

Dorit Jaeger

Der Wandel zum Change Agent - oder: Wie können Führungskräfte für die Umsetzung neuer Produktionskonzepte vorbereitet werden?

Die offensichtlich schleppende Umsetzung neuer Produktionskonzepte läßt sich zu einem wesentlichen Anteil auf die Beharrungskräfte der bestehenden Unternehmenskultur zurückführen. Den Führungskräften - vor allem denen der mittleren und unteren Ebene - kommt dabei in ihrer Doppelrolle als Betroffene und Promotoren der Veränderung eine entscheidende Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang werden nicht nur neue Kenntnisse, sondern auch neue Verhaltensweisen, Handlungsorientierungen und nicht zuletzt persönliche Eigenschaften gefordert, die bisher kaum gefragt waren.

Die Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte für ihre Aufgaben im Rahmen moderner Produktionsstrukturen läßt sich daher kaum auf reine Wissensvermittlung beschränken. Es zeigt sich, daß vielmehr die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, die Erprobung neuer Sichtweisen und Handlungsorientierungen und schließlich die Weiterentwicklung der Persönlichkeit in einem Prozeß individuellen sowie kollektiven Lernens erforderlich ist.

Bestehende Angebote zur betrieblichen Weiterbildung greifen dies entweder überhaupt nicht oder völlig unzureichend auf und sind in der Regel weder auf die individuellen noch auf die betrieblichen Belange der Teilnehmer abgestimmt. Fragt man die Betroffenen, so klaffen Schulungsinhalte und betriebliche Realität oft weit auseinander.

Damit stellt sich die Frage, wie, mit welcher Zielrichtung, in welcher Form und mit welchen Inhalten die Weiterbildung von Führungskräften denn erfolgen sollte, um diese auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Ich werde deshalb zunächst darauf eingehen, welche spezifischen Anforderungen sich an das Management von Veränderungsprozessen aus den objektiven Rahmenbedingungen ergeben, welche Mechanismen diesen Veränderungen zugrunde liegen und welches Führungskraft-Profil sich daraus ableiten läßt. Abschließend werde ich die Grundzüge eines Konzepts zur Qualifizierung des operativen Managements für neue Produktionskonzepte vorstellen, das zur Zeit im Rahmen eines Verbundprojektes mit mehreren Firmen erprobt wird.

1 Nichts ist mehr so, wie es einmal war....

Der Grad der Komplexität nimmt heute in fast allen Lebensbereichen zu. Wirtschaftliche und technische, gesellschaftliche und politische Prozesse greifen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Diese dichte Vernetzung führt zu Eigendynamiken und ist daher immer weniger steuerbar.

Für die Unternehmen wird damit die Zukunft unplanbarer. Es ist offensichtlich, daß für das wirtschaftliche Überleben sowohl Anpassungs- als auch Innovationsfähigkeit erforderlich sind - einerseits um schnell auf Veränderungen der Märkte reagieren zu können, andererseits, um neue Märkte mit neuen Produkten zu erschließen. Für viele Führungskräfte wird damit die Bewältigung betrieblicher Veränderungsprozesse neben der Abwicklung des Tagesgeschäftes zum Normalfall.

Während das Tagesgeschäft auf bekannten Vorgehensweisen basiert, stellt das Management von Reorganisationsprozessen für viele Vorgesetzte eine Terra incognita dar. Die Führungskräfte sehen sich - oftmals sehr plötzlich und unerwartet - vor völlig neue Aufgaben gestellt, für die sie nicht nur neue Kenntnisse, sondern auch bislang kaum gefragte Fähigkeiten und Eigenschaften benötigen. Außerdem stehen die Vorgesetzten unter einem enormen Zeit- und Leistungsdruck, der sie oft bis an die Grenzen ihrer Belastbarkeit fordert.

Logische Folge ist, daß angesichts dieser hohen Komplexität betrieblicher Veränderungsprozesse immer wieder chaotische Situationen durch krisen- und konflikthafte Zuspitzungen auftreten. „Chaotisch“ meint dabei nicht einfach ein wildes Durcheinander, sondern bezeichnet eine Situation, deren Gesetzmäßigkeiten, Zusammenhänge und Ursachen man im Augenblick nicht kennt:

- Man überblickt nicht mehr alles, was gerade abläuft.
- Man versteht nicht, weshalb im Moment bestimmte Dinge passieren.
- Man hat die Situation nicht mehr einfach im Griff.

