

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

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-41237-8>  
sowie im Buchhandel

## Vorwort

Den Wandel zu meistern, wird immer mehr zur Voraussetzung für das Überleben von Organisationen. Dabei können sich Veränderungen auf den unterschiedlichsten Ebenen ergeben: Angefangen von der Notwendigkeit einer neuen strategischen Positionierung bis zur erfolgreichen Nutzung neuer Technologien, von der kontinuierlichen Verbesserung bis zur Restrukturierung organisatorischer Prozesse, von der erfolgreicherer Gestaltung von Projekten bis zur gleichzeitigen Einbindung der gesamten Organisation in einen Veränderungs- oder Turnaround-Prozess. Der Erfolg wird immer sehr wesentlich davon abhängen, wie die erforderlichen Problemlösungen angegangen werden. Dabei hat sich immer wieder gezeigt, dass Veränderungen gegen die Mitarbeiter höchstens kurzfristig und vor allem nur zu vermeintlichen Erfolgen führen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit für betriebliche Verbesserungs- und Veränderungsprozesse wird sehr viel größer, wenn es gelingt, die Mitarbeiter „mitzunehmen“ – also einzubinden. Dieser Weg ist zwar in aller Regel nicht der einfachere, aber auf mittlere und längere Sicht in aller Regel der bessere. Wenn Wettbewerbsfähigkeit von der rechtzeitigen und erfolgreichen Veränderung abhängt, dann spielt dabei auch die Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Um es präziser zu formulieren: ausschlaggebend ist die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, die wesentlich durch ihre Aufgabe geprägt wird – und dies bezieht sich unter anderem auch auf die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Sachverhalte, die den eigenen Arbeitsplatz als Teil der gesamten Organisation betreffen.

Eine erfolgreiche Beteiligung – egal, ob es „nur“ um (kontinuierliche) Verbesserungsprozesse oder um größere Veränderungsvorhaben geht – ist an Voraussetzungen geknüpft. Der Grad der potenziellen Einflussnahme wird auch ein Gradmesser für die Motivation sich zu beteiligen sein. Beteiligung setzt immer Qualifikation bzw. Qualifizierung voraus sowie eine zielführende Moderation des Beteiligungsprozesses. Wobei hier nicht nur Beteiligung auf der „ausführenden“ Ebene gemeint ist, sondern Beteiligung auf allen Ebenen. Wie sollen Führungskräfte eine Strategie vermitteln und diese mit ihren

Mitarbeitern auf den eigenen Bereich übertragen, wenn sie nicht selbst am Strategieentwicklungsprozess in irgendeiner Form beteiligt waren?

Qualifizierung ist eng verknüpft mit den eingesetzten Instrumenten und betrifft wiederum alle Ebenen und Zielgruppen, die eingebunden werden sollen. Insofern wird dem Prozess der Beteiligung im engeren Sinne genau so viel Aufmerksamkeit geschenkt wie den Einführungsstrategien, weil gute Konzepte natürlich schon durch eine falsche Einführung konterkariert werden können. Und schließlich muss immaterielle Beteiligung auch in irgendeiner Form organisatorisch verankert werden, wobei sich zusätzliche „Institutionen“ vor allem auf die Einführungsphase beschränken sollten. Dennoch zeigt die praktische Erfahrung (wie z. B. in Abschnitt 8.7 skizziert), dass solche Konzepte keine „Selbstläufer“ sind. Wegen vielerlei „psychologischen“ aber auch vermeintlich „sachlogischen“ Barrieren, die in Kapitel 9 kurz skizziert werden, muss man immer wieder auch mit Widerständen rechnen. Dabei werden Einzelne versuchen, solche Ansätze zu negieren oder Probleme, wie sie bei jeder Innovation auftreten, dazu zu nutzen, nachzuweisen, dass das Ganze nur mit unnötigem Aufwand verbunden sei, schnelle Entscheidungen unmöglich mache und daher nicht mehr „in die Zeit“ passe.

Konzepte zur Beteiligung von Mitarbeitern an Verbesserungs- und Veränderungskonzepten kann man theoretisch erklären und logisch strukturieren, wie in den ersten sieben Kapiteln dieses Buchs geschehen. Zur praktischen Umsetzung sind aber immer noch Beispiele am besten geeignet. Diesem Thema ist das gesamte Kapitel 8 mit einem Umfang von nahezu 100 Seiten gewidmet. Dabei werden die einzelnen Ansätze zur Einbindung der Mitarbeiter in betriebliche Problemlösungen einerseits auf ein Bündel von Themen bezogen, wie z. B. Strategieentwicklung, Produkt- und Prozessinnovationen, Gesundheit und Arbeitssicherheit etc., andererseits wird versucht, die Anwendungsfelder nicht nur im industriellen Kontext zu suchen, sondern die öffentliche Verwaltung genauso einzubinden wie das Gesundheitswesen. Alle Beispiele beziehen sich auf Projekte, die entweder in dieser Form an meinem Lehrstuhl an der Technischen Universität Kaiserslautern oder an dem der Universität angegliederten Institut für Technologie und Arbeit konzipiert und zusammen mit Partnern aus der Praxis umgesetzt wurden. In einzelnen Fällen wurde aus Vertraulichkeitsgründen ein gleichartiges Beispiel aus der Literatur herangezogen. Obwohl manche dieser Projekte schon einige Jahre zurückliegen, wie auch das Quellenmaterial zeigt, sind sie heute noch so

---

aktuell, wie sie damals waren. Insofern fließen in diesen Band langjährige theoretische Auseinandersetzungen mit diesem Thema, aber vor allem auch praktische Erfahrungen vor Ort ein.

Für den Aufbau eines Buches, das sich mit unterschiedlichen Konzepten beschäftigt, gibt es unterschiedliche Gliederungsmöglichkeiten: Man kann die einzelnen Konzepte unabhängig voneinander darstellen oder sie vergleichend gegenüberstellen, um so die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Die Gliederung dieses Buches orientiert sich an einer vergleichenden Gegenüberstellung der einzelnen Beteiligungskonzepte, z. B. im Hinblick auf deren organisatorische Verankerung, der damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen und des eigentlichen Beteiligungsprozesses sowie der jeweiligen Einführungsstrategien. Interessiert sich der Leser nur für spezifische Beteiligungskonzepte, so findet er sie in den jeweiligen Kapiteln immer an der gleichen Stelle. So werden Großgruppenkonzepte z. B. in den Abschnitten 2.3, 4.3, 5.3, 6.3 und 7.3 erörtert.