

Integrierte Konzepte als Voraussetzung eines erfolgreichen Change Managements

Ulrich STEIMLE und Klaus J. ZINK

*Institut für Technologie und Arbeit, Technische Universität Kaiserslautern
Kurt-Schumacher-Straße 74a, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Der Erfolg von Veränderungsvorhaben ist einerseits abhängig von ihrer optimalen Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie und die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen, andererseits von ihrer Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund untersucht das Verbundprojekt „Partizipative Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte“ (PaGIMo) die Frage, welche Voraussetzungen zu erfüllen sind, um in produzierenden Unternehmen ein sowohl sachlogisch stimmiges als auch von den Mitarbeitern getragenes Modernisierungskonzept zu implementieren. Dazu wurde in der ersten Projektphase ein Ansatz zur systematischen Analyse der betrieblichen Ist-Situation entwickelt, um den spezifischen Handlungsbedarf auf dem Weg zum Integrierten Modernisierungskonzept zu bestimmen. Der Beitrag skizziert das theoretische Konzept und erste Erfahrungen aus der praktischen Anwendung.

Schlüsselwörter: Change Management, Mitarbeiterbeteiligung, Organisationsentwicklung.

1. Veränderungsvorhaben als Integrationsaufgabe

Viele Veränderungsvorhaben in produzierenden Unternehmen scheitern, weil sie als Partialkonzepte angelegt sind. Häufig fehlt nicht nur eine konsequente Ausrichtung auf die Strategie des jeweiligen Unternehmens, sondern es ist auch eine unzureichende Abstimmung verschiedener Einzelkonzepte zu konstatieren, die nur auf einen einzigen oder einige wenige Teilaspekte des betrieblichen Gestaltungsfeldes fokussieren (Zink 2004). So werden Qualitätsinitiativen ausgerufen, Kostensenkungsprogramme gestartet oder Ideenoffensiven ins Leben gerufen, die häufig nur von kurzer Dauer und damit von sehr begrenzter Wirkung sind. Mögen die jeweiligen Gründe für das Scheitern von Modernisierungsmaßnahmen auf den ersten Blick auch recht unterschiedlich sein, so hat man es auf einer abstrakten Ebene doch bei jedem Veränderungsvorhaben mit einer Integrationsaufgabe zu tun, die sowohl eine „objektive“ als auch eine „subjektive“ Dimension beinhaltet:

Auf der *objektiven, sachlogischen Ebene* gilt es, eine stringente strategische Ausrichtung aller Veränderungsvorhaben und ein abgestimmtes Vorgehen in der integrierenden Klammer eines Gesamtkonzepts sicherzustellen. Einen geeigneten Rahmen, der jeweils unternehmensspezifisch auszufüllen ist, können hier z.B. Business Models auf der Grundlage internationaler Excellence Modelle abgeben, wie dem EFQM Modell für Excellence (EFQM 2003) oder den US-amerikanischen Baldrige Criteria for Performance Excellence (NIST 2005). Diese Modelle beinhalten einerseits die Idee eines konsequenten Policy Deployment, also die Ableitung aller Aktivitäten aus der übergeordneten Unternehmenspolitik und -strategie, andererseits die Abstimmung und Verknüpfung der verschiedenen Aktivitäten untereinander. Auch

Produktionssysteme, wie sie in den letzten Jahren meist nach japanischem Vorbild vor allem in der Automobilindustrie entwickelt und eingeführt wurden, können als Ordnungsrahmen dienen, um die vielfältigen Methoden und Einzelkonzepte im Unternehmen auf wenige verständliche Prinzipien zurückzuführen und miteinander zu vernetzen (vgl. Feggeler & Neuhaus 2002), sofern sie Teil eines übergeordneten Business Models sind. Dabei sind in jedem Fall die spezifischen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen im Unternehmen zu berücksichtigen, um ein situationsadäquates individuelles Gesamtkonzept zu gestalten (Korge 2003; Feggeler & Neuhaus 2002).

Auf der *subjektiven Ebene*, ist das Verständnis für die Zusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und den umzusetzenden Veränderungsmaßnahmen Voraussetzung für deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern, die den unternehmerischen Wandel letztlich durch verändertes Verhalten realisieren sollen. Auch die Integration einzelner Maßnahmen in das „Große und Ganze“ ist „verstehbar“ zu machen, um Veränderungsmüdigkeit in Folge immer neuer, scheinbar unverbundener Veränderungsinitiativen vorzubeugen. In Kontrastierung zur sachlogischen Ebene kann man dies als die „psychologische“ Dimension der Integrationsaufgabe bezeichnen. Expertengetriebene Vorgehensweisen ohne eine angemessene Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter sind hier insofern unzureichend, als sie allein an der sachlogischen Ebene ansetzen und damit das Problem der subjektiven Integration aus Mitarbeitersicht vernachlässigen. Die Folge ist häufig eine passive oder sogar ablehnende Haltung gegenüber Veränderungsvorhaben, die letztlich ihr Scheitern bedeuten können. Dieselben Folgen können beratergetriebene oder von Konzernzentralen vorgegebene Standardlösungen haben, die kulturelle Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens oder Standorts vernachlässigen und damit ebenfalls ein Integrationsproblem in der psychologischen Dimension begründen.

