auf das an der ETH Zürich entwickelte Konzept „BE-VOR“ (Beteiligungsorientierte Vorgehensweise) (Held 1998), bei dem die Konfrontation mit der gegenwärtigen Arbeitssituation ein wesentliches Wirkprinzip für die Analyse und Problemdefinition von Arbeitssituationen darstellt.

Die Konfrontation erfolgt nach diesem Konzept in sehr deutlicher und vielfach ungewohnter Weise. Die Beteiligten können hierbei u.a. die organisatorischen und auch technischen Defizite einer Arbeitssituation erkennen. Die eigene Arbeitshandlungen werden bewusst gemacht und ein Verständnis für die notwendigen Veränderungen erzeugt. Ausgewählte Sequenzen der Videoaufnahmen aus der Analysephase wurden in dem Film mit dem Titel „Arbeiten am Betrieb“ zusammen mit Aufnahmen aus anderen Phasen des Veränderungsprozesses für den Transfer der Projektergebnisse genutzt (Die Bezugsquelle für den Film ist am Ende der Literaturliste angegeben).

Die gemeinsame Verständigung über den Ist-Zustand der Fertigungs- und Arbeitsorganisation, ehe eine detaillierte Problemdefinition oder der eigentliche Problemlösungsprozess einsetzte, ermöglichte zwischen den betrieblichen Akteuren aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Zulieferbetrieben sowie dem Prozessbegleiter (der Erstautor) einen intensiven Dialog. Durch diesen Prozess der Bewusstmachung wurde eine Sensibilisierung und Verständnisbildung erreicht, die für die Akzeptanz und Nachhaltigkeit der geplanten Veränderungen von hoher Bedeutung waren.

Bei der Durchführung der Analyse für den ersten Pilotbereich im Projekt wurde allen Beteiligten deutlich, dass aufgrund der stark arbeitsteiligen Organisation die an der Vorbereitung und Durchführung der Herstellung beteiligten Mitarbeiter lediglich in „ihrem“ Bereich genaue Kenntnisse über die Vorgänge besaßen. Die Abläufe in den jeweils vor- bzw. nachgelagerten Bereichen/Abteilungen waren teilweise nur ansatzweise bekannt. Durch den Einbezug der Kollegen aus diesen Bereichen konnte sich das Projektteam gleichwohl einen sehr guten Überblick über den gesamten Geschäftsprozess - vom Vertrieb, über Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung etc. bis zum Versand - verschaffen. Im Ergebnis verdeutlichte die Analyse die organisatorischen Abläufe, die hohe Zahl der Schnittstellen und die mit der gegenwärtigen Fertigungsstruktur im Zusammenhang stehenden Veränderungs- und Verbesserungspotenziale.

3.2 Konzeptionsphase

Die Konzeption für die Gestaltung des Pilotbereiches erfolgte in zwei Schritten.

Am Anfang stand eine Grobkonzeption, welche die Festlegung von Leitzielen und erste Ideen für mögliche Organisations- und Fertigungsstrukturen beinhaltet. Für die Grobkonzeption wurden wiederum Mitarbeiter aus den tangierten Unternehmensbereichen und Zulieferbetrieben von dem Projektteam hinzugezogen. Hier wurden neben der Leitzielformulierung u.a. Vorschläge für das Fabriklayout, die Materiallogistik, die DV-Systeme und die Arbeitsplatzgestaltung entwickelt. Leitziele, die für die neue Fertigungs- und Organisationsstruktur vor dem Hintergrund der Analysen formuliert wurden, lauteten:

- ◆ keine Lagerfertigung, sondern kundenauftragsbezogene just-in time-Fertigung von Bauteilen,
- ◆ Zusammenfassung aller für die Fertigung und Montage erforderlichen Betriebsmittel in einer Insel (Objektorientierung anstelle der Funktionsorientierung),
- ◆ Bereitstellung sämtlicher für die Produktion benötigter Einzelteile durch selbststeuernde Regelkreise zwischen der Insel und internen sowie externen Zulieferbetrieben (KANBAN-System) und
- ◆ informationstechnische Einbindung der Insel in das PPS-System, so dass die auftragsbezogenen Informationen (Variante, Anzahl, Termin etc.) direkt durch die Konstruktionsabteilung bzw. den Projektmanager der Insel „online“ zur Verfügung gestellt werden.

