

*TEIL II*

*QUALIFIZIERENDE  
ARBEITSGESTALTUNG*



---

## 5. Prozeßgestaltung

---

In Teil I befaßten wir uns mit der Theorie der Kompetenzentwicklung, den verschiedenen Menschenbildern und Arbeitsgestaltungskonzepten, die die unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen geschichtlicher Epochen widerspiegeln, sowie den Herausforderungen, die neue Marktentwicklungen, neue Technologien und sich verändernde Merkmale der Beschäftigten an den heutigen Betrieb stellen. Die im 4. Kapitel dargestellten Beispiele aus dem Produktionssektor zeigen die Vielfalt möglicher zukünftiger Produktionsweisen und ihre Bedeutung für Fragen der Qualifizierung und Arbeitsgestaltung. In Teil II wenden wir uns nun dem Prozeß der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und den praktischen Grundsätzen zu, die für das Gelingen eines solchen Unterfangens wichtig sind. Dazu kehren wir nochmals zu Kurt Lewins Modell der Veränderung sozialer Systeme zurück, das wir bereits im ersten Kapitel kurz beschrieben haben.

Zuerst wollen wir uns aber dem Ausgangspunkt zuwenden, von welchem aus Prozesse der Kompetenzentwicklung und Mitbeteiligung in Organisationen in Bewegung gesetzt werden.

### **Der Ausgangspunkt**

Mit dem Begriff "Ausgangspunkt" soll nicht gesagt sein, daß Kompetenzentwicklung irgendwo bei einem "Nullpunkt" anfängt. Zu jedem Zeitpunkt, an dem ein solcher Prozeß in einer bestehenden Organisation in Gang gesetzt wird, beeinflußt und ändert er ein bereits existierendes *dynamisches soziales System*, das

unter anderem gekennzeichnet ist von übereinstimmenden Interessen und solchen, die miteinander in Konflikt stehen. Dies beinhaltet unterschiedliche Anschauungen darüber, was innerhalb der Organisation abläuft, und darüber, wie es sein sollte. Wir können annehmen, daß zu jedem Zeitpunkt – vor allem in der sich heute ständig verändernden Welt – in jeder Organisation eine oder mehrere Personen in verschiedenen Funktionen die Notwendigkeit wahrnehmen, einen bestimmten Aspekt der Organisation zu verändern. Sie haben gewisse Vorstellungen über die Zukunft der Organisation und eine vorläufige Problemdiagnose, die sie zur Überzeugung führt, daß etwas geändert werden muß, um die Organisation auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Wir können ebenfalls annehmen, daß andere Personen und Gruppen in der Organisation – häufig die Mehrheit – mit dieser Beurteilung nicht einverstanden sind, Veränderungen nicht unbedingt für notwendig halten oder bestenfalls ein Gefühl des Unbehagens gegenüber dem Status quo haben. Je nach Erwartungen und Funktion haben verschiedene Organisationsmitglieder wahrscheinlich eine unterschiedliche Einschätzung davon, was geändert werden und wie dabei vorgegangen werden soll. Diese verschiedenen Problemdefinitionen, Wahrnehmungen und Interessenkonflikte werden jedoch meist erst sichtbar, wenn der Veränderungsprozeß eingeleitet ist. Die Veränderung sozialer Systeme umfaßt deshalb die Prozesse der gemeinsamen Zielentwicklung, des Aushandelns unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse und des Entwickelns von Veränderungsbereitschaft – auf individueller wie auch auf kollektiver Ebene. Dabei handelt es sich nicht um lineare, gleichzeitig stattfindende Prozesse. Um zu verstehen, was während dieser Prozesse geschieht, ist es sinnvoll, nochmals zu Kurt Lewins<sup>1</sup> Modell sozialer Veränderungen zurückzukehren. Wie jedes Modell reduziert auch dieses die Komplexität der Realität, aber dennoch ist es ein nützliches Hilfsmittel.

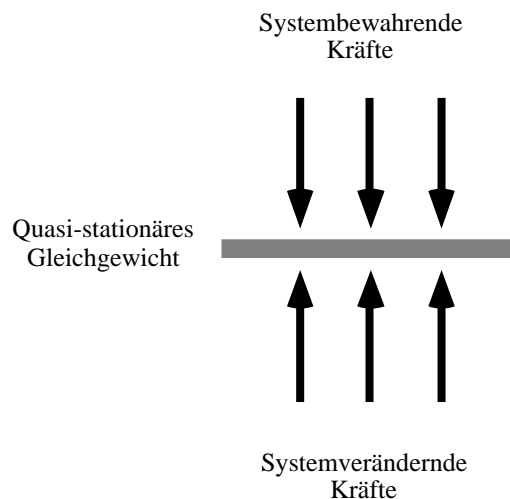
## **Der “Drei-Schritt” der Veränderung sozialer Systeme**

*Was ist ein soziales System?*

In Betrieben, Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams und dergleichen arbeiten Menschen auf irgendeine Art und Weise zu-

sammen. Sie werden deshalb in der Sozialwissenschaft auch als *soziale Systeme* bezeichnet. Genauso bezeichnet werden z.B. Familien, Kindergärten, Universitäten oder Parteien. Soziale Systeme sind also alle Formen, in denen Menschen miteinander agieren, kooperieren, arbeiten oder lernen, spielen usw.

Abbildung 5.1 Das quasi-stationäre Gleichgewicht sozialer Systeme



Soziale Systeme funktionieren nicht "einfach so", sondern ihre Funktionsweise unterliegt bestimmten Regelmäßigkeiten oder "Gesetzen". Sie erscheinen im "Normalfall" – also wenn keine Veränderung vorgesehen ist – häufig als ziemlich stabile Gebilde: Eine Vielzahl von Gewohnheiten und Spielregeln ist allen Mitgliedern eines sozialen Systems absolut geläufig, und alle halten sich daran. Diesen Normalfall bezeichnete der Sozialpsychologe Kurt Lewin als ein "quasi-stationäres" Gleichgewicht (Abbildung 5.1). Mit diesem Begriff bringt er zum Ausdruck, daß ein solches soziales System nur scheinbar "ruhig" und "unbewegt" ist: Tatsächlich befindet es sich immer in Bewegung, aber die Gesamtheit aller Bewegungen ergibt sozusagen Null – das System verbleibt in einem stationär aussehenden Gleichgewicht. Man kann auch sagen, daß das Gleichgewicht aus "Kräften" be-

steht, die etwas verändern wollen und aus “Kräften”, die alles beim alten lassen wollen. Widerstände und Hindernisse gegenüber Veränderungen in einem Betrieb können als derartige Kräfte verstanden werden.

