

HANSER

Klaus J. Zink

Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen

- Basiswissen- Instrumente- Fallstudien

ISBN-10: 3-446-41237-9

ISBN-13: 978-3-446-41237-8

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41237-8>

sowie im Buchhandel

1 **Beteiligung als Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel**

Die Zukunft von Unternehmen wird sehr wesentlich davon abhängen, ob es ihnen gelingt, rechtzeitig wichtige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und diese erfolgreich abzuschließen. Dies betrifft nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch Institutionen des öffentlichen Bereichs, wie beispielsweise Hochschulen oder Organisationen innerhalb des Gesundheitssektors. Auch sie müssen sich dieser Herausforderung stellen, um ihren Fortbestand sichern zu können.

Die erfolgreiche Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse scheint in der Praxis allerdings nur selten zu gelingen. Untersuchungen zeigen, dass mehr als 60 % aller betrieblichen Veränderungsvorhaben scheitern (vgl. u. a. Boonstra, 2000 aus dem Niederländischen zitiert nach Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 20). Schreyögg schätzt sogar, dass nahezu 75 % dieser Vorhaben nicht erfolgreich verlaufen (vgl. Schreyögg, 2000, S. 27).

Berücksichtigt man dabei, dass die Notwendigkeit einer erfolgreichen Gestaltung betrieblicher Veränderungen zu *der* erfolgskritischen Größe für Unternehmen geworden ist, wird schnell offensichtlich, dass Organisationen nur dann wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie in der Lage sind, die erforderlichen Veränderungen mit positivem Ergebnis umzusetzen (vgl. Zink, 2005). Das heißt, einzelne Veränderungen können so wichtig sein, dass von ihrem Erfolg die Existenz der gesamten Organisation abhängt (Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 20).

Dabei zeigt sich immer deutlicher, dass überwiegend solche Veränderungsprozesse Erfolg versprechend sind, bei denen die Mitarbeiter (aber auch Führungskräfte) in die Verbesserungs- bzw. Veränderungsaktivitäten ausreichend einbezogen werden. Diese aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei Veränderungen wird auch als Partizipation bezeichnet (Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 194).

Insbesondere beim Thema Strategieentwicklung und -umsetzung wird deutlich, dass sich die Frage der Beteiligung nicht auf die ausführende Ebene einer Organisation beschränken kann, sondern vielmehr alle Ebenen einbeziehen muss.

Die gestiegene Bedeutung der Beteiligung von Mitarbeitern an Veränderungsvorhaben schlägt sich auch in der wissenschaftlichen Literatur nieder. So ist in den letzten Jahrzehnten die Anzahl der Publikationen, die sich mit dem Thema „Partizipation“ im Allgemeinen, aber auch speziell unter dem Aspekt des Change Managements beschäftigen, gestiegen (Bild 1.1).

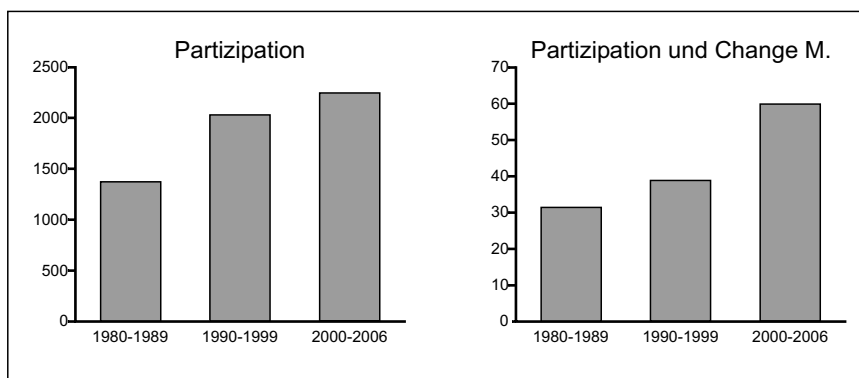


Bild 1.1 Anzahl der Publikationen zum Thema „Partizipation“ und „Partizipation und Change Management“ (APA, 2006)

Die Ergebnisse dieser Literaturanalyse sind insofern bemerkenswert, da von Rosenstiel schon 1987 (1987a, S. 2) bemerkte:

„Der Begriff der Partizipation ist modisch geworden; er wird Sammelname für eine Vielzahl von Maßnahmen, Instrumenten, Modellen, Programmen, Forderungen, die eine vermehrte Berücksichtigung des Menschen in der Organisation zum Gegenstand haben.“

Von Rosenstiel selbst (1987a, S. 2) fordert zugleich, dass der Begriff näher präzisiert und konkretisiert werden müsse. Dieser Forderung folgend ist zunächst „Partizipation“ ganz allgemein zu definieren und anschließend im organisationalen Kontext weiter einzugrenzen.