Die Grobkonzeption sowie ausgewählte Bereiche der Ist-Analyse wurden im Rahmen eines Workshops unterschiedlichen betrieblichen Akteuren (u. a. Geschäftsführer, Betriebsratsvorsitzender, Produktionsleiter, EDV-Leiter) vorgestellt und mit diesen diskutiert. Das Grobkonzept wurde von den Workshopteilnehmern insgesamt positiv bewertet. Anregungen der Teilnehmer wurden von der Projektgruppe in den nachfolgenden Schritten des Veränderungsprozesses entsprechend berücksichtigt. Der Workshop hatte zum einen die Funktion eines Korrektivs, ermöglichte damit aber zugleich die Beteiligung anderer betrieblicher Akteure durch Anhörung und Mitentscheidung (vgl. auch wieder Bild 1). Ersteres brachte für die Projektgruppe eine zusätzliche Sicherheit, mit ihrer Planung der Umstrukturierung auf dem „richtigen“ Weg zu sein, was die Mo-

tivation des Teams erhöhte. Die Beteiligung weiterer betrieblicher Akteure sorgte ferner für eine Verbreiterung der persönlichen Basis im Unternehmen, die das Konzept tragen und die Umsetzung unterstützen musste.

Der zweite Schritt der Konzeptionsphase war die Auslegung der Materiallogistik und des Fabriklayouts sowie die Entwicklung von Vorschlägen zur Modifikation des vorhandenen PPS-Systems. Hierzu wurden drei parallel arbeitende Gruppen gebildet. Die Planung des Layouts der Insel erfolgte mit maßstabsgetreuen Modellen. Auf der Basis der unterschiedlichen präsentierten Lösungen ist nach ausgiebiger Diskussion dann ein von allen Akteuren für „richtig“ gehaltener Entwurf für die Umsetzung ausgewählt worden. Bei der Modifikation des PPS-Systems wurde in gleicher Weise mit modellhaften Abbildungen gearbeitet. Die Arbeit mit Modellen bei der Planung sollte die Gestaltungskompetenz der Mitarbeiter zur vollen Entfaltung bringen. Dies ermöglichte insbesondere den Mitarbeitern aus der Produktion ihre Sicht auf die in Frage stehenden Sachverhalte (Eigenschaften und Zusammenhänge) der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung zu artikulieren und in Problemlösungen umzusetzen. In der Folge dieser Festlegung des Suchverfahrens haben die hierarchie- und abteilungsübergreifend gebildeten Gruppen ihre Lösungen in einem interaktiven Prozess gemeinsam erarbeitet.

Die jeweiligen Planungsgruppen waren auch für die nachfolgenden Umsetzungen verantwortlich (vgl. Bild 2).

4 ERGEBNISSE DER REORGANISATION

Die Darstellung der Ergebnisse ist in zwei Abschnitten gegliedert. Im ersten Abschnitt werden Effizienz-Effekte mitgeteilt. Demgegenüber stehen im zweiten Abschnitt die Mitarbeiter-Effekte im Vordergrund. Die vorgenommene Trennung ist analytisch. Tatsächlich sind die Effekte im Sinne einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung keineswegs unabhängig zu sehen (siehe dazu ausführlich z. B. Reichwald et. al. 1993, 1996).

4.1 Effizienz-Effekte

Nach erfolgter Umsetzung und Erprobung der neuen Fertigungs- und Arbeits-

organisation des ersten Pilotbereichs verdeutlichen die vorliegenden Ergebnisse der Reorganisation, dass in der Optimierung der betrieblichen Abläufe und Strukturen ein erhebliches Potenzial zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit steckt. An zwei wesentlichen Bestimmungsgrößen (Kosten und Durchlaufzeit) wird dies im Folgenden verdeutlicht.