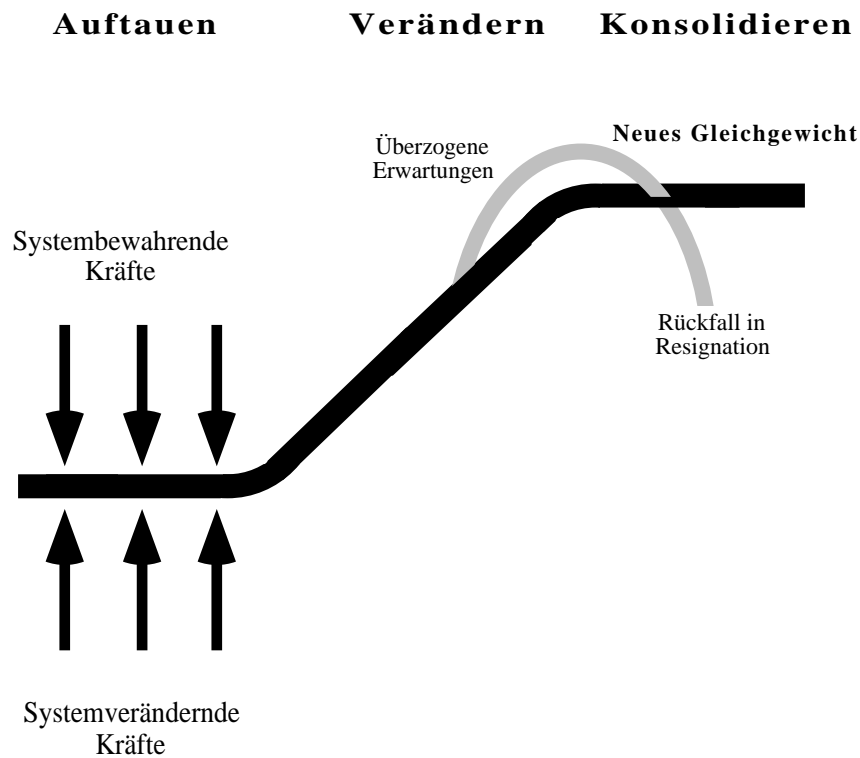
Jede wirkliche Veränderung eines sozialen Systems bedroht dieses Gleichgewicht. Das kann beispielsweise die Einführung einer neuen Produktionsanlage oder einer Mitarbeiter-Beteiligung sein. Diese Veränderungen können Angst auslösen, denn ein stabiles Gleichgewicht ist das Resultat von oft “unsichtbaren Verhandlungsprozessen”, mittels derer verschiedene Individuen und Gruppen ihre Bedürfnisse zu erfüllen und ihre Ziele zu erreichen suchen. Dieses Gleichgewicht erfüllt deshalb eine wichtige psychologische Funktion, auch wenn es nicht für alle Beteiligten absolut befriedigend ist. Solange es ungestört ist,

- wissen wir genau, was wir zu tun und zu lassen haben,
- ist klar, was man von uns wollen kann und darf,
- was man von anderen zu erwarten hat und erwarten darf,
- kennen wir uns im System aus und fühlen uns zuhause,
- kurz gesagt – wir fühlen uns sicher.

All dies und noch mehr ist in Gefahr, wenn das “quasi-stationäre Gleichgewicht” eines sozialen Systems gestört wird. Für die Mitglieder des sozialen Systems entsteht durch die Veränderung eine neue Situation, mit der sie sich auseinandersetzen und an die sie sich möglicherweise sogar anpassen müssen. In dem Maße, in dem eine Störung dieses Gleichgewichts Ungewißheit bringt und das Verstehen der Ereignisse, was erwartet wird usw., einschränkt, bedroht sie das menschliche Grundbedürfnis, die Situation zu verstehen, und damit das Gefühl, die Situation meistern zu können. Wenn der Veränderungsprozeß etwa vermehrte Beteiligung und Einflußnahme von Organisationsmitgliedern vorsieht, die vorher nicht in der Lage waren, solchen Einfluß auszuüben, werden gleichzeitig bestehende Hierarchien und die Art und Weise, wie Macht und Einfluß im System verteilt ist, verändert. Je nachdem, welche Individuen oder Gruppen diesen Prozeß als für sie gewinn- oder verlustbringend wahrnehmen, kommt der Widerstand von unterschiedlichen Seiten. Auch wenn dies erkannt wird und alle von der Veränderung Betroffenen einbezogen werden, so wird das vorher existierende “quasi-stationäre Gleichgewicht” trotzdem gestört und verändert. Man sollte sich also sehr intensiv mit den jeweiligen im sozialen System wirksamen Kräften beschäftigen, wenn man es erfolgreich verändern will. Zu jeder Veränderung eines sozialen Systems sind nach Kurt Lewin –

in idealtypischer Vereinfachung – grundsätzlich drei Schritte oder Phasen notwendig (vgl. Abbildung 5.2):<sup>2</sup>

Abbildung 5.2 Der Drei-Schritt der Veränderung



### Schritt 1: "Auftauen" der bestehenden Situation

Wie schon im 1. Kapitel erwähnt, beginnt Veränderung nach Lewins Modell mit dem langsamen Auftauen des Gefüges von Normen und Werten, durch die das soziale System zusammengehalten wird. Veränderungen müssen denkbar werden, wenn sie machbar werden sollen. Und dies gilt nicht nur für die Initianten der Veränderung, sondern letztlich für alle davon Betroffenen. In der heutigen, sich ständig verändernden Welt ist vielen Organisationen, die sich an neue Gegebenheiten anpassen müssen, der Prozeß des Auftauens von außen her aufgezwungen worden. Doch obwohl das Gefühl, daß Änderungen notwendig sind, weit

verbreitet ist, so ist oft nicht klar, was getan werden soll, wie und warum.