Und oft genug ist man dabei Entwicklungen ausgesetzt, deren Verlauf man nicht mehr zu prognostizieren vermag. „Chaos-Management“ wird dabei zur vorrangigen Aufgabe der Führungskräfte.

2 Die verborgenen Mechanismen von Veränderungen

Um zu verstehen, welche Anforderungen an die Führungskräfte beim Management von Veränderungsprozessen gestellt werden, kann das analytische Konzept der Organisationskultur herangezogen werden.

„Kultur“ ist hier gemeint als die Gesamtheit der Werte und Orientierungen, die das Denken und Fühlen, die Sichtweisen und Verhalten der Organisationsmitglieder als Ergebnis langjähriger Lernprozesse prägen. Entscheidend ist dabei, daß die von allen geteilte Übereinkunft, die Dinge so und nicht anders zu tun, Ereignisse so und nicht anders zu bewerten, Probleme so und nicht anders anzugehen, sich in weiten Bereichen dem bewußten Zugriff der Organisationsmitglieder entzieht. Bestimmte Blickwinkel und Handlungsorientierungen erscheinen als so selbstverständlich, daß sie als nicht mehr hinterfragte Voraussetzungen in die Bewältigung des Arbeitsalltages eingehen. Kultur wird damit zum stabilisierenden Faktor einer Organisation, da sich ihre Elemente sowohl als Voraussetzung als auch als immer wieder reproduziertes Resultat organisationaler Prozesse darstellen.

Tiefgreifende betriebliche Reorganisation ist immer mit einer Veränderung der Unternehmenskultur, also den eingeschliffenen, weitgehend unbewußt wirksamen Denk- und Verhaltensroutinen verbunden. Aufgrund der hohen Stabilität der bestehenden Kultur sind solche Prozesse nicht nur zeitaufwendig; eine bewußte Kulturveränderung erfordert zudem von den Führungskräften die Kenntnis der im „Untergrund“ wirkenden Mechanismen:

- *Veränderungen erzeugen Verunsicherung.*
Dies gilt gleichermaßen für Mitarbeiter wie Vorgesetzte. Vorherrschend ist die Furcht vor dem Ungewissen, vor neuen oder überfordernden Situationen. Bei drohendem Personalabbau wird daraus sogar existentielle Angst.
- *Veränderungen erzeugen Widerstand.*
Wenn Unternehmenskultur die Manifestation eines Grundbedürfnisses nach Sinn, Orientierung und Kontinuität darstellt, so wird dieser Sinn- und Orientierungszusammenhang bei jeder Veränderung wieder in Frage gestellt. Widerstand gegen Veränderung ist somit etwas sehr Menschliches.
- *Veränderungen greifen in das betriebliche Machtgefüge ein.*
Mit der Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz und einer stärkeren Beteiligung der „Basis“ an betrieblichen Entscheidungen geraten Status und Privilegien einzelner Personen, Abteilungen oder Beschäftigtengruppen zunehmend ins Kreuzfeuer. Verunsicherung und drohender Verlust sozialer Anerkennung führen zu Phänomenen einer heftigen Verteidigung der alten Erbhöfe.

Dies alles macht deutlich, daß nicht Sachargumente, sondern Interessen und Emotionen den Motor - oder aber auch den Hemmschuh - für Veränderungen bilden. Der Versuch der Einführung neuer Organisationsstrukturen ist daher um so eher zum Scheitern verurteilt, je stärker dieser in Konflikt mit der vorherrschenden Unternehmenskultur gerät. Organisationsveränderungen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie an der bestehenden Kultur anknüpfen - also die Menschen da abholen, wo sie stehen. Darüber hinaus muß die Frage beantwortet werden, wieviel Veränderung eine Organisationseinheit in einem bestimmten Zeitraum verträgt und wieviel Stabilität erforderlich ist, damit es nicht zum Zusammenbruch kommt.