Im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes „Partizipative Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte“ (PaGIMo, Förderkennzeichen: 02PI2060) wird u.a. anhand der Einführung von Produktionssystemen untersucht und erprobt, wie ein sowohl sachlogisch stimmiges als auch von den Mitarbeitern getragenes Modernisierungskonzept entwickelt und implementiert werden kann. Ausgangspunkt für die Konzeption und Umsetzung eines unternehmensspezifischen Ansatzes ist dabei die systematische Analyse der betrieblichen Ist-Situation, durch die sowohl objektive als auch subjektive Integrationslücken identifiziert werden. Dieser Aspekt soll hier im Vordergrund stehen.

2. Partizipative Analyse der Ist-Situation

Besonderes Augenmerk bei der Bestimmung der Ausgangssituation gilt den schon im Unternehmen vorhandenen Modernisierungs-„Bausteinen“, also bereits implementierten Instrumenten und Methoden, die in die Konfiguration des Produktionssystems eingehen. Ein zweiter Schwerpunkt der Analyse ist die Frage, wie Veränderungsvorhaben im Unternehmen bislang umgesetzt wurden. Ziel ist eine gemeinsam getragene Beschreibung der gegenwärtigen Situation, aus der die konkreten Vorgehensweisen und Umsetzungsschritte bei der Realisierung eines angepassten Modernisierungskonzepts abgeleitet werden.

Das Integrationsmodell zur Analyse der Ist-Situation basiert auf zwei bekannten Ansätzen: Dem St. Galler Konzept „Integriertes Management“ und den damit verknüpften Überlegungen zu einer vertikalen und horizontalen Integration (Bleicher

2004) sowie dem EFQM-Modell für Excellence (EFQM 2003), das zentrale Gedanken des St. Galler Ansatzes aufgreift und in pragmatischer Form für die Anwendung im Unternehmen umsetzt.

Vertikale Integration im Sinne Bleichers beinhaltet die konsequente Transformation normativer in strategische und strategischer in operative Inhalte. So hängt z.B. konkretes Führungs- bzw. Kooperationsverhalten vom strategisch ausgerichteten Führungskonzept ab, das sich stringent aus dem normativen Rahmen (Unternehmenskultur) ableiten lassen sollte. *Horizontale Integration* heißt bei Bleicher, dass alle betrieblichen Konzepte und die daraus resultierenden Aktivitäten eine strukturelle und personale bzw. verhaltensbezogene Verankerung haben. So sind z.B. die Unternehmensziele eine Funktion der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur. Hier wird deutlich, dass Bleichers Konzept implizit Gedanken des soziotechnologischen Systemansatzes (vgl. Zink 1984) beinhaltet. Darüber hinaus sind auf horizontaler Ebene noch weitere Aspekte der „Passung“ zu beachten, um einen integrativen Ansatz zu verwirklichen. Zum einen ist dies die Abstimmung verschiedener Aktivitäten horizontal entlang der Wertschöpfungskette (im Sinne von Porter 2000), z.B. zwischen der Produktentwicklung, der Produktion und dem Vertrieb, zum anderen die Stimmigkeit von Elementen innerhalb eines betrieblichen Subsystems, z.B. der Bausteine eines Produktionssystems. Bleicher spricht in diesem Zusammenhang von einem „Basis-Fit“. (Bleicher 2004)

Die fünf „Befähiger“-Kriterien des EFQM-Modells (*Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse*) bilden in leicht modifizierter Form den Ordnungsrahmen für die Analyse der Ist-Situation. Dazu wurden die Teilkriterien nach den zentralen Aspekten *horizontale* und *vertikale Integration, Partizipation* sowie *Wandlungsfähigkeit* klassifiziert und, wo wichtige Aspekte im Modell nicht ausreichend abgebildet sind, entsprechend ergänzt. Insgesamt umfasst das Integrationsmodell 25 Teilkriterien, von denen einige obligatorisch sind, andere (z.B. Fragen des Technologiemanagements) werden nur optional berücksichtigt. Das Modell dient als inhaltliche Struktur für einen partizipativen vierstufigen Analyseprozess:

1. Zunächst werden im Rahmen einer *Dokumentenanalyse* die Inhalte von Visionsbroschüren, Leitlinien, Strategiepapieren, Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen etc. den Modellkriterien zugeordnet sowie Stärken und Verbesserungspotenziale (gemessen an den Anforderungen des Modells) festgehalten.
2. Mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse als Impulspräsentation wird ein sogenannter *Max-Mix-Workshop* (vgl. z.B. Bunker & Alban 1997) durchgeführt, dessen Teilnehmer alle relevanten betrieblichen Funktionen und alle Hierarchieebenen repräsentieren. In dem beteiligungsorientierten Workshop wird zunächst eine gemeinsam getragene Beschreibung der Unternehmenssituation erarbeitet. Anschließend werden erste Vorschläge zur Schließung diagnostizierter Integrationslücken festgehalten.
3. Die *Zusammenfassung und Aufbereitung der Analyseergebnisse* führt zu einer umfangreichen Dokumentation der Ist-Situation in der Kriterienstruktur des Integrationsmodells und einer knappen, einfach kommunizierbaren Darstellung der Unternehmenssituation, fokussiert auf die Aspekte *Integrationsstand, Partizipationsgrad* und *Wandlungsfähigkeit*. Auf Basis der Vorschläge aus dem Max-Mix-Workshop wird eine konkrete Entscheidungsvorlage für Maßnahmen und nächste Schritte vorbereitet.
4. Auf die Präsentation und Diskussion der Analyse-Ergebnisse und des Maßnahmenvorschlags im Führungskreis folgt die Beschlussfassung über das weitere Vorgehen, Verantwortliche, wichtige Meilensteine, Ressourcen etc.

3. Erste Erfahrungen

Die bisherigen Erfahrungen aus der betrieblichen Anwendung des Integrationsmodells und des Analyseprozesses sind positiv. Vor allem in solchen Unternehmen, in denen es schon Vorerfahrungen mit ähnlichen Modellen gibt, ist die Akzeptanz des Integrationsansatzes als Ordnungsrahmen groß. Die Dokumentenanalyse erweist sich als weniger aufwändig, wenn schon Unterlagen zu einer Selbstbewertung nach einem Excellence Modell oder einem vergleichbaren Reifegradmodell vorliegen.

Die Dokumentenanalyse legt den Schwerpunkt auf die Überprüfung der „Passung“ der verschiedenen Vorgehensweisen untereinander und hinsichtlich ihres Strategiebeitrags aus Expertensicht, also auf den „objektiven“ Integrationsgrad. Durch die Einbeziehung von Ergebnissen früherer Mitarbeiterbefragungen in die Dokumentenanalyse lassen sich jedoch eventuell schon in dieser Phase interessante Unterschiede zwischen der (zumindest intendiert) sachlogischen Planung durch das Management und deren Interpretation durch die Mitarbeiter feststellen. Gerade solche Kontraste sind ein stimulierender Input für die funktions- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit im Max-Mix-Workshop. Dabei zeigt sich, – wenig überraschend – dass die größten Integrationsprobleme häufig nicht auf der konzeptuellen, sondern auf der „subjektiven“ Ebene liegen und in mangelnder Information und Partizipation der Mitarbeiter begründet sind. Die Beteiligung der Mitarbeiter in diesem Schritt der Situationsanalyse und an der Ableitung erster Handlungsvorschläge, fördert nicht nur die Qualität der Ergebnisse, sondern führt auch zu einer breiten Legitimationsbasis und damit größerer Akzeptanz der abgeleiteten Maßnahmen auf allen Ebenen. Eine über die repräsentative Beteiligung hinausgehende Partizipation, z.B. im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen, könnte diesen positiven Effekt noch verstärken.

Die große inhaltliche Breite der Unternehmensprojekte im PaGIMo-Projektverbund bestätigt die Notwendigkeit einer systematischen Analyse der jeweiligen Ausgangssituation zur Entwicklung eines unternehmens- bzw. standortkonformen Vorgehens. Bedingung für die erfolgreiche Einführung von unternehmensspezifischen Modernisierungskonzepten ist aber in jedem Fall die Beteiligung aller betroffenen Bereiche und Hierarchieebenen auch im weiteren Umsetzungsprozess.

5. Literatur

1. Bleicher, K. 2004, Das Konzept Integriertes Management. 7. Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
2. Bunker, B.B. & Alban, B.T. 1997, Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change. San Francisco: Jossey-Bass.
3. EFQM (European Foundation for Quality Management) 2003, EFQM Excellence Model. Bruxelles.
4. Feggeler, A. & Neuhaus, R. 2002, Was ist neu an Ganzheitlichen Produktionssystemen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Ganzheitliche Produktionssysteme – Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln: Bachem, 18-26.
5. Korge, A. 2003, Die unternehmensspezifische Ausgestaltung – Von den Anforderungen zur Lösung. In: Spath, D. (Hrsg.), Ganzheitlich produzieren. Innovative Organisation und Führung. Stuttgart: LOG_X, 85-95.
6. NIST (National Institute of Standards and Technology) 2005, Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg.
7. Porter, M.E. 2000, Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
8. Zink, K.J. 1984, Zur Notwendigkeit eines sozio-technologischen Ansatzes. In: Zink, K.J. (Hrsg.), Sozio-technologische Systemgestaltung als Zukunftsaufgabe. München, Wien: Hanser, 25-49.
9. Zink, K.J. 2004, TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. 2. Auflage. München, Wien: Hanser.