Das Auftauen der bestehenden Situation geschieht durch die Verringerung der hemmenden und die Unterstützung der fördernden Kräfte, indem z.B. Befürchtungen, aber auch Vorurteile abgebaut, alte Gewohnheiten überwunden werden und Vertrauen aufgebaut wird. Da jegliche Art von Veränderung die Ungewißheit erhöht, ist Widerstand gegenüber Veränderungen nicht einfach ein "Persönlichkeitsproblem" oder Ausdruck von Sturheit und Unbeweglichkeit. Widerstand ist vielmehr häufig ein Zeichen dafür, daß die Veränderungen die Erfahrungen und Bedürfnisse der Betroffenen nicht oder nur unzureichend berücksichtigen. Widerstand wird insbesondere dann entstehen, wenn über die Köpfe der Betroffenen hinweg entschieden wird. Widerstand widerspiegelt so das Aufeinanderprallen verschiedener Interessen und "Entwicklungsstadien". Wie schon in Kapitel 1 diskutiert, findet der Prozeß des Wachstums, der Differenzierung und Integration (WDI) nicht bei allen Individuen eines sozialen Systems gleichzeitig statt. Nur wenn die Lernschleifen der einzelnen Individuen durch den Prozeß der Kommunikation, der Einflußnahme und aktiven Mitbeteiligung an Veränderungsprozessen miteinander verbunden werden, wird das System als Ganzes sich zu verändern beginnen.

Es ist nötig, sich genügend Zeit für diesen Schritt zu nehmen, damit sich alle Beteiligten an die neue Situation gewöhnen können. Die Menschen müssen von den Zielen und der Notwendigkeit der Veränderung erst einmal *überzeugt* werden. Dabei kann man auf drei Regeln zurückgreifen, die bereits der griechische Philosoph Plato vor über 2'000 Jahren aufgestellt hat:

1. Stell Dich auf das Ziel und auf Deinen Gesprächspartner ein. Sieh ab von Deinen eigenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen und versuche, Dich in die Situation des anderen hineinzuversetzen. Erst wenn Du seine Motive und Interessen kennst und verstehst, kannst Du versuchen, dein Ziel mit seinen Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen.
2. Sprich die Emotionalität an. Versuche herauszufinden, welche Art von emotionalem Widerstand besteht. Es gibt drei Formen des Widerstandes, die zusammen oder einzeln auftreten:
  - Antipathiewiderstand: Man "mag" sich nicht. Wenn man das sofort anspricht, ist dieser Widerstand zwar nicht leicht, aber doch zu überwinden.
  - Rationaler Widerstand: Der Widerstand beruht auf unterschiedlichen logischen Einschätzungen der Partner. Er ist am



leichtesten zu überwinden, wenn man “in der Logik des anderen” zu denken versucht.

- Interessenwiderstände: Diese Widerstände sind wichtig und schwierig zu überwinden. Man sollte sie ansprechen und versuchen, auf den Sieg zu verzichten, um gewinnen zu können.
3. Beachte die kommunikative Absicht der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners. In jedem Gespräch geht es darum, irgendwelche Informationen zu erhalten, Kontakte herzustellen und sich selbst darzustellen. Auf dieses Selbstdarstellungsbedürfnis sollte man eingehen, indem man sich z.B. Zeit nimmt, über andere Dinge zu reden, um eine persönliche Atmosphäre herzustellen. Man sollte der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner die Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben. Versuche Klarheit über die Beziehung zur Gesprächspartnerin oder zum Gesprächspartner herzustellen und versuche, die Kommunikation angstfrei zu gestalten. Vermeide versteckte Appelle (z.B. ich möchte, daß Du...).

Beim “Auftauen” entstehen bei den Betroffenen Erwartungen an die bevorstehenden Veränderungen. Diese Erwartungen bestimmen deshalb ganz wesentlich deren weiteren Verlauf. Ziele, die nicht erreicht werden, lösen bei den Betroffenen häufig Enttäuschung aus, die zur Folge hat, daß die ganze Veränderung abgelehnt wird. Es ist also wichtig, darauf zu achten, daß etwa in einer euphorischen Aufbruchstimmung keine unrealistischen Erwartungen entstehen. Das Resultat einer Enttäuschung ist die häufig zu beobachtende Einstellung: “Hier ist schon so viel probiert worden – aber es gelingt ja doch nichts.”

Die Auftauphase ist auf das individuelle und kollektive Überdenken der bestehenden Situation und auf das Identifizieren von Bereichen möglicher Veränderungen ausgerichtet. Der Schlüssel zum Erfolg in dieser Phase ist die offene Kommunikation zwischen den betroffenen Individuen und Gruppen. Es ist dieser Prozeß des Dialogs, in dem die einzelne Person ihre Position darstellen, klären und überdenken kann und gleichzeitig die Bedürfnisse und Wahrnehmungen anderer verstehen lernt und der die Voraussetzung für individuelle wie auch soziale Systemveränderung schafft.

### *Schritt 2: Die Veränderung der bestehenden Situation*

Wenn die Phase des Auftauens sorgfältig und ausführlich genug gestaltet wurde, dann ist in der Regel die Phase der eigentlichen Veränderung selbst ein wesentlich kleineres Problem. Das

entscheidende Kriterium, das den Übergang von der Auftau- zur Veränderungsphase signalisiert, ist, ob die Veränderung von den Betroffenen wirklich gewollt wird. Erst wenn die Menschen – aus Überzeugung oder weil sie sehen, daß das System als Ganzes ein neues Gleichgewicht anstrebt – auf eine Veränderung eingestellt sind, sind sie auch bereit, sich aktiv an der Veränderung zu beteiligen. Zu diesem Zeitpunkt betrifft dies zwar weder die ganze Veränderung noch alle ihre möglichen Auswirkungen. Das ist aber auch nicht erforderlich. Es betrifft nur das Bedürfnis, tatsächlich etwas zu verändern und damit einmal anzufangen. In dieser Phase ist es wichtig, daß nicht plötzlich eine Änderung im Stil des Umgangs mit den Betroffenen erfolgt. Man darf nicht ungeduldig werden und denken, jetzt sei ja genug geredet und deshalb könne man nun die Veränderung einfach “durchziehen”. Damit würde man nämlich bei den Betroffenen neue Kontrollverlustängste auslösen. Es ist daher wichtig, die Schritte und ihre zeitliche Einordnung laufend transparent zu machen und veränderbar zu halten. Es genügt nicht, daß “irgendwo” im Betrieb “irgendwer” mit den vereinbarten Veränderungen respektive den einzelnen Maßnahmen dazu beschäftigt ist. Die Betroffenen müssen darüber auch Bescheid wissen. Das gilt insbesondere für ungelöste Teilprobleme.