Die Führungskräfte stecken in dem Dilemma, daß sie sich selbst verändern müssen, wollen sie Veränderungen im Unternehmen erfolgreich durchführen. Dieser Veränderungsdruck und das damit verbundene Problembewußtsein ist jedoch in den jeweiligen Führungsetagen höchst unterschiedlich ausgeprägt. Bildlich gesprochen lassen sich in einem Unternehmen äußerst verschiedenartige Welten identifizieren:

1. *Die Welt des Top-Managements*

Alles Gute kommt von oben - so auch die Initiierung von Reorganisationsprojekten. Dabei besteht zwar Klarheit darüber, was man mit den vorgesehenen Maßnahmen erreichen will - welche Implikationen damit aber verbunden sind und wie eine entsprechende Umsetzungsstrategie auszusehen hat, scheint sich dem Bewußtsein der Entscheidungsträger jedoch oft zu entziehen. Darüber hinaus wird die Luft oben immer dünner und die Informationen über das, was die Menschen an der Basis denken und was sie bewegt, werden immer spärlicher. Nimmt man einmal die Einführung von Gruppenarbeit als Beispiel, so werden in der Regel

damit Ziele wie Steigerung der Produktivität, Erhöhung der Qualität, Reduzierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten oder Verkürzung von Durchlaufzeiten angestrebt. Daß diese Ziele aber nur erreicht werden können, wenn die Gruppen über ein bestimmtes Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung verfügen, daß dies einen Lern- und Qualifizierungsprozeß erfordert, daß die unmittelbaren Vorgesetzten frühzeitig in die Konzeptentwicklung eingebunden und auf ihre neuen Aufgaben adäquat vorbereitet werden müssen, daß eine neue Führungskultur erforderlich ist, die sich keineswegs nur auf die operative Ebene beschränken kann, daß sich betriebsweit Kommunikations- und Informationsstrukturen verändern müssen - all dies ist den meisten Topmanagern bestenfalls in Ansätzen, kaum aber in der ganzen Tragweite bewußt.

2. *Die Welt des operativen Managements*

Bei allen Projekten, die sich mit der Veränderung der Produktions- und Arbeitsstrukturen befassen, steht diese Ebene - also in erster Linie Meister und Vorarbeiter, aber auch Fachexperten - unter dem größten Veränderungsdruck. Dabei geht es nicht selten um die gleichzeitige Bewältigung von Tagesgeschäft, Reorganisation, Personalabbau und Zusatzaufgaben, die in die Produktion „hindelegiert“ werden. Das operative Management befindet sich damit in einer Doppelrolle von Subjekt und Objekt des betrieblichen Wandels. In dieser Situation deutet sich eine Polarisierung zwischen solchen Fach- und Führungskräften an, die eher den Status quo verteidigen, weil sie durch die Veränderungsdynamik und den damit einhergehenden Wandel von Rollen und Aufgaben überfordert sind, und anderen, die in ihren Denk- und Verhaltensweisen eine tiefgreifende Umorientierung vollziehen und so zu den eigentlichen Promotoren der Kulturveränderung werden.

3. *Die Welt der Stabs- und Zentralbereiche*

Diese Welt setzt sich wiederum aus einer Anzahl kleiner Welten wie Personalabteilung, Einkauf, Verkauf, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, EDV, Logistik etc. zusammen, von denen jede ihre eigene Subkultur besitzt. Aufgrund des engen Bezugs zu den Beschäftigten und den vorherrschenden professionellen Standards besteht im Personalbereich meist ein entwickelteres Bewußtsein über die sozialen Implikationen von Organisationsveränderungen. In anderen Bereichen - vor allem, wenn sie nicht selbst der Gegenstand von Reorganisationsprojekten sind, die alten Schnittstellen weiter bestehen und sich der Veränderungsdruck daher nur indirekt bemerkbar macht - scheinen die Beharrungskräfte der bisherigen Unternehmenskultur oft stark ausgeprägt zu sein.

4. *Die Zwischenwelt des mittleren und gehobenen Managements*

In diesen Intermundien existiert zwar Druck von oben - aber meistens kein Veränderungsdruck. In der Regel ist die Führungsschicht zwischen Meistern / Abteilungsleitern und Geschäftsführung weder Initiator von Veränderungsprojekten noch auf unmittelbare Weise mit deren Umsetzung befaßt. In diesem Fall scheint es eher von den konkreten Personen abzuhängen, ob Reorganisationsmaßnahmen aktiv vorangetrieben oder nur widerwillig mitgetragen werden.

