

Partizipative Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor

Jörg BAHLOW und Wolfgang KÖTTER

GITTA Gesellschaft für interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung Arbeitsgestaltung mbH, Kreuzbergstr. 37/38, 10965 Berlin

Kurzfassung. Eine nachhaltige Gestaltung von Produktionssystemen als integrierte Konzepte zur Modernisierung und Standardisierung mit horizontaler und vertikaler Passung der Einzelelemente erfordert ein kultursensibles, partizipatives Projektmanagement auf der Basis einer eingehenden Kulturdiagnose. Die Etablierung einer solchen ganzheitlichen Herangehensweise löst im Unternehmen erheblichen Kommunikationsbedarf aus, der nur mit einer breiten Palette effizient genutzter Beteiligungsinstrumente zu bewältigen ist.

Schlüsselwörter: Kulturdiagnose, Partizipation, Produktionssysteme.

1. Einleitung

Ganzheitliche Produktionssysteme bieten als integrierte Modernisierungskonzepte neue Chancen für eine Sicherung des Produktionsstandorts Deutschland. Durch eine Verbindung von situationsangemessener Standardisierung, flexibler, prozessorientierter Arbeitsorganisation und konsequenter Mitarbeiterorientierung lässt sich das nötige Maß an Rationalisierung mit einer nachhaltigen Steigerung der Innovationsfähigkeit in Einklang bringen. Voraussetzung ist allerdings die Überwindung der Schwachstellen, die sich bei vielen "Erstanwendern" in Deutschland gezeigt haben (Korge & Lay, 2002). Vor diesem Hintergrund hat das BMBF im Programm "Forschung für die Produktion von morgen" einen Förderschwerpunkt „Integrierte Modernisierungskonzepte“ eingerichtet, in dem insgesamt sechs Verbundvorhaben gefördert werden. Unser Vortrag berichtet über erste Ergebnisse aus einem dieser sechs Vorhaben, nämlich dem im Februar 2005 gestarteten Verbundvorhaben "Partizipative Bewertung und Gestaltung Integrierte Modernisierungskonzepte (PaGIMo)". In diesem Vorhaben arbeitet die GITTA mbH zusammen mit dem Institut für Technologie und Arbeit (ITA) an der Technischen Universität Kaiserslautern und sechs bewusst sehr unterschiedlich gewählten Industriepartnern u. a. an der Entwicklung und Erprobung eines adaptierbaren Vorgehensmodells für den Gesamtprozess der Einführung und Weiterentwicklung integrierter Produktionssysteme unter konsequenter Ausrichtung auf das EFQM-Excellence-Modell (Zink, 2004) und auf die Förderung einer partizipativen Unternehmenskultur (Pekruhl, 1999, 2002).

Zu den gravierendsten Schwachstellen gehört nämlich eine unzureichende abteilungs- und bereichsübergreifende Abstimmung des Gesamtkonzepts mit den strategischen Unternehmenszielen und eine ebenfalls unzureichende Abstimmung der resultierenden Einzelaktivitäten untereinander bis hin zu Zielkonflikten zwischen verschiedenen Bausteinen (unzureichende vertikale und horizontale "Passung"). Ebenso nachteilig und aus arbeitswissenschaftlicher Sicht besonders bedenklich ist eine expertengetriebene Top-Down-Vorgehensweise, bei der die Mitarbeiter und ihr Vor-Ort-Erfahrungswissen bei der Entwicklung der Konzepte und der Definition der damit verbundenen neuen Standards erst sehr spät oder gar nicht einbezogen werden. Auch die notwendige Anpassung der Modernisierungskonzepte an die konkre-

ten Gegebenheiten des spezifischen Geschäftsfelds und an die gewachsene Organisationskultur am Standort bzw. im Werk wird auf diese Weise oft vernachlässigt.

