

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift

Herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. **Hilarion G. Petzold**

Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf,
Donau-Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris

In Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,
Düsseldorf/Hückeswagen

Jürgen Lemke, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a.M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Fachhochschule Bern

Dr.phil. **Brigitte Schigl**, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung
Ausgabe 17/2003

Die Rolle des Beraters **in einem Organisationsentwicklungsprozeß** **zur Förderung von reflexivem Management**

Graduierungsarbeit im Fachbereich Integrative Supervision

Dr. Hartmut Neckel

Maasstraße 11

53919 Weilerswist

im März 2003

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	2
2	Verbundprojekt "Ideen gestalten die Zukunft"	4
2.1	Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	
2.2	Historie, allgemeiner Kontext, Verbundstruktur	
2.3	Ablauf der Projektarbeiten	
2.4	Ebenen der Projektarbeiten	8
2.4.1	Ziele	
2.4.2	Strukturen	
2.4.3	Personen	
2.4.4	Instrumente	
2.4.5	Umfeld	
3	Konzeptionelle Grundlagen von reflexivem Management	21
3.1	Management als Systemfunktion	
3.2	„Beobachtung“ und „Beobachtung der Beobachtung“	
3.3	Reflexives Management	
3.3.1	Das Ko-respondenzmodell	
3.3.2	Mehrperspektivität, Triplexreflexion	
3.4	Vorschlagswesen als Schritt in Richtung reflexiven Managements	
4	Rollenvielfalt im Beratungsprozeß	27
4.1	Positionen und Rollen in Organisationen und Interaktionssystemen	
4.2	Fragestellungen der Rollentheorie	
4.3	Rollen des Beraters im Verbundprojekt	
4.3.1	Projekt- bzw. Produktentwickler	
4.3.2	Verkäufer	
4.3.3	Auftragnehmer, Lieferant	
4.3.4	Projektmanager, Koordinator	
4.3.5	Berater	
4.3.6	Moderator	
4.3.7	Trainer, Dozent	
4.3.8	Supervisor	
4.3.9	Controller, Dokumentator, Forscher, Publizist	
5	Einsatz von Methoden, Techniken und Medien	43
5.1	Grundhaltung	
5.2	Aktivierungen	
5.3	Kartierungen	
6	Zusammenfassung und Ausblick	46
7	Literatur	47

1 Einleitung

Ziel von Organisationsentwicklungsprozessen ist es, die Organisation so verändern, daß sich ihre Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie die Qualität des Arbeitslebens verbessern. In der Regel wird Organisationsentwicklung von den Organisationsleitungen (dem „Top-Management“) angestoßen. Derartige Entwicklungsprozesse erfordern sowohl (strukturelle) Änderungen auf der Ebene der Organisation als Gesamtsystem, als auch Änderungen (in Einstellungen, Kenntnissen, Fertigkeiten, Verhalten) auf den Ebenen einzelner Personen und ihrer Interaktionen. Eine Veränderung des Organisationssystems und seiner Mitglieder erfordert gleichzeitig, daß sich auch das Management selbst ändert, das als Systemfunktion das Verhalten der Organisation steuert.

Damit wird deutlich, daß der Reflexion des Managements als zentraler Steuerungsgröße des Organisationsystems eine große Bedeutung für den Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses zukommt. Im Rahmen des von Petzold et al. entwickelten „reflexiven Managements“ (Petzold 1998) wird diese Reflexion in einem strukturell geregelten Diskurs unter Einbeziehung aller Mitarbeiter durch Konsens institutionalisiert. Mit diesem Ansatz wird die übliche Top-down-Orientierung von Organisationsentwicklung, aber auch von Management insgesamt, um Bottom-up-Einflüsse ergänzt.

Die von Organisationsentwicklung bewirkten Strukturänderungen sowie damit verbundene geänderte Erwartungen an die Organisationsmitglieder führen dazu, daß sich deren Rollen und Zuständigkeiten ändern. Für eine ganzheitliche Gestaltung von Entwicklungsprozessen, die die Systemebene mit der Ebene der Personen und ihrer Interaktionen verknüpft, können rollentheoretische Ansätze daher fruchtbare Anregungen geben.

Die für eine Entwicklung der Organisation erforderliche Destabilisierung des Systems und die durch Rollenänderungen ausgelösten Verunsicherungen der betroffenen Personen beinhalten immer auch ein Risiko. Dieses kann durch die Reflexion im Rahmen eines reflexiven Managements sowie durch das Hinzuziehen der Meta-Perspektive eines externen Beraters minimiert werden. Vielfach wird die Unterstützung durch einen externen Berater sogar als Definitionskriterium für Organisationsentwicklung angesehen. Die Klärung seiner Rolle durch den Berater ist eine der Voraussetzungen, damit er die Rollenänderungen der Organisationsmitglieder wirksam unterstützen kann.

In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Aspekte der Rolle des Beraters anhand eigener Erfahrungen in einem konkreten Organisationsentwicklungsprojekt vor dem Hintergrund des Metamodells des reflexiven Managements diskutiert. Bei diesem Projekt ging es um die Einführung bzw. Reaktivierung eines Ideenmanagements in mittelständischen Unternehmen. Durch das Aufgreifen von Mitarbeiterideen im Rahmen eines Vorschlagswesens sollten Innovation und Lernen im Unternehmen unterstützt werden. Betroffen waren insofern lediglich Teilaspekte der Organisation bzw. des Managements, auch wenn die Auswirkungen auf das Organisationssystem als Ganzes berücksichtigt werden mußten. Eine Besonderheit des Projekts bestand darin, daß dabei insgesamt acht Unternehmen in einer betriebsübergreifenden Kooperation zusammenarbeiteten.

Das Projekt wird zunächst inhaltlich vorgestellt. Anschließend werden grundlegende Modellvorstellungen reflexiven Managements erläutert, und es erfolgt eine Klärung des Rollenbegriffs. Vor dem Hintergrund der theoretischen Modelle und des konkreten Settings im betrachteten Projekt wird über die Erfahrungen in den erlebten Rollen des Beraters und seiner Auseinandersetzung mit ihnen im Projektverlauf berichtet. Abschließend wird auf einige der Methoden, Techniken und Medien eingegangen, die im Verlauf des Projekts eingesetzt wurden, um Rollenverhalten und -erwartungen zu klären und Projektionen bewußt zu machen.

2 Verbundprojekt "Ideen gestalten die Zukunft"

Im folgenden Abschnitt werden zunächst allgemeine Begriffe im Zusammenhang mit einem Ideenmanagement geklärt. Anschließend werden Hintergrund und Struktur des Verbundprojekts sowie der Ablauf und die Ebenen der Projektarbeiten geschildert. Das Projekt wurde vom Autor konzipiert, initiiert und koordiniert.

2.1 Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

Unter einem "Ideenmanagement" versteht man üblicherweise Managementsysteme, die das Wissen und die Kreativität von Mitarbeitern für das Unternehmen nutzbar machen. Vielfach hat man dabei ein Engagement der Mitarbeiter im Blick, das über ihre eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgeht, oder das ohne systematisches Management „zwischen Tür und Angel" verloren gehen würde.

Die in der Praxis realisierten Managementansätze umfassen ein großes Spektrum an Organisationsformen, das von geregelten und institutionalisierten Gruppenaktivitäten bis zu Systemen für die Erfassung spontaner Ideen einzelner Individuen reicht. Erstere werden häufig "Kontinuierliche Verbesserungsprozesse", "KVP" oder "KaiZen" genannt, letztere sind als "Betriebliches Vorschlagswesen" bekannt. In der Praxis finden sich sowohl beide Ansätze in "Reinform", als auch sich ergänzende Kombinationen oder Mischformen. Alle Ansätze haben das gemeinsame Ziel, implizit im Unternehmen vorhandenes Wissen zu explizieren, sie unterscheiden sich jedoch im methodischen Vorgehen.

Der durch ein Ideenmanagement für das Unternehmen bewirkte Nutzen ist sehr vielschichtig. Vielfach stellen Unternehmensleitungen in ihren verbalen Äußerungen den Nutzen durch eine Verbesserung "weicher" Faktoren wie Mitarbeiteridentifikation und -zufriedenheit, sowie innerbetrieblicher Kommunikation und Führung über die "harten" Vorteile, die aus rechenbaren Einsparungen aufgrund der Umsetzung von Mitarbeitervorschlägen resultieren. In der Praxis ist allerdings häufig zu beobachten, daß viele Unternehmensleitungen schnell wieder "die Lust verlieren", sich im Ideenmanagement zu engagieren, wenn nachweisbare Einsparungen ausbleiben.

Im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements ("Total Quality Management", TQM) wird die Einbeziehung von Mitarbeitern bei der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten ausdrücklich gefordert. Innovation und Lernen sollen so zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Wie dies zu geschehen hat, wird nicht im einzelnen festgelegt. Damit ein Ideenmanagement (welcher Organisationsform auch immer) aber überhaupt einen nennenswerten Einfluß auf die Unternehmenskultur ausüben kann, ist es erforderlich, daß sich eine Mindestanzahl von Mitarbeitern daran beteiligen. Bezogen auf "KVP"-Systeme bedeutet dies, daß sich möglichst viele Mitarbeiter im Rahmen der strukturierten Gruppenaktivitäten (sog. "KVP-Workshops") beteiligen, bezogen auf ein "Betriebliches Vorschlagswesen" liegt die kritische Schwelle bei durchschnittlich einem Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr.

Der Erfolg eines Ideenmanagements hängt entscheidend vom Mitwirken der beteiligten Personen ab. Mitarbeiter müssen sich engagieren und Vorschläge einreichen, Vorgesetzte müssen sich mit Vorschlägen auseinandersetzen und sie ggf. in die Tat umsetzen, ohne sich durch die Kränkung ihres Egos, daß ein „Untergebener“ eine gute Idee gehabt hat, zu einer Blockadehaltung verleiten zu lassen. Weiter müssen die Geschäfts- und Abteilungsleiter klare Ziele vorgeben und Ressourcen bereitstellen.

Vor allem auf Ebene der Vorgesetzten erfordert dies eine entsprechende Qualifizierung und Bewußtseinsarbeit. Erforderlich sind sowohl „soft skills“ wie Kommunikation und Führung, als auch „hard skills“ zur Bewertung von Vorschlägen und der Organisation bzw. dem Management ihrer Umsetzung. Aber auch auf Ebene der Mitarbeiter sind eine Qualifizierung im Sinne einer Steigerung des Kosten- und

Qualitätsbewußtseins, eine Schulung des Blicks für Verbesserungsmöglichkeiten und die Ermunterung zu Eigeninitiative wichtige Erfolgsfaktoren.

Damit sich die Kompetenzen der Mitarbeiter entfalten können, werden in der Regel Arbeitsmittel und Ressourcen benötigt, mit denen die Aufgaben im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement erst effektiv und effizient zu bewältigen sind. Wichtige Beispiele für derartige „Werkzeuge“ sind Software-Systeme zur Unterstützung der Erfassung, Koordination und Verwaltung von Vorschlägen. Als hilfreich für den Betriebsalltag haben sich weiter einfache Checklisten, Bewertungsraster oder Entscheidungsmatrizen erwiesen.

Die bislang angesprochenen Aspekte sind vor allem durch unternehmensinterne Maßnahmen zu realisieren. Diese können durch eine bewußte Einbeziehung des Unternehmensumfelds zusätzliche Impulse erfahren, z.B. durch im Rahmen bundesweit durchgeführter Statistiken ermöglichter Kennzahlenvergleiche, durch gezieltes Benchmarking, oder durch den persönlichen Erfahrungsaustausch, etwa in Arbeitskreisen der Kammern.

Das hier vorgestellte Projekt ging über diese Ansätze noch deutlich hinaus, indem von den beteiligten Unternehmen eine intensive Kooperation bei der Einführung bzw. Reaktivierung eines Ideenmanagements vereinbart wurde, die von einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf Geschäftsleitungs- und Betriebsratsebene, über betriebsübergreifende Workshops und Führungskräfte trainings, bis hin zur Bildung eines gemeinsamen Ideenpools reichte.

2.2 Historie, allgemeiner Kontext, Verbundstruktur

Das Land Nordrhein-Westfalen förderte in den 90er Jahren im Rahmen der sog. „Verbundinitiative Automobil VIA NRW“ eine Vielzahl von Verbundprojekten in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie. Die Förderquote war in der Mehrzahl der Projekte mit 50% der Gesamtaufwendungen (eigener Personalaufwand der Unternehmen, externe Berater- und Investitionskosten) als vergleichsweise üppig anzusehen. Allerdings war der Nachweis der erbrachten Stunden für die geförderten Unternehmen z.T. mit erheblichem bürokratischem Aufwand verbunden. Bereits in den Jahren 1994-1996 war von Kollegen des Autors ein Verbundprojekt mit 10 Unternehmen zum Thema „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP-Verbundprojekt)“ initiiert und mit sehr großem Erfolg durchgeführt worden.

Auf Aufforderung des Beirats der VIA NRW stellte der Autor im Herbst 1997 eine Reihe von Projektideen im Themenfeld Mitarbeiterorientierung und Innovation vor, darunter den Ansatz eines „betriebsübergreifenden Vorschlagswesens“. Diese Idee wurde von einem ehemaligen Teilnehmer des KVP-Projekts, der Mitglied des Beirats war, sehr engagiert aufgegriffen, so daß sich der Beirat dafür aussprach, dieses Thema weiter zu verfolgen. Eine daraufhin vom Autor konzipierte Projektskizze sah eine zweijährige Projektlaufzeit vor, die als Prozeß im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ unter Einbeziehung aller Hierarchieebenen der beteiligten Unternehmen gestaltet werden sollte, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zu befähigen, ein funktionierendes Vorschlagswesen aufzubauen.

Trotz der Aussicht auf eine Förderung, deren Höhe zumindest alle externen Ausgaben komfortabel abdecken würde, und einer intensiven Akquisitionstätigkeit (Mailings, telefonische Ansprachen, Besuche vor Ort, Kennenlernworkshop) fanden sich bis zum Ende des Jahres 1998 neben dem schon erwähnten Promotor nur 3 weitere Unternehmen, die sich dem Verbund anschlossen und zum 01.12.1998 mit der Zusammenarbeit begannen. Als Gründe, warum sie nicht teilnehmen wollten, nannten angesprochene Interessenten zumeist Zeitmangel bzw. den zu hohen zeitlichen und personellen Aufwand, der in der Projektplanung für Mitarbeiterschulungen und Workshops vorgesehen war (zwischen 90 und 185 Manntagen pro Jahr je nach Unternehmensgröße). Des weiteren bestanden Befürchtungen vor einer ausufernden Bürokratie im Zusammenhang mit der Förderadministration.

Im Laufe des ersten Projekthalbjahres mußte der kleinste Verbundpartner Konkurs anmelden und schied aus der Zusammenarbeit aus. Durch persönliche Kontakte der teilnehmenden Geschäftsführer konnten im Lauf des

Sommers 1999 zunächst 2 neue Partner gewonnen werden, die jedoch wieder ausschieden, nachdem die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen vorlagen, und es klar wurde, daß die vorgesehenen Stunden tatsächlich aufgewendet werden müßten. Auch hier wurde als Grund für das Ausscheiden der zu hohe zeitliche bzw. personelle Aufwand angegeben.

Letztendlich nahmen an dieser Phase der Kooperation also drei Unternehmen teil. Dabei handelte es sich um mittelständische Unternehmen mit 40, 440 bzw. 500 Mitarbeitern. Insofern konnte hier durchaus von einer 2+1 Struktur gesprochen werden. Die Unternehmenskultur aller Partner war durch eine lange Tradition als Familienunternehmen geprägt, allerdings befand sich das größte Unternehmen aufgrund raschen Wachstums in einer Umbruchphase. Die beiden größeren Verbundpartner verfügten bereits über ein Vorschlagswesen, das jedoch weitgehend eingeschlafen war bzw. gerade reaktiviert wurde, der kleinere Partner stand kurz davor, ein Vorschlagswesen erstmalig einzuführen. Bemerkenswerterweise war gerade der Austausch „Groß/Klein“ besonders fruchtbar, da hierdurch erfrischende klimatische Konfrontationen möglich wurden und gänzlich neue Sichtweisen eröffnet wurden.

Bereits zu Beginn des Jahres 2000 wurde deutlich, daß der Verbundansatz funktioniert. Als Erfolgskriterien dienten die Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter sowie die erzielten Einsparungen. Als nicht meßbare „Nebeneffekte“ wurden von den Geschäftsleitungen der Verbundunternehmen jedoch auch positive Auswirkungen zur Verbesserung von Motivation, Betriebsklima, Kommunikation und Informationsfluß festgestellt. Die Ergebnisse wurden im Mai und im Oktober 2000 auf Veranstaltungen der regionalen Industrie- und Handelskammern vorgestellt und mit Gastreferenten aus namhaften Großunternehmen diskutiert. Des weiteren wurden die Ergebnisse über die Kammerzeitungen und die regionale bzw. örtliche Presse verbreitet.

Aufgrund der offensichtlichen Erfolge entschlossen sich 5 weitere Unternehmen, an der Kooperation mitzuwirken. Gemeinsam sollten dabei Methoden entwickelt werden, wie Unternehmen von- und miteinander lernen können. Für 4 der 5 Unternehmen wurde dieses Projekt des „Know-how-Transfers von Unternehmen zu Unternehmen“ wiederum im Rahmen der VIA NRW gefördert, allerdings mit erheblich geringeren Fördersätzen (25% bzw. 35% der Gesamtaufwendungen je nach Unternehmensgröße), das 5te Unternehmen lag aufgrund seiner Mitarbeiterzahl über der Fördergrenze. Auch bei den „neuen“ Unternehmen handelte es sich um mittelständische Familienunternehmen mit 100, 115, 300, 500 bzw. 600 Mitarbeitern.

Die „neuen“ Unternehmen durchliefen in der von Januar 2001 bis Dezember 2002 währenden Projektlaufzeit im wesentlichen denselben Prozeß wie vorher die 3 „alten“. Allerdings konnte auf zahlreiche Materialien und Instrumente zurückgegriffen werden, die bereits zuvor entwickelt worden waren. Teilweise übernahmen die für das Vorschlagswesen zuständigen Personen der alten Partner Co-Funktionen in Workshops und Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter der neuen. Dadurch konnte der Aufwand des „zweiten Durchlaufs“ gegenüber dem ersten deutlich verringert werden.

Die alten Verbundpartner nutzten die Erweiterung des Verbunds für eine Stabilisierung des erreichten Niveaus. Dazu trug zum einen die Weitergabe der bislang erarbeiteten Erkenntnisse bei („Lernen durch Lehren“), zum andern brachten aber auch die neuen Partner vielfältige neue Fragestellungen und Anregungen ein, die den betriebsübergreifenden Austausch bereicherten und erweiterten („frischer Wind“). Nicht zuletzt trugen das fortgesetzte Benchmarking und die Situation, „verfolgt zu werden“, dazu bei, daß auch bei den alten Unternehmen ein Ansporn bestehen blieb, sich im Vorschlagswesen kontinuierlich zu engagieren, und das Thema nicht nach Ende der Projektlaufzeit als erfolgreich erledigt „abzuhaken“.

Während die konjunkturelle Lage zu Beginn der ersten Projektphase (3er-Verbund) für alle Partner noch recht gut war, mußten insbesondere während der zweiten Phase (8er-Verbund) einige der Unternehmen unter der konjunkturellen Flaute leiden, und z.T. Kurzarbeit anmelden. Entlassungen konnten bei den meisten dieser Unternehmen zunächst durch Verzicht auf Überstunden und vorgezogene Urlaube vermieden werden, in einzelnen Unternehmen wurde die Belegschaft jedoch schließlich um bis zu 10% reduziert. Allerdings gab es auch Verbundpartner, die durchgehend Wachstumsraten in Höhe von 10%-30%

verzeichneten, kaum in der Lage waren, ausreichend geeignete Arbeitskräfte zu finden, und mit einem extrem hohen Überstundenanteil arbeiteten.

Die Projektarbeit wurde in nahezu allen Unternehmen von weiteren Maßnahmen und Entwicklungen beeinflusst, die vordergründig eine höhere Priorität als das Ideenmanagement hatten. Solche nicht alltäglichen Belastungen bestanden z.B. im Verkauf von Unternehmen durch die bisherigen Inhaberfamilien, im Umzug der gesamten Firma, in der Einführung von SAP oder in einer komplette Umstrukturierung der Produktion. Auch das Beratungsunternehmen, in dem der Autor als angestellter Berater tätig ist, erlebte während der Projektlaufzeit einen erheblichen Wandel, der u.a. durch den plötzlichen Tod des Gründers und geschäftsführenden Inhabers, sowie durch eine aufgrund weggefallener Geschäftsfelder verursachte Verringerung der Mitarbeiterzahl um über 50% gekennzeichnet war.

2.3 Ablauf der Projektarbeiten

Erster Schritt: Wo stehen wir? Da es beim Vorschlagswesen zuallererst um das Know-how der Mitarbeiter geht, wurde zunächst in allen Verbundunternehmen mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung (per anonymen Fragebögen) der Status Quo aus Sicht der Mitarbeiter erhoben. Fragen zum Stand des Vorschlagswesens wurden dabei mit Fragen zum Betriebsklima, Kommunikation und Informationsfluß sowie zur Führungskultur verbunden. Bereits bei der Auswertung der Ergebnisse zeigten sich die Vorteile der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit: Es wurde ein direkter und differenzierter Vergleich möglich, durch den die Ergebnisse eine wesentlich höhere Aussagekraft erhielten, als wenn nur die Ergebnisse eines Einzelunternehmens (bestenfalls noch im Vergleich mit einem abstrakten und anonymen "Mittelwert") vorgelegen hätten.

Nächste Schritte: Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dahin? Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse wurden von Geschäftsleitungen und Top-Management betriebsinterne und -übergreifende Ziele definiert, die top-down vermittelt wurden. Der Weg, wie diese Ziele erreicht werden sollten, wurde anschließend in moderierten Workshops von den betroffenen Mitarbeitern bottom-up erarbeitet. Diese Workshops boten zugleich die Möglichkeit, für das Vorschlagswesen relevante Fertigkeiten - wie z.B. die Bewertung der Werthaltigkeit eines Vorschlags, die Entscheidung über die Umsetzung und anschließend die Realisierung der Umsetzung, usw. - im Sinne eines "learning by doing" zu erlernen und zu erproben. Je nach firmenspezifischem Interesse wurden die Workshops um Seminare zu Themen wie „Kommunikation und Führung“, Präsentations- und Vortragstechniken“, „Gesprächsführung und Rhetorik“ oder „Moderationstechniken“ ergänzt.

Die Form von Workshops bot die Möglichkeit, erlebnisaktivierende Methoden situationsspezifisch einzusetzen, wie z.B. Rollenspiele oder kreative Medien. Hierdurch wurde eine sehr viel größere Identifikation mit den Ergebnissen erzielt, und der Transfer in den Betriebsalltag systematisch vorbereitet. Als besonderer Motivationsfaktor wirkte, daß die meisten Workshops betriebsübergreifend durchgeführt und mit gegenseitigen Betriebsbesichtigungen verbunden wurden. Durch diesen "Blick über den Tellerrand" wurde nicht zuletzt auch ein Stück Betriebsblindheit abgebaut und der Blick für neue Ideen im eigenen Unternehmen geweitet („Mehrperspektivität“, s.u.).

In einem weiteren Schritt wurden schließlich alle Mitarbeiter gruppenweise in etwa einstündigen Informationsveranstaltungen über die wesentlichen Grundzüge des Vorschlagswesens informiert. Nach Einschätzung der Verbundpartner haben diese Treffen den entscheidenden Durchbruch bei der Mobilisierung der Mitarbeiterschaft bewirkt.

Begleitend wurden während der gesamten Projektlaufzeit vierteljährliche Steuerungs- und Erfahrungsaustauschtreffen auf Ebene der Geschäftsführer und Projektleiter durchgeführt. Im Lauf der zweiten Projektphase (8 Partner) fanden zusätzlich mehrere betriebsübergreifende Treffen der Betriebsräte sowie Treffen der Projektleiter (ohne Geschäftsführer) statt.

2.4 Ebenen der Projektarbeit

Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der verschiedenen Ebenen der Projektarbeiten, die im folgenden näher beschrieben werden.

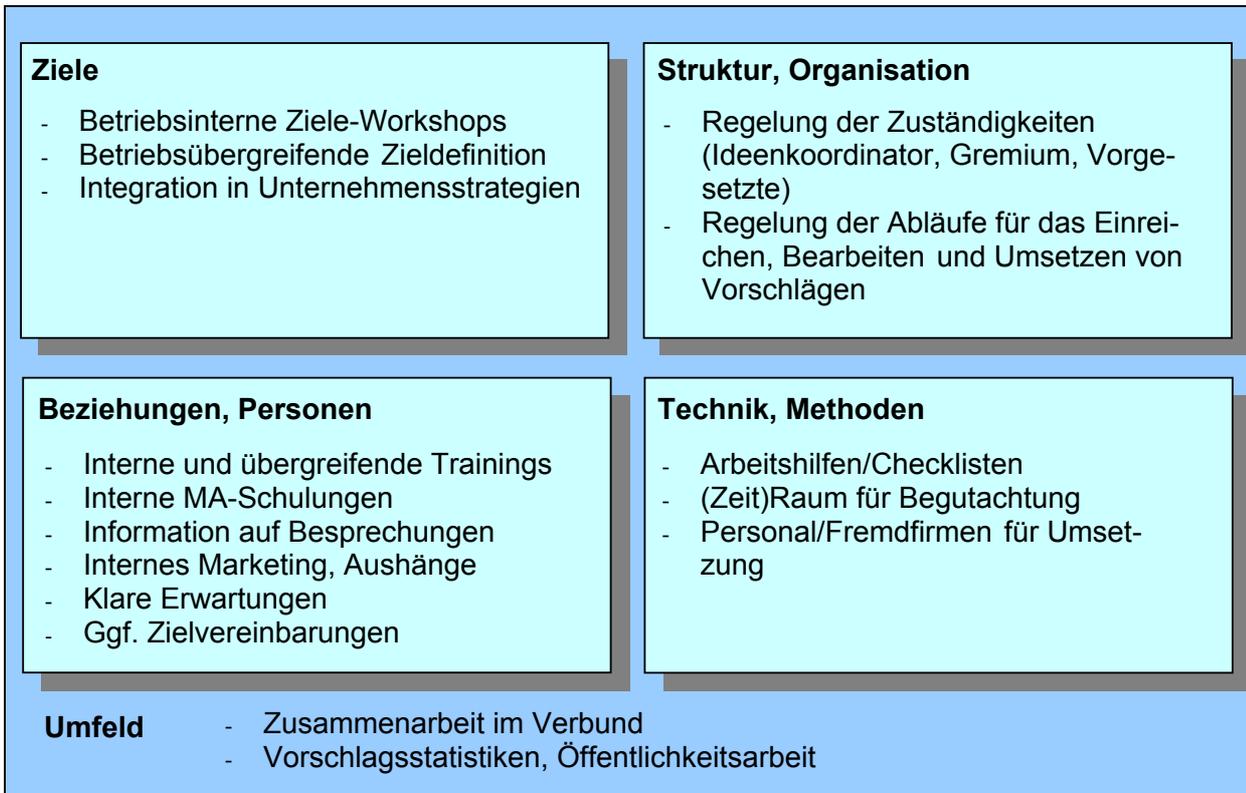


Abbildung 1: Ebenen der Projektarbeiten

2.4.1 Ziele

Die Formulierung und Vorgabe von Unternehmenszielen (z.B. zum Zweck des Ideenmanagements, zu Zielen im Ideenmanagements) ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensleitung. Daher wurde die Bedeutung eines erfolgreichen Ideenmanagements für das Unternehmen und für die einzelnen Teilnehmer im Rahmen von Workshops („Ziele-Workshops“) mit der Geschäftsleitung, der obersten Managementebene und dem Betriebsratsvorsitzenden diskutiert, sowie Kriterien (Kennzahlen) für die Zielerreichung definiert und quantifiziert. Des Weiteren wurde festgelegt, welche Ressourcen die Teilnehmer bereitstellen müssen, damit die Zielsetzungen erreicht werden können, und es wurde ein Plan für die weitere Vorgehensweise erarbeitet.

Durchweg wurde der „Sinn und Zweck“ des Vorschlagswesens von den Vertretern der obersten Managementebenen so formuliert, wie er in der Zielstruktur in Abbildung 2 dargestellt ist. Nur von wenigen Einzelpersonen wurde die Meinung vertreten, es sei besser, das bisherige Vorschlagswesen ganz abzuschaffen anstatt es zu optimieren. Die positive Meinung zum Vorschlagswesen und zur Teilnahme am Projekt wurde als ausdrückliche Willensbekundung des obersten Führungskreises festgehalten, um während der weiteren Arbeiten als (zumindest formale) Rückendeckung zu wirken.

Als Kriterien für den Erfolg des Ideenmanagements wurden in der Regel die Anzahl der Vorschläge pro Jahr, die Beteiligungsquote (Anteil der Mitarbeiter, der mindestens einen Vorschlag pro Jahr einreicht), der erzielte rechenbare Nutzen pro Jahr sowie die Zeiten für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen definiert. Konkrete Zahlen für eine Quantifizierung orientierten sich zumeist an Erfahrungswerten, die z.B. aus statistischen Erhebungen solcher Kennzahlen gewonnen werden können. Um eine Vergleichbarkeit zwischen

verschiedenen Unternehmen zu ermöglichen, werden absolute Zahlen der Vorschläge und der Einsparungen jeweils auf die Anzahl der Mitarbeiter bezogen. Realistische Werte bewegen sich in folgenden Größenordnungen:

Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr	1
Beteiligungsquote	30-60 %
Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr	500 €
Bearbeitungs- und Umsetzungszeit	< 6-8 Wochen

Im Rahmen von „Statustreffen“ am Ende der Projektlaufzeit wurde das Erreichen dieser Kriterien überprüft und eine Anpassung der Zielsetzungen für die zukünftige Entwicklung vorgenommen. Während die Vorgaben für die Anzahl der Vorschläge meistens erreicht oder übertroffen wurden, wiesen die Ergebnisse hinsichtlich der erzielten Einsparungen eine große Spannweite auf, da die Einsparpotentiale stark von der jeweiligen Fertigungstiefe und den typischen Seriengrößen abhängen.



Abbildung 2: Zielstruktur im Ideenmanagement. Kriterien, anhand derer die Erreichung von Zielen überprüft werden kann, sind mit Pfeilen und Kursivschrift gekennzeichnet.

Nachdem die Ziele für die erste Projektphase insgesamt im wesentlichen erreicht waren, tendierten die Teilnehmer der Statustreffen dazu, die Zielvorgaben für die zweite Phase aus dem bisherigen Verlauf nach oben zu extrapolieren oder pauschal um Faktoren zwischen 1,5 und 2 zu vergrößern. Gegen Ende der zweiten Projektphase wurde jedoch deutlich, daß es eine „Grenze des Sinnvollen“ gibt, da der Grenznutzen einer auf hohem Niveau bewirkten Verbesserung um so kleiner wird, je höher das Niveau bereits ist. So ist z.B. der Aufwand, der für Information und Mobilisierung von Mitarbeitern erforderlich ist, damit die Beteiligungsquote von 60% auf 70% steigt, sehr hoch, ohne daß diesem Aufwand eine entsprechend höhere Einsparung gegenübersteht. Während über die „Mindest-Ziele“ meist eine recht einheitliche Meinung besteht, müssen die Vorstellungen über die Idealvorstellung („100%-Marke“) - vor allem zwischen Geschäftsleitungen und restlichem Top-Management - häufig erst diskursiv miteinander in Übereinstimmung gebracht werden.