Kulturveränderungen laufen in den verschiedenen Unternehmensbereichen und Führungsebenen zunächst einmal ungleichzeitig, in unterschiedlicher Intensität und nicht selten in unterschiedlichen Richtungen ab. Als Folge lassen sich bestimmte Problempunkte betrieblicher Reorganisationsprojekte benennen:

- *Unzulängliche Informationspolitik*

Bei vielen Veränderungsprozessen wird nicht berücksichtigt, daß neue Produktions- und Verwaltungsstrukturen auch neuer Informations- und Kommunikationsstrukturen bedürfen. Sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte beklagen Informationsdefizite. Die Ursachen liegen zum einen darin, daß der Informationsbedarf gestiegen ist und die alten Informationskanäle und -gewohnheiten hierfür nicht mehr ausreichen. Zum anderen fehlen Feedback-Schleifen: Oben weiß man nicht, was unten angekommen ist, und unten traut man sich nicht, die von oben zu fragen. Besonders prekär wird die Situation, wenn in einem laufenden Entscheidungsprozeß Informationen über Betriebsrat und Vertrauensleute zu den Mitarbeitern durchsickern, während ihre Vorgesetzten keine Ahnung haben, was los ist. Die Folge fehlender Transparenz sind wilde Gerüchte und Spekulationen, die sehr viel Energie und Zeit auf unproduktivste Weise binden.

- *Nicht-kompatible Führungs- und Kooperationsauffassungen*

In vielen Unternehmen finden sich Relikte der alten Angst- und Mißtrauenskultur, die sich in einem entsprechenden Führungs- und Kooperationsverhalten niederschlagen und in völligem Widerspruch zu den Kulturelementen stehen, die von den neuen Organisationsstrukturen gefordert sind: So werden Fehler geahndet und Schuldige gesucht, wenn etwas schiefgegangen ist, anstatt Unterstützung und Rückendeckung zu geben. Aufgaben und Verantwortung werden im Sinne von „Mach mal!“ nach unten weitergeschoben, ohne mit dem Betreffenden zu klären, ob und wie diese erledigt werden können. Es fehlt an Vertrauen, Unterstützung, Kooperation, Motivation und Anerkennung von Leistungen.

- *Drei Schritte vor, zwei Schritte zurück*

Die aktuellen betrieblichen Reorganisationsprojekte implizieren in der Regel eine Um- oder Neuverteilung von Macht, Status und Entscheidungskompetenz. Konkret schlägt sich dies nieder als eine wachsende Notwendigkeit, die betroffenen Mitarbeiter und / oder Führungskräfte an Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu beteiligen. Bemühungen, das alte Macht- und Statusgefüge aufrechtzuerhalten, münden häufig in dem Versuch einzelner Personen, durch einsame Entscheidungen zu brillieren, während die Betroffenen entweder gar nicht oder nur bei Detailfragen und häufig viel zu spät in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden. Bei einsamen Entscheidungsfindungen wird angesichts der zunehmenden Vernetzung und Komplexität des Betriebsgeschehens die Tragweite der Entscheidung und ihrer Auswirkungen auf andere Bereiche nicht überschaut. Daraus resultieren suboptimale, nicht konsequent durchdachte Vorgehensweisen, die wiederum dazu führen, daß die Entscheidungsträger Dinge oft mit viel Engagement initiieren, dann aber plötzlich wieder zurücknehmen. Noch schlimmer ist es, wenn die Folgen von Fehlentscheidungen vertuscht und Kritiker mundtot gemacht werden. In solchen Fällen ist mit fatalen Konsequenzen für die Motivation der Mitarbeiter und die Glaubwürdigkeit der Entscheidungsträger zu rechnen.