Bei der bisherigen Lagerfertigung waren durchschnittlich 160 Bauteile am Lager, die erhebliche Kosten verursachten (Kapitalbindung, Platzbedarf etc.). Durch eine kundenauftragsbezogene just-in-time-Fertigung konnten diese Kosten erheblich reduziert werden. Das ehemalige Lager wird jetzt als Produktionsfläche für eine Fertigungs- und Montageinsel genutzt. Ferner wurde eine Kostenreduzierung durch eine veränderte Fertigungsorganisation (vom Verrichtungsprinzip und einer zentralen Steuerung des Material- und Informationsflusses zum Inselprinzip mit einer dezentralen Steuerung) erreicht. In diesem Kontext ist insbesondere die Reduzierung der Zahl der „Schnittstellen“ zwischen verschiedenen Bereichen (AV, Fertigungssteuerung, Einkauf, Lager etc.) um 60 % zu nennen, welche die Produktion insgesamt effizienter gemacht hat.

In der Vergangenheit betrug die Durchlaufzeit für die Fertigung eines Lagerauftrages (Losgröße i.d.R. 7, 14 oder 21 Bauteile einer Variante) ca. sechs Wochen. Durch die neue Fertigungsorganisation wurde diese Zeit auf ein bis zwei Tage reduziert.

4.2 Mitarbeiter-Effekte

Die Evaluierung von Mitarbeiter-Effekten erfolgte nach dem Ansatz des *Survey-Feedback* einige Zeit nach erfolgter Reorganisation. Die Mitarbeiter im reorganisierten Bereich (4 Personen) sowie in den unmittelbar vor- und nachgelagerten Bereichen (Lager, Vorfertigung; 4 Personen), im „Büro“ (Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung; 6 Personen) und in der Geschäftsleitung einschließlich dem Betriebsrat (3 Personen), insgesamt 17 Personen, die an den Veränderungen beteiligt waren, sind schriftlich befragt worden. Der Fragebogen (in zwei Versionen) zielte auf die subjektiv wahrgenommenen bzw. erlebten Arbeitsbedingungen in dem Pilotbereich ab. Entsprechend haben jene vier Arbeitspersonen, die im Pilotbereich eingesetzt waren, die Fragen aus der „Innen-

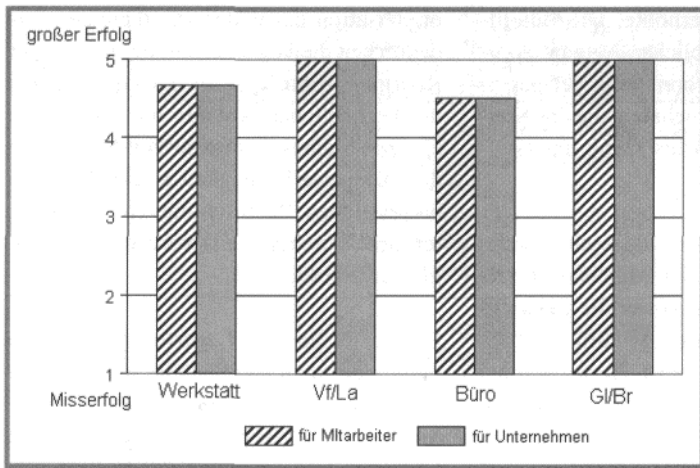


Bild 3:
Erfolg der Reorganisation für die Mitarbeiter der Werkstatt und für das Unternehmen

ganisation das Verhältnis zwischen Werkstatt und vor- und nachgelagerten Bereichen charakterisiert. In diesem Zusammenhang sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Ist-Situation vor der Reorganisation ausgesprochen partikuläre Kenntnisse der Produktions- und Geschäftsprozesse kennzeichnete. Das Ergebnis wäre bei einer Fehlbeanspruchung der Mitarbeiter (insbesondere Werkstatt) im Sinne einer Überforderung nach der Reorganisation u. E. nicht zu erwarten. Tatsächlich scheint der Reorganisationsprozess hier eine Verbesserung oder zumindest Stärkung des positiven Klimas im Unternehmen bewirkt zu haben.

perspektive“, alle anderen Personen die gleichen Fragen aus einer „Außenperspektive“ beantwortet. Ein daran anschließender Workshop mit allen Befragten wurde genutzt, um die aufbereiteten Ergebnisse (Kontraste) kommunikativ zu validieren.

Im Folgenden werden zwei ausgewählte Ergebnisse der Befragung mitgeteilt, die eine Einschätzung ermöglichen sollen, inwieweit die persönlichkeitsorientierten Ziele des Reorganisationsprojekts tatsächlich erreicht worden sind.