Gleichzeitig gilt nämlich, daß man zwar den Prozeß nicht überstürzen darf, nun aber sichtbar etwas geschehen muß und unter Umständen sogar Tempo gefragt ist: Die in der Auftauphase erzeugte Veränderungsbereitschaft wird nun zu einem Veränderungsbedürfnis! Mit der angestrebten Veränderung soll jetzt nicht mehr lange zugewartet oder gar gezögert werden, sonst droht die Veränderungsbereitschaft sich in Resignation und Passivität zu wandeln: Wenn der Apfel reif ist, muß man ihn pflücken! Die sichtbaren Veränderungen müssen auch all jene Probleme mit einbeziehen, die von den Betroffenen ursprünglich als Hindernisse zur Veränderung angesehen wurden.

Eine entsprechende Vorgehensplanung in dieser Phase sollte es ermöglichen, überblickbare Teilschritte anzugehen, “Etappenziele” zu formulieren und dann immer auch eine Zwischenevaluation vorzusehen. Der Erfolg von Veränderungen darf nicht erst am Schluß spürbar werden, sondern muß sich zumindest in Teilen schon vorher zeigen.

Das Einbauen von Etappenzielen ermöglicht es, Einfluß auf mögliche Fehlentwicklungen oder unbeabsichtigte Nebeneffekte zu nehmen. Dies trägt wiederum dazu bei, dem Aufkommen von Kontrollverlustängsten zuvorzukommen. Dies gilt allerdings nur

dann, wenn die Betroffenen anlässlich solcher Zwischenbilanzen spüren, daß ihre Erfahrungen mit den durchgeführten Veränderungsmaßnahmen von den Verantwortlichen ernst genommen und bei Kurskorrekturen tatsächlich berücksichtigt werden. Gegenstand solcher Kurskorrekturen können aber durchaus auch formulierte Ziele sein, falls sie sich als unrealistisch oder zweischneidig oder als nicht mehr erwünscht herausgestellt haben.

### *Schritt 3: Konsolidierung und Integration*

Wenn die Veränderungsphase erfolgreich abgeschlossen ist, ist der Veränderungsprozeß *noch keineswegs beendet*. Jetzt folgt vielmehr die dritte, ganz eigenständige und äußerst wichtige Phase der *Konsolidierung und Integration*. Diese Phase ist notwendig, damit die Veränderung in den betrieblichen Alltag integriert wird. Geschieht dies nicht, so besteht die Gefahr, daß die Mitglieder einer Organisation wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen und die Vorteile der Veränderungen verlorengehen.

Das Ziel dieser Phase ist es, zu einem neuen "quasi-stationären Gleichgewicht" des sozialen Systems zu gelangen. Diese Phase braucht – wie die erste auch – vorerst einmal Zeit. Ebenso wichtig ist hier die gezielte Unterstützung durch die Veränderungsinitianten und diejenigen, die die Autorität haben, das Funktionieren des neuen Systems zu gewährleisten. Diese Konsolidierung kann auch – je nach Kontext und Problemlage – in der betrieblichen Absicherung der erreichten Fortschritte, etwa durch entsprechende Vereinbarungen, aber auch in symbolischen Akten (Fest, Auszeichnung o.ä.) oder in unterstützenden Maßnahmen wie einer flankierenden Schulung usw. bestehen. Auch hier sollen sich die Veränderungsinitianten nicht "fremde Köpfe zerbrechen", sondern die Betroffenen selbst einbeziehen und nach ihrem Unterstützungsbedarf fragen. Das Auftreten von "Kinderkrankheiten" im veränderten System ermöglicht oft zu erkennen, wo denn nun Unterstützung not tut.

Schließlich ist es aber erforderlich, die Konsolidierungsphase öffentlich als solche zu bezeichnen und einzuleiten und das Bewußtsein der Betroffenen darauf zu richten, auch diese Phase aktiv zu gestalten. Wenn man diese bewußte Gestaltung der dritten Phase verpaßt und sozusagen einfach "aufhört", entsteht leicht eine Situation, in der die einen zunächst immer neue – und vor allem unrealistisch hohe – Erwartungen an das neue System entwickeln, die dann zwangsläufig enttäuscht werden und zu einem Rückfall in die Resignation führen (vgl. Abbildung 5.2). Andere

werden allzu leicht ihre alten "Gewohnheiten" wieder aufnehmen.

Aus der Darstellung wird auch deutlich, daß Veränderungsprozesse in sozialen Systemen nicht stetig, sondern *schubweise* verlaufen: Ein soziales System braucht immer wieder erneut eine Phase des "quasi-stationären Gleichgewichts", sonst können all jene Wirkungen nicht zum Tragen kommen, die das System als Kollektiv funktionstüchtig machen und dem einzelnen die nötige Sicherheit geben. Dieser Sachverhalt ist vielleicht manchmal für Vorgesetzte schwierig zu akzeptieren: Gerade wenn diese nämlich zukunftsgerichtet sind und veränderungsorientiert denken, sind sie "im Geist" schon längst an neuen Projekten, wenn sich ein altes gerade erst zu stabilisieren anfängt.

