

Direkte Beschäftigtenbeteiligung bei betrieblicher Umstrukturierung

To paraphrase Abraham Lincoln:

You can empower all of the people some of the time

*and some of the people all of the time,
but you can't empower all of the people all of the time.
In the last analysis, nobody should expect more than that.*

Chris Argyris, 1998

1 Das RAMONA-Projekt

Die immer noch geringe Verbreitung beteiligungsorientierter Arbeitsstrukturen und ihre nur zaghafte Zunahme (vgl. dazu Nordhause-Janz/ Pekruhl in diesem Band) sind Anzeichen dafür, daß es offenbar schwieriger als erwartet ist, soziale Gebilde wie Unternehmen umzustrukturieren und nachhaltig zu verändern. Die Annahme liegt nahe, daß es dabei nicht am Bewußtsein der Notwendigkeit grundlegender Veränderungen oder am Willen dazu in den Unternehmen mangelt, sondern daß es eine Reihe nicht trivialer Probleme bei der Entwicklung und Einführung neuer, beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation gibt, die von den Unternehmen nicht immer mit eigenen Kompetenzen erkannt und gelöst werden können. Diese Vermutung veranlaßte uns, die Schwierigkeiten solcher organisatorischer Umstrukturierung zum Gegenstand unserer Arbeiten zu machen. Wir vermuteten, daß es sich im wesentlichen um drei Gruppen von Problemen handelt:

1. Probleme entstehen, wenn an die neuen Strukturen angepaßte Regelungen hinsichtlich Entlohnung, Schicht-/ Gleit-/ Teilzeitregelung und betriebswirtschaftlicher Kostenrechnung/ Controlling zu entwickeln sind („harte Faktoren“). Eine wesentliche Aufgabe ist es deshalb, dafür zu sorgen, daß durch geeignete Regelung dieser zentralen Rahmenbedingungen die Entwicklung und Versteigerung der neuen Arbeitsorganisation unterstützt wird.
2. Wir gingen davon aus, daß ein erfolgreicher Umgestaltungsprozeß tendenziell mit einem kulturellen Wandel (im Sinne von Pekruhl, 1996) verbunden ist: Das Unternehmen verändert sich in seinen alltäglichen Abläufen, d.h. in den Interaktionsmustern der betrieblichen Beschäftigten einschließlich des Managements („weiche Faktoren“). Dies betrifft u.a. Fragen von Personalentwicklung und des Führungsstils im Unternehmen. Entsprechend ist davon auszugehen, daß in der Freisetzung produktiverer Formen betrieblicher Interaktion die eigentliche ökonomische Sprengkraft des beteiligungsorientierten Ansatzes liegt. Diese ‚weichen Faktoren‘ können allerdings nicht direkt verändert werden, sondern müssen mit den Mitarbeitern im Betrieb schrittweise entwickelt werden.
3. Vorstellungen über Art und Struktur des Veränderungsprozesses selbst können zu Problemen führen. Unserem Verständnis nach besteht im Veränderungsprozesses kontinuierlich die Notwendigkeit, auf sich ändernde Bedingungen, entstehende Konflikte und auftretende Probleme angemessen zu reagieren, was eine Art von ‚rollierender‘ Planung erfordert. In weiten Bereichen ist diese Prozeßgestaltung

gerade in kleineren Firmen von Berater-Know-How abhängig, da häufig, unabhängig vom Willen dazu, die Kompetenzen zur Gestaltung und Bewältigung organisatorischer Veränderungsprozesse firmenintern nicht vorhanden sind. Berater sind dabei aber auch im günstigen Fall nur Helfer von außen, denn das Sich-Verändern ist eine eigenständige Leistung jedes Unternehmens und seiner gesamten Beschäftigten.

Ausgehend von diesen konzeptionellen Überlegungen startete 1996 das RAMONA-Verbundprojekt. RAMONA ist die Abkürzung für „Rahmenbedingungen und Modellierung neuer Arbeitsstrukturen“. Das Verbundprojekt endete im Dezember 1998 und wurde vom BMBF im Rahmen des Förderungsprogramms „Produktion 2000“ gefördert. An ihm waren vier produzierende Unternehmen, sowie zwei Beratungsfirmen und zwei Forschungs- bzw. Beratungsinstitutionen beteiligt. Dies waren die Firmen Theodor Wellen GmbH & Co KG (Krefeld), Krohne Meßtechnik GmbH & Co KG (Duisburg), August Rüggeberg GmbH & Co (Marienheide), Elster Produktion GmbH (Mainz-Kastell), die Beratungssozietät Lanzenberger - Dr.Looss - Stadelmann (Darmstadt/München), die GiTTA mbH (Berlin), das FhG-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (FhG-ISI) (Karlsruhe), sowie als weiterer Berater Prof.Dr. Egon Endres, Stiftungsfachhochschule München/ Benediktbeuren.