Mit Hilfe des Fragebogens sollte bspw. geklärt werden, ob sich effizienz- und persönlichkeitsorientierte Partizipation im Gleichgewicht befunden haben. Diesbezüglich wurden die Mitarbeiter in dem Fragebogen gebeten, global den Erfolg des Projekts sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter in der Produktion getrennt einzuschätzen. Hierfür standen jeweils fünfstufige Ratingskalen zur Verfügung (mit den Polen „Misserfolg“=1 und „großer Erfolg“=5). Das Bild 3 zeigt die Ergebnisse für die vier Teilgruppen. Die Akteure schätzen die Ergebnisse der Reorganisation demnach als sehr erfolgreich ein. Es fällt besonders auf, dass die befragten Gruppen zwischen dem Erfolg für das Unternehmen und dem Erfolg für die Mitarbeiter in der Produktion nicht differenzieren. Das Ergebnis kann teilweise sicherlich auf die attributionale Tendenz zurückgeführt werden, eigene Handlungsergebnisse positiv zu bewerten.

Um darüber hinaus differenzierte Einschätzungen über den Erfolg des Projekts zu erhalten, die wahrscheinlich weniger durch selbstwertdienliche Tendenzen überlagert sind, wurde im Rahmen der schriftlichen Befragung der Fragebogen zur „Subjektiven Arbeitsanalyse“ (SAA) von Udris & Alioth (1980) eingesetzt. Das Verfahren

wurde hier ausgewählt, weil es explizit auf die Erfassung der subjektive Wahrnehmung von Arbeitssituationen abzielt und seine Dimensionen als theoretisch gleichrangig behandelt. Die Akteure hatten mit Hilfe der als Aussagen formulierten 50 Items dieses Verfahrens die Arbeit in dem reorganisierten Produktionsbereich zu bewerten. Das Ergebnis ist für die 6 Hauptindizes des SAA-Verfahrens in Bild 4 dargestellt. Wenngleich die Ergebnisse auch in ihren absoluten Ausprägungen auf einen Erfolg des Projekts hindeuten (ohne dies jedoch durch einen Pre-Post-Vergleich absichern zu können), insbesondere im Hinblick auf die Dimensionen „Transparenz“, „Verantwortung“ und (niedrige) „Arbeitsbelastung“, sind hier vor allem die Kontraste zwischen den Gruppen aufschlussreich. Ausgenommen die Betriebsrats- und Geschäftsleistungspersonen (als Gruppe mit relativ großem Abstand zu den konkreten Arbeitsprozessen) weisen die Gruppen eine hohe Übereinstimmung in den Profilverläufen über die sechs Skalen auf. Dieses Ergebnis kann im Sinne einer hohen sozialen Transparenz bzw. Empathie aufgefasst werden, die nach der durchgeführten Reor-

5 FAZIT: VORAUSSETZUNGEN UND BEDINGUNGEN FÜR ERFOLGREICHEREORGANISATION

Mit dem Übergang von der stark arbeitsteiligen, funktionsorientierten Lagerfertigung hin zu einer objektorientierten Auftragsfertigung ging nicht nur eine Effizienzsteigerung der Fertigung einher, sondern die Reorganisation schaffte zugleich im Fertigungsbereich Arbeitsplätze mit einer höheren Verantwortung und Autonomie. Die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter in dem Pilotbereich sind dadurch deutlich gestiegen. Ständen im Kontext der stark arbeitsteiligen Organisation überwiegend berufsfachliche Qualifikationen im Vordergrund, so werden heute darüber hinaus u. a. auch organisatorische und informationstechnische Kompetenzen sowie für den „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ nach erfolgter Reorganisation auch weiterhin Partizipations- und Gestaltungskompetenz benötigt (siehe z. B. auch Hübner & Wachtveitl