Zudem kann kein produktives System sich in einem ständigen Veränderungsprozeß befinden. Es hätte dann keine Zeit mehr, etwas zu produzieren. Durch die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und das immer schnellere Tempo der technischen Entwicklungen entsteht zudem das Problem, daß immer häufigere und schnellere Veränderungsbereitschaften der Mitarbeiter verlangt werden und man sich zu wenig Zeit zur Stabilisierung einer neuen Situation nimmt. Dadurch besteht aber die Gefahr, daß die Mitarbeiter verunsichert werden und Widerstände gegen jede Art von Veränderungen aufbauen.

Mit der Konsolidierungsphase ist noch ein besonderes Problem verknüpft: Während wir für die Phase des Auftauens über eine Vielzahl erprobter psychologischer Instrumente und Methoden verfügen und die Veränderungsphase häufig kaum besondere methodische Probleme stellt – vor allem wenn das Vorgehen partizipativ von allen Betroffenen entwickelt wurde und getragen wird –, sind wir in dieser letzten Phase des "Drei-Schritts" darauf angewiesen, fallspezifische und betroffenengerechte Wege und Mittel zu "erfinden" und einzusetzen. Die Erfahrung zeigt deutlich, daß spezifische Lösungen vor allem dann wirklich angewendet und akzeptiert werden, wenn die Betroffenen an ihrer Entwicklung beteiligt waren. Dies verlangt von den Prozeßverantwortlichen ein ganz erhebliches Maß an Einfühlungsvermögen. Gleichzeitig sollten sie sich – wie gesagt – davor hüten, sich die Köpfe anderer zu zerbrechen: Denn die Prinzipien der Partizipation gelten natürlich auch hier.

Das Modell des Drei-Schritts sozialer Veränderungen darf nicht allzu wörtlich genommen werden. Das heißt, in der sozialen Wirklichkeit können die drei beschriebenen Phasen nicht klar voneinander getrennt und unabhängig voneinander geplant wer-

den, vor allem auch deshalb, weil verschiedene Individuen und Gruppen in einer Organisation sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in je verschiedenen Entwicklungsphasen befinden. Eine idealtypische Zuordnung des Vorgehens zu Veränderungsschritten in einem Projekt qualifizierender Arbeitsgestaltung zeigt – mit den eben gemachten Vorbehalten – Abbildung 5.3.

Was das Modell deutlich macht, ist erstens, daß soziale Systeme – im Gegensatz zu physischen Systemen – nicht direkt verändert werden können, sondern daß sie auf Veränderung und Bewegung vorbereitet werden müssen. Zweitens muß einem sozialen Veränderungsprozeß eine Phase der Konsolidierung und Integration folgen, die ein neues “quasi-stationäres Gleichgewicht” ermöglicht und nach der das Neue wieder als “normal” und voraussehbar empfunden werden kann.

Während Modelle wie das hier dargestellte helfen, die Dynamik sozialer Prozesse zu verstehen und auf wichtige Aspekte hinweisen, so bieten sie keine einfachen Tricks, deren richtige Anwendung den Erfolg garantiert. Es ist nicht unsere Absicht, die beste Art und Weise vorzuschlagen, um Veränderung in einem System in eine bestimmte Richtung zu lenken oder zu “manipulieren”. Vielmehr geht es darum, einen Entwicklungsprozeß zu beschreiben, der individuelles Lernen und Kompetenzentwicklung mit der Veränderung von sozialen Systemen in Zusammenhang bringt. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir lernen, *entwicklungs- und prozeßorientiert zu denken*.

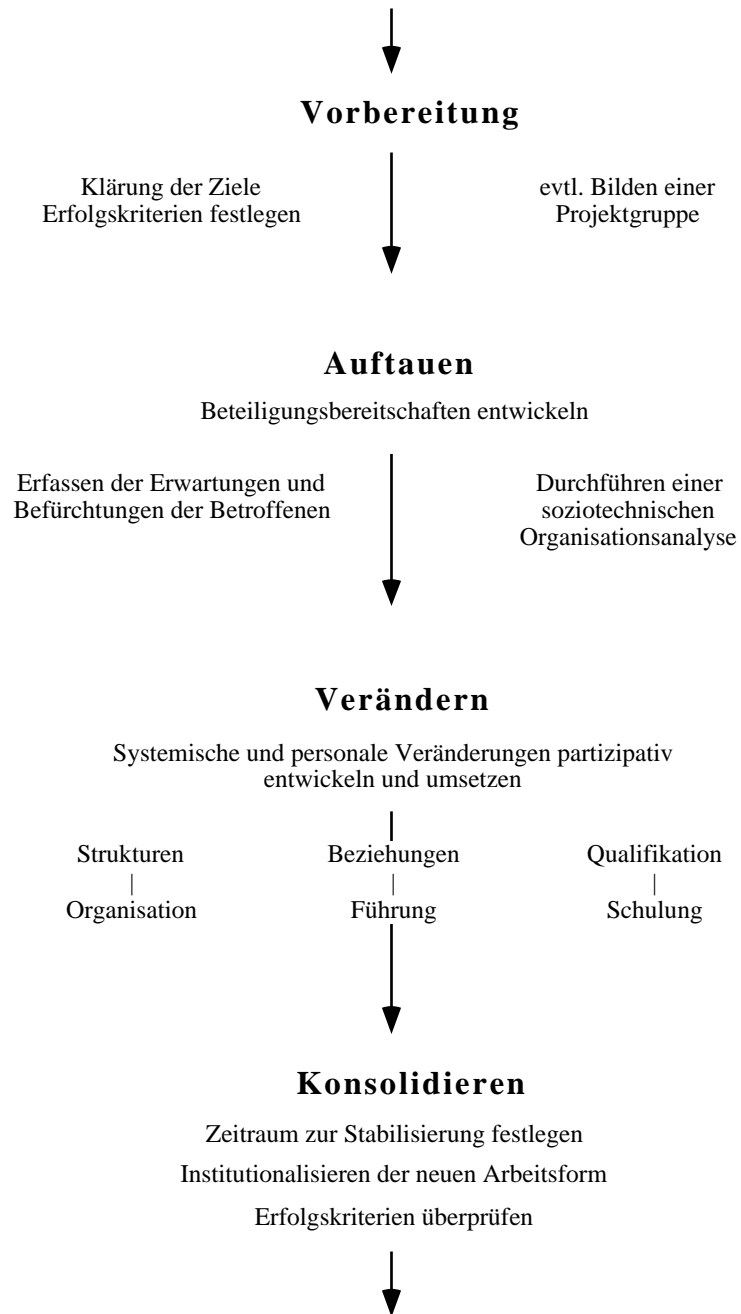
### **Leitmotive qualifizierender Arbeitsgestaltung**

Wenn wir uns hier also um eine entwicklungsorientierte Perspektive bemühen, müssen wir folgende “Leitmotive” qualifizierender Arbeitsgestaltung beachten, damit der Prozeß der Kompetenzentwicklung und des organisationalen Lernens als ein sich selbstorganisierender Prozeß aufrechterhalten werden kann.

#### 1) Qualifikationsentwicklung durch den Tätigkeitsvollzug

Qualifikationsentwicklung geschieht durch den praktischen Vollzug von Tätigkeiten. Durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die veränderte Tätigkeiten verlangen, wird der Bereich der Arbeitsanforderungen erweitert – und damit auch die Übernahme von neuer Verantwortung ermöglicht.

Abbildung 5.3 Realisierung qualifizierender Arbeitsgestaltung



Das *kritische Hinterfragen* der existierenden Arbeitssituation wie auch der Arbeitsabläufe im Hinblick auf individuelle sowie betriebliche Zielsetzungen zeigt Widersprüche und Diskrepanzen zwischen IST- und SOLL-Zustand auf. Solche Widersprüche entstehen in der Regel nicht aus der Vermittlung neuer Ziele und Ansprüche: Nicht weil jemand nach Problemen gefragt hat, erkennen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unstimmigkeiten oder Widersprüche, sondern wenn sie die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitssituation ganzheitlich und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten (zum methodischen Zugang vgl. Kap. 13).

Die Analyse dieser Unstimmigkeiten oder die Reflexion von Widersprüchen bilden die Grundlage zur Entwicklung von möglichen Veränderungen der Arbeitstätigkeiten und der Arbeitsorganisation. Die Diskussion solcher Möglichkeiten und die Realisierung von Veränderungen ermöglicht eine fortdauernde Anpassung und Bewertung der Situation. Dadurch werden auch zusätzliche Schulungs- und Qualifikationserfordernisse erkannt und die Entwicklung neuer Ziele und Interessen unterstützt.

Das kritische Hinterfragen der Arbeit ist ja auch Grundlage für das "Total Quality Management"-Anliegen der ständigen Verbesserung. Nur liegt dort der Fokus ausschließlich auf dem Ergebnis und weniger auf der Qualifikationsentwicklung. Die mangelnde entwicklungsorientierte Perspektive mag auch ein Grund für die eher harzige Umsetzung dieses Anliegens in vielen Betrieben sein.

## 2) Widersprüche aufzeigen

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich wie ihre Vorgesetzten der vielen Probleme und Widersprüche bewußt, die einem optimalen Arbeitseinsatz im Hinblick auf die eigenen Ziele und diejenigen der Organisation im Wege stehen. Doch noch zu selten werden die Betroffenen über ihre Problemwahrnehmung und ihre Ideen befragt – oder sie finden schnell heraus, falls sie diese selbständig äußern, daß sich niemand dafür interessiert. In der Regel besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine (betrieblich vorgegebene) Priorität von Handlungsmöglichkeiten, die sie nur auf eigenes Risiko – und möglicherweise mit negativen Sanktionen – ändern können.

Die wertvollste Information stammt aber oft aus der eigenen Erfahrungswelt, insbesondere wenn den Betroffenen die Gelegenheit geboten wird, Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit in größeren Zusammenhängen zu sehen, die ihnen vorher nicht zugänglich waren. Wichtig ist dabei einerseits, daß solche Erfahrungen über-

haupt gemacht werden können, und andererseits, daß die Art und Weise, "wie wir es immer gemacht haben", ohne subjektives Risiko in Frage gestellt werden darf.

Die Bereitschaft zur Veränderung ist schließlich umso größer, je ausgeprägter die *Situation als widersprüchlich dargestellt* werden kann. Und je verlockender die Alternativen gegenüber der aktuellen Situation für die Betroffenen und für das Unternehmen sind, desto intensiver wird das Bemühen um eine konstruktive Entwicklung sein.

Eine soziotechnische Analyse (vgl. Kap. 6) hat in einem Projekt qualifizierender Arbeitsgestaltung unter anderem den Zweck, Widersprüche in der Organisation aufzuzeigen und kommunizierbar zu machen.

### 3) Durch offene Information und Kommunikation eine "gute Dialektik" aufbauen

Information und Kommunikation sind die zentralen Bestandteile eines Dialogs, durch den Mitarbeiter und Vorgesetzte Alternativen erkunden und neue Ziele entwickeln können.<sup>3</sup> Die meisten Betriebe bemühen sich kaum, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen mit den Betriebszielen und mit den Strategien zur Erreichung dieser Ziele vertraut zu machen. Der Arbeiter im Industriebetrieb, der kaum weiß, was mit dem Teilprodukt, das er hergestellt hat, nachher geschieht, ist keine Ausnahme. Auch die Angestellte in der Administration, der nur vage Kenntnisse über die ihrer "Station" vor- und nachgelagerten Bearbeitungsgänge vermittelt wurden, läßt sich immer wieder finden. Je besser die Beschäftigten über die größeren Zusammenhänge informiert sind und wissen, wie ihre Arbeit in diese Zusammenhänge paßt, desto mehr können sie ihre Kreativität auf die zukünftigen Arbeitsanforderungen ausrichten.

Information und Kommunikation dürfen jedoch keine Einbahnstraßen sein. Kommunikation darf nicht nur von oben nach unten fließen. Sie muß auch mehr als nur Rundschreiben, Anweisungen, Aushänge, Mitteilungen per Electronic Mail usw. beinhalten. Nur ein *direkter, mündlicher, gegenseitiger Kommunikationsprozeß* kann zur Entwicklung eines Dialogs führen, der gegenseitiges Lernen und Verständnis fördert.

### 4) Einen Dialog bezüglich der wünschbaren Zukunft entwickeln

Hier geht es um die Entwicklung eines Vorgehens, das die Mitglieder einer Organisation stimuliert, gemeinsam über die



hierarchischen Unterschiede hinweg ihre individuellen Wahrnehmungen der Widersprüche und Probleme zu koordinieren und so eine *kollektive Vorstellung* von Zielen und wünschbaren Alternativen zu entwickeln. Dies geschieht einerseits durch den dialogischen Prozeß der gemeinsamen Analyse von Problemen, durch den Vollzug von Maßnahmen, die Einführung neuer Strukturen und das Leben und Erleben von neuen Kommunikations- und Führungsstilen. Andererseits bildet die *gemeinsame Bewertung* des Erfolgs der durchgeführten Veränderungen eine wichtige Voraussetzung für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozeß. Die Notwendigkeit, einen Mechanismus zu schaffen, der einen solchen Dialog ermöglicht, steht im Zentrum des Prozesses individueller Kompetenzenwicklung, der gekoppelt ist mit einem Prozeß kollektiver Organisationsentwicklung. Die im folgenden formulierten Prinzipien der Prozeßgestaltung dienen dazu, die Voraussetzungen für diesen Dialog zu schaffen.

### **Vier Prinzipien der Prozeßgestaltung**

Kompetenzentwicklungsprozesse verlaufen zwar in jedem Fall unterschiedlich, da sie auf die spezifische Situation einer Organisation und ihrer Mitglieder abgestimmt werden müssen. Wenn ein auf Kompetenzentwicklung ausgerichteter organisationaler Veränderungsprozeß aber erfolgreich verlaufen soll, stellt es sich aus den eben hergeleiteten Überlegungen wie auch aus den theoretischen Erwägungen in Kapitel 1 jeweils als wesentlich heraus, daß die folgenden vier allgemeinen Prinzipien beachtet werden. Wir haben jedes dieser Prinzipien mit einem kurzen, sich leicht einzuprägenden Titel umschrieben.<sup>4</sup>

#### *Das Judoprinzip*

Ein Kompetenzentwicklungsprozeß wird kaum eingeleitet, nur weil jemand das Gefühl hat, dies sei vielleicht eine gute Idee. Viel eher sind es Konkurrenzdruck, Qualitätsprobleme, die Planung und Einführung eines neuen Produktionsprozesses oder ähnliches, die Veränderungen notwendig erscheinen lassen und ein Suchen nach alternativen Lösungen in Gang bringen. Solche Situationen können als Ansatzpunkt für neue kompetenzfördernde Entwicklungsprozesse genutzt werden. So wie ein Judomeister nicht seine eigene Kraft braucht, sondern die Kraft des Gegners ausnützt und diese in die gewünschte Richtung lenkt, können aus

anderen Gründen geplante organisatorische oder technische Innovationen zum Anlaß genommen werden, Kompetenzentwicklungsprozesse zu fördern.

*Das Judoprinzip bedeutet: "Nütze bereits existierende Kräfte zu Deinem Vorteil!"*

Die Beachtung des Judoprinzips hat den Vorteil, daß die "wirklichen Bedürfnisse" der Organisation die treibende Kraft zur Veränderung bilden, auf die wir uns verlassen können, auch wenn Schwierigkeiten und Hindernisse auftreten. Die im 3. Kapitel beschriebene, durch technische Entwicklungen, neue Marktsituationen und sich verändernde Wertvorstellungen und Erwartungen der Arbeitskräfte entstandene dynamische Spannung bildet oft den Auslöser für organisatorische Veränderungen. In Kapitel 7 wird ein Beispiel dargestellt, in dem die wirtschaftliche Notwendigkeit, die Durchlaufzeit in einem Montageprozeß von 45 auf 10 Tage zu reduzieren, dazu führte, daß die sich in der Veränderungsphase ergebenden Hindernisse und Probleme angegangen und auch gelöst wurden. Im 13. Kapitel beschreiben wir, wie ein schrittweiser Prozeß der Analyse bereits existierender technischer und organisatorischer Innovationen den Ausgangspunkt bilden kann, um Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung und Kompetenzentwicklung zu identifizieren.

#### *Das Prinzip der Partizipation*

Der zweite Grundstein der Entwicklung einer kompetenten Organisation ist die Partizipation oder Mitbeteiligung. Hier geht es um die Frage, wer den Veränderungsprozeß gestalten und planen soll. In diesem Bereich unterscheidet sich unser Ansatz am meisten vom tayloristischen oder anderen "expertokratischen" Gestaltungsprinzipien. Wir sind davon überzeugt, daß, wenn es um die Veränderung von Arbeitssituationen geht, die einzigen wirklichen Experten und Expertinnen diejenigen sind, die diese Arbeit auch leisten!

*Partizipation heißt: "Beteiligung der Betroffenen!"*

Wir haben schon im ersten Kapitel ausführlicher dargelegt, warum wir die direkte Beteiligung an neuen Aktivitäten als unerläßliche Voraussetzung zur Kompetenzentwicklung betrachten. Mitbeteiligung steht also im Zentrum qualifizierender Arbeitsgestaltung. Die beste Lösung für ein spezifisches Problem sieht in

jeder Organisation anders aus. Da die Zielsetzungen, Prozesse und strukturellen Merkmale jeder Organisation unterschiedlich sind, bedeutet das Prinzip der Selbstgestaltung, daß die “beste Lösung” diejenige ist, die von den Betroffenen, die mit den Konsequenzen der Lösung leben müssen, selbst “erfunden” wurde. Externe Beraterinnen und Berater, Vorgesetzte, technische Experten, Ausbilder/innen oder Gewerkschaftsvertreter/innen können ihr Wissen in der Koordination und Unterstützung des Kompetenzentwicklungsprozesses einbringen. Ihre Hauptaufgabe besteht jedoch darin, einen Prozeß der Mitbeteiligung zu fördern, der es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlaubt, ihr eigenes Wissen einzusetzen und ihre Ziele und Bedürfnisse zu formulieren.