1.1 Der Partizipationsbegriff

Der Begriff Partizipation entstammt dem Spätlateinischen und vereint zwei Wortstämme (vgl. Walde, 1965, S. 159 f. und 1972, S. 257):

- „pars“, „partis“, mit der Bedeutung Teil oder Anteil und
- „capere“, mit der Bedeutung (an)nehmen, (er)fassen, ergreifen.

Partizipation bedeutet also die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung an einem bestimmten Prozess, wobei offen bleibt, um welche Art von Prozess (z. B. Gestaltungs- oder Entscheidungsprozess) es dabei geht und wie die Teilhabe im Einzelnen gestaltet ist (vgl. v. Rosenstiel, 1987a, S. 2). So sind nach der Wortherkunft folgende Formen von Partizipation denkbar: offizielle Information, Befragung einer Person, gesetzlich legitimierte Wahl, ein informelles Gespräch, erzwungene oder selbst gewählte Teilnahme (Wegge, 2004, S. 205).

Angesichts des großen Bedeutungsspektrums ist es daher nicht verwunderlich, dass das Wort in ganz verschiedenen Forschungskontexten benutzt wird (z. B. Teilnahme von Eltern an der Entwicklung von Erziehungsprogrammen oder der Nutzung neuer [netzbasierter] Lehr- und Lernformen oder zur Erklärung, wie viele Bürger sich an Wahlen beteiligen etc., vgl. zusammenfassend Wegge, 2004).

1.2 Partizipation im organisationalen Kontext

Im organisationalen Kontext ist der Partizipationsbegriff näher zu spezifizieren. Prinzipiell kann man zwischen materieller bzw. finanzieller und immaterieller Beteiligung unterscheiden, wobei hier nur die immaterielle Beteiligung betrachtet wird. Dort wird Partizipation als „direkte, formell geregelte Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen“ verstanden (v. Rosenstiel, 1987a, S. 3). „Direkt“ bedeutet, dass die Beteiligung durch die Betroffenen selbst und nicht durch eine Arbeitnehmervertretung erfolgt (Scholl, 2004, S. 546). „Formell“ bedeutet in diesem Kontext, dass Partizipation nicht von der Zustimmung einzelner Personen, z. B. der jeweiligen Führungskraft, abhängt, sondern institutionell in der Organisation verankert ist. Partizipation beinhaltet somit die Möglichkeit der interessengeleiteten Einflussnahme auf die (Arbeits-)Umwelt insbesondere bei Veränderungsprozessen (Wilpert, 1993; Kißler, 1997). Dabei soll hier Partizipation im Sinne gesetzlicher Mitbe-

stimmung ausgegrenzt werden (vgl. v. Rosenstiel, 1987a, S. 3). Dennoch bleiben immer noch sehr viele Themenfelder einer Beteiligung von Mitarbeitern im Arbeitskontext erhalten: so z. B. die Mitwirkung bei allen Fragen der Organisation der Arbeit in neuen Arbeitsformen wie etwa Gruppenarbeit (vgl. zusammenfassend Wegge, 2004), bei der Verminderung von Belastungen am Arbeitsplatz, z. B. im Rahmen von sogenannten Gesundheitszirkeln (Trimpop, 1998), bei der Einführung neuer Technologien (Herrmann, Scheer und Weber, 1999) und natürlich in Form der Beteiligung am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Diese Konzepte existieren schon seit vielen Jahren (vgl. z. B. Noro und Imada, 1991).

Während die zuvor genannten Themenfelder stark auf die Beteiligung an Verbesserungsmaßnahmen fokussieren, kommt der Beteiligung an tief greifenden Veränderungsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Dies beginnt gegebenenfalls bei Fragen der Strategieentwicklung und endet bei der Beteiligung an deren Umsetzung bzw. kontinuierlichen Weiterentwicklung. Gerade der letzte Punkt verdeutlicht, dass hier ein weiter „Mitarbeiterbegriff“ – im Sinne von „Organisationsmitgliedern“ – zugrunde gelegt wird, der auch die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene einbeziehen muss. Dies auch deshalb, weil die Erfahrungen der Vergangenheit gezeigt haben, dass eine zu geringe Einbindung dieses Personenkreises eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter der ausführenden Ebene behindert (vgl. z. B. die in Abschnitt 8.7 beschriebene Fallstudie).