2. Kulturdiagnose, Beteiligungslandkarte

Die Beschreibung der Unternehmenskultur im Ausgangszustand erfolgte auf der Basis eines vom PaGIMo-Team entwickelten PaGIMo-Kulturmodells, in das Überlegungen, Definitionen und Modelle von E. Schein (1995, 2003), Cameron & Quinn (1999) und F. Simon (2003) eingeflossen sind.

Zur eingehenden Bestandsaufnahme der Partizipationskultur entwickelte das PaGIMo-Aktionsforscherteam die in Abb. 1 dargestellte Matrix. Für jedes der darin unterschiedenen Partizipationsfelder wird in den Partnerunternehmen erhoben, welches Ausmaß und welche Intensität der Einladung zur Partizipation seitens des Unternehmens gewollt ist bzw. im Ist-Zustand praktiziert wird. Gegenstand der Erhebung sind ferner die damit verfolgten Ziele und die dazu genutzten Beteiligungsinstrumente. Eine erste Auswertung zeigt, dass einerseits in den Partnerunternehmen bei näherer Betrachtung mit Hilfe dieser Matrix eher mehr Beteiligungsprozesse etabliert sind, als zunächst erwartet worden war, und dass andererseits in den ersten Workshops im Kreis der „Türöffner“ und Projektentscheider fast alle betrieblichen Akteure in der Einschätzung übereinstimmten, dass auf diesem Gebiet noch Bedarf hinsichtlich Ausweitung, Intensivierung und Effizienzsteigerung besteht.

	Felder von Beteiligung	Typische Zielsetzung	PaGIMo-Leitbild	Beispiele und Ansätze
1	Mitarbeiter-Information	Vermittlung handlungs- und verhaltensrelevanter Informationen an die Mitarbeiter	Transparenz schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiterzeitung ▶ Visuelles Management ▶ Aushang von Kennzahlen
2	Unternehmens-Kommunikation	Verständigungsprozesse in Gang setzen	Anlässe und Orte zum Austausch und zur Vergemeinschaftung schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regelkommunikation ▶ Mitarbeitergespräch ▶ Mitarbeiterbefragung ▶ Kaffee-Ecke
3	Empowerment im Arbeitsprozess (Aufgaben mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum)	Kompetenzen der Mitarbeiter zum Tragen bringen	Einladung zum eigenverantwortlichen Handeln im Sinne des Ganzen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gruppenarbeit ▶ Prozess-Teams ▶ Job Enrichment
4	Partizipative Produkt- u. Prozessoptimierung	Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter als Ressource einbeziehen	Einladung zur Mitgestaltung von Produkten und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualitätszirkel ▶ KVP-Gruppe; Kaizen ▶ Betriebliches Vorschlagswesen
5	Projektarbeit	Bewältigung neuartiger Anforderungen und Aufgabenstellungen	Gemeinsames Betreten von Neuland	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teamentwicklung im Projekt ▶ Partizipatives Projektmanagement
6	Personalentwicklung	Mitarbeiterkompetenzen fördern; Bindung an das Unternehmen stärken	„psychologischer Arbeitsvertrag“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Karrierepfade ▶ Nachwuchsförderung, z. B. Führungskräfte-Curriculum ▶ Nachfolgeplanung
7	Mitbestimmungspraxis	Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben	Einladung zur Gestaltungspartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rollenbewusste Einbeziehung des Betriebsrats ins Führungssystem
8	Partizipative Unternehmensentwicklung	Motivation; Identifikation; Übernahme von Mitverantwortung	Einladung zum Mitunternehmertum	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategieentwicklung ▶ Work Design ▶ Gewinnbeteiligung

Abbildung 1: Beteiligungsfelder und Beteiligungsinstrumente

Zusätzlich zu dieser „Beteiligungslandkarte“ wurde die Ausgangssituation durch narrative, leitfadengestützte Gruppeninterviews mit den betrieblichen PaGIMo-

Aktionsforscherteams dokumentiert. Bei diesen etwa dreistündigen Interviews wurden die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem betrieblichen PaGIMo-„Kontaktprozess“, aus der Startphase und aus der Bestandsaufnahme der betrieblichen Ausgangslage im dreidimensionalen Spannungsfeld zwischen den Polen Bewahrung und Veränderung (Veränderungskorridor), Offenheit und Standardisierung (Standardisierungskorridor), Abgrenzung und Integration (Integrationskorridor) erhoben. Die Aussagen der „Kulturbeobachter“ wurden verschriftet, kategorisiert und in einer eingehenden qualitativen Auswertung zu ersten „Kulturskizzen“ verdichtet.