Das in Kapitel 7 dargestellte Fallbeispiel zeigt auf eindrückliche Weise, was “ungelernte” oder “angelernete” Beschäftigte vollbringen können, wenn sie sich in einem Mitbeteiligungsprozeß engagieren.

#### *Das Prinzip des heuristischen Vorgehens*

Es ist wichtig zu verstehen, daß es nie die “einzig richtige” Lösung für ein bestimmtes Problem gibt. Keine Lösung ist so gut, als daß sie einfach von einer Situation auf eine andere übertragen werden sollte. Die betroffenen Menschen sind immer wieder andere, sie müssen an der Lösung beteiligt sein und sie zu ihrer eigenen machen. Erfolgreiche Lösungen – das gilt auch für die in diesem Buch dargestellten Beispiele – sollten erfunden, nicht kopiert werden! Der Begriff “heuristisch” ist vom griechischen Wort “Heureka” abgeleitet, was soviel bedeutet wie “Ich hab’s gefunden – das ist es”. Eine *Heuristik* ist also eine Wegleitung zum Finden eigener Lösungen.

*Heuristisches Vorgehen heißt: “Es gibt nicht die eine richtige Lösung!”*

Dies mag trivial erscheinen, die Realität organisatorischer Veränderungsprojekte zeigt aber immer wieder, daß gerade dieses Grundprinzip häufig mißachtet wird. Die oft angeführte Rechtfertigung ist, daß es sich nicht lohnt, das “Rad neu zu erfinden”. Dieser Vergleich ist jedoch unangebracht, da die Bedingungen, unter denen sich ein Rad dreht, viel stabiler sind als diejenigen, die die Angemessenheit einer bestimmten Form der Organisationsgestaltung in einem spezifischen Kontext definieren. Not-

wendig ist vielmehr eine Erarbeitung von Lösungen, die sich gleichzeitig mit der sich verändernden Umgebung entwickeln.

*Das Prinzip der Doppelhelix als Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen*

Viele Firmen betrachten die Ziele qualifizierender Arbeitsgestaltung als unrealistisch. "Unsere Mitarbeiter sind noch nicht reif dafür oder zu solchen Entwicklungsprozessen fähig", heißt es oft – oder "die Umstände in unserer Organisation sind so, daß sie ein solches Unterfangen nicht zulassen". Beide dieser Argumente sind sowohl richtig als auch falsch. Es ist wahr, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Idee von Veränderung und Mitbeteiligung zu Beginn oft kritisch oder ablehnend gegenüberstehen. Aber es gibt keinen Grund anzunehmen, daß nichts getan werden kann, bis die Betroffenen reif genug und alle Hindernisse verschwunden sind. Unsere Forschungs- wie auch unsere praktische Beratungsarbeit zeigt, daß Prozesse individueller und systemischer Entwicklung miteinander verbunden sind. Wie wir im ersten Kapitel ausführlicher dargestellt haben, können wir individuelle und systemische Lern- und Veränderungsprozesse als eine Helix oder Wendel verstehen, in denen die "innere" Wendel psychologischer Veränderungsprozesse in die "äußere" Wendel sozialer Systemveränderungsprozesse eingebettet ist.

*Doppelhelix bedeutet: "Individuelle Entwicklung muß mit der Entwicklung des sozialen Systems verknüpft werden!"*

Individuelle und systemische Veränderungsprozesse müssen miteinander verbunden werden. Das heißt, jeder dieser Prozesse kann dem anderen nur in einem beschränkten Maße vorauslaufen. Wenn Menschen sich verändern, das System jedoch gleich bleibt, so werden sie sich früher oder später frustriert fühlen und sich möglicherweise resigniert abwenden. Wenn sich andererseits das System zu schnell verändert und der individuellen Veränderung zu weit voraus ist, fühlen sich die Menschen durch Ungewißheit und Kontrollverlust bedroht, was zu Widerständen führt. Die Fallbeispiele in Teil III zeigen, daß die Bereitschaft zur Autonomie und Übernahme von neuen Verantwortlichkeiten auf seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dem jeweils angepaßten Rhythmus folgen muß: die ursprüngliche Bereitschaft zur Veränderung kann nur weiterentwickelt werden, wenn die strukturellen

Bedingungen die Übernahme von Verantwortung und mehr Autonomie unterstützen. Ist dies der Fall, so können sich weitere Ansprüche nach noch mehr Verantwortung und Autonomie entwickeln. Wo der Prozeß beginnt, ist nicht sehr wichtig. Worauf es ankommt ist, daß individuelle und systemische Veränderungsprozesse einander antreiben und sich so gemeinsam weiter entwickeln. Das Konzept der Doppelhelix hilft uns auch festzustellen, warum in einer bestimmten Situation der Veränderungsprozeß plötzlich zum Stillstand kommt. Oft ist in diesem Fall alle Energie nur auf einen dieser Veränderungsprozesse ausgerichtet – entweder auf die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzten oder aber auf die Veränderung von Strukturen, Abläufen oder der Arbeitsorganisation – und der andere wird vernachlässigt.

Im Zentrum dieses Kapitels standen der Veränderungsprozeß selbst und die Prinzipien, auf denen die Planung und Durchführung eines auf qualifizierende Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung ausgerichteten Veränderungsprojekts aufbauen sollen. Im folgenden Kapitel beschreiben wir das Zusammenspiel von sozialer Organisation und technisch-strukturellen Aspekten einer betrieblichen Veränderung.

### Anmerkungen

- 1 Kurt Lewin, *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (Bern: Huber, 1963).
- 2 Darstellung nach Andreas Alioth, *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen* (Bern: Huber, 1980), p. 142, mit Bezug auf Lewin 1963.
- 3 Chris Argyris und Donald Schön sprechen von "good dialectic" in *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978), p. 42.
- 4 Felix Frei, "Qualifizierende Arbeitsgestaltung", in Peter Meyer-Dohm, Michael Lacher und Jürgen Rubelt (Hrsg.), *Produktionsarbeiter in angelernten Tätigkeiten: Eine Herausforderung für die Bildungsarbeit* (Frankfurt/M.: Campus, 1989), pp. 147-168.