Leitgedanke war für uns dabei, daß im Prozeß der Umgestaltung der Organisation gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten die organisatorischen, kommunikativen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um effektivere Abläufe zu erreichen, gleichzeitig bessere und interessantere Arbeitsplätze zu schaffen, und darüber hinaus diese durch erhöhte Produktivität wettbewerbsfähiger und mittelfristig sicherer zu machen. Die Einbindung der Beschäftigten in die Entwicklung der neuen Arbeitsorganisation sollte nicht nur das Wissen der Beschäftigten über die Arbeitszusammenhänge insgesamt verbessern, sondern durch interessantere, abwechslungsreiche Aufgabenzuschnitte, mehr Entscheidungskompetenzen am Arbeitsplatz, kooperative Arbeitsformen und das Erkennen eines eigenen Anteils an der Gestaltung der Arbeit eine verbesserte Motivation der Beschäftigten erreichen. Um die auf diesem Weg liegenden Probleme möglichst praxisgerecht zu bearbeiten, war es zweckmäßig, diese gemeinsam mit den industriellen Partnern anzugehen und geeignete Unterstützungsmöglichkeiten zu schaffen.

Abb. 1: Schwerpunkte der betrieblichen Projekte

Tewells	Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung, zunächst in einem Pilotbereich, später in der gesamten Fertigung Neues Entgeltsystem entwickelt und eingeführt (Abschluß eines Haustarifvertrags) Neues Arbeitszeitmodell eingeführt Kennzahlenkonzept entwickelt	umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von Personal- und Managemententwicklung parallel in drei Firmen: Einführung neuer integrierter Standardsoftware
Elster	„Geschäftsprozeßentwicklung„ im Segment Gastransport (Segmentierung bereits vor Projektbeginn durchgeführt); Aufgabenintegration mit gesamtverantwortlichen Teams in bestimmten Produktbereichen („Prozeßlinien„) Entwicklung des Vorfertigungsbereichs „vom Späneproduzenten zum teileversorgenden Dienstleister„ Teamorientiertes Produktentwicklungsprojekt (Concurrent Engineering) erprobt und Produkt eingeführt Entwicklung eines dezentralen Steuerungsinstruments („Kennzahlencockpit„) Entwicklung Entgeltsystem begonnen	
Rüggeberg	Fertigungssegmentierung: Gesamtkonzept, Umsetzung in einem Pilotsegment, dabei Integration dispositiver, logistischer und qualitätssichernder Aufgaben Im Pilotsegment: Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen (5 Gruppen) – u.a. verbunden mit Umbaumaßnahmen Entwicklung und Einführung eines neuen Entgeltsystems (gain sharing)	
Krohne	Fertigungssegmentierung: Neustrukturierung der gesamten Fertigung mit Integration dispositiver, logistischer und qualitätssichernder Aufgaben in 6 Segmenten; Entwicklung eines Gesamtkonzepts, Umsetzung im gesamten Fertigungsbereich (incl. Baumaßnahmen) Aufbau interner Prozeßbegleitung und Personalentwicklung als eigenständiger Aufgabe Entwicklung Entgeltsystem begonnen	

Die Rolle des IATs im RAMONA-Verbund war eine dreifache: Einerseits war das IAT die koordinierende Einrichtung des gesamten Verbunds; daneben arbeiteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Berater für Fragen der Organisations- und Prozeßgestaltung und brachten ihr arbeits- und sozialwissenschaftliches Know-How ein; schließlich bestand die Aufgabe darin, sich als Forscher/in den realen Veränderungsprozessen aussetzen, um deren Dynamik zu untersuchen und zu begreifen. Die Erfahrungen der Unternehmen und die Ergebnisse sind an anderer Stelle detaillierter dargestellt und veröffentlicht (Brödner/Kötter, 1999).

2 Konkrete Erfahrungen im Veränderungsprozeß

Alle Betriebe und die Forschungs- bzw. Beratungseinrichtungen hatten sich vor Beginn der Projekte in den Firmen auf eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise verständigt, und auf der Grundlage der bisherigen Erfahrungen läßt sich festhalten, daß sich der verfolgte umfassende Beteiligungsansatz in den betrieblichen Projekten als erfolgreich erwiesen hat. Bezogen auf den Beteiligungsansatz sollen sechs Aspekte hervorgehoben werden, die sich als wichtig erwiesen haben.