Derartige neuralgische Punkte in Reorganisationsprozessen können zu massiven Konflikten, ungeheuren Energieverlusten, entsprechenden Kosten und im schlimmsten Fall zum Scheitern des gesamten Reorganisationsprojektes führen. Die Führungskräfte bewegen sich dabei in einem Feld aus Kräften des Wandels und Kräften der Beharrung, in dem sie sich zurechtfin-

den müssen und in dem sie als Betroffene und Promotoren der Veränderung gleichzeitig agieren.

3 Profil der neuen Führungskraft: Coach, Chaos-Pilot oder charismatischer Führer?

Der Übergang von der alten zu einer neuen Unternehmenskultur verläuft in der Regel widersprüchlich und friktionsreich. Der einzelne Vorgesetzte muß sich mit einer Situation auseinandersetzen, die in mehrdimensionaler Hinsicht schwierig ist. Welche Anforderungen stellt nun der Prozeß an den Change Agent, wie sieht das Profil der neuen Führungskraft aus?

Veränderung ist letztlich das Resultat bestimmter Kräfteverhältnisse. Emotionen als Ausdruck der Bedürfnisse und Interessen betrieblicher Akteure sind die eigentlichen Kräfte der Beharrung oder Veränderung. Werden diese Zusammenhänge sowohl auf einer kognitiven als auch auf einer intuitiven Ebene erkannt und verstanden, so kann man steuernd in den - prinzipiell ergebnisoffenen - Prozeß eingreifen.

Für das Anforderungsprofil der neuen Führungskraft gewinnen damit „weiche“ Faktoren einen hohen Stellenwert:

- *Persönlichkeit*
Gefragt ist nicht der nette Softi, sondern eine starke Führungspersönlichkeit, die in schwierigen Situationen Sinn und Orientierung vermittelt, Vertrauen aufbaut und durch Vorbildwirkung Ideen und Grundsätze glaubhaft machen kann. Damit erhalten persönliche Eigenschaften wie Offenheit, Bekenntnis zu eigenen Fehlern, Souveränität, Mut, Selbstvertrauen, Ehrlichkeit und Zivilcourage einen hohen Stellenwert. Eine Führungskraft, die sich bei Problemen auf ihre Amtsautorität zurückzieht, schadet sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen.
- *Sensibilität und Intuition*
Gerade in unübersichtlichen Situationen ist die Fähigkeit erforderlich, Stimmungen und Strömungen an kleinen Zeichen erkennen zu können und ein Gespür dafür zu entwickeln, das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu tun. Die Fähigkeit, mit akuten Konflikt- und Krisensituationen zurecht zu kommen, setzt letztlich das intuitive Wissen voraus, daß die chaotische Situation nicht einfach ein wüstes Durcheinander darstellt, sondern lediglich einen Grad an Komplexität aufweist, der im Moment nicht vollständig begriffen werden kann.
- *Aushalten von Widersprüchen und Unsicherheit*
Die Klarheit und Eindeutigkeit von früher gibt es in komplexen, vernetzten Situationen nicht mehr. Handlungsfähigkeit erfordert, mit Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten leben zu können, die Realität auch dann zu akzeptieren, wenn sie nicht völlig durchschaubar und planbar ist, Unsicherheit zu ertragen und nicht zu versuchen, sich selbst und anderen einzureden, man hätte alles im Griff.
- *Bewältigung von Konflikten*
Veränderungsprozesse führen zu vermehrten Konflikten und Auseinandersetzungen mit

divergierenden Interessen und Bedürfnissen. Gefragt ist Konfliktmanagement, also die Fähigkeit, erstarrte Fronten aufzubrechen und die Kontrahenten wieder in einen Dialog zu führen.

Ist damit einerseits klar, daß sich die Umsetzung moderner Produktionskonzepte und die damit einhergehende Veränderung von Unternehmenskultur nicht mit normativen Anforderungen an das Management bewerkstelligen läßt, so fragt sich andererseits, wo Führungskräfte mit dem oben beschriebenen Profil denn herkommen sollen, da die genannten Eigenschaften bisher wenig oder überhaupt nicht gefragt waren. Ist es möglich, solche Fähigkeiten und Eigenschaften aus vorhandenen Ansätzen zu entwickeln? Und wenn ja - wie müßten die Bedingungen dafür aussehen?