Genutzt werden soll das PaGIMo-Kulturmodell, die darauf beruhenden Kulturskizzen und die übrigen Ergebnisse der Kulturdiagnose im weiteren Projektverlauf

- zur unternehmensbezogenen Standortbestimmung und Zielorientierung
- zur Kennzeichnung von Veränderungsrichtungen
- zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Management, insbesondere für die erste betriebliche Führungsebene
- zur späteren „Messung“ von Kulturveränderungen.

3. Erfahrungen mit dem PaGIMo-Startmodell

Mit dem „PaGIMo-Startmodell“ (siehe Abb. 2), das von den Aktionsforschern in den Verbundunternehmen als Prozessmodell für den Projekteinstieg präsentiert wurde, gab es eine tragfähige Verständigungsgrundlage zur Gestaltung der Anfangsphase. Charakteristisch für dieses Start-Modell ist zum einen die Fokussierung auf ein tragfähiges "Leadership Alignment" zu Beginn des betrieblichen Vorhabens, zum anderen die gezielte Einbeziehung von Methoden der Großgruppenmoderation und die durchgängige Ausrichtung auf ein durch Effizienz und sichtbare Erfolge "ansteckendes" und dadurch als Kulturintervention wirksames partizipatives Projektmanagement in den einzelnen PaGIMo-Firmenprojekten.

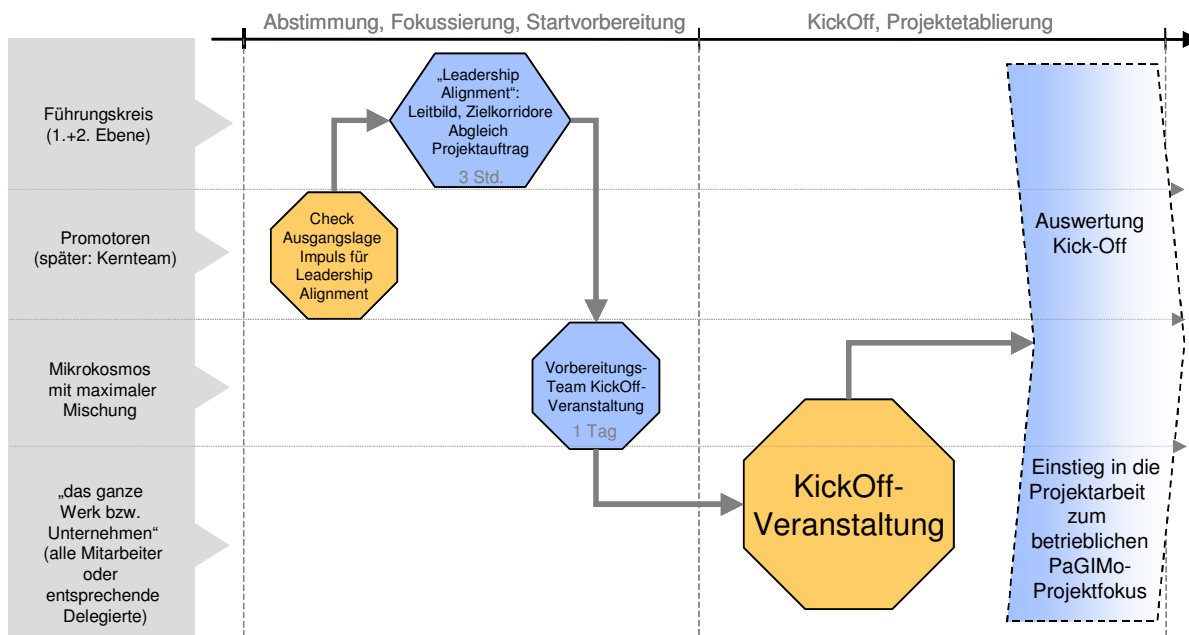


Abbildung 2: Das PaGIMo-Startmodell

Allerdings erwies sich das die Begrifflichkeit des Modells nicht ohne weiteres als anschlussfähig, und die praktische Umsetzung lief alles andere als „glatt“:

- Bereits die Bezeichnung „Startmodell“ führte in den Partnerunternehmen zu Irritationen. Es gebe schon so viele Modernisierungs-Aktivitäten unterschiedlicher Art, dass in der Belegschaft der Begriff „Start“ Verwirrung stiften müsste. Es sei klar, dass mit PaGIMo ein neues Projekt starte, aber bei Mitarbeitern und Führungskräften müsse der Bezug zu den früheren und parallel laufenden Aktivitäten hergestellt werden, sonst sei Widerstand vorprogrammiert.
- In drei der sechs Partnerunternehmen traf die Anforderung, das „ganze System“ in den Beteiligungsprozess einzubeziehen, auf erheblichen Klärungsbedarf. In zwei Fällen schien der gesamte Standort bzw. das gesamte Werk als Einheit zu groß für den PaGIMo-Projektprozess, in einem dritten Fall erforderte der aktuelle PaGIMo-Fokus des Unternehmens eine standortübergreifende Betrachtung und gleichzeitig am Standort eine Eingrenzung der zu beteiligenden Funktionsbereiche und Mitarbeiter.
- Die Entscheidung über den Projektfokus und das konkrete Projektvorgehen machte in und mit den Partnerunternehmen intensive, konfliktträchtige und unerwartet zeitaufwändige Abstimmungsprozesse erforderlich. Die Ursachen für die anfängliche Unterschätzung des Abstimmungsbedarfs nicht nur von Seiten der Aktionsforscher, sondern auch und vor allem von Seiten der betrieblichen PaGIMo-„Gatekeeper“ liegen nach unseren Beobachtungen in der Komplexität und Unübersichtlichkeit des Projektgegenstands „Integrierte Modernisierung“, in einer tendenziell fragmentierten Kommunikationsstruktur und vor allem in dem weitgehenden Fehlen von gegenstandsangemessenen Abstimmungsroutinen in den Partnerunternehmen. Es handelt sich offenbar, bildlich gesprochen, um Tiefschnee zwischen den etablierten Abfahrtspisten, in dem die Spuren (zunächst eher für den Aufstieg, erst später dann für die Abfahrt) mit einigem Aufwand und unter sorgfältiger Beachtung der Lawinengefahr neu zu legen sind.

4. Literatur

1. Bunker, B. B. & B.T. Alban, 1997, Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Cameron, K.S. & R.E. Quinn, 1999, Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading (MA): Addison Wesley.
3. Kötter, W., 2003, Organizational Culture as a critical Success Factor for Quality of Work & Products. In: H. Strasser et al. (Ed.), Quality of Work and Products in Enterprises of the Future. Stuttgart: ergonomia.
4. Korge, & Lay, G., 2002, Forschungsbedarf im Themenfeld Integrierte Modernisierungskonzepte (IMK). Karlsruhe, Stuttgart: FhG-ISI & FhG-IAO (Workshop-Dokumentation).
5. Pekruhl, U., 1999, Organisationskultur als Barriere für Veränderungen. In: P. Brödner & W. Kötter (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg: Springer.
6. Pekruhl, U., 2001, Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München; Mering: Hampp.
7. Schein, E., 1995, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus, Frankfurt/Main; New York.
8. Schein, Edgar H., 2003, Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP.
9. Simon, F. B., 2004, Gemeinsam sind wir blöd!?, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
10. Zink, K.J., 2004, TQM als integratives Managementkonzept. München: Hanser.