1. Es gelang durch eine entsprechende Strukturierung und Durchführung der betrieblichen Projekte, auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Projektphasen **umfassende Beteiligung** anzubieten und zu realisieren. Es war übliche Praxis in allen Firmen, Beschäftigte aus den von den Veränderungen potentiell betroffenen Bereichen an den Arbeitsgruppen zu beteiligen. Die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen war im Prinzip freiwillig.

Schon im Vorfeld der Projekte wurden die Betriebsräte der Firmen informiert; sie waren zudem in den Projektsteuerungsgremien vertreten und arbeiteten hier aktiv mit. Gleiches galt, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, für die Projektteams und für die Arbeitsgruppen, die verschiedene Projektaufgaben durchführten. Durch diese Einbindung erhielten die Betriebsräte einen weit über die betriebsverfassungsrechtlichen Informationspflichten hinausgehenden Einblick über die Arbeiten, Fortschritte und Probleme der Projekte. Gleichzeitig war es dadurch möglich, relativ schnell zu einer Rückkoppelung mit dem Betriebsrat und, wo dies angezeigt war, zu verändertem Vorgehen zu kommen. Diese Detailkenntnis der Diskussionen und der organisatorischen Lösungen war darüber hinaus eine gute Grundlage für die in einigen der Unternehmen zu verhandelnden Lohnregelungen. Der gute Informationsstand vereinfachte die Aushandlung der Regelungen, da auch die Betriebsräte schon frühzeitig präzise Vorstellungen von der jeweiligen Arbeitsorganisation, den Qualifizierungsbedarfen und den dazu adäquaten Lohnregelungen entwickeln konnten. Zudem konnten die Betriebsräte über den ganzen Gestaltungsprozeß hinweg leichter u.a. auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen sowie auf die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten achten und die entsprechenden Aktivitäten einfordern bzw. unterstützen.

Auch in den Analysephasen zu Beginn der betrieblichen Projekte wurde mit Beschäftigten und Betriebsräten eng zusammengearbeitet, sowohl was die Untersuchungen selbst anging als auch die Rückmeldung der Ergebnisse. Die Darstellung der durch die Berater ermittelten Probleme und Schwachstellen der organisatorischen Abläufe in den sog. Kick-Off-Workshops diente einerseits der Sicherung der Ergebnisse (zusätzliche Validierung), andererseits der konzeptionellen Vorbereitung der Projekte und der Aktivierung der Beschäftigten für die weiteren Arbeiten. Bei den Kick-Off-Workshops wurden auf der Basis der miteinander konfrontierten arbeitswissenschaftlichen, externen und betrieblichen, internen Sichten des Unternehmens die Leitlinien und Orientierungen vereinbart, die im weiteren Projektverlauf angestrebt wurden. (vgl. Latniak, 1999) An diesen mehrtägigen Veranstaltungen nahmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen - von der Geschäftsführung bis zur Werker-Ebene - und aus möglichst allen Abteilungen und Bereichen der Unternehmen teil, um so ein differenziertes Bild des Unternehmens zu bekommen, und die Problemzusammenhänge über die gesamte Prozeßkette gesehen diskutieren zu können. Die hierarchieübergreifende Zusammensetzung dieser Workshops war in einigen der Firmen eine neue Erfahrung.

Die Beteiligung der Beschäftigten an der Konzeptentwicklung stellte dann den ersten harten Prüfstein für die beteiligungsorientierte Vorgehensweise dar. Interessenkonflikte zwischen Abteilungen und die Befürchtungen und Widerstände hinsichtlich der geplanten Veränderungen brachen hier auf, denn die Beschäftigten wissen in der Regel sehr genau, welche Punkte der zukünftigen Arbeitsorganisation über Gewinner und Verlierer, den Neuzuschnitt oder die Auflösung einzelner Arbeitsplätze und ganzer Bereiche entscheiden. Die Frage zu klären, wie eine möglichst günstige Lösung für das Unternehmen und gleichzeitig für die betroffenen Beschäftigten aussehen könnte, ist eine schwierige und konfliktreiche Diskussion, bei der sich die externe moderatorische Unterstützung als hilfreich erwiesen hat. Wichtig war hier zudem, daß die Unternehmensleitungen deutlich gemacht haben, daß das vorhandene Potential der Beschäftigten entwickelt und genutzt werden sollte, und deshalb mit den Projekten keine Entlassungen verbunden werden sollten. Aber auch das Aufzeigen organisatorischer Alternativen und unterschiedlicher Lösungsansätze sowie deren Vor- und Nachteile war hier sehr wichtig. Es war für die Firmen teilweise neu, offene Punkte

und ungelöste Probleme als solche zu akzeptieren und zunächst stehenzulassen. Es gelang trotzdem, in allen Firmen neue strukturelle Organisationskonzepte gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten zu entwickeln.