4 Qualifizierung des operativen Managements für neue Produktionskonzepte

Praxiserfahrungen zeigen, daß konventionelle, meist außerbetrieblich angebotene Formen der Weiterbildung, die sich bei der Vermittlung von technischem oder betriebswirtschaftlichem Fachwissen bewährt haben, kaum dazu geeignet sind, Führungskräfte für das Management von Reorganisationsprozessen ausreichend zu qualifizieren:

- Ein großes Manko konventioneller Formen der Weiterbildung besteht darin, daß die Inhalte meist sehr stark auf Wissensvermittlung im kognitiven Sinne ausgerichtet sind. Bei den geforderten Qualifikationen für das Change-Management spielt die Vermittlung von Fachwissen jedoch nur eine untergeordnete Rolle - will man „Sozialkompetenz“ nicht auf ein Repertoire von „Techniken“ reduzieren. Lernprozesse, die Selbstreflexion sowie neue Sichtweisen und Handlungsorientierungen ermöglichen sollen, sind jedoch in erster Linie Formen des praktischen sozialen Lernens - und diese erfordern einen entsprechenden Rahmen.
- Konventionelle Weiterbildungsmaßnahmen sind oft weitgehend „standardisiert“, d.h. sie gehen von einem bestimmten „fertigen“ Konzept aus, sind damit relativ unflexibel und setzen daher zu wenig an den persönlichen Ausgangsvoraussetzungen der Teilnehmer an. Aus dem gleichen Grund finden die konkreten betrieblichen Situationen und Probleme der Teilnehmer meist keine ausreichende Berücksichtigung und die Inhalte der Weiterbildung bleiben damit notwendigerweise allgemein und abstrakt.
- Verstärkt werden diese Defizite, wenn die Teilnehmer aus unterschiedlichen Betrieben „zusammengewürfelt“ sind. So fruchtbar ein Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Betrieben grundsätzlich anzusehen ist, so verunmöglicht hier jedoch die hohe betriebliche Spezifik von Reorganisationsprozessen und die damit zusammenhängenden Probleme ein praxisnahes und teilnehmeradäquates Vorgehen. Hinzu kommt - wie sich in vielen Interviews mit Industriemeistern gezeigt hat -, daß sich die Trainer oft keine Vorstellungen von den konkreten betrieblichen Bedingungen der Teilnehmer und dem technisch-organisatorisch-sozialen Kontext ihrer Arbeit machen können.

Vor diesem Hintergrund haben wir am IAT Überlegungen dazu angestellt, wie eine sinnvolle Vorbereitung und anforderungsgerechte Qualifizierung speziell des operativen Managements

für die Umsetzung neuer Produktionskonzepte aussehen sollte. Die daraus entwickelten Ansätze werden zur Zeit im Rahmen eines Gestaltungsprojektes mit einer Firma aus den alten und zwei Firmen aus den neuen Bundesländern erprobt. „Operatives Management“ bezieht sich hier zum einen auf Führungskräfte wie Meister, Vorarbeiter, Gruppenleiter und ggf. Abteilungsleiter; zum anderen sind hierin auch die Fachexperten der operativen Ebene aus Bereichen wie Instandhaltung, Qualitätssicherung, Technologie, Arbeitsvorbereitung, Arbeitssicherheit oder Umweltschutz enthalten.

Im folgenden möchte ich unsere Vorgehensweise sowie die bisher vorliegenden Erfahrungen vorstellen, aus denen sich erste Hinweise auf Gestaltung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen ableiten lassen:

4.1 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Konzeptentwicklung

Vor dem Hintergrund der eingangs dargestellten Charakteristik betrieblichen Wandels und der sich daraus ergebenden Anforderungen an das Management von Veränderungsprozessen läßt sich - von spezifischem Fachwissen einmal abgesehen - der thematische Rahmen der Qualifizierung durch vier zentrale Eckpfeiler abstecken: „Teamentwicklung“ - „Führung“ - „Gesprächsführung und Kommunikation“ - „Konfliktbewältigung“. Hierauf basierend, wurde von uns ein Konzeptentwurf erstellt. Dieser diente im Rahmen von betrieblichen Workshops als Diskussionsgrundlage, um gemeinsam mit den Teilnehmern

- spezielle Themenblöcke auszuwählen,
- die ausgewählten Themen um weitere Themen zu ergänzen (z.B. Kreativitätstraining, Moderation, Problemlösungstechniken, persönliche Arbeitstechniken etc.),
- sowie die einzelnen Themenblöcke inhaltlich zu konkretisieren.