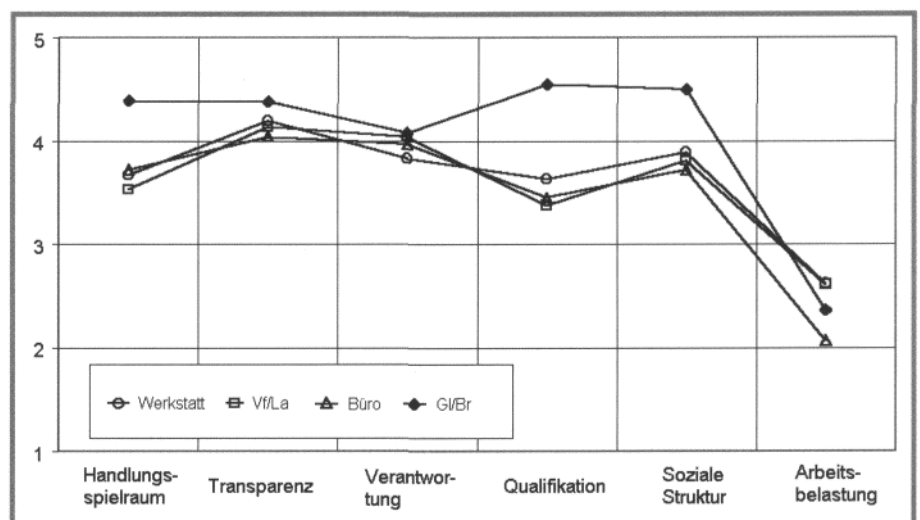


Bild 4: Mittelwertausprägungen von SAA Indizes für die vier Akteursgruppen (5 = hohe Ausprägung)

2000), die teilweise im Reorganisationsprozess erworben wurden.

Die persönlichkeits- und effizienzorientierten Ergebnisse der Reorganisation zeigen, dass durch eine entsprechend gestaltete Beteiligung der Mitarbeiter eine Balance zwischen den Zieldimensionen erreicht werden kann. Es ist wichtig festzustellen, dass hier tatsächlich eine innovative Arbeitsgestaltung die Effizienzsteigerung bewirkt hat.

Ferner verdeutlichen die Erfahrungen aus dem Vorhaben u. a. die Bedeutung des Erfahrungswissens der Facharbeiter und technischen Angestellten für die Reorganisation von Unternehmen. Trotz langjähriger Arbeit in stark arbeitsteiligen Strukturen verfügen die Mitarbeiter über ein Innovationspotential, dass für die Umgestaltung des Betriebes genutzt werden kann und sollte. Es wurde jedoch auch deutlich, dass dieses Wissen aufgrund der starken Arbeitsteilung bei den einzelnen Mitarbeitern lediglich in einem sehr speziellen Segment des Geschäftsprozesses vorliegt. Es müssen daher adäquate (d. h. im weitesten Sinn „barrierefreie“) Methoden und Medien zum Einsatz kommen, die es den Mitarbeitern erlauben, aktiv an den Veränderungen teilzuhaben und ihr je spezifisches Erfahrungswissen in den Veränderungsprozessen einbringen zu können. Im vorliegenden Fallbeispiel hat sich dabei die Arbeit mit dem Medium Film für die Schaffung eines Problembewusstseins und der Einsatz von Modellen und modellhaften Abbildungen für die (Mit)Gestaltung von Organisation und Technik sehr bewährt.

Neben der beteiligungsorientierten Vorgehensweise waren für den Erfolg der Reorganisation nach u. E. folgende Voraussetzungen und Bedingungen zentral:

- ◆ Bei der Implementierungsstrategie handelte es sich um einen breit angelegten und gemischten top-down/bottom-up-Ansatz. Ferner wurden sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens zu Beginn des Reorganisationsprojektes über Ziele und Vorgehensweise und im weiteren Verlauf regelmäßig über den Stand der Arbeiten informiert. Offenheit und Transparenz des Prozesses schafft Vertrauen und stellt ein wichtiges Korrektiv dar.
- ◆ Die vorherrschende Unternehmenskultur war geprägt durch ein starkes, gegenseitiges Vertrauen von Mitarbeitern und Management. Im Vorfeld der Reorganisation wurde zwischen Betriebsrat und Management vereinbart, dass die Effizienz

steigerungen der Reorganisationsmaßnahmen nicht zu betriebsbedingten Kündigungen führen würde.

- ◆ Die Beweggründe für die Reorganisation waren Chancen und keine Krise. Die oben skizzierten Nachteile einer chancengetriebenen Reorganisation konnten durch die gemeinsame Organisationsanalyse überwunden werden, mit der ein Problembewusstsein bezüglich der vorhandenen Organisationsstrukturen geschaffen wurde.