Beteiligung in der Phase der Umsetzung der entwickelten organisatorischen Lösungen erscheint zunächst als Forderung trivial - weil unumgänglich -, konnte aber in den RAMONA-Betriebsprojekten auf den entsprechenden Vorarbeiten und Beteiligungserfahrungen aufbauen. Das soll allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß trotz vielfältiger Beteiligungsangebote und deren Nutzung der Informations- und Klärungsbedarf in der Umsetzungsphase erheblich ist. Jede der angesprochenen Phasen war davon gekennzeichnet, daß z.B. ein gemeinsamer Informationsstand der Arbeitsgruppenteilnehmer über Ziele und Stand des Projekts sowie über die folgenden Schritte erst hergestellt werden mußte.

2. Im Zusammenhang mit diesen Beteiligungsmaßnahmen wurde wiederholt deutlich, daß die projektbezogene **Kommunikation im Unternehmen** eine kritische Größe für den Projekterfolg ist. Die Herstellung und Intensivierung der Regelkommunikation, d.h. regelmäßiger Information und Diskussion, bei der eine Vermittlung der Ziele, des Entwicklungsstands, der Probleme und Erfolge des Veränderungsprojekts und der betrieblichen Gesamtsituation stattfindet, ist unerlässlich. Zudem sind diese meist abteilungsförmigen Besprechungen bereits ein erstes Führungs- und Informationsinstrument, das auch in den neuen Organisationsformen zur Anwendung kommen sollte, um über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen regelmäßig zu informieren. Kontinuierliche Feedback-Schleifen zwischen Beschäftigten und Management sind wünschenswert und hilfreich; dies wurde in den Unternehmen auf diesem Weg teilweise neu geschaffen, teilweise intensiviert.

Neben dieser Herstellung von Betriebsöffentlichkeit ist gerade die Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten im direkten Gespräch als ein wesentliches Moment der unternehmensinternen Kommunikation hervorzuheben, da nur so die individuellen Probleme und Perspektiven der Veränderung zur Sprache kommen können. Vor dem Hintergrund der mit Arbeitslosigkeit verbundenen existenziellen Ängste auf Beschäftigtenseite und der durch den Veränderungsprozeß unklaren individuellen Perspektiven ist hier ein erhebliches Maß an Sensibilität in der Anbahnung der Gespräche und in der Gesprächsführung nötig.

Diese wenigen Hinweise deuten an, daß der notwendige Kommunikationsaufwand in den Projekten **erheblich und nicht zu vermeiden** ist. Organisatorische Umstrukturierungen, wie die in den RAMONA-Projekten angestoßenen, produzieren systematisch Verunsicherung auf unterschiedlichsten Ebenen, da festgefügte organisatorische Strukturen und wechselseitige Verhaltenserwartungen, also die betrieblichen Rollen, aufgebrochen und verändert werden. In der Regel beginnt ein Suchprozeß, der mit der allmählichen Klärung neuer Zuständigkeiten, Aufgaben und Anforderungen an die Stellen und deren Inhaber verbunden ist. Deshalb muß in Phasen der Veränderung mit viel mehr Beschäftigten über viel mehr Grundsätzliches diskutiert werden, als in alltäglichen Arbeitssituationen. Dies gilt je nach Tiefe des Prozesses von der Werker-Ebene bis zu Geschäftsführung gleichermaßen.

3. Weiterhin ist zu betonen, daß es sich bei einem solchen organisatorischen Veränderungsprozeß um vielfältige, aufeinander bezogene Aktivitäten unterschiedlicher Beteiligter handelt. Dieser **Prozeß ist kein Selbstläufer**, sondern er muß – wie sich

bestätigte - immer wieder bewußt gestaltet werden, und es ist immer wieder eine Aufgabe der Projektverantwortlichen und der Projektpromotoren im Management, das auf der Grundlage einer Reflexion und Zwischenbilanz zu leisten.

Kennzeichen eines beteiligungsorientierten Vorgehen sind die Kontinuität der Beteiligung und ein zunehmend größerer Kreis der Beteiligten. Praktisch gestaltete sich die Arbeit in der Regel so, daß eine kleinere Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um den Projektleiter – das Projektteam – unterstützt durch die externen Berater sozusagen für Kontinuität und die notwendigen strukturierenden Voraussetzungen sorgt, und so sozusagen die Projektfäden zusammenhält. Diese Gruppe ist vom Start des Projekts bis zu Umsetzung involviert.

Auch wenn es gelingt, zunehmend mehr Beschäftigte mit dem Projekt in direkten Kontakt zu bringen und einzubinden, ließ sich kein ‚Rutschbahn‘-Effekt beobachten; gemeint ist damit die Vorstellung, man brauche Beteiligung nur einmal anzuschieben, dann gehe es, wie von selbst immer schneller und mit zunehmend mehr Leuten, eben wie bei einer Rutschbahnfahrt, weiter. Obwohl dies bei gelingenden Beteiligungsprozessen durchaus möglich ist, waren unseren Erfahrungen nach immer wieder Informationsphasen, Vergewisserungen über gemeinsame Ziele und bewußte Vereinbarungen der nächsten Schritte unumgänglich. Für Beteiligung mußte bei den Beschäftigten auch geworben werden, weil dies zunächst als zusätzliche Arbeit empfunden wurde.

Es zeigte sich in den Arbeitsgruppen auch, daß „Einverständnis„ zum Vorgehen und den Zielen noch lange nicht gleichzeitig auch „ein Verständnis„ aller Beteiligten bedeutet, sondern die „allmähliche Verfertigung der Organisation in der Kommunikation„, so sinngemäß der Organisationsforscher Alfred Kieser, gerade des klärenden, strukturierenden und reflektierenden Eingreifens bedarf. Hier gibt es offensichtlich keinen „one best way„; jedes Unternehmen mußte selbst angemessene Formen der Information, Diskussion und (delegativer oder direkter) Beteiligung finden, sowie Formen der Reflexion des Vorgehens und eine entsprechend „rollierende„ Projektplanung mit angemessener Anpassung der folgenden Schritte entwickeln. Daß hier nicht alles restlos planbar ist, daß Fehler, Mißverständnisse, und Gerüchte, teilweise auch Doppelbotschaften fast unumgänglich sind, und daß dadurch eher zusätzlicher Kommunikationsbedarf entsteht, sei zumindest erwähnt. Dies sind aber notwendige und unumgängliche Lernschritte auf dem Weg zu einer effektiveren Organisation.

4. Grundlegende Probleme bereitet bei solchen Projekten die Vereinbarkeit von strategischer („top-down„) Planungslogik mit beteiligungsorientierter („bottom-up„) Entwicklungslogik. Gemeint ist damit, daß von Seiten des Managements in der Regel relativ klare Vorstellungen genannt werden, wie die zukünftige Organisationsstruktur aussehen sollte. Dies steht aber in einem Spannungsverhältnis zum Vorgehen in einem ergebnisoffenen Entwicklungsprozeß, denn gleichzeitig sollen die Beschäftigten als Spezialisten für die alltägliche Arbeit ihre spezifischen Kompetenzen einbringen, um die zukünftigen Lösungen erst zu entwickeln. Die Perspektiven von Management und unterschiedlichen Beschäftigtengruppen müssen sich dabei nicht decken. Wir haben versucht, bei den Kick-Off-Workshops zu einer Verständigung über Ziele und Leitlinien bzw. Modelle zu kommen, die ausführlich diskutiert wurden und auf deren Grundlage dann von den Entscheidungsgremien der Projekte die konkreten Entwicklungsaufgaben festgelegt wurden. Dies hat sich bewährt.

Es geht an diesem Punkt grundsätzlich um die **Glaubwürdigkeit der Beteiligungsangebote**: Die konzeptionellen Widersprüche und Konflikte, die aus den unterschiedlichen Perspektiven des Managements und der Beschäftigten notwendig entstehen, werden im Zuge der Diskussionen deutlich und können entsprechend nicht mehr kaschiert und geleugnet werden. Hier sind besonders die Offenheit und Gesprächsbereitschaft des Managements und ein „Stehen zum Gesagten,“ als wesentliche, erfolgsförderliche Signale hervorzuheben. In solchen Projektphasen sind Unsicherheiten und Mißtrauen wechselseitig; eine harte und verbindlich geführte Debatte um mögliche Lösungen und deren Tragfähigkeit ist für das Überleben des Unternehmens unumgänglich. Der verantwortliche Segmentleiter der Fa. Elster brachte diese Erfahrung und den eingeschlagenen Weg auf die griffige Formel: „Aushandeln im Konflikt – aber mit Blick auf den Konsens,“.

Solche – wie in unseren Beispielbetrieben - gemeinsamen positiven Projekterfahrungen der Beteiligten und die wechselseitige Erfahrung der Verlässlichkeit der Partner werden allmählich zu Fundamenten für eine tragfähige und effektivere Form der Zusammenarbeit. Die in der Übergangssituation nicht vermeidbare Widersprüchlichkeit der betrieblichen Prozesse stellt auch an diejenigen, die ernsthaft in Richtung mehr Beteiligung gehen wollen, extrem hohe persönliche und kapazitive Ansprüche. Gelungene und nachhaltige Veränderung ist nur auf dem Weg über solche gemeinsamen Erfahrungen und deren Reflexion zu gewinnen. Es geht für Management wie für andere Beschäftigtengruppen darum, ambivalente Situationen, Rollenunklarheiten und Konflikte auszuhalten und gemeinsam produktiv bewältigen zu lernen.

Hilfreich erwies sich hier die externe Unterstützung in Konfliktsituationen. Gerade durch die zeitweise Suspendierung der Hierarchie in moderierten Gesprächssituationen wurden die Voraussetzungen für kritisches Feedback zu den betrieblichen Veränderungsprozessen geschaffen, und damit eine offenere Kommunikation zwischen den betrieblichen Gruppen ermöglicht.

Diese Entwicklung hat allerdings noch einen weiteren Effekt: Die neue Organisationsform und deren Entwicklungsprozeß bedingen andere Formen der Führung, der Kontrolle und des Managementhandelns. So ist nach unseren Erfahrungen und einer umfassenden Delegation von Verantwortung an die dezentralen Einheiten in den Unternehmen – und damit an die Beschäftigten - keine detaillierte, auf hierarchischer Anweisung aufbauende Feinsteuerung und Kontrolle mehr in der Form wie vorher möglich. Ein angemessenes, neues Steuerungs- und Führungskonzept muß im Unternehmen dafür erst entwickelt werden, um den veränderten Ansprüchen gerecht zu werden. Es scheint mir, als liege insbesondere hierin ein zentrales Problem für das Management, das einen Rückfall in frühere Lenkungs- und Kontrollformen, im Beraterjargon: „wieder stärker führen,“ nahelegt.

5. Allerdings ist nicht nur hinsichtlich des Managements eine gewisse Zurückhaltung hinsichtlich der Anforderungen festzustellen, die durch eine konsequente Beteiligungsorientierung entstehen. Von „**Beteiligungsstreß**,“ sprechen auch andere Beschäftigte in zweierlei Hinsicht.

Einerseits bezieht sich dies auf die hohe Belastung der Projektmitarbeiter während des Umstrukturierungsprozesses, da häufig betriebliche Leistungsträger bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen im Unternehmen auch

verantwortliche Tätigkeiten in den Projekten übernehmen müssen. Hier ist auch die angesprochene Freiwilligkeit der Teilnahme mangels Alternativen eingeschränkt – auf bestimmte Kompetenzen, die in den mittelständischen oder kleinen Firmen oft nur bei einer Person vorhanden sind, kann in den Projekten manchmal nicht verzichtet werden. Zudem sind diese Personen meist gleichzeitig mehrfach in laufenden Projekten und in den alltäglichen Abläufen gefordert, was sich in einer Kumulation der Belastungen bemerkbar macht. Diese Zumutbarkeitsgrenze ist bei der Anlage der Projekte zu berücksichtigen.

Andererseits bringt es die neu zugewiesene Verantwortung in den veränderten organisatorischen Abläufen mit sich, daß Verantwortlichkeiten auch nicht mehr nach oben „wegdelegiert“, werden können, sondern Probleme und deren Lösung in der dezentralen Einheit selbst angegangen werden müssen. Die Konsequenz daraus, nämlich z.B. bestimmte Probleme bei der Erledigung eines Auftrags nicht mehr über den „Dienstweg regeln“, zu können, wird von den Beschäftigten durchaus auch als neue Form der Belastung empfunden.

6. Um die notwendige, neue Form der Führung in den entwickelten dezentralisierten Strukturen zu unterstützen, wurde in einem der RAMONA-Unternehmen eine partizipative Entwicklung von Kennzahlen erprobt. Durch intensive Diskussionen über etwa ein Jahr gelang es, ein „Kennzahlen-Cockpit“, für das betroffene Fertigungssegment zu schaffen – etwas spöttisch bezeichnet als **„der lange Weg zur Kennzahl“**. Hierbei werden nicht nur finanzielle Größen erhoben, sondern die finanzielle Perspektive wird durch die Kundenperspektive, durch die interne, eher organisatorische Perspektive sowie durch die Frage nach Innovation und Lernfähigkeit ergänzt. Diese unternehmensstrategischen Zielgrößen und deren operative Erfassung im dezentralen Bereich - und gerade nicht in einer zentralen Controlling-Abteilung (!) - wurden vereinbart, und dienen jetzt einerseits dazu, das Erreichen der Ziele zu überprüfen. Andererseits können die visualisierten Daten von den Beschäftigten im Segment verstanden und gedeutet werden, und sind prinzipiell in erkennbarer Form von ihnen zu beeinflussen. Die durch das Entwicklungsverfahren erreichte Transparenz und Akzeptanz der Meßgrößen und die Eindeutigkeit ihrer Interpretation sind hier als entscheidende Vorteile zu nennen.

Abb. 2: Kennzahlencockpit bei der Fa. Elster

Wirtschaftlichkeit	Segmentergebnis	Qualität	Anzahl der Kundenreklamationen
Wachstum	Umsatz des Segments	Zeit	Liefertermintreue
Zeit	Produktionsdurchlaufzeit	Produkt-innovation	Umsatzanteil neuer Produkte
Flexibilität	Bestände (Ware in Arbeit + Fertigmateriale)		
Produktivität	Mitarbeiterproduktivität (Vorgabezeit/ Anwesenheitszeit)		

nach: Brödner/Kötter, 1999: 215

Die eigentliche konzeptionelle Bedeutung dieses „Cockpits“, ist darin zu sehen, daß hier angelehnt an aktuelle Verfahren des Controllings, die auf eine ausgeglichene Berücksichtigung zentraler strategischer Faktoren der Unternehmensentwicklung gerichtet sind („balanced scorecard“, im Sinne von Kaplan/Norton, 1992), über ein Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung und eine ausführliche Diskussion zwischen den Beteiligten ein Instrument geschaffen wurde, das nicht nur den Informationsbedürfnissen einer zentralen Geschäftsführung entgegenkommt (und diese mit präzisen Daten versorgt), sondern gleichzeitig auch die Selbststeuerung der dezentralen Organisationseinheit unterstützt und dort von den Beschäftigten als Leistungsindikator genutzt werden kann. Leider läßt sich der – in unserem Zusammenhang entscheidende – Lernprozeß, den Management und Beschäftigte bei der Entwicklung des Instruments und der Auswahl und Operationalisierung der Parameter durchlaufen haben, kaum in der gebotenen Kürze wiedergeben.

3 Konsequenzen aus der Beteiligungsorientierung

Auf der Grundlage der Projekterfahrungen zeichnen sich drei grundlegende Schwierigkeiten bei beteiligungsorientierten Gestaltungsprozessen ab, die sich auf die Haltung des Managements, auf die Veränderung der Aufgaben der Betriebsräte und sowie auf den möglicherweise veränderten Charakter betrieblicher Rahmenverhandlungen beziehen.

Brisant für das Management bleiben beteiligungsorientierte Prozesse auch weiterhin, weil selbst produktionsfunktional motivierte Beteiligungsangebote wie angedeutet eine erhebliche Verschiebung des sozialen Machtgefüges im Betrieb mit sich bringen können. Das Management kann nach einer solchen Initiative nicht mehr bruchlos zur früheren Praxis zurückkehren, ohne seine eigene Position zu beschädigen oder auf Seiten der

Beschäftigten Zynismus und Demotivierung zu erzeugen. Gleichzeitig wurde auch deutlich, daß ein konsequenter beteiligungsorientierter Ansatz selbst bei einer rein funktionalen Begründung eine unternehmensinterne Dynamik freisetzen kann, die in ihren langfristigen ökonomischen Wirkungen wie in ihren Wirkungen auf die industriellen Beziehungen in den Unternehmen bisher eher unterschätzt wird.

Auch hinsichtlich der Beteiligung der Betriebsräte läßt sich festhalten, daß es in den betrieblichen Projekten gelang, die direkte Beteiligung in den betrieblichen RAMONA-Projekten in die delegativen Vertretungsmuster einzubetten. Hier zeichnet sich allerdings forciert durch Beteiligungsansatz eine Zunahme des betriebsspezifischen Verhandlungsbedarfs bei einer gleichzeitigen Tendenz zur Entrechtlichung der betrieblichen industriellen Beziehungen ab. Gemeint ist damit in diesem Zusammenhang, daß direkte Beteiligungsformen in der Umstrukturierung formal nicht detailgenau etwa in einer Betriebsvereinbarung reguliert werden können, wenn sie die angesprochene Wirkungen entfalten sollen. Betriebsvereinbarungen setzten in den RAMONA-Betrieben eher den sichernden Rahmen für Beteiligung, den es dann konkret auszufüllen galt. Zudem bedeutete die dauernde Einbindung der Betriebsräte für diese selbst tendenziell eine Neuorientierung und Verschiebung der Aufgaben - weg von Schutz-, hin zu langfristigen Gestaltungsperspektiven. Beide Faktoren deuten an, daß ein beteiligungsorientierter Gestaltungsansatz zu einem Formwandel der konkreten Betriebsratsarbeit beitragen kann.

Gerade Verteilungsfragen werden in ihrer Bedeutung für das Gelingen der Umstrukturierungsprozesse tendenziell noch wichtiger werden. Die Resultate der Umstrukturierung für die Beschäftigten werden durch die jeweiligen Regelungen erst im eigentlichen Wortsinn berechenbar: Der zukünftige Lohn läßt sich „ausrechnen„. Rahmensetzend sind hier die Flächentarifverträge, die zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen vereinbart werden, und für die Betriebe – soweit sie in den jeweiligen Verbänden Mitglied sind – einerseits eine hohe Bindungswirkung haben, andererseits aber auch als Entlastung der betrieblichen Verhandlungspartner zu sehen sind, nicht alles im Detail selbst regeln zu müssen. Eine spezifische Anpassung der rahmentarifvertraglichen Bestimmungen und der aus den betrieblichen Gestaltungsprozessen entstehenden Entlohnungs- und Zeitregelungen der Unternehmen war in den RAMONA-Betrieben, in denen dies gemacht wurde, möglich und erfolgreich.

Die Komplexität der betrieblichen Verhandlungen – und damit der Verhandlungsbedarf zwischen den betrieblichen Gruppen - wird allerdings noch erhöht, wenn versucht wird, nicht nur die finanzielle Entlohnung zu regeln, sondern **„Pakete„ zu schnüren**, bei denen etwa höhere Termintreue, höhere produzierte Qualität und erfaßte Produktivitätszuwächse gegen höheres Entgelt, flexiblere Arbeitszeitregelungen, regelmäßige Weiterbildung und attraktivere Arbeitsaufgaben aufgewogen und vereinbart werden. Dies erscheint angesichts der hohen Bedeutung, der den Lohnkosten in den kleineren und mittleren Unternehmen zugemessen wird, ein gangbarer Weg zu sein, um die Produktivitätszuwächse nicht zu verteilen, bevor sie sich eingestellt haben. Vorausgesetzt ist die Bereitschaft und Kompetenz bei den Verhandlungspartnern, dies einerseits sowohl mit der Belegschaft wie innerhalb ihrer jeweiligen verbandlichen Strukturen offensiv anzugehen und zu diskutieren, und daß andererseits die Belegschaft akzeptiert, die „Beute in unterschiedlicher Münze zu verteilen„.

Zusammenfassend läßt sich damit sagen, daß direkte Beschäftigtenbeteiligung in Umstrukturierungsprozessen erkennbare strukturelle, konzeptionelle und kapazitive Voraussetzungen hat. Sie ist kein schnell wirkendes Allheilmittel, sondern führt je nach betrieblicher Situation zu möglicherweise aufwendigen und grundlegenden Neuorientierungen, die nicht auf organisationsstrukturelle Faktoren beschränkt bleiben, sondern sowohl die Interaktion aller im Unternehmen Beschäftigten wie die regulativen Rahmenbedingungen betreffen. Grenzen und Reichweite der neuen Formen müssen letztlich praktisch in jedem Unternehmen von neuem ausgelotet werden, wobei die Erfahrungen in den RAMONA-Betrieben - bei allen angesprochenen Problemen – ermutigend sind und zur Nachahmung anstecken sollten. Es wird sich auch bei den betrieblichen Projekten des RAMONA-Verbunds erst mit der Zeit erweisen, ob die im Zuge der fast dreijährigen Entwicklung und Einführung gefundenen Muster trag- und ausbaufähig sind. Die Voraussetzungen dafür sind nach den bisherigen Erfahrungen insgesamt als günstig einzuschätzen.

Literatur

Argyris, Chris, 1998

Empowerment – the emperor's new clothes. Harvard Business Review May-June 1998, 98-105.

Brödner, Peter/Kötter, Wolfgang (Hrsg.), 1999

Frischer Wind in der Fabrik. Berlin.

Kaplan, Robert S./Norton, David P., 1992

The balanced scorecard – measures that drive performance. In: Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1992, 71-79

Latniak, Erich, 1999

Erfahrungen mit dem Einsatz arbeitswissenschaftlicher Analyseinstrumente. In: Arbeit 2/1999, 179-196.

Pekruhl, Ulrich, 1996

Probleme organisationalen Wandels: Partizipatives Management und Organisationskultur. In: Brödner, Peter/Pekruhl, Ulrich/Rehfeld, Dieter (Hg.): Arbeitsteilung ohne Ende? Über die Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Kooperation. München und Mehring, 115-146.