Auf dieser Grundlage konnte dann für jeden Betrieb ein „maßgeschneidertes“ Feinkonzept ausgearbeitet werden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, daß sie aufgrund der Vorstrukturierung der Themen erheblich arbeits- und zeitökonomisch ist, andererseits aber auch genügend Offenheit und Flexibilität zuläßt, um die spezifischen Ausgangsvoraussetzungen und Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die betriebspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird durch die Beteiligung der Teilnehmer an der Konzeptentwicklung eine entsprechende Akzeptanz ermöglicht.

4.2 Qualifizierung und Lernen in Gruppen

Qualifizierung für das Management von Veränderungsprozessen impliziert nicht nur die Aneignung neuer Kenntnisse, sondern auch den Erwerb neuer Sichtweisen und Handlungskompetenzen sowie die Weiterentwicklung von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Dies erfordert zunächst einmal einen Lernkontext, der auf die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmer sowie die betrieblichen Anforderungen zugeschnitten ist. Entscheidend ist dabei jedoch die Verbindung von Wissensvermittlung mit neuen Formen des praktischen Lernens. Gruppen, die möglichst über einen längeren Zeitraum in konstanter Zusammensetzung bestehen

bleiben sollten, bieten in diesem Zusammenhang ein ideales, wenn nicht sogar das einzig wirklich effektive Umfeld für individuelles wie kollektives Lernen.

Hierzu wurden pro Betrieb Qualifizierungs-Gruppen von maximal 15 Personen gebildet, die - soweit es die betrieblichen Bedingungen erlauben - über den gesamten Zeitraum der Weiterbildung mit durchschnittlich einem Themenblock pro Monat in dieser personellen Konstellation auch zusammen bleiben. Die Seminargruppe stellt ein Forum dar, in dem sich über einen längeren Zeitabschnitt ein intensiver gruppendynamischer Prozeß entfalten kann, der praktisches Lernen im sozialen Kontext ermöglicht. Ein wichtiger Aspekt - vor allem auch für den Erwerb und die praktische Erprobung neuer Handlungskompetenzen und Verhaltensweisen - ist dabei der allmähliche Aufbau einer Vertrauensbeziehung. Dies betrifft sowohl den Vertrauenszuwachs unter den Teilnehmern als auch zwischen Teilnehmern und Trainern bzw. Trainerinnen. Dieses Vertrauen muß „wachsen“, bedarf also einer gewissen Zeit und kann nicht künstlich beschleunigt werden.

4.3 Flexible Anpassung des Seminarablaufes an die Bedürfnisse der Teilnehmer

Laufende Umstrukturierungsprozesse bedeuten, daß die Teilnehmer mit einer Vielzahl von ungeklärten Fragen, Problemen und Konflikten im Betriebsalltag konfrontiert werden. Hierfür muß im Seminar genügend Raum geschaffen werden, da sich gerade der soziale Kontext der Gruppe hervorragend dazu anbietet, die jeweiligen Probleme aus einem neuen Blickwinkel betrachten zu können, von den Kollegen kompetenten Rat und Hilfestellung zu erhalten und schließlich die eigenen Handlungsorientierungen kritisch zu reflektieren und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Der Ablauf des Seminars sollte daher vom Trainer sehr flexibel gehandhabt und an die Bedürfnisse der Teilnehmer angepaßt werden.

In den von uns durchgeführten Seminaren hat sich dabei folgende Vorgehensweise bewährt: Zum Thema des jeweiligen Qualifizierungsblocks wird zunächst ein theoretischer Input gegeben. In der anschließenden Diskussion arbeiten wir mit den Teilnehmern heraus, welche Probleme im Betriebsalltag in diesem Zusammenhang auftauchen und welche Strukturen und Muster dem zugrunde liegen. Hieraus ergeben sich konkrete Ansatzpunkte, die im Rahmen praktischer Übungen aufgegriffen und bearbeitet werden. Dabei ergibt sich jeweils eine mehrdimensionale Schichtung des Themas auf den unterschiedlichen Lernebenen: So erweitern die Teilnehmer beispielsweise ihre Kenntnisse über Gruppenentwicklung und Gruppendynamik (kognitive Ebene), während sie diesen Prozeß gleichzeitig selbst in der Seminargruppe durchlaufen (emotionale Ebene) und im Rahmen praktischer Übungen zu konkreten Problemstellungen eigenes Verhalten kritisch zu reflektieren vermögen und neue Verhaltensweisen in einem sozialen Kontext erproben können (soziale Ebene).