Im vorliegenden Fallbeispiel scheint es sich insgesamt um den richtigen Weg gehandelt zu haben. Dies ist aber sicherlich nicht der „one best way“. Bei anderen Konstellationen müssen gewiss auch andere, situationsgerechte Wege der beteiligungsorientierten Reorganisation gesucht und gefunden werden.

LITERATUR

Brödner, P./ Kötter, W. (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1999

Doppier, K./ Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 9. Auflage. Frankfurt, New York: Campus 2000

Duell, W.: Partizipative Arbeitsgestaltung: Bedingungen erfolgreicher Intervention. Psychosozial, Band 20, 71-90 1983

Held, J.: Partizipative Ergonomie - Die Prozeßgestaltung zur Beteiligung Betroffener an ergonomischen Gestaltungsaufgaben. Zürich: ETH-Dissertation Nr. 12825: 1998 http://www.ihb.beptr.ethz.ch/pages/leute/held/ETH_0998_B-VOR.pdf

Hübner, C./ Wachtveitl, A.: Vom Facharbeiter zum Prozeßgestalter. Qualifikation und Weiterbildung in modernen Betrieben. Frankfurt, New York: Campus 2000

Lay, G./ Mies, C. (Hrsg.): Erfolgreich reorganisieren. Unternehmenskonzepte aus der Praxis. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1997

Minssen, H.: Gruppenarbeit in der Fertigung - Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts. In: M. Kröll/ H. Schnauber (Hrsg.): Lernen in der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. (S. 195-235) Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1997

Reichwald, R./ Höfer, C./ Weichselbaumer, J.: Anwenderhandbuch zur Erweiterten

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Abschlußbericht zum Projekt „Humanzentrierte CIM-Konzepte“, Förderprojekt des Bundesministeriums für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms Arbeit und Technik, München 1993

Reichwald, R./ Höfer, C./ Weichselbaumer, J.: Erfolg von Reorganisationsprozessen - Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1996

Schmicker, S./ Klaeger, S./ Lengert, E.: Mitarbeiterbeteiligung bei betrieblichen Innovationen. Grundlagen für den betrieblichen Anwender - praktische Lösungsbeispiele. Magdeburg: CIM-Technologie-Transfer-Centrum, Univ. 1994

Seltz, R. / Hildebrandt, E.: Rationalisierungsstrategien im Maschinenbau. Systemische Kontrolle und betriebliche Sozialverfassung. In: L. Pries/ R. Schmidt/ R. Trinczek (Hrsg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung: Chancen und Risiken für Industriearbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag 1989

Udris, I./ Alioth, A. Fragebogen zur „Subjektiven Arbeitsanalyse“ (SAA). In E. Martin/ I. Udris/ U. Ackermann/ K. Oegerli: Monotonie in der Industrie (S. 61-68 und 204-207). Bern: Huber 1980

VDMA (Hrsg.): Quaas, W./Densow, K./Stahn, G.: Unternehmen gemeinsam umgestalten. Drei Fallbeispiele zur beteiligungsorientierten Reorganisation. Frankfurt: Maschinenbau-Verlag 1997

Wehner, T./ Waibel, M.Ch. Erfahrungsbegebenheiten und Wissensaustausch als Innovationspotentiale des Handelns - Die Analyse betrieblicher Verbesserungsvorschläge. In I. Udris (Hrsg.): Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven (S. 72-100). Heidelberg: Asanger 1997

Widmaier, U. (Hrsg.): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Kontinuität und Wandel einer Branche. Frankfurt, New York: Campus 2000

Anmerkung: Der im Text genannte Film „Arbeiten am Betrieb“ kann bei fact+film, Contrescarpe 8c, 28203 Bremen, eMail: info@fact-film.de zum Preis von 15 EUR (zuzüglich Versand und Porto bestellt) werden.

ANSCHRIFT DER VERFASSER

Dr. phil. Dipl.-Ing. Reiner Schlausch

Dr. phil. Dipl. Psych. Marc Schütte

Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung (FPB)

Universität Bremen

Wilhelm-Herbst-Str. 7

D-28359 Bremen

E-Mail: reiner.schlausch@uni-bremen.de