Das Ausmaß der Partizipation an betrieblichen Entscheidungen kann stark variieren, wobei die „Information“ (und gegebenenfalls Qualifizierung) der Mitarbeiter erst die Möglichkeit zur Partizipation eröffnet. Nach Wegge (2004) finden sich in der Regel folgende Abstufungen der Partizipation (Antoni, 1990; Heller, 1998; Vroom und Jago, 1995; zusammengefasst und ergänzt von Wegge, 2004, S. 209):

- „Die Mitarbeiter werden gar nicht informiert (keine Partizipation).
- Die Mitarbeiter werden durch den Vorgesetzten vor einer Entscheidung lediglich informiert, dass eine Entscheidung ansteht (Information).
- Die Mitarbeiter können ihre Meinung zu der anstehenden Entscheidung gegenüber dem Vorgesetzten äußern (Konsultation).

- Die Meinung der Mitarbeiter wird bei der Entscheidung auf Basis informeller oder formeller Regeln berücksichtigt (Mitwirkung).
- Die Mitarbeiter werden gleichberechtigt an der Entscheidung beteiligt, z. B. in Form einer Gruppendiskussion mit dem Vorgesetzten (Mitbestimmung).“

Die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen steht immer in engem Zusammenhang mit Führungsthemen. So muss mit steigendem Umfang der Partizipation von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungs- und Veränderungsprozessen auch eine entsprechende Führungskultur vorhanden sein. Konzepte wie Delegation, Entscheidungsdezentralisation, kooperativer Führungsstil sind somit die „andere Seite“ der Partizipation. Darauf soll hier jedoch lediglich hingewiesen werden.

Neben der Frage der Zielgruppe und des Umfangs der Beteiligung (insbesondere an Entscheidungen) stellt sich auch die Frage der Beteiligungsdauer: Geht es eher um eine punktuelle Maßnahme im Kontext der Einführung z. B. einer neuen Technologie – oder soll Beteiligung als dauerhaftes Instrument mit unterschiedlichen Ausprägungsformen verstanden werden. Damit ist kein Ersatz für eine institutionalisierte Mitbestimmung gemeint, sondern die Fähigkeit, zu kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozessen zu gelangen.

1.2.1 Partizipation und stakeholderorientierte Unternehmensführung

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungen und Veränderungen, die ihren eigenen Arbeitsbereich oder die gesamte Organisation betreffen, kommt auch den Forderungen nach einer stakeholderorientierten Unternehmensführung entgegen (Zink, 2004b, S. 139–158). Hierbei ist festzustellen, dass Veränderungsvorhaben, welche die Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder berücksichtigen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen als solche Vorhaben, die nur auf einzelne Stakeholder (z. B. die Shareholder) ausgerichtet sind. Stakeholder sind alle Interessengruppen, welche die Organisation beeinflussen (können) oder von ihr beeinflusst werden (vgl. Freeman, 1984, S. 53). Wenn man den Begriff auf diejenigen Interessengruppen beschränkt, ohne deren Unterstützung die Organisation nicht existieren kann, so kann man von strategischen Anspruchsgruppen sprechen (vgl. Achleitner, 1985, S. 76). Da-

bei steht außer Zweifel, dass die Mitarbeiter einer Organisation zu diesen strategischen Anspruchsgruppen gehören.

Dazu zählen auf jeden Fall auch deren Kunden, die beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung (gegebenenfalls repräsentativ) eingebunden werden können, aber auch durch Konzepte wie Customer Relationship Management (vgl. Rapp, 2000) entsprechend einbezogen sind. In der jüngeren Vergangenheit wird den gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns (wieder) eine größere Aufmerksamkeit gewidmet. Konzepte wie Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship (vgl. Zink, 2004b) versuchen, die Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Institutionen zu intensivieren. Dabei kann das vom Unternehmen geförderte Engagement im Gemeinwesen genauso zu einer Bereicherung beitragen wie die Zusammenarbeit mit Kunden in einem „Concurrent Engineering Team“. Vor allem unter Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen im Wettbewerb kommt solchen Ansätzen eine immer stärkere Bedeutung zu.

Das Konzept einer stakeholderorientierten Unternehmensführung ist auch integraler Bestandteil sogenannter Excellence-Modelle, die weltweit im Kontext umfassender Qualitätskonzepte entstanden sind (vgl. Zink, 2004a). In Europa spielt dabei das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) eine besondere Rolle (vgl. EFQM, 2003). In den USA kommt diese Rolle dem Performance Excellence Model des Malcolm Baldrige National Quality Award zu (vgl. National Institute of Standards and Technology, 2007). Alle Bewertungskonzepte dieser Art berücksichtigen einerseits die für die Stakeholder erzielten Ergebnisse, beinhalten aber andererseits auch Kriterien, welche die Voraussetzungen dafür formulieren. Dabei spielt die Mitarbeiterbeteiligung eine wichtige Rolle. Insgesamt ist ausgehend von der Vision und Strategie eines Unternehmens danach zu fragen, welchen Einfluss die einzelnen Stakeholder – und damit auch die Mitarbeiter – auf die Umsetzung dieser Vision haben und wie sie an den Veränderungsvorhaben der Organisation teilhaben können.

1.2.2 Partizipation und Personalentwicklung

Die vermehrte Einbindung von Mitarbeitern in Verbesserungs- und Veränderungsvorhaben verlangt eine stärkere Zusammenarbeit aller Beteiligten mit wechselseitiger Abstimmung und Interaktion von Personen mit spezifischem

Wissen, unterschiedlichen Fachkenntnissen und individuell unterschiedlichen Berufserfahrungen. Um eine solche Kooperation verschiedener Personengruppen erfolgreich zu realisieren, bedarf es einer ganzheitlichen Personalentwicklung. Dies umfasst den Erwerb fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen, um aus diesen Basiskompetenzen eine entsprechende Handlungskompetenz zu entwickeln (vgl. Münch, 2007, S. 36 f.). Ein solches ganzheitliches Personalentwicklungskonzept beinhaltet auch den Lernvorgang selbst – im Sinne einer wechselseitigen, d. h. kooperativen Qualifizierung (vgl. Bähr, 1994, S. 49).

In diesem Zusammenhang ist kritisch festzustellen, dass Training und Lernen für die Arbeit noch zu oft außerhalb des Betriebes im Sinne eines Anhäufens von Wissen bzw. eines Lernens auf Vorrat (Training into, near, off the Job) praktiziert wird. Die Entwicklung der letzten Jahre hat dem Lernort „Betrieb“ verstärkte Beachtung verliehen (vgl. Münch, 2007, S. 79 f.). Der Zwang zur Flexibilisierung und zur kontinuierlichen Verbesserung erfordert arbeitsplatznahe Qualifizierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, die sie in die Lage versetzen, sich effektiv an betrieblichen Verbesserungs- und Veränderungsprozessen zu beteiligen. Damit wird betriebliches Lernen zu einem permanenten Prozess, der nicht mit dem Erwerb formaler Abschlüsse oder bestimmter Qualifikationen beendet ist. Dies setzt allerdings voraus, dass Möglichkeiten des Lernens im Prozess der Arbeit gegeben sind (vgl. Frieling et al., 2006, S. 19–23 sowie Frieling, Fölsch und Schäfer, 2005).

Lernen als permanenter, arbeitsimmanenter bzw. arbeitsnaher Prozess ist auch eine Interpretationsmöglichkeit des Konzeptes der lernenden Organisation (vgl. Senge, 1997), wobei Personalentwicklung dann auch als „Capacity Building“ verstanden werden kann (vgl. dazu z. B. Arnold, 2006, S. 42 ff.).

1.2.3 Partizipation als Treiber der kontinuierlichen Verbesserung(?)

Eine der wesentlichen Ursachen der Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Problemlösungen war von Anfang an die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter die eigentlichen Experten vor Ort sind, und daher viele Verbesserungsbereiche nur ihnen bekannt sind (vgl. dazu z. B. QC Circle Headquarters, JUSE, 1980). Darüber hinaus gibt es ein natürliches Interesse, die eigenen Arbeitsbedingungen so gut wie möglich zu gestalten. Arbeitsbedingungen, die den Ar-

beitsfluss stören, führen zur Unzufriedenheit (vgl. Zink, 1975, S. 295). Obwohl dies alles schon seit vielen Jahren bekannt ist, hat sich die Idee der kontinuierlichen Verbesserung in westlichen Ländern nur äußerst schleppend – und bis heute nur in „relativ geringem“ Umfang – durchgesetzt. Die Impulse, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, basieren nicht selten auf punktuellen Modetrends, die daher zeitlich begrenzt sind. Zunächst waren es die Quality Circles als Baustein einer „Company Wide Quality Control“ (vgl. dazu Abschnitt 2.1.1), die über Japan in die USA und dann nach Europa kamen. Die nächsten Impulse setzte Imai mit seinem Kaizen-Konzept, das den gleichen Weg nahm (vgl. Imai, 1994) und schließlich waren es die Lean-Welle und das Toyota-Produktionssystem, die wieder zurück zu den japanischen Ursprüngen führten (vgl. Womack, Jones und Roos, 1997 und Liker, 2006). Diese oft nur „phasenweise“ Auseinandersetzung mit der Einbindung der Mitarbeiter in betriebliche Problemlösungen und der letztlich doch sehr geringe prozentuale Anteil der beteiligten Mitarbeiter in einer Organisation stehen in starkem Kontrast zu den Beteiligungsquoten in Japan, die der schon früh formulierten Intention, alle Mitarbeiter einzubinden, wesentlich näher kommen (vgl. QC Circle Headquarters, JUSE, 1980, S. 55). Vielleicht hatte Ishikawa mit seiner Aussage von 1970 im Vorwort zu *QC Circle Koryo* doch recht, als er (zunächst) vermutete, dass dieses Konzept stärker an den asiatischen Kulturraum gebunden sei (vgl. QC Circle Headquarters, JUSE, 1980, S. iv f.). Selbst, wenn man Beteiligungsquoten von über 90 % der Mitarbeiter für Unternehmen unseres Kulturkreises infrage stellt, zeigen die praktischen Erfahrungen aus Befragungen nach Pilotphasen der Einführung solcher Konzepte immer wieder, dass über 90 % der beteiligten Mitarbeiter diese Form der Beteiligung fortsetzen wollen. Daher liegt der Kern des Problems offensichtlich in der Unfähigkeit, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass eine Trennung zwischen Arbeiten und Denken aufgegeben wird. Offensichtlich werden die ökonomischen Erfolge, die durch eine Beteiligung an der betrieblichen Schwachstellenforschung entstehen, immer noch unterschätzt, obwohl sie mehrfach nachgewiesen wurden (vgl. z. B. Ackermann, 1989, S. 301). Die durch die Arbeit in solchen Problemlösungsgruppen entstehende Sensibilisierung für Schwachstellen führt „zwangsweise“ dazu, dass Mitarbeiter Probleme aufgreifen (vgl. dazu Zink und Schick, 1987).

Eine Entwicklung der „jüngeren“ Vergangenheit könnte zu dauerhafteren und strukturierteren Ansätzen führen: die zunehmende Beschäftigung mit Selbst-

bewertungskonzepten auf der Grundlage von sogenannten Excellence-Modellen (vgl. Zink, 2004a). In Verbindung mit der oben schon thematisierten Stakeholderorientierung geht es hier vor allem um einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung, der Mitarbeiter einerseits über Mitarbeiterbefragungen, andererseits aber auch durch entsprechende Formen der Arbeitsorganisation einbezieht. Gelingt es, diese Konzepte zu stabilisieren – und nicht wieder zu einem Modetrend werden zu lassen –, könnte sich auch die Beteiligung der Mitarbeiter an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen stabilisieren.

1.2.4 Partizipation zur Erhöhung der Akzeptanz und Verbesserung der Qualität bei organisatorischen Veränderungen

Nach einer für dieses Themenfeld schon klassischen Publikation von Rosenstiels (1987a, S. 4) sprechen empirische Studien mehrheitlich dafür, dass durch direkte Partizipation – zumindest in westlichen Industriestaaten – die Zufriedenheit der am Entscheidungsprozess Beteiligten erhöht wird und ihre Leistungen gesteigert werden können. Es ist hierdurch also in der Regel möglich, positive mitarbeiterbezogene Effekte zu erzielen.

Dabei kommt der Partizipation im Rahmen von Veränderungsprozessen eine zentrale Bedeutung zu, da jegliche Art von Veränderungsvorhaben immer auch entsprechende Ängste und damit Widerstände hervorruft (Doppler und Lauterburg, 2005, S. 324 ff.). Dies ist nach Schreyögg (2000) auch der Hauptgrund, warum viele der Veränderungsprojekte scheitern. Deshalb ist der Erfolg eines Veränderungsprozesses stark vom Umgang mit diesen Problemen abhängig (v. Rosenstiel, 1987a). Veränderungen, die trotz starker Widerstände in der Organisation durchgesetzt werden sollen, scheitern in aller Regel. Es gilt daher, die Mitarbeiter (bzw. zumindest einen überwiegenden Teil) für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.

Die Notwendigkeit der Partizipation bei Veränderungsvorhaben ist grundsätzlich kein neues Thema. Basierend auf den Forschungsergebnissen von Lewin (1958, S. 197–211) formulierte Schreyögg vier „goldene“ Regeln des erfolgreichen organisatorischen Wandels (Schreyögg, 1999, S. 491):

- „1. Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.
2. Die Gruppe als wichtiges Wandelmedium: Wandelprozesse in Gruppen werden als weniger beängstigend empfunden und im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. Kooperation fördert die Wandelbereitschaft [...].
4. Wandelprozesse vollziehen sich *zyklisch*. Sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.“ (Vgl. Lewins Konzept: Unfreeze, Move, Freeze: Lewin, 1958, S. 210.)

Auch das Argument der Organisationsentwicklung, dass Widerstände gegenüber Veränderungen durch Partizipation der Mitarbeiter überwunden werden können und dass zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen eine Beteiligung der Betroffenen erforderlich ist, wird bis heute in der Wissenschaft und der Praxis vertreten. In den 60er-Jahren war dabei Partizipation eher mit der Idee einer grundlegenden Demokratisierung der Industrie verbunden (vgl. dazu Emery und Thorsrud, 1982). Heute wird die Bedeutung der Beteiligung der Mitarbeiter meist pragmatisch begründet (Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 193 ff.).

Eine Auseinandersetzung mit Widerständen gegen Veränderungen muss bei deren Ursachen ansetzen. In aller Regel entstehen Widerstände durch eine schlechte Informations- und Kommunikationspolitik, die bei zunehmender Internationalisierung oft noch in einer Sprache stattfindet, die nicht alle verstehen (können). Neben dem Problem, Ursachen und Nutzen von Veränderungen für den eigenen Arbeitsplatz erkennen zu können, bleibt oft auch der Zusammenhang zum großen Ganzen (Politik und Strategie) unklar bzw. werden Inkompatibilitäten zu erst vor kurzer Zeit eingeführten „Innovationen“ nicht erklärt. Natürlich findet der ganze Prozess unter hohem Zeitdruck und in Ergänzung zur normalen Arbeit statt.

Neben dem (auch) betriebswirtschaftlich sinnvollen Umgang mit (verständlichen) Widerständen durch Partizipation hat die Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen jedoch noch einen weiteren Vorteil: Die Qualität der Innovation verbessert sich. Insbesondere in großen Organisationen werden z. B. Prozessinnovationen zentral entwickelt – und dann durch die meist international aufgestellte Organisation „gedrückt“ – der Terminus *technicus*

lautet dann „Roll-out“. Bei allem Verständnis nach dem Wunsch weltweit einheitlicher Lösungen zeigt die Realität immer wieder, dass eine Anpassung an die spezifischen Bedingungen vor Ort zu wesentlich höherer Akzeptanz und damit auch zu einer besseren Qualität der Ergebnisse führt (vgl. dazu auch Zink, 2006, S. 103).