5 Erfahrungen aus einem noch laufenden Gestaltungsprojekt

Aus einer ersten Auswertung aus einem laufenden Gestaltungsprojekt lassen sich folgende wichtige Punkte nennen:

- Ein gravierender Lernschritt besteht für die Teilnehmer, die häufig noch von den Relikten einer alten Angst- und Mißtrauenskultur geprägt sind, im Aufbau von Vertrauen innerhalb

der Gruppe. Dabei wird praktisch erfahren, daß man bei betrieblichen Problemen mit der Unterstützung von Kollegen rechnen kann, anstatt sich wie bisher als Einzelkämpfer durchschlagen zu müssen. In einem solchen Klima von Vertrauen können persönliche Eigenschaften wie Offenheit, Mut und Selbstvertrauen weiterentwickelt und erprobt werden.

- Für die Durchführung der Seminare ist ein „Tapetenwechsel“ nahezu unumgänglich: Den Teilnehmern fällt es außerhalb des Betriebes in einem veränderten Ambiente erheblich leichter, eine Distanz zum Betriebsgeschehen herzustellen und die Probleme aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Auflockernd auf die inneren Routinen wirken sich auch Seminarzeiten aus, die von den üblichen Arbeitszeiten abweichen.
- Während der Seminare werden notwendigerweise Probleme und Konflikte mit anderen betrieblichen Stellen und Akteuren thematisiert, die sich in diesem Rahmen nicht weiter bewegen lassen und nur im Betriebsalltag selbst einer Klärung und Lösung zugeführt werden können. Eine wichtige Hilfestellung bildet in diesem Zusammenhang die Entwicklung von konkreten Handlungsstrategien, die im Betrieb Anwendung finden.

Schließlich noch ein Wort „in eigener Sache“: Es soll nicht unerwähnt bleiben, daß der Lernprozeß, den wir als Trainerinnen bei diesem „Qualifizierungsexperiment“ durchlaufen, dem Lernprozeß unserer Teilnehmer an Umfang und Intensität kaum nachstehen dürfte. Entscheidend ist dabei, daß der Trainer letztlich nur das an Eigenschaften, Haltungen und Werten vermitteln kann, was er - oder sie - selbst in eigener Person vorlebt. Ein Rückzug auf die „Amtsautorität“ -, also auf eine Wissenschaftler-, Berater- oder Trainerrolle, ist auch uns nicht möglich. Wir sind als ganze Menschen mit persönlichen Eigenschaften, Meinungen und Stellungnahmen gefordert - und das ist gut so!

Literatur

Bothe, I., 1997: Was Unternehmen tun können, um ihre Kultur zu verändern. Zum produktiven Umgang mit Widerständen gegen den Wandel. In: Jahrbuch 1996/97 des IAT, Gelsenkirchen, S. 134-149.

Doppler, K./ Lauterburg, C., 1997: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York.

Flato, E., 1995: Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen. Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement, Konzepte zur Effizienzsteigerung im Betrieb. Eschborn.

Jaeger, D., 1997: Die strategische Bedeutung der Meister für das lernende Unternehmen. In: Jahrbuch 1996/97 des IAT, Gelsenkirchen, S. 150-165.

Jaeger, D., 1996: Fertigungsmanager, Coach oder Dienstleister - Wird es den Meister in den Unternehmen der Zukunft noch geben? In: Brödner, P. u. a. (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende?

Von der Schwierigkeit der inner- und überbetrieblichen Zusammenarbeit. München und Mering, S. 55-84.

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

REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, 1995: Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen. München, Wien.

Probst, G./Büchel, B., 1994: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden.