



## Intro

Der vorliegende Praxisleitfaden für die Reorganisation eines mittelständischen Produktionsbetriebes entstand in Kooperation verschiedener Organisationen und Firmen.

Die bei face to face consulting tätigen Berater waren im Projektzeitraum (1996 – 1998) für die unten genannte Firma Synergie GmbH tätig, die einer Veröffentlichung des Berichts an dieser Stelle zugestimmt hat.

Weitere beteiligte Organisationen:

- Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (G. I. B.)
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Referat III/ B4, 40109 Düsseldorf
- Agenda Consult GmbH, Dorotheenstraße 85, 53111 Bonn,

Das Projekt im Internet: <http://www.cs.uni-bonn.de/~prosec/emaille/>

Nähere Auskünfte zum Projekt und den beteiligten Beratern können unter [info@f2f-consulting.de](mailto:info@f2f-consulting.de) angefordert werden.

## Praxisleitfaden zur Reorganisation eines mittelständischen Produktionsbetriebes

*Der Leitfaden basiert auf konkreten Erfahrungen.*

Der folgende Praxisleitfaden orientiert sich an den Erfahrungen, die im Verlauf eines Reorganisationsprojektes in einem *mittelständischen Emallierwerk* von Mai bis Dezember 1996 gewonnen wurden.

*Förderung erfolgte im Rahmen des Programms QUATRO durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales NRW.*

Das Projekt wurde gefördert im Rahmen des EU-kofinanzierten arbeitsmarktpolitischen Förderprogramms *Qualifizierung, Arbeit, Technik, Re-Organisation* (QUATRO) von dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Ziel dieses Programmes ist die Sicherung von strukturell durch Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitsplätzen in klein- und mittelständischen Unternehmen.

*Die Erfahrungen wurden in einem Projekt zur Sicherung von Arbeitsplätzen in einem "Krisen-Unternehmen" gesammelt.*

Der Titel des Reorganisationsprojektes lautete *Beteiligungsorientierte Maßnahmen zur Produktdiversifizierung als Krisenintervention in einem mittelständischen Emallierwerk*. Das betroffene Unternehmen stand zu Anfang des Prozesses vor dem Problem, durch den Verlust eines Großkunden ca. 80% seines Auftragsvolumens eingebüßt zu haben. Von ehemals 280 Mitarbeitern mußten in dieser Krisensituation 240 entlassen werden.

*Durch partizipative Maßnahmen konnten 30 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.*

Seit Projektbeginn konnten durch die *partizipativ* geplanten und realisierten Maßnahmen die Auftragslage verbessert und insgesamt 30 der ursprünglich entlassenen Mitarbeiter wieder eingestellt werden. Als Prozeßbegleiter konnte ein *Team von Organisationsberatern* der Firma SYNERGIE GmbH gewonnen werden, das die Firma bei der Konzeption und Durchführung der Reorganisation *Prozess beratend* unterstützte.

*Der Leitfaden dient der exemplarischen Beschreibung von Reorganisationsmaßnahmen.*

Im Folgenden sollen die Prozeßschritte und Maßnahmen dieses Reorganisationsprojektes beispielhaft beschrieben werden, um es auch anderen Beratern und

(Produktions-) Betrieben in ähnlicher Situation zu erleichtern, vergleichbare Maßnahmen zu ergreifen.

*Er soll Hilfestellung bei der Umsetzung ähnlicher Maßnahmen bieten.*

Der Leitfaden versucht nicht, die wissenschaftlichen Grundlagen der hier exemplarisch vorgestellten Prozeßberatung darzustellen, sondern eher eine Hilfestellung für die betriebliche Praxis zu leisten. Die einzelnen Maßnahmen werden beschrieben und "Fallstricke", Risiken und Probleme deutlich gemacht. Der Aufbau folgt somit vorwiegend einer Anwendungsorientierung, die sich auch in konkreten Tips, Anregungen und Warnungen widerspiegelt.

*Tip: Im Anhang findet sich eine themenorientierte Literatursammlung.*

Für eine eingehende Beschäftigung mit den vorgestellten Maßnahmen, Methoden und Verfahren ist eine Liste ausgewählter Literatur angefügt, die aktuelle wissenschaftliche, theoretische und erfahrungsgeleitete, empirische Veröffentlichungen zu den Themen *Beteiligungsorientierung, Führung/Motivation, Flexibilisierung/Arbeitszeitsysteme/Lohn und Gehalt, Qualität, Organisations- und Kommunikationsforschung/ Arbeitswissenschaft und Psychologie, Technikeinführung und Organisationsentwicklung sowie zu Qualifizierung/Lernen in Organisationen/ Personalentwicklung* präsentiert. Diese Literatursammlung ist sicher nicht vollständig, kann Ihnen aber einen Einstieg in den "Stand der Dinge" hinsichtlich der genannten Themen bieten.

*Wichtig: Pflichtlektüre ist das BetrVG!*

Eine unverzichtbare Basisliteratur für jede Art organisatorischer Umstrukturierung im gewerblichen Kontext sind die entsprechenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen. Das *Betriebsverfassungsgesetz* sollte somit bei jedem Schritt zu Rate gezogen werden.

*Zum Aufbau des Leitfadens:*

Der Leitfaden selbst gliedert sich in den einzelnen Themenblöcken jeweils in zwei Spalten, von denen die *linke Spalte* die wesentlichen Aspekte der Maßnahmen in einer Kurzform vorstellt, sowie Tips, Anregungen und Warnungen in einer Übersicht bietet. Die *rechte Spalte* dient der ausführlicheren Darstellung der Sachverhalte und der Diskussion unterschiedlicher Maßnahmen, Methoden und Verfahren.

*Der Leitfaden kann jedoch kein*

Wir hoffen, daß der vorliegende Leitfaden Ihnen mit

*"Allgemeinrezept" bieten.*

seinen Anregungen und Erfahrungsberichten eine Orientierung bei Ihren eigenen Umstrukturierungsprozessen bieten kann. Gleichwohl wollen wir schon an dieser Stelle darauf hinweisen, daß jeder Prozeß sich in den spezifischen Rahmenbedingungen von Prozessen in anderen Organisationen und Situationen unterscheidet und der Leitfaden somit kein "Allgemeinrezept" darstellen kann.

## Die ersten Schritte:

### (1) Vereinbarung über den Reorganisationsprozess

*Am Anfang der beteiligungsorientierten Reorganisation steht eine Betriebsvereinbarung.*

Vor dem Beginn jedes Reorganisationsprozesses ist es notwendig, eine Vereinbarung über den Prozeß zu erarbeiten. Im Falle einer beteiligungsorientierten Maßnahme ist diese Vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat im Sinne einer *Betriebsvereinbarung* zu formulieren.

In der Betriebsvereinbarung werden die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter festgelegt und die Dauer, der Umfang sowie die Grobziele des Prozesses definiert.

*Bei externer Begleitung des Prozesses muß ein Kontrakt zwischen Geschäftsführung und externem Berater abgeschlossen werden.*

In der Regel lassen sich Organisationsentwicklungsprozesse nicht ohne *externe Begleitung* durchführen. Wird der Organisationsentwicklungsprozess durch eine externe Beratung begleitet, muß zudem ein *Kontrakt* zwischen Geschäftsführung und Beraterinstitution abgeschlossen werden. In diesem Kontrakt sind der Umfang, die Dauer und die Ziele der Beratungsdienstleistung zu definieren. Ebenfalls festgehalten werden sollte der Gesamtrahmen hinsichtlich des Honorars des externen Beratungsdienstleisters für den gesamten Prozeßverlauf.

*Für Vereinbarung und Kontrakt sind Vorabgespräche erforderlich.*

Zur Formulierung der Betriebsvereinbarung sowie des Kontrakts sind Gespräche zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Berater einzuplanen. Es kann notwendig sein, diese Gespräche zuerst als Einzelgespräche mit nur jeweils einer der Parteien zu konzipieren und erst in ei-

nem zweiten Schritt zu gemeinsamen Sitzungen mit allen Akteuren zusammenzukommen.

*Vorabgespräche sind kostenlos.*

Die Vorabgespräche zur Formulierung einer Vereinbarung und/ oder eines Kontrakts gehören nicht zum Beratungsumfang und sind von externen Beratern kostenlos zu leisten.

## **(2) Einrichtung eines Lenkungskreises**

*Die Koordination der Prozeßaktivitäten übernimmt ein Lenkungskreis.*

Zur Koordination der Organisationsentwicklung empfiehlt es sich, einen *Lenkungskreis* einzurichten. Dieser Lenkungskreis hat die Aufgabe, die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen des Prozesses zu planen und miteinander abzustimmen. Alle beteiligten Akteure sind dem Lenkungskreis gegenüber berichtspflichtig.

*Der Lenkungskreis besteht aus Mitgliedern der beteiligten Parteien.*

Der Lenkungskreis sollte aus Mitgliedern aller beteiligten Parteien bestehen, zumindest aber aus Mitgliedern der Geschäftsführung, des Betriebsrates und der externen Beratungsinstitution. Der Lenkungskreis sollte nicht zu groß sein; in der Regel sollte er aus fünf bis maximal acht Personen bestehen.

*Ihm gehören 5 bis 8 Mitglieder an.*

Der Lenkungskreis ist für Prozeßentscheidungen verantwortlich. Er ist jedoch verpflichtet, die in den beteiligungsorientierten Treffen und Gremien erarbeiteten Ergebnisse zu berücksichtigen. Der Lenkungskreis entscheidet insofern nicht autonom, sondern ist an die Vorgaben der beteiligten Prozeßteilnehmer gebunden.

*Der Lenkungskreis entscheidet nach Maßgabe der beteiligungsorientiert erarbeiteten Vorgaben.*

## **(3) Durchführung eines Kick-Off-Workshops**

*Was ist ein Kick-Off-Workshop?*

Ein *Kick-Off-Workshop* dient der Initiierung des Beratungs- und Reorganisationsprozesses. Er sollte am Beginn jeder beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsmaßnahme stehen. Ziel des Workshops ist die Erarbeitung der Problemwahrnehmung und der Zielvorstellungen der beteiligten Organisationsmitglieder. In diesem Workshop sollte darüber hinaus ein gemeinsames Verständnis des Projektes entwickelt und die notwendige *Vertrauensbasis* zwischen allen

*Wen lade ich zu dem Workshop ein?*

Beteiligten hergestellt werden.

Zu dem Workshop sollten Sie Vertreter der Geschäftsführung, des Führungspersonals, der Arbeitnehmersvertretung und der Belegschaft einladen, um den Eindruck zu vermeiden, Sie würden nur eine der möglicherweise konfligierenden Parteien als prozessverantwortlich ansehen.

*Die Teilnahme an Projekttreffen erfolgt freiwillig und wird als Arbeitszeit bezahlt.*

Die Teilnahme an dem Workshop (wie auch an den weiteren Maßnahmen) erfolgt auf *freiwilliger Basis*. Sie können niemanden zwingen, sich in partizipativen Maßnahmen zu engagieren. Die Teilnahme an dem Workshop gilt als *bezahlte Arbeitszeit*, d. h. der Arbeitgeber muß in dieser Zeit den Grundlohn weiterbezahlen.

*Tip: Organisieren Sie den Workshop auf "neutralem Boden". In einem nahegelegenen Hotel, Tagungshaus, Gemeindezentrum o. ä. wird sicher ein geeigneter Tagungsraum bereitstehen.*

Sie sollten den Workshop auf "neutralem Boden" veranstalten. In den betrieblichen Räumlichkeiten liegen die alltäglichen Konflikte, Diskussionen, Auseinandersetzungen und Probleme "in der Luft". Für die betroffenen Teilnehmer ist es wichtig, einen Abstand zwischen Projekttreffen und Arbeitsplatz zu erzeugen. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von "Dissoziation". Dieser Abstand ist die Basis für die Reflektion der betrieblichen Probleme und Konflikte.

*Die Workshop-Leitung erfolgt durch ausgebildete Moderatoren.*

Die Leitung des Workshops sollte von *erfahrenen Moderatoren* mit entsprechender Ausbildung übernommen werden. Je nach Teilnehmeranzahl und Dauer des Workshops sollten mehrere Moderatoren zur Verfügung stehen. Für einen anderthalbtägigen Workshop mit 20 Teilnehmern sind mindestens zwei Moderatoren zu empfehlen.

*Moderation von Kleingruppen*

Wenn im Rahmen des Workshops in Kleingruppen gearbeitet werden soll, müssen ausreichend Moderatoren zur Verfügung stehen. Eine Aufteilung der Teilnehmer in vier Arbeitsgruppen mit jeweils fünf Teilnehmern erfordert demnach vier Moderatoren.

*Moderation von Kleingruppen kann auch von Assistenten übernommen werden.*

In Fällen, in denen keine ausreichende Anzahl von ausgebildeten Moderatoren zur Verfügung steht, müssen neutrale Personen hinzugezogen werden, die keine be-

*Tip: In Konfliktsituationen kann der Workshop in zwei Abschnitte aufgeteilt werden, um erstmal beide Parteien gesondert zu Wort kommen zu lassen.*

*Eine Synthese der beiden Workshopteile sollte jedoch in jedem Fall unter Beteiligung beider Konfliktparteien erfolgen.*

*Die Problemanalyse erfolgt durch Sammlung der Probleme durch die betroffenen Mitarbeiter.*

*Bei mehreren Parteien erfolgt die Problemsammlung getrennt.*

*Bei der Problemsammlung wird nicht nach Ursachen oder Schuldigen gesucht.*

*Die einzelnen Probleme werden von den Betroffenen Problemkomplexen zugeordnet und nach Bedeutsamkeit gewichtet.*

triebliche Funktion erfüllen und keiner der beteiligten Parteien angehören. Diese können als *Assistenten* der Moderatoren fungieren. Die Assistenten sollten mindestens *Teamer*-Erfahrungen haben und über Methodenkompetenz verfügen (Dialog- und Diskussionsmoderation, Metaplan, Mindmap etc.).

Wenn bereits Konflikte zwischen betrieblichen Akteuren bekannt sind, kann es sich als hilfreich erweisen, den *Kick-Off-Workshop* zu teilen. An dem ersten Workshoptag wird dann beispielsweise vormittags nur die eine, am Nachmittag dann die andere Konfliktpartei eingeladen. Am zweiten Tag kann dann die Synthese unter Beteiligung beider Parteien erfolgen.

Sollte die Teilung des Workshops vorsehen, beide Parteien jeweils an einem Tag einzuladen, bedenken Sie bitte, daß die *anschließende Synthese* der Ergebnisse an einem weiteren Tag gewährleistet werden muß, an dem beide Konfliktparteien gemeinsam teilnehmen.

Inhalt des *Kick-Off-Workshops* ist die Erarbeitung der Zielvorstellungen für die Organisationsentwicklung. Am Anfang steht eine *Problemanalyse* aus der Perspektive der Betroffenen, d. h. die Teilnehmer werden um ihre Einschätzung der betrieblichen Situation und eine Auflistung der Probleme und Schwierigkeiten gebeten. Bei mehreren betrieblichen Konfliktparteien erfolgt diese Problemsammlung getrennt für jede Partei.

Wichtig ist für die Phase der Problemsammlung, daß hier vorerst noch keine Ursachenzuschreibungen und Lösungsvorschläge diskutiert werden. Insbesondere *Schuldzuweisungen* sind unbedingt zu vermeiden. Diese Diskussionen führen in der Regel zu vorschnellen "Scheinlösungen", die den weiteren Prozeßverlauf behindern.

Nach der Problemsammlung werden die genannten Probleme strukturiert. Es bietet sich an, alle Probleme im Rahmen einer *Metaplan*-Runde einzelnen Problemkomplexen zuzuordnen und diese dann nach Bedeutsamkeit und Dringlichkeit zu gewichten. Auf diese Weise erhält man aus Sicht aller beteiligten Parteien eine strukturierte Einschätzung der betrieblichen Situation (Ist-Zustand).

*Den Problemen und Problemkomplexen werden Ursachen zugeordnet.*

*Mit der "Mindmap"-Methode können Zusammenhänge zwischen Ursachen ermittelt und veranschaulicht werden.*

*Die Definition des "Soll-Zustandes" erfolgt durch die Betroffenen, die zukünftige Situationen beschreiben, in denen das Problem nicht mehr existiert.*

*Als Lösungsvorschläge werden Mittel und Wege zur Zielerreichung gesucht.*

*Die Synthese führt die unterschiedlichen Problemsichten der Parteien zusammen. Lösungswege werden besprochen und konkrete Aufgaben sowie Verantwortliche vereinbart.*

*Zu den Problemkomplexen werden Pro-*

In einem zweiten Schritt werden die Beteiligten aufgefordert, den jeweiligen Problemkomplexen und den in ihnen zusammengefaßten Problemen Ursachen zuzuweisen. Auch in dieser Phase sollte auf eine Suche nach "schnellen" Lösungen verzichtet werden. Den Problemen wird hier erstmal "auf den Grund gegangen". Als Methode für die Zuweisung von Ursachen kann *Mindmapping* eingesetzt werden, mit dessen Hilfe einzelnen Problemen und Problemkomplexen "Äste" oder Verbindungswege zu jeweiligen Ursachen zugeordnet werden. Diese Verbindungswege sind ihrerseits häufig "verästelt", d. h. miteinander vernetzt. Häufig hängen Ursachen miteinander irgendwie zusammen.

Erst nach der Ursachenzuordnung sollte eine Erarbeitung des "Soll-Zustands" erfolgen, d. h. die beteiligten Personen oder Parteien werden aufgefordert, zu jedem Problem(komplex) eine Situation zu beschreiben, in der das Problem gelöst wäre. Dieser Soll-Zustand ist noch nicht der Lösungsweg, sondern beschreibt das Ziel, zu dem aus Sicht der Beteiligten gelangt werden soll.

Als letzter Schritt werden den einzelnen Problem- und Ursachenkomplexen (Ist-Zustand) und Zielbeschreibungen (Soll-Zustand) Mittel und Wege zur Zielerreichung zugeordnet. Diese Mittel und Wege entsprechen konkreten Lösungsvorschlägen und Methoden, mit denen die beteiligten Organisationsmitglieder den beschriebenen Problemen begegnen wollen.

In der Synthese der Problemanalyse und -bearbeitung werden die Ergebnisse der eingeladenen Konfliktparteien in einer Runde allen Beteiligten vorgestellt. In dieser Phase sollte zu einer Übereinkunft aller Beteiligten gefunden werden, welche Probleme als erstes anzugehen sind, welche Lösungsvorschläge vorgezogen werden und wer für die Problemlösungen jeweils verantwortlich ist.

Hier werden konkrete Arbeitspakete definiert und Zuständigkeiten zugeordnet. Es bietet sich an, zu den ein-

*Problemzirkel eingerichtet, die dem Lenkungskreis des Projekts berichtspflichtig sind.*

*Die Ergebnisse werden in Form eines Protokolls dokumentiert und allen Beteiligten bekannt gegeben.*

zelen Problemkomplexen jeweils *Problemzirkel* zu bilden, deren Aufgabe klar umrissen ist und die diese Aufgabe in einer vorgegebenen Zeit zu erledigen haben. Die Ergebnisse dieser Problemzirkel werden durch einen Verantwortlichen zu einem verabredeten Zeitpunkt dem *Lenkungskreis* rückgemeldet.

Die Ergebnisse des *Kick-Off-Workshops* werden schriftlich dokumentiert und allen Beteiligten zur Kenntnis gebracht. In den meisten Fällen empfiehlt sich der Aushang eines *Ergebnisprotokolls* mit den erzielten Vereinbarungen an einem öffentlich zugänglichen "schwarzen Brett". Lenkungskreis, Beraterteam, Geschäftsführung und Betriebsrat erhalten jeweils ein Exemplar der Dokumentation zur weiteren Verteilung an Interessenten.

#### (4) Durchführung von Interviews und Gesprächen mit Beteiligten

*Suchen Sie das Gespräch mit den Betroffenen.*

*Die Gespräche werden von neutralen und geschulten Personen geführt.*

*Erklären Sie den Mitarbeitern Sinn und Zweck der geplanten Reorganisation und die Wichtigkeit der Beteiligung aller Betroffenen.*

*Mitarbeitergespräche schaffen die Vertrauensbasis für den weiteren Prozeß.*

*Wichtig: Beteiligungsorientierung eignet sich nicht für reine Rationalisierungsvorhaben!*

*Geben Sie kein Versprechen, das Sie nicht einhalten können.*

*"Dämpfen" Sie zu hohe*

Für den weiteren Verlauf der beteiligungsorientierten Maßnahme ist es notwendig, das Gespräch mit den betroffenen Organisationsmitgliedern zu suchen. Diese Mitarbeitergespräche erfüllen eine organisatorische und eine prozessinhaltliche Funktion. Die *Gesprächsführung* sollte Idealerweise von einem oder mehreren geschulten Interviewern übernommen werden, in jedem Fall aber von neutralen Personen, in der Regel externen Beratern/ Prozeßbegleitern.

Die *organisatorische Funktion* von Mitarbeitergesprächen liegt in der Vorstellung und Bekanntmachung des Vorhabens. Erläutern Sie allen betroffenen Mitarbeitern kurz die bevorstehende Reorganisation und deren Anlaß oder Notwendigkeit. Gehen Sie auf den *beteiligungsorientierten Charakter* der Maßnahme ein und bitten Sie die Mitarbeiter um Ihre Meinung. Nehmen Sie die Meinung, aber auch die Ängste, Kritik, Kommentare und Anregungen der Beschäftigten ernst und sichern Sie ihnen zu, daß ihre Äußerungen im Prozeßverlauf berücksichtigt werden.

Die Gespräche sollen darüber hinaus eine *Vertrauensbasis* für den weiteren Prozeß etablieren. Jedes Reorganisations-Vorhaben erzeugt *Unsicherheiten und Ängste* bei den Betroffenen. Versuchen Sie, diesen ihre Ängste vor den Auswirkungen zu nehmen, indem Sie ihnen erläutern, daß die Maßnahmen der Bewältigung von organisatorischen Problemen dienen, deren Lösung auch den Mitarbeitern zugute kommt. Reine *Rationalisierungsmaßnahmen* sind durch ein beteiligungsorientiertes Vorgehen ohnehin nicht zu realisieren. Versichern Sie den Mitarbeitern, daß sie zu jeder zukünftigen Maßnahme gefragt und angehört werden.

Vermeiden Sie jedoch Versprechungen, von denen Sie nicht sicher sind, ob Sie diese einhalten können. Durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden stets auch *Hoffnungen und Erwartungen* bei den Betroffenen

*Erwartungen.*

geweckt. Versuchen Sie die Beteiligten möglichst seriös über den möglichen weiteren Prozeßverlauf zu informieren und "dämpfen" Sie zu hochgesteckte Erwartungen.

*Mitarbeiter sind Experten für ihre eigene Arbeit. Mitarbeitergespräche sind "Expertengespräche".*

Die Mitarbeiter der Organisation sind die eigentlichen *Experten* bezüglich des organisatorischen Alltags. Nur diese Mitarbeiter nehmen die organisatorischen Abläufe, Probleme und Störungen direkt "von der Basis" aus wahr. Für den weiteren Prozeßverlauf sind Sie auf die Informationen dieser Basis zwingend angewiesen. Achten Sie daher darauf, Ihre Gesprächspartner als Partner in "Expertengesprächen" zu behandeln.

*Die Informationen aus Mitarbeitergesprächen werden vertraulich behandelt.*

Betonen Sie die *Vertraulichkeit* der Mitarbeitergespräche. Was Sie hier erfahren, kann Vorgesetzten, der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung nur in einer strukturierten Form zusammengefaßt und anonymisiert weitergeleitet werden. Sollten im Anschluß an die Mitarbeitergespräche direkte Konsequenzen (insbesondere negative) für betroffene Gesprächspartner entstehen, wird es Ihnen nicht gelingen, die für den Prozeß notwendige *Vertrauensbasis* zu schaffen.

*Sprechen sie mit allen Mitarbeitern. Werben Sie um freiwillige Teilnahme.*

Versuchen Sie, möglichst alle von dem Prozeß betroffenen Mitarbeiter zu erreichen. Auch hier gilt (wie für alle Maßnahmen), daß die Teilnahme an Gesprächen und Interviews *freiwillig* stattfindet. Nehmen Sie sich für die Mitarbeitergespräche soviel Zeit, wie nötig und möglich ist. Wenn Sie Gespräche am Arbeitsplatz führen, beachten Sie, daß die Zeit der Mitarbeiter häufig begrenzt ist. Im Zweifelsfall verabreden Sie Gesprächstermine, die sich mit dem Arbeitsablauf, in den die Mitarbeiter eingebunden sind, vereinbaren lassen. Diese können auch in den Pausenzeiten liegen.

*Sprechen Sie eine "gemeinsame Sprache" mit den Betroffenen.*

Finden Sie eine "gemeinsame Sprache" mit den Mitarbeitern. Dieser Hinweis mag Ihnen trivial erscheinen, aber er gilt im wortwörtlichen wie im übertragenen Sinne. Insbesondere in Produktionsbetrieben ist der Anteil *ausländischer und fremdsprachiger* Arbeitnehmer häufig nicht unerheblich. Prüfen Sie, ob es notwendig ist, fremdsprachenkundige "Dolmetscher" oder Übersetzer hinzuzuziehen. In Einzelfällen, in denen größere Teile der Belegschaft

*Bei vielen fremdsprachigen Mitarbeitern engagieren Sie einen Übersetzer.*

*Lassen Sie ihren eigenen "Fachjargon" zu Hause und lassen Sie sich auf den Jargon der Gesprächspartner ein.*

*Mitarbeitergespräche dienen dazu, die betrieblichen Abläufe und konkreten Probleme zu verstehen.*

*Nehmen Sie das Geschehen aus der Perspektive der Betroffenen wahr.*

*Menschen sind das eigentliche "Kapital" der Organisation. Sie sind die Quelle für Veränderungen.*

*Versetzen Sie sich in die Situation ihrer Gesprächspartner. Versuchen Sie, deren Wahrnehmung und Gefühle zu "verstehen".*

einer bestimmten Sprachgruppe angehören, vereinbaren Sie einen gesonderten Termin für diese Mitarbeitergespräche und engagieren Sie einen ausgebildeten Übersetzer.

Auch bei deutschsprachigen Mitarbeitern ist es notwendig, eine Verständigungsgrundlage zu schaffen. Gerade externe Interviewer sollten dies besonders beachten und sich auf die Sprache der Mitarbeiter einlassen. Vermeiden Sie Ihren eigenen "Fachjargon" und bemühen Sie sich, die Fachbegriffe der Organisationsmitglieder zu verstehen. Beteiligungsorientierte Maßnahmen können schon an diesem Punkt scheitern, wenn es mißlingt, diese "gemeinsame Sprache" zu entwickeln.

Die *inhaltliche Funktion* der Mitarbeitergespräche bezieht sich auf das Verständnis der organisatorischen Realität sowie der ablaufenden Prozesse, Probleme und Störungen. Das Geschehen in einer Organisation wird erst verständlich, wenn die konkreten und alltäglichen Prozesse und Abläufe der Produktion oder Leistungserstellung bekannt sind. Für die meisten Projekte empfiehlt es sich, die "ethnographische Brille" aufzusetzen und die Abläufe, Probleme und Störungen "aus den Augen" der Betroffenen wahrzunehmen und zu verstehen.

Die Arbeit in Organisationen wird von Menschen verrichtet. Diese Menschen stellen das *eigentliche Kapital* der Organisation dar. Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Energien werden häufig unterschätzt und daher nicht in ausreichendem Maße genutzt. Jeder Mitarbeiter ist eine Quelle für Verbesserungsvorschläge, Einsparungsmöglichkeiten und Prozeßoptimierung.

Menschen in Organisationen haben Gefühle und Bedürfnisse, sind sehr individuell motiviert und haben ihre ganz eigenen Wahrnehmungen, Probleme, Ängste, aber auch Erfolgserlebnisse und Zukunftsvorstellungen. Versuchen Sie, sich in die Lage Ihrer Gesprächspartner zu versetzen und deren jeweilige Situation zu verstehen.

*Mitarbeitergespräche verlaufen von sehr offenen Gesprächsinhalten zu inhaltlich stärker strukturierten, "geschlossenen" Interviews.*

*Die konkreten Fragen ergeben sich aus dem Kick-Off-Workshop.*

*Mitarbeitergespräche haben explorativen, erforschenden Charakter.*

*Neben organisatorischen Dingen interessieren auch individuelle Interessen und Bedürfnisse.*

*Nur in Mitarbeitergesprächen wird die "Kultur" einer Organisation deutlich.*

*Organisationskultur umfaßt Betriebsklima, Gesetze, Regeln und Wertvorstellungen in einem Unternehmen.*

*Die Kultur bildet den Rahmen für die Reorganisation.*

*Die Inhalte sollten*

"Verstehen" ist die Voraussetzung jeder "Erklärung".

Die Mitarbeitergespräche sollten einer Entwicklung von "offenen" zu zunehmend "geschlosseneren" Fragestellungen folgen, d. h. man stellt zuerst sehr allgemeine Fragen zu den einzelnen Arbeitsplätze, Aufgaben, Abläufen, Anlagen, Problemen und Störungen um dann nach und nach auf immer konkretere Sachverhalte einzugehen. Die konkreten (geschlossenen) Fragestellungen ergeben sich in der Regel aus dem vorangehenden *Kick-Off-Workshop*. Dort sind bereits Probleme, deren Ursachen und mögliche Lösungsvorschläge angesprochen worden, die man in den Mitarbeitergesprächen noch einmal aus der Sicht aller Beteiligten besprechen sollte. Die zu Anfang allgemeinen, offenen Gespräche verwandeln sich so im Verlauf zu *inhaltlich stärker strukturierten Interviews*. Dies ist auch einer der Gründe, warum die Gesprächsführung von erfahrenen Interviewern geleistet werden sollte.

Die Mitarbeitergespräche und Interviews haben "explorativen", d. h. erforschenden Charakter. Interessensschwerpunkte bilden neben den schon angesprochenen Informationen über organisatorische Abläufe und Störungen insbesondere Ideen und Bewertungen der Mitarbeiter bezüglich der Organisation, ihrer Arbeit, der Kommunikation und Kooperation im Betrieb, der Probleme und Konflikte sowie bezüglich ihrer individuellen Interessen, Bedürfnisse, Wünsche und Verbesserungsvorschläge.

Darüber hinaus ergibt sich durch die Gespräche ein Eindruck von der "Kultur" einer Organisation, d. h. der herrschenden Stimmung und Atmosphäre, des Betriebsklimas, aber auch der (ungeschriebenen) "Gesetze", Bräuche, Wertvorstellungen und Normen in einem Unternehmen. Informationen dieser Art findet man weder in Geschäftsunterlagen und Dokumenten, noch können die Führungskräfte oder die Mitarbeitervertretung die *Organisationskultur* so umfassend beschreiben, wie die Mitarbeiter sie wahrnehmen.

Diese Kultur bildet den Rahmen für alle Aktivitäten, die

*sofort nach den Gesprächen in Form von Gedächtnisprotokollen aufgezeichnet werden.*

*Die Gedächtnisprotokolle werden vervollständigt und um "Stimmungsbilder" und Beschreibung der Gesprächsatmosphäre ergänzt.*

*In einer zusammenfassenden Dokumentation werden die Gesprächsergebnisse qualitativ ausgewertet und strukturiert dargestellt.*

*Die Dokumentation enthält alle Informationen in anonymer Form.*

*Die Ergebnisse bilden die Grundlage für den weiteren Prozeßverlauf.*

mit der Reorganisation und den Veränderungsprozessen einhergehen. Es ist wichtig, diese Kultur zu kennen und zu verstehen, um sie in der weiteren Planung zu berücksichtigen.

Die Gesprächsinhalte sollten unmittelbar nach den Gesprächen in *Gedächtnisprotokollen* (eventuell stichwortartig) dokumentiert werden. Es erweist sich oftmals als schwierig, die Gespräche auf einem Block direkt während der Interviews mitzuschreiben oder sie mittels Diktiergerät akustisch aufzuzeichnen. Diese schriftlichen oder akustischen Aufzeichnungen führen in der Regel zu Verunsicherungen und Hemmungen bei den Gesprächspartnern.

Die unmittelbaren Gedächtnisprotokolle sind möglichst zeitnah in ausführlicherer Form schriftlich zu vervollständigen und zu ergänzen, damit die Eindrücke aus den Gesprächen noch frisch sind. Neben den Inhalten sollten unbedingt auch die *Stimmung der einzelnen Gespräche* mit dokumentiert werden, d. h. ob und wann ein Gesprächspartner freundlich oder abweisend ist, wann man Angst, Unsicherheit oder Wut spürt oder aber ob sich die Gesprächspartner über das Gespräch freuen und betonen, es sei gut, "endlich mal gefragt zu werden und seine Meinung sagen zu können".

Diese Dokumentation ist nach inhaltlichen Gesichtspunkten qualitativ auszuwerten und die Ergebnisse sind möglichst verständlich strukturiert und zusammenfassend darzustellen. Diese *Ergebnisdarstellung* sollte allen beteiligten Gremien und Parteien (Lenkungskreis, Geschäftsführung, Betriebsrat etc.) zugehen und eventuell in gekürzter Form am schwarzen Brett für alle Mitarbeiter zugänglich ausgehängt werden. Bitte beachten Sie dabei, daß die Dokumentation der Ergebnisse die *Vertraulichkeit* wahren muß, d. h. einzelne Aussagen müssen anonymisiert sein und dürfen nicht konkreten Personen zuzuordnen sein.

Die Auswertung der Gespräche dient zur weiteren Planung der Reorganisation, fließt in die Tagesordnung von weiteren Workshops und Arbeitstreffen ein und bildet

die Grundlage für Strategiediskussionen in den projektrelevanten Gremien, Problemlösezirkeln und Planungsgruppen.

## (5) Analyse der Unterlagen und Dokumente

*Die formale, "objektive" Situation der Organisation findet sich in den Geschäftsunterlagen.*

Neben den beteiligungsorientierten Analyse- und Erforschungsmethoden ist eine begleitende *Analyse der Geschäftsunterlagen* erforderlich. Während in den Workshops und Gesprächen die subjektiven Sichtweisen bezüglich der betrieblichen Situation ermittelt werden, findet sich die formale, "objektive Seite" der Organisation oftmals in den Dokumenten, die in dem Unternehmen vorliegen.

*Die Dokumentenanalyse hilft oftmals, die Motivation der Geschäftsführung zu verstehen, die einen Reorganisationsprozess einleitet.*

Sofern dies im Kontrakt nicht ausdrücklich anders lautend vereinbart wurde, sollten in dieser Phase Geschäftsunterlagen über die Wirtschaftlichkeit der Organisation, Bilanzen und Auftragspapiere, Personalunterlagen und Krankenstand, Organigramme und Ablaufdiagramme, Hallen-, Wege- und Lagerpläne, Versicherungsunterlagen etc. analysiert werden. Die Informationen, die in diesen Unterlagen enthalten sind, liefern häufig ein zutreffendes Bild über die "objektive" Situation des Unternehmens und bilden oftmals die Grundlage der Situationswahrnehmung für die Geschäftsführung und damit auch den Anlaß für die Einleitung eines Reorganisationsprozesses.

*Die Dokumentenanalyse ergibt oft erste Einsparungsmöglichkeiten und Verbesserungsansätze für die Verwaltungsarbeit.*

Ziel der Dokumentenanalyse kann darüber hinaus sein, erste Ansätze für Einsparungsmöglichkeiten (Versicherungswechsel, Energiekosten, Verringerung des Krankenstandes etc.) zu finden. In der Strukturiertheit der Dokumente zeigt sich auch die Systematik, die die Verwaltungsabteilung einer Organisation bevorzugt. Hier gibt es häufig Verbesserungsmöglichkeiten, durch die ein leichter Zugriff auf notwendige Geschäftsdaten erfolgen kann, Lager- und Bestandsplanung optimiert werden können usw.

*Die für den Prozeß relevanten Datensätze sollten strukturiert und übersichtlich in Diagrammen, Tabellen etc.*

Eine gut *strukturierte Aufarbeitung* der Datenbestände (vermittels graphischen Darstellungen in Diagrammen, Kurvenverläufen, tabellarischen Darstellungen etc.) lie-

*aufgearbeitet werden.*

*Die Auswertung der Geschäftsdaten erfordert Sensibilität und größtmögliche Diskretion.*

*Tip: Sprechen Sie Auswertung von Personalunterlagen auch mit der Mitarbeitervertretung ab.*

fert zudem eine anschauliche Übersicht über die Situation und die Entwicklung der Organisation. Eine solche Strukturierung bietet die relevanten Informationen "auf einen Blick" und stellt eine angemessene Diskussionsgrundlage für zukünftige Gespräche dar.

Erste Regel bei der Auswertung der Geschäftsunterlagen ist die *Diskretion*, die hinsichtlich der enthaltenen Informationen gepflegt werden muß. Die Angst jeder Geschäftsführung um die Sicherheit ihrer Geschäftsdaten muß ernst genommen und bei der Sichtung und Auswertung der Daten berücksichtigt werden. Jede Datensichtung und -auswertung ist mit Geschäftsführung (und bei Personaldatensätzen unbedingt auch mit dem Betriebsrat) vorher abzusprechen.

## (6) Einrichtung von Planungsgruppen, Problem- und Qualitätszirkeln

*"Keimzellen" der Mitarbeiterbeteiligung sind betriebliche Gruppen, die konkrete Problem- und Aufgabenstellungen bearbeiten.*

Die Schwerpunkte beteiligungsorientierter Aktivitäten erfolgen in betrieblichen Gruppen, in der Literatur häufig "Zirkel" genannt. Erste Gruppen dieser Art (als *Problemzirkel* bezeichnet) sind bereits im *Kick-Off-Workshop* (siehe Punkt (3)) initiiert worden. Funktion dieser Gruppen ist es, konkrete Problem- und Aufgabenstellungen zu bearbeiten, Lösungs- und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und diese mithilfe der anderen Prozess beteiligten Akteure (Lenkungskreis, Geschäftsführung, mittleres Management, Betriebsrat) zu realisieren.

*Planungsgruppen erarbeiten Vorschläge für den weiteren Prozeßverlauf.*

Für den Prozeßverlauf der Organisationsentwicklung empfiehlt es sich, *Planungsgruppen* einzurichten, die die Feinplanung weiterer Prozeßschritte, Teilziele, Maßnahmen und Arbeitspakete übernehmen. Diese Planungsgruppen arbeiten in enger Kooperation und kontinuierlicher Absprache mit dem Lenkungskreis. Die Teilnahme an Planungsgruppen ist freiwillig; durch *Rotationsprinzip* sollte allen betroffenen Organisationsmitgliedern die Teilnahme ermöglicht werden. In den Planungsgruppen sollten sowohl Vertreter aus Geschäftsführung/ Management als auch Mitarbeiter vertreten sein. Eine solche Gruppe kann je nach Aufgabenstellung, Anzahl von Gruppen etc. zwischen vier und zehn Teilnehmern umfassen.

*"Rotationsprinzip" ermöglicht die Teilnahme möglichst vieler Organisationsmitglieder.*

*Jede Planungsgruppe erhält klar umrissene Aufgaben.*

Je nach Größe der Organisation und/ oder dem Umfang der Reorganisation können eine einzige bis mehrere solcher Planungsgruppen eingerichtet werden. Diese sollten jedoch *klar beschriebene Planungsaufgaben* erhalten, um zu vermeiden, daß sich ihre Kompetenzbereiche überschneiden und sie sich dadurch Doppelplanung oder gegenläufige Vorschläge ergeben. Beispiele für unterschiedliche Planungsaufgaben sind Arbeitssicherheit/ Gesundheitsschutz, Umweltschutz, Qualität, Arbeitszeitsystem, Lohn- und Gehaltssystem, Stellen- und Prozeßbeschreibung, Organisationskultur, Führungsverhalten etc.

*Beispiele für Planungsaufgaben:*

*Die Moderation der Planungsgruppen sollte von erfahrenen externen Moderatoren*

Die Planungsgruppen (wie auch alle anderen Gruppen oder Zirkel) werden moderiert. In

*an geschulte, organisationsinterne Moderatoren übergeben werden.*

*Tip: Arbeiten in Ihrer Organisation viele ausländische Mitarbeiter, denken Sie daran, auch fremdsprachige Moderatoren auszubilden.*

*Gruppen mit konkreten und teilweise kurzfristigen Aufgabenstellungen, bspw. der Qualitätsverbesserung oder der Lösung eines bestimmten Problems, können als "Qualitätszirkel" oder "Problemzirkel" bezeichnet werden.*

*Die Gruppen treffen sich in regelmäßigen Abständen (z. B. alle zwei Wochen) zu ein- bis eineinhalbstündigen Sitzungen.*

*Gruppensitzungen sind bezahlte Arbeitszeit.*

*Der Lenkungskreis entscheidet über die*

Reorganisationsprojekten, in denen externe Berater engagiert sind, bietet es sich an, diese Moderation zumindest anfänglich von erfahrenen *Coaches* ausüben zu lassen. Von Beginn an sollte jedoch Wert darauf gelegt werden, entsprechende Moderationskompetenz in die Organisation zu verlagern, d. h. soziale und kommunikative Kompetenzen zu stärken sowie *anwendungsorientiertes Wissen über Moderationstechniken* zu vermitteln. Insbesondere in den oben bereits angesprochenen Organisationen, in denen ausländische Arbeitnehmer unterschiedlicher Sprachgruppen beschäftigt sind, sollten auch *fremdsprachige Moderatoren* ausgebildet werden, die die weitere Beteiligung der fremdsprachigen Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen ermöglichen.

Planungsgruppen, die mit sehr konkreten Aufgabenstellungen und Kompetenzen ausgestattet sind und die unmittelbare und kurzfristig umsetzbare Vorschläge erarbeiten, kann man als Zirkel bezeichnen. So heißt beispielsweise eine Gruppe, die sich mit der Qualität von Produkten, Dienstleistungen, aber auch mit der Qualität der betrieblichen Prozesse und der Leistungserstellung befaßt, *Qualitätszirkel*. Eine Gruppe, die (beispielsweise hervorgehend aus dem *Kick-Off-Workshop*) ein konkretes organisatorisches Problem bearbeitet, *Problemzirkel*. Für die Arbeit dieser Zirkel gilt das bisher Gesagte (Zusammensetzung, Moderation) in gleicher Weise.

Alle Gruppen sollten sich in *regelmäßigen Abständen* zusammensetzen. Empfohlen wird ein festgelegter Zeitpunkt in einem zweiwöchigen Turnus. Die Sitzungen sind als Arbeitszeit zu bezahlen und sollten zeitlich klar begrenzt sein. Als Zeitrahmen können beispielsweise 60 bis 90 Minuten vorgeschlagen werden. In dieser Zeit sind nicht alle Probleme zu lösen, nicht alle Planungsaufgaben zu bewältigen etc., aber dies wird auch in der doppelten Zeit nicht gelingen. Zwischen den Sitzungen verstreicht eine Zeit, in der sich alle Teilnehmer noch einmal Gedanken machen und neue Vorschläge für den kommenden Termin entwickeln

*Gruppenvorschläge und berät die Gruppen bei der Realisierung.*

*Nach Aufgabenerledigung lösen die Gruppen sich auf und/ oder integrieren sich in andere Gruppen.*

*Ziel ist die Etablierung einer "Beteiligungskultur", in der Kommunikation über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg verstärkt wird und in der sich die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse vernetzen.*

*Betriebliche Mitbestimmung erhöht die Identifikation, Akzeptanz und Motivation der Organisationsmitglieder.*

*Die Beteiligungskultur ist das Fundament für eine "lernende Organisation", der es durch Vernetzung und "gemeinsames Lernen" gelingt, sich Umweltveränderungen hochflexibel anzupassen.*

können.

Die Planungsgruppen stellen ihre Arbeitsergebnisse (auch Zwischenergebnisse) regelmäßig dem Lenkungs-kreis vor, der die Gruppen berät, Vorschläge und Planungsschritte verabschiedet und die Gruppen bei deren Umsetzung und Realisierung unterstützt.

Eine Gruppe kann aufgelöst werden, sobald sie ihre Aufgabe erfüllt hat. Es wird Aufgabenstellungen geben, die eine langfristige Gruppenarbeit erfordern und andere, die schon in wenigen Sitzungen zu bearbeiten sind. Erfolgreiche und motiviert arbeitende Planungsgruppen können nach Aufgabenerledigung entweder mit weiteren Aufgabenstellungen betraut werden, oder aber sich in andere Planungsgruppen integrieren.

Durch die Bildung, Um- und Neubildung betrieblicher Planungsgruppen entsteht eine "Beteiligungskultur" in Ihrer Organisation, in der sich jedes Mitglied freiwillig engagieren kann, hinzulernt und neue Kompetenzen erwirbt, sowie eigene Ideen und Vorschläge einbringt und sich mit seinen Vorschlägen ernst genommen fühlt. Die Arbeit in diesen Gruppen erhöht den *Kommunikationsfluß über Hierarchiegrenzen hinweg* und dient darüber hinaus der "Vernetzung" der in der Organisation vorhandenen Kenntnisse, Kompetenzen und Ideen. Wenn Sie es mit Ihrem Beteiligungsansatz ernst meinen und die Vorschläge bei Ihren Entscheidungen berücksichtigen, sowie Mitarbeiter über die Teilnahme in Entscheidungsgremien an betrieblichen Entscheidungen *mitbestimmen* lassen, wird sich die *Identifikation* der Mitarbeiter mit "ihrer" Organisation (und damit auch die Akzeptanz und Motivation) erhöhen.

Durch die Einführung der beschriebenen Beteiligungsstrukturen und der entsprechenden Beteiligungskultur ist bereits das Fundament gelegt für eine zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens zu einer "lernenden Organisation". Dieser Begriff beschreibt eine Organisation, in der nicht nur einzelne Mitglieder jeweils für sich etwas lernen, sondern in der auf der Basis der herrschenden Kultur und durch die Vernetzung der Individuen ein *gemeinsames Lernen* der

*Tip: Spezielle "Lerngruppen", in denen das gemeinsame, vernetzte Lernen eingeübt wird, unterstützen die Entwicklung einer lernenden Organisation.*

gesamten Organisation, der unterschiedlichen Abteilungen, Hierarchieebenen etc. ermöglicht wird. Ihre Organisation soll somit zu einem sehr *flexiblen System* werden, das in der Lage ist, sich schnellen Umweltveränderungen (Markterfordernisse, Kundenwünsche, neue Produkte, Dienstleistungen, neue Lieferantenbeziehungen etc.) ständig anzupassen.

Diese Entwicklung kann durch den Aufbau betrieblicher "Lerngruppen" oder "Lernstätten" unterstützt werden. Diese Gruppen arbeiten ähnlich, wie es bis hierher beschrieben wurde, dienen aber nicht in erster Linie einer konkreten Aufgabenerledigung, sondern sollen die Technik des gemeinsamen, vernetzten Lernens in einer Organisation einüben und unterstützen.

## Der weitere Reorganisationsprozess:

### (1) Planung der Reorganisation

*Langfristige Reorganisation läßt sich nicht im Detail vorausplanen.*

*Unterschiedliche Organisationen reagieren und verändern sich unterschiedlich.*

*Ein Allgemeinrezept gibt es nicht.*

*Tip: Mißtrauen Sie "Propheten", die schon jede "Nebenwirkung" vorausberechnet haben!*

In den aktuellen betriebs- und organisationswissenschaftlichen Untersuchungen wird im Unterschied zu früheren Ansätzen davon ausgegangen, daß *längerfristige Reorganisationsprozesse* nicht im Detail vor auszuplanen sind. Auch die Erfahrung in der Praxis zeigt, daß sich unterschiedliche Organisationen auch unterschiedlich verhalten: Was in großen Unternehmen gelingt, kann in kleineren Betrieben scheitern; Strukturveränderungen in sozialen Einrichtungen verlaufen anders als in Dienstleistungsorganisationen, der öffentlichen Verwaltung oder Produktionsbetrieben. Den *one best way*, d. h. ein allgemeingültiges Rezept für Organisationsentwicklung gibt es nicht.

Hinzukommt, daß Veränderungen, die man plant, zu Effekten und/ oder "Nebenwirkungen" führen können, die man nicht vorhergesehen hat. Mißtrauen Sie Beratern, die Ihnen als "Propheten" heute schon verraten, wie Ihre Organisation in ferner Zukunft arbeiten wird.

Haben Sie jedoch keine Angst, auch *Planungsunsicher-*

*Wichtig:  
Haben Sie keine Angst  
vor "Planungs-  
unsicherheiten"!*

*Eine "lernende Orga-  
nisation" ist für die  
unsichere Zukunft  
gerüstet.*

*Unsicherheit ist die  
Basis für Kreativität  
und Innovation.*

*Ihre Chance liegt in  
der  
"Selbstorganisation".*

*Wo die Zukunft bereits  
"verplant" ist, bleibt  
kein Platz für  
Beteiligung.*

*Wie ist die Planung  
des Unplanbaren  
trotzdem möglich?*

*Schaffen Sie günstige  
Rahmenbedingungen  
für die Erreichung des  
gemeinsamen Zieles.*

*Die Detailplanung*

*heiten* zuzulassen. Ebenso wenig, wie Sie die zukünftigen Umweltveränderungen (z. B. Marktentwicklungen, gesetzliche Bestimmungen, Kundenbedürfnisse, neue Produktentwicklungen und Verfahren etc.) zuverlässig vorhersagen können, lassen sich die zukünftigen Veränderungsnotwendigkeiten Ihrer Organisation auf Jahre hinaus feinplanen. Eine Organisation, der es gelingt, eine *Beteiligungs- und Veränderungskultur* zu etablieren und in der im Sinne einer *lernenden Organisation* gemeinsame Entwicklungsprozesse stattfinden, ist für die zukünftigen Aufgaben und Notwendigkeiten gerüstet.

Arbeiten mit Unsicherheiten bedeutet nicht, auf Planung völlig zu verzichten oder "das Ruder aus der Hand zu geben", sondern befreit von der Illusion, jederzeit "alles in der Hand zu haben". Begreifen Sie die Unsicherheiten als Chancen für *Veränderungsmöglichkeiten und Entwicklungspotentiale*. Nur diese Unsicherheit garantiert Ihrer Organisation die Freiräume, in denen Kreativität und Innovation stattfinden können. Die moderne Organisationstheorie spricht in diesem Zusammenhang von "selbstorganisierenden" Prozessen.

In *beteiligungsorientierten* Prozessen wird dieser *Selbstorganisation* Rechnung getragen. Eine Vorausplanung aller Veränderungsschritte widerspricht der Grundidee von Beteiligung. Wo die Geschäftsführung die Zukunft bereits "verplant" hat, bleibt kein Platz für *Partizipation*.

Moderne organisationstheoretische Konzepte gehen der Frage nach, wie unplanbare Entwicklungen trotzdem gesteuert werden können. Die Antwort auf diese Frage liegt in der Steuerung der Lern- und Veränderungsprozesse, nicht ihrer Ergebnisse. Für die Planung der Reorganisation in Ihrem Unternehmen bedeutet dies: Erarbeiten Sie mit allen Beteiligten eine *gemeinsame Zielvorstellung*, an der sich die Veränderungen orientieren werden. Nutzen Sie das Potential, das in Ihrer Organisation vorhanden ist, vernetzen Sie die Kenntnisse, Fähigkeiten und Ideen Ihrer Mitarbeiter und schaffen Sie gemeinsam *günstige Rahmenbedingungen* für die Zielerreichung.

*erfolgt im weiteren Prozeßverlauf.*

*Tip: Statt fertiger Rezepte nutzen Sie die Instrumente moderner Organisationsforschung als "Baukasten" für Ihre Reorganisation.*

*Beispiel:  
Das Thema ist "Qualitätssicherung", die Methoden und Werkzeuge sind sehr unterschiedlich.*

*Qualitätsverbesserung ist Ihr Ziel, den Weg zu diesem Ziel erarbeiten Sie im Verlauf des Entwicklungsprozesses. Hierzu nutzen Sie die angebotenen Methoden und Werkzeuge nach Ihrem Bedarf.*

*Die exakte Planung ergibt sich erst im Verlauf der Reorganisation.*

*Im folgenden werden Beispiele aus der Praxis beschrieben, die für Ihre Organisation pas-*

Die detaillierte Planung der weiteren Prozeßschritte und Entwicklungsziele erfolgt während des stattfindenden Verlaufs der Reorganisation. Mit den modernen Organisationskonzepten liegen heute vielfältige Entwicklungsvorschläge, Qualifizierungs- und Veränderungsinstrumente, Methoden und Werkzeuge vor. Nutzen Sie diese als "Baukasten", aus dem Sie sich im Prozeßverlauf diejenigen herausuchen, die in jeweils konkreten Situationen angemessen sind.

Nimmt man das Thema *Qualitätssicherung* als Beispiel, so gibt es heute eine Vielzahl von konkreten Ansätzen, die in unterschiedlichen Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten sinnvoll eingesetzt werden können: Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, qualitätsorientiertes Lohn- und Prämiensystem, Prozessoptimierung, *Total Quality Management* (TQM) und Kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse (KVP) sowie Zertifizierung nach der Qualitätsnorm ISO 9000f. sind nur einige der Schlagworte, die unterschiedliche Konzepte und Methoden der Qualitätssicherung in Organisationen beschreiben.

In diesem Beispiel bedeutet Planung nun, daß Sie die *Qualitätsverbesserung* in Ihrer Organisation als gemeinsames Ziel vereinbaren. Im Verlauf der Reorganisation kann es dann sinnvoll sein, in Qualitätszirkeln erstmal konkrete Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und umzusetzen. Dies kann dann beispielsweise durch die Einrichtung eines Vorschlagwesens mit individueller Prämienausschüttung ergänzt werden. Zu einem späteren Zeitpunkt wird es aufgrund Ihrer bis hierher gemachten Erfahrungen vielleicht notwendig, ein integriertes Qualitätsmanagement zu entwickeln oder Ihr Unternehmen mithilfe eines *externen Auditors* zertifizieren zu lassen. Nur planbar sind all diese Entscheidungen im Detail nicht vorab; sondern sie ergeben sich aus den in der Reorganisation auftauchenden Notwendigkeiten und Möglichkeiten.

Im folgenden können wir Ihnen daher auch kein Rezept bieten, welches für jede Organisation ein *optimales Er-*

*sen können, aber nicht passen müssen.*

*Wenn Sie die "ersten Schritte" dieses Leitfadens gegangen sind, befinden Sie sich bereits auf dem richtigen Weg.*

*Wohin Ihr Weg konkret führt, entscheidet sich in Ihrer Organisation "selbstorganisiert".*

*gebnis* garantiert, sondern wir beschreiben Prozesse und Methoden, die in unserer betrieblichen Praxis Erfolg hatten und die *beispielhaft* auch für Ihre Organisation passen können. Um dies zu beurteilen, ist es jedoch notwendig, die konkrete Situation einer Organisation sorgfältig zu analysieren und gemeinsam mit den Betroffenen Entscheidungen über bestimmte Prozesse und Methoden herbeizuführen.

Diese Form der Steuerung Ihres Reorganisations-Vorhabens setzt die oben beschriebenen *ersten Schritte* jedoch voraus. Nach einer Betriebsvereinbarung und einem Kontrakt, nach einem *Kick-Off-Workshop* und Mitarbeitergesprächen, nach einer Dokumentenanalyse und der Einrichtung von Planungsgruppen und Beteiligungsstrukturen wird auch Ihre Organisation in der Lage sein, die weiteren Veränderungsschritte selbstorganisiert zu planen und zu realisieren.

Vielleicht helfen die im folgenden dargestellten Prozesse und Methoden auch in Ihrem Unternehmen; vielleicht müssen Sie jedoch gemeinsam mit einem externen Berater andere Wege einschlagen.

## **(2) Durchführung einer (mehrsprachigen) Fragebogenaktion**

*Zur Systematisierung der bisherigen Ergebnisse sowie zur näheren Analyse von Widersprüchen bietet sich eine Fragebogenaktion an.*

Um die bislang erhobenen Daten zur Problemlage der Organisation zu systematisieren, bietet sich eine *Fragebogenaktion* an, die auf Sachverhalte zurückgreift, die in dem *Kick-Off-Workshop* und den Mitarbeiterbefragungen Widersprüche oder Unklarheiten beinhalteten. Der strukturierte Fragebogen erfaßt die im Betrieb vorliegenden Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten, Aufgabenbezogene Probleme, Belastungen und Störungen sowie Angaben zu Führungsverhalten, Betriebsklima und Einsparungs-, bzw. Verbesserungsvorschlägen.

*Die Fragen orientieren sich an den bisherigen Ergebnissen und neuen Problemstellungen.*

Bei der Konzeption des Fragebogens ist es somit von zentraler Bedeutung, daß neben *neuen Fragestellungen*, die sich beispielsweise aus der Arbeit der Planungsgruppen ergeben, die *Interview- und Workshop-Ergebnisse* mit einfließen.

*Fragebogenaktionen können in ähnlicher*

Eine Fragebogenaktion hat darüber hinaus den Vorteil, daß sie in späteren *Evaluationsphasen* in vergleichbarer

*Weise wiederholt stattfinden und ermöglichen so einen Vergleich zwischen IST- und Soll-Zustand.*

*Die Teilnahme erfolgt freiwillig und anonym.*

*Der Fragebogen kann mehrsprachig konzipiert werden.*

*Bei Problemen mit schriftlicher Beantwortung kann eine neutrale "Vertrauensperson" bei der Beantwortung helfen.*

*Planen Sie den Fragebogen nicht zu umfangreich.*

*Tip: Graphische Darstellungen und Gestaltung erhöhen die Antwortwahrscheinlichkeit.*

*Lassen Sie den Bogen von Testpersonen ausfüllen, um die durchschnittliche Zeit für die Beantwortung zu*

Weise erneut durchgeführt werden kann und somit im Sinne einer *Wiederholungsstudie* als Beurteilungsbasis für die zu konzipierenden und durchzuführenden Interventionen dient.

Die Teilnahme an der Fragebogenaktion erfolgt auf *freiwilliger Basis*; die Daten werden *anonym* erhoben, d. h. Name und Personendaten werden nicht abgefragt; individuelle Konsequenzen für kritische Äußerungen sind nicht zu erwarten.

Auch für die Fragebogenaktion gilt (wie für die bereits geschilderten Befragungen), daß bei hohem Anteil fremdsprachiger Organisationsmitglieder der Fragebogen auch in den entsprechenden *Fremdsprachen* vorliegen und durch fremdsprachenkundige Projektmitarbeiter ausgewertet werden sollte.

Gerade in Produktionsbetrieben mit hohem Anteil an ungelernten und angelernten Mitarbeitern ist darüber hinaus zu beachten, daß auch deutschsprachige Mitarbeiter Schwierigkeiten mit dem *Schriftdeutschen* haben können. Hier ist im Interesse einer möglichst umfangreichen Beteiligung zu erwägen, ob Sie eine neutrale Person (z. B. einen externen Berater) als *Vertrauensperson* benennen, die in Zweifelsfällen als Hilfestellung für die Ausfüllung des Fragebogens zur Verfügung steht.

Der Fragebogen sollte (trotz der zu erwartenden Komplexität der Problemstellung) *nicht zu umfangreich* sein. Viele Fragebogenseiten, die zudem oftmals Text basiert konzipiert sind, schrecken von der Beantwortung ab. Maximal 15 bis 20 kurze, verständliche Fragen auf vier bis fünf Textseiten, wo möglich durch *graphische Darstellungen* illustriert und/ oder durch graphisch gestaltete Antwortmöglichkeiten (Skalen zum Ankreuzen) erweitert, erhöhen den *Anforderungscharakter* des Fragebogens und damit die Rücklaufquote der Aktion.

Achten Sie auch auf die zum Ausfüllen des Bogens *benötigte Zeit*: Lassen Sie den Bogen mehrfach durch *Test-*

*ermitteln.*

*Tip: Mehr als eine halbe Stunde ist zuviel!*

*Die Fragebogenauswertung sollte statistische Methoden einschließen und durch Diagramme strukturiert werden.*

*Diese Auswertung sichert die Vergleichbarkeit mit späteren Erhebungen und dient einer anschaulichen Darstellung. Fragebogenergebnisse erscheinen "sachlicher" als individuelle Aussagen.*

*Die gesamte Fragebogenaktion sollte durch qualifizierte Experten mit sozialempririschen Kenntnissen erfolgen.*

*personen* ausfüllen, um die durchschnittliche Zeit zu ermitteln. Wählen Sie einen Fragebogen-Umfang, der in einer halben Stunde zu beantworten ist. Bitte bedenken Sie, daß eine sehr komplex gestaltete Erhebung Ihnen wenig Prozeßnutzen erbringt, wenn sich nur wenige Betroffene daran beteiligen.

Die Auswertung der Fragebogenaktion sollte die bislang erhaltenen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen und Interviews sowie die Workshop-Ergebnisse überprüfen. Die Form der Auswertung sollte *strukturiert* sein, d. h. bei gegebenen methodentheoretischen Voraussetzungen (Itemcharakteristika, Stichprobengröße, Skalenniveau, Verteilungsform etc.) erfolgt die Auswertung auch in *statistischer und graphischer Form*. Die Statistiken und Tabellen können zur Vergleichbarkeit mit zukünftigen Wiederholungsumfragen zur Evaluation des Prozesses beitragen und darüber hinaus einer anschaulichen, versachlichten Darstellung dienen, die als Grundlage für weitere Prozeß- und Maßnahmeplanung fungiert.

Die Fragebogenaktion erfolgt aus letztgenannten Gründen durch geschulte Experten mit entsprechendem sozialempririschen *Know-How*. Von der Auswahl und Formulierung der Fragen über die Fragebogen-Gestaltung bis zur Auswertung sollte die Untersuchung "in einer Hand" liegen. Ein Fragebogen, der von Laien gestaltet wurde und die "falschen Fragen" stellt oder die richtigen Fragen "falsch stellt", kann selbst vom besten Experten nicht mehr sinnvoll ausgewertet werden.

### **(3) Entwicklung von Stellenbeschreibungen und Organigramm**

*Die "Ist-Analyse" erfasst den Status Quo einer Organisation.*

Im Rahmen der Ist-Analyse taucht darüber hinaus oftmals die Notwendigkeit auf, den *Status Quo* der Organisation zu erfassen: Welche Aufgaben gibt es in der Organisation? Wer ist für welche Vorgänge konkret verantwortlich? Welche Arbeitsteilung und Zuständigkeiten existieren? An wen muß man sich in welchem Fall wenden? Wie sind die Hierarchie-Ebenen in der Organisation definiert und strukturiert? Wer ist wem berichtspflichtig und/oder weisungsberechtigt? Wie

*Dieser Status Quo kann mithilfe eines Organigramms und von Stellenbeschreibungen abgebildet werden.*

*Aber: Diese Methoden bilden nur den Ist-Zustand einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Sie eignen sich nicht zur Erfassung organisatorischer Dynamik.*

*Die Methoden beschreiben lediglich die "offizielle" Seite der Organisation. Häufig sind jedoch die "inoffiziellen" Aspekte entscheidend.*

*Die Reorganisation und Umstrukturierung einer Organisation verleihen dem Organigramm nur eine geringe "Halbwertszeit".*

laufen die Kommunikationsflüsse in einer Organisation?

Zur Beantwortung dieser Fragen kann es sich anbieten, ein *Organigramm Ihrer Organisation* zu entwickeln, in dem die Aufgaben- und Kompetenzverteilung, die Zuständigkeiten und Entscheidungswege für jedermann verständlich graphisch dargestellt sind. Dieses Organigramm kann durch *detaillierte Stellenbeschreibungen* für die in Ihrer Organisation tätigen Mitarbeiter ergänzt werden.

Diese Methoden "Organigramm" und "Stellenbeschreibungen" sollen hier jedoch nicht vorbehaltlos empfohlen werden. In sehr vielen Organisationen liegen solche graphischen Veranschaulichungen und textuellen Beschreibungen und Definitionen bereits vor und z. T. schon lange in irgendeiner Schreibtischschublade. Und dies aus gutem Grund: In heutigen Organisationen, die vielfältigen *Anpassungsnotwendigkeiten* an eine dynamische Umwelt, an sich ändernde Marktbedingungen und Kundenwünsche etc. gegenüber stehen, sind oftmals *nicht die Strukturen, sondern die Prozesse* charakteristisch für das organisationale Geschehen.

Obwohl beispielsweise ein offizielles Organigramm bestimmte Kommunikations- und Entscheidungswege vorschreibt, haben sich aus vielfachen Gründen "inoffizielle" oder "kleine Dienstwege" durchgesetzt. Über diese *inoffiziellen Wege* kann häufig schneller und besser entschieden werden, weil beispielsweise das Führungspersonal überlastet oder durch andere Aufgaben in Beschlag genommen ist, weil die Mitarbeiter an dem eigentlichen Produktionsgeschehen vor Ort "näher dran" sind etc. Diese inoffiziellen Wege bleiben darüber hinaus oftmals nicht auf lange Zeit bestehen, sondern ändern sich mit neuen Anforderungen und passen sich an.

Weitere Gründe, die die Anwendbarkeit von Organigramm und Stellenbeschreibungen einschränken, können in der *Beteiligungsorientierung* und der stattfindenden *Reorganisation* gesehen werden. Der *Status Quo* bleibt ja gerade in Umstrukturierungsprozessen nicht

*Auch die Mitarbeiterbeteiligung führt zur Veränderung von Aufgaben, die noch gar nicht abgebildet werden können.*

*Prozesse sind häufig wichtiger als Strukturen.*

*Die Beschreibungsmethoden des IST-Zustandes dienen jedoch der Ausräumung von Unsicherheiten und Unklarheiten.*

*Trotzdem: Organigramme und Stellenbeschreibungen liefern häufig wichtige Aufschlüsse über die organisatorische "Gegenwart". Diese Gegenwart ist die Ausgangsbasis für die "Zukunft" der Organisation.*

sehr lange erhalten, sondern er verändert sich. Hierdurch ist die "Halbwertszeit" der Methoden limitiert; Organigramme und Stellenbeschreibungen bleiben nicht lange aktuell. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter erwachsen diesen *neuen Aufgaben*, die sich im Verlauf des Prozesses erst ergeben und daher in den Stellenbeschreibungen oftmals noch gar nicht abbildbar sind.

Aus diesen Gründen läßt sich die organisatorische Wirklichkeit mithilfe von *Prozeßbeschreibungen*, die aus Kommunikations- und Kooperationsanalysen, Interviews und Fragebogen gewonnen werden, häufig besser erfassen, als mit den klassischen Methoden des Organigramms und der Stellenbeschreibungen.

Dennoch können die genannten Methoden hilfreich sein, wenn in Ihrer Organisation dieses Organigramm und die entsprechenden Stellenbeschreibungen noch nicht vorliegen. Dort, wo schon am Ausgangspunkt von Reorganisationsprozessen große *Unklarheit* über Zuständigkeiten, Entscheidungswege, Arbeitsteilung etc. herrscht und sich niemand richtig auskennt, kann der gesamte Prozeß gefährdet sein.

Eine Ist-Analyse dient in diesem Fall der Erfassung des Ausgangszustandes, der die Basis für die weitere Entwicklung bildet. Der organisatorische *Status Quo* wird in einen Soll-Zustand überführt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch, daß alle Beteiligten, also Geschäftsführung, Betriebsrat, Führungspersonal und auch die Mitarbeiter *darüber aufgeklärt werden*, daß die Erstellung solcher Organigramme und Stellenbeschreibungen den gegenwärtigen Zustand nicht "festschreiben", sondern stattdessen als *Grundlage für Veränderungen* und Verbesserungen dienen sollen. Erst wenn Sie die *aktuelle Gegenwart* der Organisation durchschauen, können Sie *angemessene Zukunftsvorstellungen* entwickeln, etwaige Konflikte und Widerstände schon frühzeitig erkennen, verstehen und angemessen reagieren.

#### **(4) Produkt- und Dienstleistungsdiversifizierung**

*Zukünftigen Markt-*

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunft ist ein *markt-*

*erfolg garantiert nur ein kundenorientiertes (Dienst-) Leistungsangebot.*

*Viele Produkte oder Leistungen lassen sich "bündeln", um ein erweitertes Leistungsangebot anbieten zu können.*

*Das bisherige Angebot schöpft das in der Organisation vorhandene Wissen häufig gar nicht aus.*

*Viele Produktions- und Leistungserstellungsprozesse sind sehr stark zergliedert und auf mehrere Unternehmen verteilt.*

*Eine Integration oder Erweiterung Ihres Leistungsangebots kann neue Aufträge und eine breitere "Risikostreuung" zur Folge haben.*

*Wichtig: Eine solche Leistungserweiterung will sorgfältig geplant*

*und kundenorientiertes Leistungsangebot. Unter den Schlagworten "Produkt- und Dienstleistungsdiversifizierung", "Leistungsbündelung" oder "Leistungsintegration" läßt sich eine Diskussion führen, die danach fragt, ob sich zukünftig mehrere Produkte und Dienstleistungen "unter einem Dach" erstellen lassen. Die Grundlage dieser Diskussion ist, daß heute viele Organisationen Probleme damit haben, mit nur einem einzigen Produkt auf dem Markt zu bestehen. Hier bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, ihr Dienstleistungsangebot zu erweitern, neue Produkte hinzuzunehmen oder für die bisherigen Produkte zusätzliche Service-Leistungen anzubieten (Wartung, Pflege, Reparatur, Beratung, Schulung etc.).*

*Oftmals stehen in Organisationen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zur Verfügung, die durch das bisherige Leistungsangebot nicht ausgeschöpft werden. So sind bislang vielleicht Produkte gefertigt worden, die von externen Dienstleistern (z. B. Konstruktionsbüros) entwickelt wurden, durch ein externes Montage-Unternehmen zusammengebaut wurden, durch eine externe Vertriebsorganisation verkauft wurden und durch zusätzliche Service-Anbieter repariert oder gewartet wurden. Unter den richtigen Bedingungen kann es für Ihre Organisation sinn- und zweckvoll sein, einige dieser Leistungen in Zukunft selbst zu erbringen, also zum Beispiel eine eigene kleine Entwicklungsabteilung, Montageabteilung oder Vertriebsabteilung aufzubauen.*

*Durch eine solche Erweiterung Ihres Leistungsangebots können Sie eventuell neue Märkte erschließen und neue Aufträge hinzugewinnen. Ein weiterer Vorteil besteht in der Streuung Ihres Risikos. Wer nur ein einziges Produkt fertigt und dieses möglicherweise auch nur für einen oder wenige Großkunden, trägt ein sehr hohes Einzelrisiko, wenn beispielsweise durch die Entwicklung neuer Fertigungstechniken oder Produktinnovationen Ihre Ware nicht mehr so begehrt ist oder ein Großkunde das Zuliefer-Unternehmen wechselt.*

*Durch eine sinnvolle und sorgfältig geplante Erweite-*

sein!

*Durch Leistungserweiterung gewinnen Sie organisatorische "Flexibilität".*

*Leistungserweiterung bedeutet einen tiefgreifenden Wandel Ihrer gesamten Organisation.*

*Neue Wege bieten neue Möglichkeiten aber auch neue Risiken.*

*Jede Leistungserweiterung führt zu der Konfrontation Ihrer Organisation mit neuen Wettbewerbern.*

*Um mit diesen Wettbewerbern konkurrieren zu können, muß man die neuen Produkte und Dienstleistungen ebenso gut und ebenso billig anbieten können.*

*Leistungserweiterung sollte durch erfahrene Berater geplant*

rung Ihres Leistungsangebots gewinnen Sie an *organisatorischer Flexibilität*, wenn ein Geschäftsprozeß nicht mehr so gut läuft oder ältere Produkte nicht mehr so häufig nachgefragt werden. Sie können sich dann auf die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren, verstärkt Montageaufträge übernehmen oder mit speziell auf Ihr Produkt zugeschnittene Dienstleistungen mögliche Umsatzrückgänge kompensieren.

Jede Ausweitung Ihrer Produkt- oder Dienstleistungspalette bedeutet einen tiefgreifenden *Wandel Ihrer Organisation*. Neben den Chancen und Möglichkeiten, die sich durch eine solche *Diversifizierungsmaßnahme* ergeben können, stellt sich die Frage nach den möglichen *Risiken*. Neue Wege einzuschlagen bringt stets Risiken mit sich: Sie kennen die *neuen Märkte* nicht so genau, wissen nicht exakt, was die *neuen Kunden* für Wünsche, Bedürfnisse und Qualitätsansprüche an *neue Produkte* oder Leistungen mitbringen und beherrschen die *neuen Geschäftsprozesse* nicht so routiniert wie Ihre angestammten Verfahren und Methoden.

Darüber hinaus ist bei derartigen Prozessen der Leistungserweiterung zu berücksichtigen, daß hinsichtlich der neuen Leistungen und Märkte bereits *Wettbewerber* mit ihrem jeweiligen Fachwissen tätig sind. Diese Firmen, deren Kerngeschäft in der Erstellung der neuangestrebten Leistungen besteht, haben in der Regel mehr Erfahrung und fundierteres *Know-How* als eine Organisation, die Ihr Leistungsspektrum auf neue Bereiche ausweitet. In dem oben genannten Beispiel existieren Dienstleister für Produktentwicklung, Fertigung, Montage, Vertrieb und Reparatur/ Wartung. Wenn Sie aus einem dieser Bereiche kommen und Ihr Geschäft auf die anderen Bereiche ausdehnen wollen, haben Sie es mit neuen Wettbewerbern zu tun, die den Markt, die Bedingungen, Kundenwünsche, Leistungserstellungsprozesse, Verfahren und Methoden aus ihrer eigenen Praxis kennen und mit denen Sie zukünftig konkurrieren.

Diese zuletzt genannten Argumente machen deutlich, daß eine solche Maßnahme der Produkt- und Leistungserweiterung nicht ohne die *Begleitung erfahrener*

werden.

*externer Berater* geplant und durchgeführt werden sollte.

*Am Anfang steht die Marktanalyse.*

Als Vorbereitung auf die Maßnahme muß eine *seriöse Marktanalyse* bezüglich der neuen Produkte und Leistungen durchgeführt werden: Wer können zukünftige Kunden sein? Wie sehen deren Wünsche und Ansprüche aus? Wer sind die Wettbewerber und was können diese anbieten? Kann eine neue Organisation mit den Wettbewerbern in einem bestimmten Marktsegment konkurrieren?

*Leistungserweiterung bedingt eine Vielzahl von neuartigen Fragestellungen bzgl. Personal, Qualifikation, Verwaltung, organisatorische Veränderungen, technischen Innovationen, Investitionskosten etc.*

Zudem sind die *organisatorischen und technischen Veränderungsnotwendigkeiten* in Betracht zu ziehen: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die neue Dienstleistung anbieten zu können? Muß neues Personal eingestellt werden oder reicht das Erfahrungswissen der bisherigen Belegschaft aus? Bestehen Qualifizierungsnotwendigkeiten? Wie umfangreich sind Schulungsmaßnahmen? Erfordern die neuen Leistungen andere Verwaltungsarbeit? Welche technisch-organisatorischen Innovationen werden erforderlich? Braucht man neue Maschinen und Anlagen?

*Je nach Ausgangssituation kann auch der gegenteilige Weg richtig sein: Leistungsverringerung, um sich auf das "Kerngeschäft" zu konzentrieren.*

Die aufgelisteten Fragen sind nur einige der zentralen Aspekte, die mit einer solchen Entscheidung für oder gegen eine Leistungserweiterung verbunden sind. Je nach spezifischer Situation einer Organisation und ihrer Umweltbedingungen kann auch der *genau gegenteilige Weg*, nämlich die Konzentration auf das eigentliche "Kerngeschäft", eine Verringerung der "Fertigungstiefe" und eine Auslagerung von Geschäftsprozessen, sinnvoll sein.

*Tip: Allgemeinrezepte gibt es nicht. Planen Sie sorgfältig mit einem erfahrenen Berater!*

Auch hier wird deutlich, was weiter oben bereits angesprochen wurde: Allgemeine "Rezepte", die für jede Organisation gültig sind, gibt es nicht; die Entscheidung fällt in jedem einzelnen Fall und muß durch sorgfältige Planung, angemessene Analysemethoden und erfahrene Beratung vorbereitet und abgesichert werden.

## (5) Betriebliches Vorschlagswesen

*Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) dient der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und der Mitarbeiterbeteiligung.*

*Das BVW nimmt die Mitarbeiter als Motoren der Verbesserung und als Experten ihrer eigenen Arbeit ernst.*

*Das BVW ist ein Instrument zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung.*

*Tip: Formulieren Sie das BVW immer in Form einer Betriebsvereinbarung!*

*Vorschläge werden in schriftlicher Form auf vorbereiteten Formularen abgegeben.*

Die Einführung eines *betrieblichen Vorschlagswesens* dient der Qualitätsverbesserung und der Mitarbeiterbeteiligung in Organisationen. Neben den Qualitätszirkeln stellt ein betriebliches Vorschlagswesen (zukünftig auch BVW genannt) eines der wichtigsten Instrumente zur *kontinuierlichen Verbesserung* Ihrer Produkte, Dienstleistungen und der entsprechenden Leistungserstellungsprozesse dar.

Das BVW basiert auf der Erkenntnis, daß die meisten Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Produktionsabläufe, Kosteneinsparungspotentiale und Produktoptimierungen nicht von Spezialisten an ihren Schreibtischen ersonnen oder von betriebswirtschaftlichen *Controllern* mit dem Computer errechnet werden, sondern weitaus häufiger auf der Wahrnehmung und den Ideen der Mitarbeiter an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen beruhen. Ein Vorschlagswesen dient dazu, die Mitarbeiter als *Experten ihrer eigenen Arbeit* zum Mitdenken zu animieren, sie dazu zu motivieren, Ihre Ideen und Vorschläge in die Reorganisation einzubringen und sie für gute Vorschläge entsprechend zu belohnen.

Auf diese Weise soll nicht nur ein ständiges Mitdenken und damit auch eine ständige Verbesserung der Prozesse erreicht werden, sondern die Mitarbeiter werden über das BVW zur Beteiligung an den Optimierungsprozessen aufgefordert und motiviert. Das BVW ist somit auch als ein Instrument zur *Stärkung der Partizipation* zu verstehen.

Das betriebliche Vorschlagswesen wird als *Betriebsvereinbarung* formuliert. In dieser ist festgehalten, in welcher Form Vorschläge eingebracht werden können, wie diese umgesetzt werden und wie angenommene Vorschläge prämiert werden.

Die Formulierung von Vorschlägen sollte in *schriftlicher Form* erfolgen können. Hierfür sollten *entsprechende Formulare* an einer öffentlich zugänglichen Stelle bereit liegen. Dabei ist u. E. folgendes zu beachten:

*Die Formulare erlauben die anonyme Einreichung von Vorschlägen.*

*Entscheidend für die Bewertung von Vorschlägen sind nur sachliche Kriterien.*

*Verbesserungsvorschläge müssen jedoch "personalisierbar" sein, d. h. der Vorschlagende muß nachweisen können, daß ein Vorschlag von ihm stammt.*

*Tip: Konzipieren Sie das BVW-Formular als zwei voneinander trennbare Abschnitte!*

*Das Formular wird von einer Vertrauensperson eingesammelt und der Vorschlagende erhält*

Erstens sollten die Formulare erlauben, Verbesserungsvorschläge *anonym* zu formulieren. Diese Anonymität sichert dem Vorschlagenden zu, daß sein Vorschlag ohne Ansehen der Person lediglich nach *sachlichen Erwägungen* beurteilt wird. In jeder Organisation sind Menschen beschäftigt, zwischen denen Sympathie und Antipathie, kooperative aber auch konkurrierende oder konflikthafte Beziehungen bestehen können. Diese *emotionalen Beziehungen* zwischen Ihren Mitarbeitern müssen aus der Bewertung der einzelnen Vorschläge ausgeschaltet werden und zwar in einer Form, die es für alle Beteiligten offensichtlich macht, daß nur der sachliche Vorschlag, nicht die Person des Vorschlagenden bewertet wird. Niemandem kann unterstellt werden, daß sein Vorschlag lediglich angenommen und anschließend prämiert wurde, weil er ein gutes Verhältnis zu Geschäftsführern, Vorgesetzten oder Kollegen pflegt. Auf diese Weise schließen Sie persönliche Mißgunst, Neid, Intrigen etc. weitgehend aus.

Zweitens ist jedoch zu beachten, daß jeder, der einen Verbesserungsvorschlag formuliert, auch in den anschließenden Genuß der ihm zustehenden Prämie kommt. Die Vorschläge müssen demnach trotz der Anonymität noch *personalisierbar* sein, d. h. einzelnen Personen zugerechnet werden können. Es empfiehlt sich also ein Formular zu entwickeln, welches aus *zwei voneinander trennbaren Abschnitten* besteht. Auf einem oberen Abschnitt wird ausschließlich der Verbesserungsvorschlag selbst beschrieben, auf dem unteren Abschnitt wird dann der Name des Vorschlagenden eingetragen.

Die ausgefüllten Formulare werden von einer *Vertrauensperson*, bspw. einem Betriebsratsmitglied oder einem externen Berater, eingesammelt und der jeweils untere Abschnitt wird abgetrennt. Jetzt weiß nur noch die Vertrauensperson, von wem jeder Vorschlag stammt. Beide Abschnitte eines Formulars müssen jedoch eine *gleiche Nummer* tragen, damit die voneinander getrennten Abschnitte nach der Beurteilung des Vorschlags wieder eindeutig einander zugeordnet

*eine Quittung.*

werden können. Der Vorschlagende erhält eine *Quittung* über seinen Verbesserungsvorschlag, mit der er bei positiver Beurteilung nachweisen kann, daß der Vorschlag von ihm stammt. Der obere Formularabschnitt, auf nunmehr lediglich der Vorschlag selbst und eine Nummer verzeichnet sind, wird an die *Bewertungskommission* zur Beurteilung weitergereicht.

*Eine Bewertungskommission entscheidet über die Annahme oder Ablehnung von Vorschlägen.*

Die Bewertungskommission entscheidet darüber, welche Vorschläge anzunehmen und welche abzulehnen sind. Stellt ein Vorschlag keine wirkliche Verbesserung dar oder ist er unmöglich umzusetzen, wird die Bewertungskommission über die Ablehnung des Vorschlages entscheiden, und der Betroffene wird von der Vertrauensperson über diese Ablehnung informiert. Bedeutet ein Vorschlag eine wirkliche Verbesserung, wird der Betroffene über die Annahme des Vorschlages und ggf. über den voraussichtlichen *Zeitpunkt der Umsetzung* informiert. Es kann sein, daß ein Vorschlag als Verbesserung akzeptiert wird, die eigentliche Umsetzung des Vorschlages (beispielsweise aus Kostengründen) jedoch erst für einen späteren Zeitpunkt vorgesehen ist.

*Zu jedem Vorschlag formuliert die Bewertungskommission ein Kurzgutachten, das dem Vorschlagenden auszuhändigen ist.*

In jedem Fall erfolgt die Begründung für die Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags in Form eines *kurzen Gutachtens*, das die Bewertungskommission zu formulieren hat. Dieses Gutachten gibt Aufschluß über die sachlichen Gründe, die zur Annahme bzw. Ablehnung des Vorschlags geführt haben. Das Gutachten ist dem Vorschlagenden ebenfalls auszuhändigen.

*Bei Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache oder mit dem Schriftdeutschen sollten fremdsprachliche Formulare und Vertrauenspersonen zur Verfügung stehen, die beim Ausfüllen der Formulare behilflich sind.*

Drittens sollte auch bei der Konzeption der Formulare des BVW berücksichtigt werden, daß es in jeder Organisation Mitarbeiter geben kann, die sich mit dem *Schriftdeutschen* schwer tun. Dies kann entweder daran liegen, daß die betroffenen Mitarbeiter eine andere Muttersprache haben oder daß sie es nicht gewohnt sind, Ideen schriftlich zu formulieren.

In jedem Fall sollten bei vielen fremdsprachigen Mitarbeitern auch entsprechende Formulare in den jeweiligen Sprachen zur Verfügung stehen. Zusätzlich sollte(n) eine oder mehrere *Vertrauenspersonen* benannt werden,

- die den Mitarbeitern beim Ausfüllen der Formulare helfen.
- Die Bewertungskommission ist paritätisch besetzt und besteht aus maximal 8 Mitgliedern.*
- Die *Bewertungs- oder Gutachterkommission* sollte *paritätisch* aus Mitgliedern der Geschäftsführung/ Management und des Betriebsrates/ Mitarbeiter besetzt sein. Es empfiehlt sich, die Bewertungskommission nicht zu groß werden zu lassen, um die Entscheidungsfindung nicht allzu schwierig zu machen: *vier bis maximal acht* Mitglieder sollten reichen.
- Die Kommission trifft sich regelmäßig und entscheidet nach einer eindeutigen Mehrheiten-Regelung.*
- Die Bewertungskommission tritt *regelmäßig* zusammen - entweder in einem regelmäßigen Turnus (bspw. monatlich) oder aber jeweils dann, wenn eine bestimmte Anzahl an Vorschlägen (z. B. 5) vorliegt. Es muß ein *konkreter Entscheidungsmodus* vereinbart werden, der den Kommissionsentscheidungen zugrunde liegt, d. h. es muß eine *eindeutige Mehrheitenregelung* vereinbart werden. Zusätzlich sollte in der Betriebsvereinbarung festgehalten werden, was bei *Stimmgleichheit* geschehen soll. Eine Möglichkeit wäre, dem *Kommissionsvorsitzenden* im Zweifelsfall eine *Zweitstimme* einzuräumen.
- Sowohl die Mitglieder der Kommission als auch der Kommissionsvorsitzende werden regelmäßig neu bestimmt.*
- Die Bewertungskommission verfügt über einen *Vorsitzenden*, der in regelmäßigen Abständen (z. B. jährlich) durch die Kommissionsmitglieder gewählt wird. Die Bewertungskommission selbst wird ebenfalls in regelmäßigen Abständen neu zusammengesetzt. Die Mitglieder der Kommission können beispielsweise alle zwei Jahre von Geschäftsführung und Betriebsrat neu benannt werden.
- In der Betriebsvereinbarung ist ein eindeutiges "Prämiensystem" festzulegen.*
- Darüber hinaus muß ein *eindeutiges Prämiensystem* entwickelt und in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben werden. Das einfachste Prämiensystem sieht für jeden angenommenen Vorschlag einen Festbetrag vor. Ausgereifte Prämienausstattungen berücksichtigen den "Geldwert" des Verbesserungsvorschlags: Wieviel Geld läßt sich im ersten und in den Folgejahren durch die Umsetzung des Vorschlags einsparen? Läßt sich durch den Vorschlag ein Umsatzgewinn erzielen? In diesem Fall kann ein Verbesserungsvorschlag mit einem
- Ein Vorschlag kann bspw. mit 10% seines "Geldwertes" prämiert werden.*

Prozentsatz der Einsparung/ des Umsatzgewinns (bspw. 10%) vergütet werden.

*Aber: Es gibt auch "immaterielle" Vorschläge!*

Es ist dann jedoch zwischen diesen *materiellen* einerseits und *immateriellen* Vorschlägen andererseits zu unterscheiden. Im Gegensatz zu Verbesserungsvorschlägen, die sich in einen materiellen Vorteil umrechnen lassen, gibt es Vorschläge, die vielleicht dem Betriebsklima oder der *Imagepflege* der Organisation zugute kommen, sich jedoch nicht in einen Geldwert umsetzen lassen. Auch diese Vorschläge müssen mit einem festgesetzten Betrag prämiert werden.

*Die Prämierung kann auch nach "Wichtigkeit" oder "Reichweite" des Vorschlags erfolgen.*

Bei der Bemessung der Prämie kann weiterhin berücksichtigt werden, daß eine Gewichtung der Vorschläge nach *Wichtigkeit oder Reichweite* erfolgt. Im ersten Fall könnten sehr wichtige Verbesserungen mit einem höheren Prozentsatz prämiert werden, als weniger wichtige. Im zweiten Fall wäre zu prüfen, ob ein Vorschlag dem ganzen Betrieb zugute kommt oder aber nur einzelnen Abteilungen, Schichten oder Arbeitsplätzen. Sehr weitreichende Vorschläge wären demnach höher einzustufen, als weniger weitreichende.

*Tip: Die Berechnungsgrundlage der Prämien darf nicht zu kompliziert sein. Transparenz und Nachvollziehbarkeit müssen gewahrt bleiben!*

Bitte beachten Sie bei der Festlegung Ihres Prämiensystems jedoch, daß die Berechnungsgrundlage *nicht zu komplex* werden sollte. Als Faustregel muß in jedem Fall gelten, daß die Berechnung *transparent* und jedem Mitarbeiter *einsichtig* sein sollte. Ansonsten kann das BVW Gefahr laufen, weitreichendes Mißtrauen in der Organisation auszulösen.

*Weitere Fragen zum BVW:*

Einige weitere Fragen, die bei Vereinbarung eines betrieblichen Vorschlagswesens möglicherweise zu berücksichtigen sind, betreffen Vorschläge für den *eigenen Arbeitsplatz*, Vorschläge, die *Personaleinsparungen* nach sich ziehen, eine *Prämienstaffelung nach Einkommen* sowie Vorschläge, die als Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und Methoden *patentrechtlich schutzwürdig* sind.

*Wichtig: Ziehen Sie auf jeden Fall einen erfahrenen Berater hinzu!*

Angesichts der Komplexität des Themas "betriebliches Vorschlagswesen" sollten Sie in jedem Fall einen erfahrenen *externen Berater* hinzuziehen. Viele Beratungsunternehmen verfügen auf diesem Gebiet über einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen. Auch bei

*Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden* kann man sich diesbezüglich Rat einholen.

## (6) Entwicklung eines Auftragsbegleitscheins

*Der Auftragsbegleitschein dient der Qualitätssicherung.*

*Flexible Kleinserienfertigung erfordert kontinuierliche Qualitätskontrolle.*

*Die Sättigung und Globalisierung der Märkte macht Qualität zu einem zukünftigen Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg.*

*Testdurchläufe dienen der Anpassung Ihrer Prozesse an die Anforderungen einer neuen Kleinserie.*

*Im gesamten Prozeß ist eine ständige und systematische Qualitätskontrolle anhand ver-*

Die Entwicklung und Einführung eines *Auftrags- oder Warenbegleitscheins* ist eine weitere Maßnahme zur Qualitätssicherung und -verbesserung. In vielen Produktionsabläufen läuft eine *kontinuierliche Qualitätskontrolle* Gefahr, dem Auftrags- und Zeitdruck zum Opfer zu fallen. Gerade bei der heute zu beobachtenden *Umstellung von Großserien- auf hochflexible Kleinserienfertigung* ist eine solche Prozess begleitende Qualitätssicherung jedoch dringend erforderlich. Die *häufige Anpassung* der Produktionsabläufe auf neue Produkte, Materialien und Techniken bringt verstärkte Unsicherheiten und oftmals auch neue Fehlerquellen mit sich.

Qualität der Leistungserstellung ist heute wie nie zuvor zu einem *Schlüsselfaktor für organisatorischen Erfolg* geworden. Die zunehmende *Sättigung der Massenmärkte* führt zu einer Umorientierung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, d. h. die Kunden entscheiden über die Qualität eines Produkts, einer Dienstleistung und damit auch der ganzen Organisation. Die oftmals angesprochene Tendenz zur *Globalisierung von Märkten* und der damit verbundene internationale Konkurrenzdruck zwingt darüber hinaus dazu, etwaige *Wettbewerbsvorteile internationaler Leistungsersteller* (z. B. niedrigere Lohn- und Produktionskosten, Steuer- und Abgabelast, Energiekosten, umweltrechtliche Bestimmungen etc.) ausgleichen zu können. Die Qualität von Produkt und Dienstleistung ist hierfür häufig zentral.

Jede Umstellung der Produktion auf eine neue Kleinserie erfordert teils mehrfache *Testdurchläufe*, um die notwendigen Anpassungen der Prozesse, der Leistungserstellung, der Werkstoffe, der Maschinen und Anlagen an die Anforderungen der neuen Ware, neuer Formen und Materialien, veränderter Kundenwünsche etc. vornehmen zu können.

Über diese Testdurchläufe hinaus ergibt sich auch im weiteren Produktionsprozeß eine im Vergleich mit der herkömmlichen Großserienfertigung stärkere Notwendigkeit zu *ständiger Prozeß- und Qualitätskontrolle*.

*bindlicher Kriterien erforderlich.*

Diese Qualitätssicherung sollte systematisiert ablaufen, d. h. jedem Mitarbeiter müssen *strukturierte Entscheidungshilfen* an die Hand gegeben werden, die es ihm ermöglichen, zu erkennen, an welcher "Station" des Prozesses die Qualität überprüft werden soll und welche *Kriterien für diese Qualitätsprüfung* zur Verfügung stehen.

*Die Systematisierung erfolgt durch den Auftragsbegleitschein.*

Diese Systematisierung kann ein *Waren- oder Auftragsbegleitschein* leisten, der (bspw. angeheftet an die Transportcollies) die Ware durch den gesamten Produktionsprozeß begleitet und auf dem an vordefinierten Stationen die Qualität der Ware eingetragen wird.

*Der Auftragsbegleitschein ist ein Formular, das Ihre Ware im gesamten Produktionsprozeß begleitet und in dem an vordefinierten "Kontrollstationen" die Qualität geprüft und Mängel eingetragen werden.*

Solche *vordefinierten Kontrollstationen* im Produktionsprozeß können beispielsweise die folgenden sein: Schon bei der *Wareneingangskontrolle* sollte die Qualität der Rohware geprüft werden: Ist das richtige Material angeliefert worden, vollständig und in der bestellten Stückzahl? Sind Verbeulungen, Lager- und Transportschäden erkennbar? Danach kann bei *jedem Teilprozeß*, den eine Ware im Verlauf der Produktion durchläuft, eine entsprechende Qualitätssichtung durchgeführt werden, also beispielsweise nach der Materialvorbereitung, dem Zuschneiden, Falten, Falzen, Biegen usw., nach dem Beizvorgang, der Grundierung, dem Vorauftrag und der Beschichtung, nach dem Schleifen oder Polieren etc., nach dem Schweißen, der Teil- oder Endmontage, bei der Verpackung und Lagerung sowie schließlich bei der Warenausgangskontrolle.

*Tip: Die Kontrollstationen lassen sich nur durch eine qualifizierte Prozeßanalyse definieren!*

Welche konkreten Stationen sich im jeweiligen Produktions- oder Leistungserstellungsprozess als Kontrollpunkte anbieten, ist von Organisation zu Organisation und von Prozeß zu Prozeß verschieden. Die Identifizierung und Definition der notwendigen Kontrollstationen muß so in jedem Einzelfall im Rahmen einer umfassenden und *qualifizierten Prozeßanalyse* erfolgen.

*Erarbeiten Sie möglichst konkrete Qualitätskriterien, anhand derer über den weiteren Verlauf entschie-*

Darüber hinaus müssen möglichst *konkrete Qualitätskriterien* erarbeitet werden. Diese Kriterien sind auf dem Auftragsbegleitschein vermerkt und sollten durch ein *einfaches Ankreuzen in vorbereiteten Formularfeldern*

*den werden kann.*

abgearbeitet werden können. Anhand der Qualitätskriterien wird an den unterschiedlichen Kontrollstationen darüber entschieden, ob der Produktionsprozeß unverändert weiterlaufen kann, ob Neueinstellungen an der Anlage vorgenommen werden müssen, ob die Auswahl und Zusammensetzung der Bearbeitungsmaterialien und Werkstoffe (Beize, Beschichtung etc.) adäquat ist oder verändert werden muß, ob einzelne Waren aus dem aufgrund gravierender Mängel aus dem Produktionsprozeß herausgenommen werden müssen (Ausschuß) oder ob bestimmte Waren den Produktionsprozeß erneut von Anfang an ein zweites Mal durchlaufen sollen.

*Qualitätskontrollen kosten Zeit und Geld. Ihre Stückzahl kann sinken und die Mitarbeiter müssen qualifiziert werden.*

Die kontinuierliche Qualitätskontrolle, die Ihren Produktionsprozeß begleitet, kostet *Zeit und Geld*. Nicht nur die einzelnen Produktionsschritte werden möglicherweise verlangsamt und damit die *Stückzahl der Produktion* gesenkt, auch die *Qualifizierung der Mitarbeiter* im Hinblick auf diese Qualitätskontrollen verursacht Kosten. Bitte bedenken Sie jedoch, daß eine kontinuierliche, systematisch und sorgfältig durchgeführte Qualitätskontrolle Ihnen dabei hilft, *Prozeßmängel frühzeitig zu erkennen* und abstellen zu können. Ihre *Reaktionszeiten* beispielsweise im Hinblick auf die Identifizierung von Fehlerquellen während des Produktionsprozesses werden stark verkürzt.

*Kontinuierliche Qualitätskontrolle verkürzt aber auch Ihre "Reaktionszeit" bei Fehlerquellen:*

*Mängel können rechtzeitig abgestellt und Ausschußware frühzeitig aussortiert werden.*

Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß eine solche kontinuierliche Kontrolle Sie in die Lage versetzt, *Ausschußware* frühzeitig aus dem Produktionsprozeß aussortieren zu können und damit zu verhindern, daß mangelbehaftete Stücke den weiteren Produktionsprozeß durchlaufen und dadurch *Kosten verursachen*, die bei rechtzeitiger Aussortierung hätten vermieden werden können.

*Diese schnelle Reaktion hilft dabei, Kosten einzusparen.*

*Tip: Führen Sie eine "Kosten-Nutzen-Kalkulation" durch. Beachten Sie dabei aber in jedem Fall langfristige Vorteile und Einsparungspotentiale!*

Eine Abschätzung der finanziellen Vor- und Nachteile einer solchen Qualitätskontrolle mithilfe eines Auftragsbegleitscheins im Sinne einer *Kosten-Nutzen-Kalkulation* ist in jedem Einzelfall gesondert vorzunehmen. Hierzu können Sie einen solchen Auftragsbegleitschein erstmal testweise einführen und in konkreten Produktionsdurchläufen überprüfen und verbessern. Beachten Sie dabei jedoch in jedem Fall

*Ein langfristiger Vorteil ist auch die Sensibilisierung Ihrer Mitarbeiter, selbständig auf Qualität zu achten.*

*Ein Auftragsbegleitschein ist auch ein "Schulungsinstrument" in Sachen Qualität.*

*Tip: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Konzeption mitwirken!*

auch die *langfristigen Vorteile*, die ein solches Qualitätssicherungsinstrument mit sich bringt: Nicht nur die kurzfristigen Kosten und Einsparungsmöglichkeiten sind zu veranschlagen, sondern auch die mittel- und längerfristige Optimierung Ihrer Produkte, Dienstleistungen und Ihrer Leistungserstellungsprozesse sowie die *Sensibilisierung und Motivierung Ihrer Mitarbeiter*, selbständig auf die Qualität ihrer jeweiligen Arbeit zu achten.

Der Auftragsbegleitschein erfüllt somit auch die Funktion eines *Schulungsinstruments* in Sachen Qualitätssicherung. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter daher auch in jedem Falle (bspw. in Form von Qualitäts- oder Verbesserungszirkeln) an der Konzeption und Entwicklung des Auftragsbegleitscheins *mitwirken*. Diese Mitwirkung wird nicht zuletzt die Einsicht Ihrer Mitarbeiter in die Notwendigkeit und die Vorteile eines solchen Instruments erhöhen, sondern auch deren Motivation, die Qualitätskontrollen zukünftig gewissenhaft auszuführen.

## (7) Durchführung von Mitarbeiter-Workshops

*Zur Einbindung möglichst aller Mitarbeiter sind regelmäßige Mitarbeiter-Workshops zu empfehlen.*

*Mitarbeiterbeteiligung bindet das vorhandene Wissen mit ein, fördert die Identifikation und Akzeptanz, schafft Vertrauen und qualifiziert für zukünftige Aufgaben.*

*Die Workshops unterstützen eine Beteili-*

Im gesamten Verlauf von Reorganisationsprozessen ist eine möglichst enge *Einbindung der Mitarbeiter* zu empfehlen. Diese Mitarbeiterbeteiligung sollte durch regelmäßig stattfindende *Workshops* unterstützt und gefördert werden.

Für diese Mitarbeiter-Workshops gilt, was oben bereits zur Beteiligungsorientierung bei Reorganisationsmaßnahmen gesagt wurde: Mitarbeiterbeteiligung liefert die notwendige *organisationsinterne Expertise* für die Organisationsentwicklung. Nur dadurch kann das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen in den Prozeß einfließen. Beteiligung fördert die *Identifikation, Motivation und Akzeptanz* der betroffenen Organisationsmitglieder hinsichtlich der Entwicklungsprozesse. Sie schafft die *notwendige Vertrauensbasis* für die gemeinsame Entwicklungsaufgabe. Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist

*gungskultur als Basis für die lernende Organisation.*

*Mitarbeiter-Workshops können alle ein bis zwei Monate jeweils für ein oder zwei Tage stattfinden; die Teilnahme ist freiwillig und wird als Arbeitszeit bezahlt.*

*Die Workshops werden qualifiziert moderiert.*

*Mitarbeiter-Workshops sollen den Prozeß für den Lenkungskreis kontrollieren und bewerten.*

darüber hinaus eine *Qualifizierungsmaßnahme*: Die Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, zukünftige Probleme und Aufgaben aus eigener Kraft zu lösen. Die Partizipation der Mitarbeiter verändert die *Kultur* einer Organisation. Eine angemessene *Beteiligungskultur* ist die Voraussetzung für eine *lernende Organisation*.

In den Workshops, die in vier- bis achtwöchigem Turnus stattfinden und dann jeweils ein oder zwei Tage umfassen sollten, sollten möglichst alle betroffenen Organisationsmitglieder die Möglichkeit erhalten, Ihre Wahrnehmung, Meinung und Beurteilung zu dem *Stand der Entwicklung* zu äußern, Kritik und Anregungen anzubringen und den *weiteren Prozeßverlauf* mitzuplanen. Die Teilnahme an den Workshops wird mit Geschäftsführung und Betriebsrat abgesprochen; sie erfolgt auf *freiwilliger Basis* und wird *als Arbeitszeit vergütet*. Auch diese Workshops werden von ausgebildeten externen und/ oder internen *Moderatoren* geleitet.

Die Mitarbeiter-Workshops dienen insbesondere der *kontinuierlichen Prozeßkontrolle* sowie der begleitenden *Evaluation der Entwicklungsfortschritte*. Die auf diesen Workshops erarbeiteten Ergebnisse gehen in die Entscheidungen des *Lenkungskreises* über den weiteren Prozeßverlauf ein.

## **(8) Durchführung von Führungskräfte-Workshops**

*Spezifische Führungsprobleme sollten auf eigenen Führungskräfte-Workshops behandelt werden.*

*Durch Mitarbeiterbeteiligung wird die bisherige "top-down"-Struktur durch "bottom-up"-Aspekte ergänzt.*

Können die Führungskräfte eines Unternehmens in vielen Fällen auch zu den Mitarbeiter-Workshops eingeladen werden, empfiehlt es sich jedoch insbesondere bei *Problemen der Führung* in einer Organisation, eigene Workshops mit Führungskräften und/ oder (mittlerem) Management durchzuführen.

Im Verlauf gerade von beteiligungsorientierten Maßnahmen verändern sich die klassischen Führungsaufgaben in einer Organisation. Wo früher Entscheidungen ausschließlich "von oben nach unten" oder *top-down* getroffen und realisiert wurden, fließen zukünftig Anregungen und (konstruktive) Kritikpunkte auch "von unten nach oben" oder *bottom-up* in den Prozeßverlauf ein. Not-

*Voraussetzung ist die Schaffung neuer Freiräume für Mitarbeiter. Dies erfordert ein neues Selbstverständnis der Führungskräfte.*

*Das neue Selbstverständnis soll auf den Workshops erarbeitet werden.*

*Neben neuen Führungsaufgaben verändern sich auch die Führungsgrundsätze.*

*Die Definition der neuen Führungsgrundsätze und -aufgaben muß Mitarbeiter- und Führungsperspektive integrieren.*

*Neue Aufgaben umfassen Führungskonzepte, Prozessmoderation und -promotion, Qualifizierungsbegleitung, Konflikt- und Qualitätsmanagement sowie neue Koordinationsfunktionen.*

wendige Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß die Führungskräfte einer Organisation Beteiligung der Mitarbeiter überhaupt zulassen. Sie müssen die *notigen Freiräume* zur Verfügung stellen. Hierzu ist oftmals ein *verändertes Selbstverständnis* der Führungskräfte erforderlich: Diese sind nicht mehr reine Entscheider und Befehlsgeber, sondern zunehmend Begleiter, *Coaches* oder Förderer ihrer Mitarbeiter.

Dieses neue Selbstverständnis erwächst in Organisationen nicht "von alleine", sondern muß von den Betroffenen gezielt erarbeitet werden. Hierzu dienen neben den Mitarbeiter-Workshops, in denen die Mitarbeiter entweder unter sich oder aber auch gemeinsam mit den Führungskräften die *neuen Anforderungen an Führungsaufgaben* formulieren, die Führungskräfte-Workshops, in denen das Management basierend auf den dort erarbeiteten Anforderungen und auf ihrer eigenen Problemwahrnehmung die *neuen Führungsgrundsätze* entwickeln.

Als Ausgangspunkte für diese Entwicklung fungieren dabei insbesondere folgende Aspekte: Probleme mit den bisherigen Führungsgrundsätzen, -strategien- und -strukturen sowohl aus *Sicht der Mitarbeiter* als auch aus *Sicht der Führungskräfte*; Definition der zukünftigen Führungsaufgaben aus der *Perspektive aller Beteiligten*; *Qualifizierungsnotwendigkeiten* für Belegschaft und Führungskräfte sowie die Ergebnisse einer *wissenschaftlichen Potentialanalyse*.

Die dominierenden Inhalte für zukünftige Führungsarbeit in Organisationen sind zumeist: die Entwicklung eines *neuen Konzepts* für Führungsverhalten, -strategie, -strukturen und -grundsätze; die *Moderation und Promotion* des Organisationsentwicklungsprozesses; die *Begleitung der Mitarbeiter* in Qualifizierungsprogrammen; *Konflikt- und Qualitätsmanagement* sowie die *Koordination* der unterschiedlichen Maßnahmen und Prozesse und der (teil-) autonom stattfindenden *Ressourcenplanung*.

Eine weitere, auch zukünftig wichtige Aufgabe für Führungskräfte ist darüber hinaus die Sicherstellung von *kollektiven Lernerfolgen* im Sinne einer *lernenden Or-*

*Führung bedeutet auch die Unterstützung von "Synergie-Effekten" in einer lernenden Organisation.*

*Wichtig: Mit den neuen Aufgabenstellungen ist die Angst vor Macht- und Statusverlust verbunden.*

*Müssen Führungskräfte ihre bisherige Macht an die Mitarbeiter abgeben?*

*"Mikropolitisch" entstehen neue Unsicherheiten: Können nicht dort, wo Mitarbeiter "gewinnen", Führungskräfte nur "verlieren"?*

*Auch das Führungspersonal muß hinzulernen: kommunikative und soziale Kompetenzen ebenso wie Prozeßkompetenz.*

*Hierzu ist Lernbereitschaft erforderlich.*

ganisation, d. h. das Zusammenführen individueller Lernfortschritte zu *synergetischen Effekten* im Rahmen des Lernens der Gesamtorganisation. Dieses organisationale Lernen dient der *kontinuierlichen Verbesserung* und Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen: Organisationsstruktur, -kultur und -strategie.

Eine der zentralen Hürden der *Führungskräfteentwicklung* im Hinblick auf die neuen Aufgabenstellungen ist die durch die Organisationsentwicklung hervorgerufene *Angst vor Macht- und Statusverlusten*. Die Veränderung von Führungsaufgaben und die mit dieser einhergehende stärkere Beteiligung der Mitarbeiter bedeutet aus der Perspektive des mittleren Managements und des bisherigen Führungspersonals oftmals eine *Kritik* an ihrem traditionellen Führungsverhalten sowie eine *Delegation* von Macht, Entscheidungsbefugnissen und damit auch Statusvorteilen an die Belegschaft. Diese Ängste sind ernst zu nehmen: Niemand läßt sich gerne kritisieren, sein bisheriges Verhalten in Frage stellen oder gibt Vorteile an Andere ab.

Vor diesem Problemhintergrund, der sich auch als die "Mikropolitik" in einer Organisation bezeichnen läßt, entstehen insbesondere im mittleren Management häufig *große Unsicherheiten*. Während die Mitarbeiter durch die Erweiterung von Autonomie-, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen vermeintlich nur gewinnen können, stellt sich die Entwicklung "von der anderen Seite", aus der Perspektive der Führungskräfte als Verlust dar.

Darüber hinaus ergibt sich aus der Umstrukturierung auch für das Führungspersonal die Notwendigkeit zur *eigenen Weiterbildung*. Die neuen Aufgaben verlangen auch *neue Kompetenzen* insbesondere im *kommunikativen und sozialen Bereich*. Diese müssen im Rahmen von qualifizierten Trainingsmaßnahmen erst erworben werden. Zukünftige Führungsaufgaben erfordern zudem insbesondere *Prozeßkompetenz* zur angemessenen Begleitung der stattfindenden organisatorischen Entwicklungsprozesse. Diese *Lernbereitschaft* ist bei Führungskräften ebensowenig vorauszusetzen, wie bei der restlichen Belegschaft.

*Tip: Die Entlastung von Routineaufgaben bringt neue Spielräume für strategische Entscheidungen mit sich!*

*Auch die Führungskräfte brauchen Vertrauen in den Entwicklungsprozeß!*

Notwendig ist die Einsicht der Betroffenen, daß die Organisationsentwicklung sie zunehmend von *Routineaufgaben entlastet* und ihnen damit erweiterte Spielräume für *strategische Aufgaben* zuteilt. Die neuen Aufgaben als Prozeßbegleiter und Förderer der Reorganisation bietet auch den Führungskräften *neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten*. Zentral für den Erfolg des gesamten Entwicklungsprozesses ist es demnach, das Management für diese Einsicht zu sensibilisieren, ihm die entsprechenden Ängste zu nehmen und die neuen Potentiale vor Augen zu führen sowie auch den Führungskräften das *notwendige Vertrauen* in die Entwicklungsmaßnahmen zu vermitteln, indem sie von Prozeßbeginn an ebenfalls an allen anstehenden Entscheidungen beteiligt werden.

*Nicht der individuelle Führungsstil, sondern die traditionelle Arbeitsteilung wird in Frage gestellt.*

*Wichtig: Vermitteln Sie den Führungskräften, daß durch kulturelle und strukturelle Entwicklungen alle gemeinsam profitieren!*

Nicht ihr bislang individuell gezeigtes Führungsverhalten wird kritisiert und als "altmodisch" verurteilt, sondern die *traditionelle Aufgabenteilung* in Organisationen muß den neuen Umweltbedingungen angepaßt werden. Hierzu müssen alle Organisationsmitglieder hinzulernen und sich weiterentwickeln. Es ist eine der schwierigen Aufgabenstellungen auf den Führungskräfte-Workshops, zu vermitteln, daß in dem laufenden Entwicklungsprozeß nicht Einzelne auf Kosten Anderer hinzugewinnen, sondern daß durch die neue Kultur und Struktur die gesamte Organisation und damit *Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen profitieren*.

## **(9) Konzeption und Durchführung einer Öffentlichkeitskampagne**

*Öffentlichkeitsarbeit kann dabei helfen, die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem laufenden Prozeß zu erhöhen.*

Gerade bei weitreichenden Umstrukturierungsmaßnahmen kann es aus verschiedenen Gründen hilfreich sein, wenn Sie die *Öffentlichkeit* auf den stattfindenden Prozeß aufmerksam machen. Eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit dient nicht nur *Marketing- und/ oder Werbezwecken*, sondern darüber hinaus auch der stärkeren *Identifikation* der Organisationsmitglieder mit dem Veränderungsprozeß.

*Tip: Wenn die regionale Öffentlichkeit bereits weiß, daß Ihr Unternehmen in einer Krise steckt, ist es wichtig, zu signalisieren: Es geht wieder aufwärts!*

*Seriöse Öffentlichkeitsarbeit kann Unsicherheiten abbauen helfen.*

*Tip: Suchen Sie die Öffentlichkeit erst, wenn bereits erste Erfolge erkennbar sind!*

*Erzeugen Sie Aufmerksamkeit im Nahbereich im Hinblick auf die gemeinsame Zukunftsplanung.*

*Durch Öffentlichkeitsarbeit im Nahbereich können Sie auch die Familien und Bekannten der bei Ihnen beschäftigten Mitarbeiter erreichen.*

Insbesondere bei Reorganisationsprozessen, die als *Krisenintervention* in Organisationen angestoßen werden, die aufgrund finanzieller Schwierigkeiten einem starken "Leidensdruck" ausgesetzt sind, ist der *öffentliche Nahbereich* in der Regel über diese Krisensituation informiert. Wenn im kommunalen oder regionalen Einzugsbereich eines Unternehmens bekannt ist, daß Arbeitsplätze gefährdet sind, wenn Arbeitnehmer und deren Familien durch diese öffentliche Wahrnehmung der Gefährdung und einer Krisensituation betroffen und verunsichert sind, dann kann eine *seriöse Öffentlichkeitsarbeit* dabei helfen, die bestehenden Unsicherheiten abzubauen.

Voraussetzung für die Erzeugung von Öffentlichkeit ist sicher, daß Ihr Organisationsentwicklungsprojekt bereits *erste Erfolge* zeigt. Erst wenn der Ist-Zustand beschrieben ist, die Probleme erkannt sind, Gespräche und Kick-Off-Workshops mit allen Organisationsmitgliedern stattgefunden haben, neben dem Lenkungskreis bereits Problemlöse- und Verbesserungszirkel eingerichtet sind, d. h. erst dann, wenn sich bereits "etwas bewegt" hat und *Ansätze einer Beteiligungskultur* etabliert sind, sollten Sie überlegen, ob Sie durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit auf das Projekt in ihrer Organisation, die beabsichtigte Tragweite der Maßnahmen und die Prozeßziele Aufmerksamkeit erzeugen können.

Diese Aufmerksamkeit signalisiert dem öffentlichen Nahbereich (kommunal und regional) Ihrer Organisation, daß Sie auf dem besten Weg sind, Ihre strukturellen Probleme zu bewältigen. Die Öffentlichkeit muß dabei wahrnehmen, daß in einem Umstrukturierungsprozeß alle Mitglieder dazu aufgerufen sind, die gemeinsame Zukunft in der Organisation zu planen und mit zu gestalten.

Nicht zu unterschätzen ist diese Signalwirkung auf die Familien und den Bekanntenkreis der in Ihrer Organisation beschäftigten Menschen. Die Öffentlichkeitsarbeit provoziert Nachfragen: "Sag mal, was macht Ihr in Eurer Firma eigentlich gerade? Da stand was in der Zeitung..." Diese Fragen zeigen ein Interesse der Umwelt an den Problemen der Organisation an und sie

*Öffentliche Berichte machen Ihren Veränderungsprozeß "offiziell". Dies hat Auswirkungen auf die "Kultur" Ihrer Organisation.*

*Die "Außenwahrnehmung" beeinflusst die "Innenwahrnehmung".*

*Jede Öffentlichkeitsarbeit muß sorgfältig geplant werden.*

*Tip: Wählen Sie den rechten Zeitpunkt für Ihre Öffentlichkeitsarbeit!*

*Wenden Sie sich an ausgesuchte Zielmedien: Die regionalen Redaktionen von Tageszeitungen und Rundfunksender versprechen den größten Erfolg.*

wollen beantwortet werden. Indem die Organisationsmitglieder selbst Berichte über das Organisationsgeschehen lesen oder hören, also das Interesse wahrnehmen und indem sie dazu befragt werden und Stellung nehmen, kann sich die *Identifikation* des Einzelnen mit der Entwicklung in "seiner Organisation" erhöhen.

Zudem wirkt diese öffentliche Aufmerksamkeit häufig zurück auf die organisationsinterne *Kultur* und das *Bewußtsein einer Veränderung* und Entwicklung im Unternehmen. Die Tatsache, daß darüber öffentlich berichtet wird, macht den Entwicklungsprozeß ein Stück "offizieller". Niemand kann mehr ableugnen, daß in Ihrer Organisation etwas passiert, Fortschritte erzielt werden und daß es der Organisation Ernst ist mit ihrem Veränderungswillen.

Die "Außenwahrnehmung" Ihrer Organisation, d. h. wie sie durch die Öffentlichkeit gesehen wird, bestimmt die "Innenwahrnehmung" Ihrer Organisation, d. i. die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter mit.

Eine Öffentlichkeitskampagne sollte *sorgfältig geplant* sein. Zentrale Überlegungen sind, wann die Kampagne gestartet werden sollte, welche Medien informiert werden sollen sowie welches Informationsmaterial diesen Medien in welcher Form bereitgestellt wird.

Zum *Zeitpunkt* gilt das oben Gesagte: Sie sollten erst die Öffentlichkeit suchen, wenn bereits Fortschritte erkennbar sind, über die berichtet werden kann. Zudem sollten zu dem Zeitpunkt bereits alle Organisationsmitglieder in den Prozeß involviert sein und die Fernziele bereits gemeinsam erarbeitet.

Als *Zielmedien* bieten sich die Medien in Ihrem regionalen Nahbereich an: die *regionalen Tageszeitungen* oder die regionalen Redaktionen der nächstgelegenen überregionalen Zeitungen, kommunale und *regionale Rundfunksender* sowie die Regionalredaktionen von Fernsehanstalten. In der Regel werden Sie den wahrscheinlichsten Erfolg bei den Printmedien, also den Tageszeitungen, erzielen. Hinzu- kommen können *Verbandsmedien*

Ihrer Branche oder auch kommunale Medien der *Verbraucherinformation*. Versuchen Sie stets, die zuständigen Redakteure zu erreichen; selbst wenn diese keinen Bericht über die Entwicklung Ihrer Organisation bringen, empfiehlt es sich, zu diesen zuständigen Kommunal- und Regionalredakteuren Kontakt zu halten.

*Tip: Formulieren Sie das Informationsmaterial auf wenigen Seiten übersichtlich, verständlich und knapp!*

*Akteure des Prozesses*

*Projektbeschreibung*

*Firmenprofil*

Das *Informationsmaterial* sollte übersichtlich, verständlich, vollständig und dennoch möglichst kurz zusammengefaßt sein. Stellen Sie jede Informationseinheit jeweils auf maximal einer DIN-A-4-Seite dar, also beispielsweise eine Seite mit den Akteuren: Um welche Organisation handelt es sich? Name, Anschrift, Firmenlogo, Telefon- und Faxnummer eines Ansprechpartners. Ist ein externer Dienstleister involviert? Name und Sitz, Logo und Ansprechpartner bei der Beratungsfirma. Wird das Projekt durch externe Gelder gefördert? Name und Anschrift der Förderinstitution, ggf. Förderkennzeichen o. ä. Vergewissern Sie sich im Vorfeld unbedingt bei allen Beteiligten, daß diese Angaben erwünscht sind! Auf einer weiteren Seite können Sie die Maßnahmen kurz umreißen: Was sind die Ziele? Was bedeutet dabei Mitarbeiterbeteiligung? Welche Maßnahmen sind bereits ergriffen? Welche Erfolge zeichnen sich ab? Eine zusätzliche Seite kann Ihr Firmenprofil kurz vorstellen.

*Tip: Fassen Sie nach ein paar Tagen telefonisch nach!*

Bitte denken Sie daran, daß die Redakteure der Medien täglich sehr viele Informationen erhalten. Je kürzer Sie Ihre Information halten und je übersichtlicher die wichtigen Punkte "direkt ins Auge springen" und verständlich formuliert sind, umso wahrscheinlicher wird ein Erfolg. Versuchen Sie, nach ein paar Tagen telefonisch "nachzufassen": Haben Sie unsere Informationen erhalten? Sind Sie daran interessiert? Heben Sie das Besondere an Ihrer Organisation und dem laufenden Reorganisationsprozess hervor.

*Ein Ansprechpartner ist in Ihrer Organisation für die Beantwortung von Nachfragen zuständig.*

Seien Sie darauf vorbereitet, daß ein zuständiger Redakteur versucht, Sie zu erreichen und noch ein paar Detailfragen zu klären. Sprechen Sie unbedingt vorher ab, wer der *zuständige Ansprechpartner* in Ihrer Organisation sein soll. Dieser Ansprechpartner sollte natürlich darüber informiert sein, welche Redaktionen Ihr Infor-

mationsmaterial erhalten haben und wer die dortigen Ansprechpartner sind. Zudem sollten ihm bei eventuellen Nachfragen die Unterlagen vorliegen.

*Tip: Betonen Sie auch den innovativen Charakter Ihrer beteiligungsorientierten Maßnahmen!*

Jeder kurze Bericht in einer regionalen Zeitung oder jede zweiminütige Sendung im Lokalfunk wird gelesen und gehört. Diese Öffentlichkeitsarbeit kann dazu dienen, in Ihrem Nahbereich ein Bewußtsein dafür zu schaffen, daß in Ihrer Organisation etwas passiert und daß Sie mithilfe moderner, *innovativer Methoden* versuchen, Ihren Betrieb zukunftsfähig zu machen und Arbeitsplätze zu sichern.

*Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein erster Schritt zu professionell fortzusetzender "Public Relations"-Arbeit.*

Diese Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit kann ein erster Schritt sein, "Imagepflege" im Sinne einer zukünftigen *Public Relations*-Arbeit zu leisten. Sie kann diese Arbeit jedoch nicht abdecken. PR, Marketing und Werbung ist unabhängig von den beschriebenen Maßnahmen ein sehr viel umfassenderes und schwierigeres Unterfangen. "Richtige" Marketing-Aktionen können nur von *ausgebildeten Fachleuten* konzipiert und durchgeführt werden.

## Weiterführende Literaturhinweise

### Ausgewählte Literatur zum Thema

*Beteiligungsorientierung*

Albers, Sönke: Dezentralisierte Führung von Unternehmen mit Hilfe eines internen Beteiligungsmarktes. DBW 56 (1996) 3, 305-317.

Bitzer, Arno: Beteiligungsqualifizierung zur Gestaltung von technischen und organisatorischen Innovationen, Düsseldorf: VDI Verlag, 1991.

Ittermann, Peter: Coach für Betriebsräte. Mitbestimmung 4/96, 58-60.

Kempe, Martin: Zurück zur Willkür? Mitbestimmung 2/96, 45-47.

Kreuter, Andreas: Entscheidungsfindung in Reorganisationsprozessen. zfo 2/1996, 116-123.

Krewer, Annemarie: Betriebliche Partizipation im Spannungsfeld von Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung. Aachen: Verlag der Augustinus Buchhandlung 1993.

Müller, Hans-Erich: Der Mensch im Mittelpunkt. Mitbestimmung 2/96, 12-17.

Muster, Manfred/ Wannöffel, Manfred: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. 12 Eckpunkte zur Gruppenarbeit der IG Metall Bochum, 1989.

Przygodda, M. u.a.: Produktivitätsmessung und -management. Eine Überprüfung des Managementsystems Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1995) 40 (N.F. 14) 4, 157-167.

Sperling, Hans Joachim: Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg: Schüren 1994.

Stahlmann, Michael: Lean Production - Humanere Arbeit oder "Management by Stress"? In: APuZ B 5/95.

*Führung, Motivation*

Blickle, Gerhard: Einfluß von unten: zwischen Begründen und Manipulieren. Gruppendynamik, Heft 2, Juni 1996, Sonderheft Führungsverhalten, 145-158.

Bolte, Karl Martin/ Rink, Jürgen/ Timmermann, Manfred: Führung und Zusammenarbeit im Betrieb. Schriftenreihe des Instituts für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der Montanuniversität Leoben/ Österreich: Wirtschaftspraxis für Ingenieure. Düsseldorf: Verlag Stahleisen, 1989.

Landau, Kurt u.a.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 175-183.

List, Karl-Heinz: Der faire Chef, Köln: Datakontext Verlag, 1991.

Mahlmann, Regina: Die Führungskraft als Vor-Bild? Gruppendynamik, Heft 2, Juni 1996, Sonderheft Führungsverhalten, 169-180.

Manthey, Helga: Kompetenz und Leidenschaft - von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Gruppendynamik, Heft 2, Juni 1996, Sonderheft Führungsverhalten, 201-214.

Wagenhofer, Alfred: Anreizsysteme in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen. DBW 56 (1996) 2, 155-165.

*Flexibilisierung,  
Arbeitszeitsysteme,  
Lohn und Gehalt*

Baillod, Jürg: Handbuch Arbeitszeit. Zürich: Verlag der Fachvereine 1993.

Bosch, Gerhard: Zeitemstellung. Mitbestimmung 2/96, 18-21.

Franke, Dietmar: Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit durch relationale Arbeitsbewertung. Luchterhand 1995.

Hoff, Andreas: Praxis-Handbuch der Arbeitszeit-Gestaltung. Freiburg i. Br.: Haufe.

Kruse, Kai-Olaf: Zur Flexibilisierung von strategischen

Anreizsystemen. zfo 2/1996, 86-89.

Lohn + Gehalt, Zeitschrift für die Personalvergütung.  
Hrsgg. von ALGA Fachforum Abrechnungspraxis.  
Köln: Datakontext Verlag.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales NRW  
(Hrsg.): Arbeitszeit... MAGS 1994.

Organisations- und Musterhandbuch Lohn- und Gehalts-  
praxis, München: WRS Verlag für Wirtschaft,  
Recht, Steuern.

Tondorf, Karin: Dynamik in der Lohntüte. Mitbestim-  
mung 6/96, 31-33.

### *Qualität*

Albrecht, Hans J.: Leitfaden Qualitätsmanagement für  
Metallberufe, Bonn: Dümmler, 1995.

Berkel, Karl: Qualitäts-Zirkel - ein Beitrag zur  
Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für  
Arbeits- und Organisationspsychologie (1988) 32.

Bone, Diane: Qualität am Arbeitsplatz. Wien: Ueber-  
reuter 1993.

Bontrup, Heinz-Jürgen: Betriebliches Vorschlagswesen  
- Zur Abfassung einer Betriebsvereinbarung. DBW  
56 (1996) 4, 547-554.

Bühner, Rolf: Der Mitarbeiter im Total-Quality-  
Management, Düsseldorf: VDI Verlag, 1993.

Bullinger, Hans-Jörg: Qualitätsmanagement und  
Arbeitsgestaltung. Zeitschrift für  
Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 143-148.

Cornaz, Jean-Luc: Qualität als Führungsinstrument, Dis-  
sertation St. Gallen, 1992.

Crosby, Philip B.: Qualität 2000. Wien: Hanser 1994.

Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung DGQ  
(Hrsg.): Begriffe zum Qualitätsmanagement.  
Berlin: Beuth 1995.

Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): DIN ISO 9000  
- Qualität, Qualitätssicherung,  
Qualitätsmanagement. Berlin: Beuth 1992.

Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): Tagungsband

- zur Forschungstagung Qualität. Berlin: Beuth 1995.
- Deutsches Institut für Normung: Qualitätssicherung, Statistik, Zertifizierung, Berlin: Beuth, 1994.
- Haist, Fritz: Qualität im Unternehmen - Prinzipien, Maßnahmen, Techniken. München, Wien: Hanser 1991.
- Hanselmann, Martin: Managementinstrumente zur Steigerung der Qualitätsfähigkeit, Dissertation St. Gallen, 1995.
- Heeg, F.J./ Ihlenfeldt, F./ Landwehr, J.: Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unter besonderer Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Aspekte. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 165-174.
- Hess, Martin: TQM - Kaizen - Praxisbuch: Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total Quality Management. Köln: Verlag TÜV Rheinland 1995.
- Luczak, Holger/ Otzipka, Jochen/ Flachsenberg, Uwe/ Krings, Kai: Qualitätsmanagement und Personalentwicklung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 149-158.
- Masing, Walter (Hrsg. für die DGQ): Einführung in die Qualitätslehre. Berlin: Beuth 1994.
- Österreichische Akademie für Führungskräfte: Markterfolg durch Qualität, Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1991.
- QN, Quality News, Nachrichten, Trends und Meinungen zum Thema Qualität. Köln: Verlag TÜV Rheinland.
- QZ, Qualität und Zuverlässigkeit, Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung. Hrsgg. von der DGQ.
- Rommel, Günter: Qualität gewinnt, Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1995, 95/9654
- Schneider, Werner: Erfolgsfaktor Qualität. Berlin u.a.: Cornelsen Girardet 1994.

- Schönbach, Gerhard: 20 Schritte zur Qualität - Leitfaden Qualitätssicherung. Eschborn: RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft) 1993.
- Simon, Walter: Die neue Qualität der Qualität - Total Quality Management und Kaizen. Offenbach: GABAL 1996.
- Steinbeck, Hans Heinz (Hrsg.): CIP - Kaizen - KVP: Kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozeß. Lech: Verlag Moderne Industrie 1995.
- Steinbeck, Hans Heinz: Das neue total quality management - Qualität aus Kundensicht. Landsberg, Lech: Verlag Moderne Industrie 1995.
- Thomann, Herrmann J. (Hg.): Der Qualitätssicherungs-Berater, Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1993.
- Tunks, Roger: Der schnelle Weg zur Qualität - ein 12Monatsprogramm für klein- und mittelständische Unternehmen. München, Wien: Hanser 1994.
- Tvedt, Arne M.: Total quality management, Dissertation St. Gallen, 1994.
- Ulich, Eberhard: Qualitätsmanagement und Arbeitsorganisation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 138-142.
- Witte, Andreas: Integrierte Qualitätssteuerung im Total-Quality-Management, Münster: Lit-Verlag, 1993.
- Wojda, Fritz/ Hacker, Winfried: Arbeitswissenschaft und Qualitätsmanagement. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/3, 126-130.
- Zink, Klaus J.: Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management. Landsberg, Lech: Verlag Moderne Industrie 1995.

*Moderne Organisations- und Kommunikationsforschung, Arbeitswissenschaft und Psychologie*

- Alt, Ramona/ Lang, Rainhart/ Weik, Elke: Auf dem Weg zur Theorie? Betrieblicher Wandel in Ostdeutschland. DBW 56 (1996) 1, 85-109.
- Beger, R./ Gärtner, H.-D./ Mathes, R.: Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, 1989.
- Blickle, G./ Müller, G.F.: Kundenorientierung, schlanke

- Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1995) 40 (N.F. 14) 3, 133-138.
- Brandmeier, Markus: Einflußfaktoren kontinuierlicher Arbeit in Kleingruppen, Karlsruhe: Univ. Press, 1993.
- Delhees, Karl H.: Soziale Kommunikation, Opladen: Westdeutscher, 1994.
- Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation, Opladen: Westdeutscher, 1995.
- Doppler, Klaus: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld der Macht - Chancen und Gefährdungen eines handlungsorientierten Ansatzes. In: König, Oliver (Hrsg.): Gruppendynamik: Geschichte, Theorie, Methoden, Anwendungen, Ausbildung. München, Wien: Profil, 1995.
- Eckert, Roland/ Willems, Helmut: Konfliktintervention, Opladen: Leske + Budrich, 1992.
- Fuchs, Peter: Moderne Kommunikation, Frankfurt: Suhrkamp, 1993.
- Grunwald, Wolfgang/ Redel, Wolfgang: Teamarbeit und Konflikt-handhabung. zfo 5/1986.
- Hacker, Winfried: Entwickeln und Konstruieren als Denktätigkeit - Zu einer Arbeitswissenschaft geistiger Erwerbstätigkeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50 (22NF), 1996/2, 111-116.
- Happel, Hans-Michael: Ursachern und Bedingungen von Konflikten zwischen Kollektiven, Göttingen: Unixtext-Verlag, 1994.
- Heiden, Christoph von der: Motivation und Kommunikation, Dissertation, Univ. Münster, 1988.
- Hein, Marion Ruth: Organisationskommunikation und Organisationskultur, Bonn: BDW Service und Verlags Gesellschaft Kommunikation, 1990.

- Helfrecht, Manfred: Komponenten eines ganzheitlichen Strategiekonzepts. DSWR 9/96, 223-231.
- Krogh, G. von/ Roos, J.: Organisational epistemology, New York, St. Martins press 1995.
- Mingers, J.: Self Producing Systems Implications and Applications of Autopoiesis, New York, Plenum publishers 1994.
- Jaspert, Till/ Tiemeyer, Ernst: "...das Team muß nun von der Ideenfindung zur Umsetzung schreiten." Eine Zwischenbilanz der praktischen Erfahrungen beim Business Reengineering. zfo 3/1996, 174-178.
- Kieser, Alfred: Business Process Reengineering - neue Kleider für den Kaiser? zfo 3/1996, 179-185.
- Kieser, Alfred: Moden & Mythen des Organisierens. DBW 56 (1996)1, 21-39.
- Koerfer, Armin: Institutionelle Kommunikation, Opladen: Westdeutscher, 1994.
- Koller, Hanspeter: Strategische Restrukturierung und Kommunikationsmanagement, Dissertation, St. Gallen, 1990.
- Leeds, Dorothy: Die Kunst der Kommunikation, Düsseldorf: Econ-Taschenbuch-Verlag, 1990.
- Luczak, Holger/ Wimmer, Ralf/ Schumann, Rolf: Rechnergestütztes Verfahren zur Modellierung und handlungsregulatorischen Bewertung von Arbeitstätigkeiten als Gestaltungshilfsmittel bei der Einführung von Gruppenarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50 (22NF), 1996/2, 72-79.
- Mühlbacher, Hans/ Dreher, Angelika/ Gabriel-Ritter, Angelika: Strategische Positionierungs-Grundpfeiler des Marketings in komplexen und dynamischen Umwelten. DBW 56 (1996) 2, 203-219.
- Müller, Hans-Erich/ Prangenberg, Arno: Outsourcing ist out. Mitbestimmung 4/96, 18-21.
- Myers, John B.: Veränderungsbereit statt bürokratisch: sich selbst steuernde Teams bei der Shenandoah-Life. In: OE 5 (1986) 2.

- Pfohl, Hans-Christian/ Krings, Michael/ Betz, Gernar:  
Techniken der prozeßorientierten Organisations-  
analyse. zfo 4/1996, 246-251.
- Pohl, Hans (Hg.): Die Bedeutung der Kommunikation  
für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden:  
Steiner Verlag, 1989.
- Prümper, J./ Hartmannsgruber, K./ Frese, M.: KFZA.  
Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für  
Arbeits- und Organisationspsychologie (1995) 40  
(N.F. 14) 3, 125-132.
- Rechtien, Wolfgang: Zur Geschichte der Angewandten  
Gruppendynamik. In: König, Oliver (Hrsg.):  
Gruppendynamik: Geschichte, Theorie, Methoden,  
Anwendungen, Ausbildung. München, Wien:  
Profil, 1995.
- Regnet, Erika: Konflikte in Organisationen, Göttingen:  
Verlag für Angewandte Psychologie, 1992.
- Richter, Gabriele/ Weißgerber, Barbara/ Fritsche, Birgit:  
Arbeitsinhaltsgestaltung zur Förderung von Ar-  
beitssicherheit und Gesundheit. Zeitschrift für Ar-  
beitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/1, 1-9.
- Schneider, Helmut: Team und Teambeurteilung - Neue  
Trends in der Arbeitsorganisation. Köln: Wirt-  
schaftsverlag Bachem, 1995.
- Scholz, Christian: Virtuelle Organisation - Konzeption  
und Realisation. zfo 4/1996, 204-211.
- Theis, Anna Maria: Organisationskommunikation, Opla-  
den: Westdeutscher, 1994.
- Thompson, Leigh/ Peterson, Erika/ Brodt, Susan E.:  
Team Negotiation: An Examination of Integrative  
and Distributive Bargaining. Journal of Personality  
and Social Psychology, 1996, 70, 1, 66-78.
- Trebesch, Karsten: Ursprung und Ansätze der Organi-  
sationsentwicklung (OE). Management-Zeitschrift  
io, 49 (1980) Nr. 1.
- Tschacher, W./ Brunner, E.J.: Empirische Studien zur  
Dynamik von Gruppen aus Sicht der Selbst-  
organisationstheorie. Zeitschrift für Sozialpsycho-

logie 1995, Band 26, Heft 2, 78-91.

Weber, Silvio: Simulationsprogramm als Entscheidungshilfe zur Fertigungsorganisation - ein Werkzeug zur Bewertung und Gestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/2, 108-112.

Weber, Wolfgang G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion - Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1994/3.

Weigand, Ludwig: Business Reengineering. DSWR 3/96, 70-72.

Weik, Elke: Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie. DBW 56 (1996) 3, 379-397.

Welge, Martin/ Hüttemann, Hans-Herrmann/ Al-Laham, Andreas: Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg. zfo 2/1996, 80-85.

Wenzel, M. u.a.: Funktionen von Gerechtigkeitsauffassungen und Gerechtigkeitsrhetoriken für Genese, Verlauf und Management von Konflikten. Zeitschrift für Sozialpsychologie 1996, Band 27, Heft 2, 137-148.

Whitney, D. E.: Mit multifunktionalen Teams die Fertigungskosten halbieren. In: Harvardmanager, Jg. 11, 1989/ 1.

Wilke, Henk A./ Meertens, Roel W.: Group performance, London: Routledge, 1994.

Zimmer, Annette: Dem Boom eine Chance. Mitbestimmung 7+8/96, 39-41.

Zülch, Gert/ Braun, Wolfgang J./ Schiller, Emmerich F.: Konzipierung und Bewertung manueller Montagesysteme unter ergonomischen Gesichtspunkten. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49 (21NF), 1995/2, 69-76.

*Technikeinführung und Organisation (sentwicklung)*

Brödner, Peter: Gestaltung von Arbeit, Technik und Organisation zur Rückgewinnung von Wettbewerbsfähigkeit im Maschinenbau. In: GMD-Spiegel 3'94: "Die Revolution in der

Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik". St. Augustin.

Brödner, Peter: Produktion. In: Friedrich, Jürgen/ Herrmann, Thomas/ Peschek, Max/ Rolf, Arno (Hg.): Informatik und Gesellschaft. Heidelberg et al.: Spektrum, 1995, 31-39.

Çakir, Ahmet/ Çakir, Gisela: Arbeitsplatzanalyse nach der EU-Bildschirm-Richtlinie. DSWR 7/96, 178-180.

Dostal, Werner: Arbeitsmarkt- und Berufsstruktur, in: Friedrich, Jürgen/ Herrmann, Thomas/ Peschek, Max/ Rolf, Arno (Hg.): Informatik und Gesellschaft. Heidelberg et al.: Spektrum, 1995, 125-133.

Floyd, Christiane: Evolutionäre Systementwicklung und Wandel in Organisationen. In: GMD-Spiegel 3'94: "Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik". St. Augustin, 36-40.

Friedrich, Jürgen: Büro und Verwaltung, in: Friedrich, Jürgen/ Herrmann, Thomas/ Peschek, Max/ Rolf, Arno (Hg.): Informatik und Gesellschaft. Heidelberg et al.: Spektrum, 1995, 56-65.

Friedrich, Jürgen: Computergestützte Überwachung in der Arbeitswelt, in: Friedrich, Jürgen/ Herrmann, Thomas/ Peschek, Max/ Rolf, Arno (Hg.): Informatik und Gesellschaft. Heidelberg et al.: Spektrum, 1995, 66-74.

Lichtenberg, Ingrid: Organisations- und Qualifikationsentwicklung bei der Einführung neuer Technologien, Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1990.

Mertens, Peter: Virtuelle Unternehmen nutzen weltweite Netze. DSWR 4/96, 93-98.

Oehlke, Paul: Gesellschaftspolitische Aspekte der neuen Leitbilder. In: GMD-Spiegel 3'94: Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik. St. Augustin.

Paetau, Michael/ Rohde, Markus: Neue Organisa-

tionskonzepte, prozeßorientierte Systementwicklung und soziale Implikationen. Universität Bonn/ GMD St. Augustin, 1995, unveröff. Ms.

Pelz, Jan: Gruppenarbeit via Computer, Frankfurt: Lang, 1995.

Riehm, Ulrich/ Wingert, Bernd: Multimedia - Mythos, Chancen und Herausforderungen, Abschlußbericht zur Vorstudie. Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag, 1995, 37-47.

Schäfer, Josef: Europäische Anwendungsperspektiven der Telekooperation. In: GMD-Spiegel 3'94: "Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik". St. Augustin, 47-53.

Wagner, Ina: Vernetzte Organisation, in: Friedrich, Jürgen/ Herrmann, Thomas/ Peschek, Max/ Rolf, Arno (Hg.): Informatik und Gesellschaft. Heidelberg et al.: Spektrum, 1995, 134-144.

Wohland, Gerd: Jenseits von Taylor - Irritation als Methode. In: GMD-Spiegel 3'94: Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik. St. Augustin.

Wulf, Volker: Anpaßbarkeit im Prozeß evolutionärer Systementwicklung. In: GMD-Spiegel 3'94: "Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik". St. Augustin, 41-46.

*Qualifizierung, Lernen  
in Organisationen,  
Personalentwicklung*

Arnold, Rolf: Unternehmenskulturentwicklung - Eine zentrale Aufgabe für Bildungsmanagement, in: Geißler, Harald/ vom Bruch, Thomas/ Petersen, Jendrik (Hrsg.): Bildungsmanagement, Betriebliche Bildung - Erfahrungen und Visionen, Bd.5, Frankfurt/M.: Peter Lang, 1994, 283-298.

Geißler, Harald: Bildungsmarketing für Organisationslernen, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Bildungsmarketing, Betriebliche Bildung - Erfahrungen und Visionen, Bd.4, Frankfurt/M.: Peter Lang, 1993, 59-100.

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement als Bildungs-

- aufgabe, in: Geißler, Harald/ vom Bruch, Thomas/ Petersen, Jendrik (Hrsg.): Bildungsmanagement, Betriebliche Bildung - Erfahrungen und Visionen, Bd.5, Frankfurt/M.: Peter Lang, 1994, 219-228.
- Güldenbergh, Stefan/ Eschenbach, Rolf: Organisatorisches Wissen und Lernen. zfo 1/1996, 4-9.
- Peters, Sibylle: Lernen im Arbeitsprozeß durch neue Qualifikations- und Beteiligungsstrategien, Opladen: Westdeutscher, 1994.
- Pongratz, Gerhard: Didaktik im Unternehmen, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens, Betriebliche Bildung - Erfahrungen und Visionen, Bd.3, Frankfurt/M.: Peter Lang, 1992, 31-36.
- Prange, Christiane/ Probst, Gilbert/ Rüling, Charles-Clemens: Lernen in Kooperationen - Kooperieren um zu lernen. zfo 1/1996, 10-17.
- Pütz, Gerd: Veränderung als Lernziel - Strukturveränderung als Voraussetzung des Lernens der Organisation. In: GMD-Spiegel 3'94: "Die Revolution in der Unternehmenskultur - Herausforderung für die Informatik". St. Augustin, 33-36.
- Raub, Steffen/ Büchel, Bettina: Organisationales Lernen und Unternehmensstrategie - "Core Capabilities" als Ziel und Resultat organisationalen Lernens. zfo 1/1996, 26-31.
- Sattelberger, Thomas: Lernen auf dem Weg zur lernenden Organisation - Der Abschied von klassischer Personalentwicklung, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Neue Qualitäten betrieblichen Lernens, Betriebliche Bildung - Erfahrungen und Visionen, Bd.3, Frankfurt/M.: Peter Lang, 1992, 53-80.
- Sattelberger, Thomas: Strategisches Marketing für Personalentwicklung - Acht teilweise boshafte Annäherungen an das Thema, in: Geißler, Harald

(Hrsg.): Bildungsmarketing, Betriebliche Bildung -  
Erfahrungen und Visionen, Bd.4, Frankfurt/M.:  
Peter Lang, 1993, 129-150.

Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation.  
Wiesbaden: Gabler 1996.

**Titel:** *Praxisleitfaden zur Reorganisation eines mittelständischen Produktionsbetriebes - Erfahrungen aus einem Reorganisationsprojekt in einem Emailierwerk, Bonn: Januar 1997*

**Projekt:** *Beteiligungsorientierte Maßnahmen zur Produktdiversifizierung als Krisenintervention in einem mittelständischen Emailierwerk (Emaille)*

**Förderung:** EU-kofinanziertes, arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm  
*Qualifizierung, Arbeit, Technik, Re-Organisation (QUATRO)*