1.2.5 Partizipation und „Organisationale Identität“ im Kontext von Strategieentwicklung

Werden die Ursachen von Widerständen gegen oder die fehlende Akzeptanz von Veränderungen hinterfragt, kann man – wie schon an früherer Stelle thematisiert – verschiedene Einflussgrößen feststellen: Angst vor dem Unbekannten, welche gegebenenfalls durch eine fehlende oder verspätete Informationspolitik generiert ist, kann eine wesentliche Einflussgröße darstellen. Zudem können Mitarbeiter häufig nicht die Zusammenhänge der spezifischen Veränderung und die Strategie der Organisation erkennen, womit eine wesentliche Voraussetzung fehlt, sich mit der Organisation, ihrer Strategie und den daraus resultierenden Veränderungsvorhaben identifizieren zu können bzw. mit der Organisation „identisch“ zu sein. Diese Identität des Einzelnen mit der Organisation und damit das Schaffen einer Organisationalen Identität (vgl. dazu z. B. Rughase, 2006) lässt sich von der Identifikation mit einer Organisation vereinfachend und akzentuierend so abgrenzen, dass der Einzelne (z. B. auf der Grundlage übereinstimmender Wertvorstellungen) nicht für die Organisation handelt, sondern *als* Organisation (Rughase, 2006, S. 17). Dieses Verhalten setzt allerdings eine Beteiligung auf allen Ebenen voraus. Damit soll an dieser Stelle noch einmal verdeutlicht werden, dass Beteiligung sich nicht nur auf Mitarbeiter der ausführenden Ebene beziehen kann, sondern auch die Frage zu stellen ist, ob und wie die Führungskräfte einer Organisation z. B. in den Strategieentwicklungsprozess einbezogen werden, oder ob die Strategie von einem Topmanagement „verordnet“ wird.

Unter „Organisationaler Identität“ wird hier ein Konzept verstanden, das darauf beruht, dass die Organisation u. a. durch die Beteiligung möglichst vieler am Strategieentwicklungsprozess deren Vorstellungen von der Zukunft in eine gemeinsam getragene Strategie „überführt“. Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes soll er hier von „verwandten“ Konzepten abgegrenzt werden.

Corporate Identity, als begrifflich verwandtes Konzept, zielt auf Identität in Verhalten und Kommunikation nach innen und außen ab (van Riel und Balmer, 1997, S. 341), die vom Management initiiert und gesteuert wird, während „Organisational Identity“ auf einem informalen Prozess der Übereinstimmung bezüglich der Identität der Organisation beruht (Rughase, 2006, S. 20).

Auch die Abgrenzung zur Organisationskultur („Organisational Culture“) hat einen eher akzentuierenden Charakter, der als Grundlage der Kultur Normen und Werte beschreibt, während Identität sich aus geteilten, d. h. übereinstimmenden, Interpretationen der Gegenwart und Zukunft („shared beliefs“) ergibt. Dabei beruhen die „geteilten Interpretationen“ auf einer gemeinsamen Wertebasis. Insofern lässt sich der Prozess der Schaffung Organisationaler Identität auch als gemeinsame, kulturell beeinflusste Sinngenerierung („culturally embedded sense-making“) interpretieren (Fiol, Hatch und Golden-Biddle, 1998, S. 56 f.).

Die Thematik der Organisationalen Identität hat im Kontext von Veränderungsprojekten eine besondere Bedeutung, da sich daraus zwei Aufgabenstellungen ableiten lassen: Eine geteilte Interpretation der Gegenwart setzt u. a. voraus, dass die Veränderungen in der Vergangenheit logisch schlüssig waren. Das heißt, dass „Modernisierungsbausteine“ sowohl in einem stringenten Zusammenhang zur Politik und Strategie der Organisation stehen (vertikaler Fit) als auch die einzelnen Elemente eine logische Passung untereinander aufweisen (horizontaler Fit). Schließlich müssen die einzelnen Bausteine (wie z. B. die Entlohnungssysteme) in sich stimmig sein (vgl. dazu Bleicher, 2004, S. 602). Dieser logische Fit zwischen den einzelnen Bausteinen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter diese Zusammenhänge in ihrer spezifischen Re-Definition der Situation erkennen können (zum Thema Re-Definition der Aufgabe vgl. z. B. Hackman, 1969, S. 97–128). Dieser Prozess des Erkennens von Zusammenhängen wird durch die Beteiligung an der Entwicklung solcher Konzepte – aber auch bei der Transformation in den eigenen Unternehmens- oder Arbeitsbereich – unterstützt. Ist neben dem „logischen Fit“ dann auch ein „psychologischer Fit“ (im Sinne einer geteilten Interpretation der Vergangenheit und der Gegenwart) erreicht (vgl. dazu z. B. Zink, 2006), ist Organisationale Identität entstanden.

Natürlich kann die Strategieentwicklung nicht nur auf der Innensicht der Organisation beruhen, sondern muss Markt- und Kundenaspekte im Sinne eines Stakeholderkonzeptes integrieren (vgl. dazu auch Rughase, 2006).