Die wichtigste Ressource, die von der obersten Managementebene bereitgestellt werden muß, damit die Ziele im Ideenmanagement erreicht werden können, ist die Zeit, die Führungskräfte der Meisterebene für die

Teilnahme an Workshops und Schulungen (in der Einführungsphase) sowie (dauerhaft) für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen benötigen. Gleichzeitig ist gerade diese Mitarbeitergruppe in hohem Maß damit ausgelastet, die Produktion am Laufen zu halten.

In der Regel wird die so beschriebene Situation als ein Zielkonflikt zwischen dem sogenannten Alltagsgeschäft und den Anforderungen des Vorschlagswesens wahrgenommen. Die Arbeiten im Vorschlagswesen sollen geleistet werden, dürfen aber keine Zeit kosten, da diese woanders (z.B. in der Produktion, in der Instandhaltung) fehlen würde. Ein wesentlicher Schritt im Rahmen der Ziele-Workshops und Statustreffen ist daher, daß das obere Management diesen Zielkonflikt als solchen zunächst erst einmal wahrnimmt. Dadurch können Priorität und Stellenwert, den das Ideenmanagement im Unternehmensalltag tatsächlich einnehmen soll, präzisiert werden.

Eine Aussicht auf Erfolg für das Ideenmanagement besteht nur dann, wenn das obere Management die Haltung einnimmt, daß das Vorschlagswesen kein zusätzlicher Teil außerhalb des Alltagsgeschäfts ist, und diese Haltung dann auch lebt. Dazu muß die Geschäftsleitung verdeutlichen, daß sie von allen Führungskräften einen kontinuierlichen Beitrag zu Produktivitätssteigerungen erwartet, und Ratiomaßnahmen aus Verbesserungsvorschlägen als Teil des Alltagsgeschäfts einfordern.

Um späteren Schwierigkeiten besser begegnen zu können, wurden im Rahmen der Zieleworkshops mögliche Hemmnisse auf dem Weg zur Zielerreichung antizipiert. In der Regel stehen dabei der bereits angesprochene Zeit- und Prioritäten-Konflikt mit dem Alltagsgeschäft sowie erwarteter Widerstand von seiten der betroffenen Führungskräfte im Vordergrund.

Die Planung konkreter und terminierter erster Schritte und weiterer Maßnahmen sind ein wichtiger Bestandteil der Zielsetzung. Selbst wenn im Rahmen eines halbtägigen Workshops nicht alle Fragen gelöst werden können, muß zumindest vereinbart werden, welche Fragen von wem bis wann beantwortet bzw. erledigt werden. In der Regel besteht ein erster Schritt in einer organisatorischen Vereinfachung des Ideenmanagements. Hierfür ist häufig eine Überarbeitung der Betriebsvereinbarung sowie die Schaffung neuer Strukturen und Zuständigkeiten erforderlich (s.u.). Ein weiterer Schritt besteht in der Durchführung von Workshops und Schulungen für die mittlere Führungsebene, die als Ansprechpartner für die Einreicher von Vorschlägen, sowie als Gutachter und Entscheider über die Umsetzung von Vorschlägen eine wichtige Funktion für den Erfolg des Ideenmanagements hat (s.u.).

Die von der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Top-Management) formulierten Ziele müssen anschließend an die Führungskräfte und Mitarbeiter vermittelt werden („top-down“-Ansatz). Dies geschah u.a. im Rahmen von Workshops für die mittlere Führungsebene, in denen die Vorstellungen dieser Gruppe über den Weg zur Zielerreichung erarbeitet werden. Die Vorschläge der mittleren Führungsebene zur konkreten organisatorischen Gestaltung des Ideenmanagements fanden anschließend Eingang in die Neuformulierung der überarbeiteten Betriebsvereinbarung, oder führten zu Änderungen von Zuständigkeiten bis hin zur Schaffung neuer Stellen (z.B. Ideenkoordinator, Koordinator für die Umsetzung, s.u.). Über diesen „bottom-up“-Ansatz wurden die „Betroffenen zu Beteiligten“, wodurch die Akzeptanz des Ideenmanagements wuchs. In einigen Unternehmen wurden Kennzahlen des Vorschlagswesens auch in Zielvereinbarungen für das Führungsverhalten von Abteilungsleitern und Meistern aufgenommen.

Auch die gesamte Belegschaft sollte zumindest hinsichtlich grundlegender Kennzahlen über die Zielvorstellungen des Unternehmens informiert werden. Während des Verbundprojekts erfolgte dies u.a. im Rahmen von ca. einstündigen Mitarbeiterschulungen (s.u.). In einigen Unternehmen wurden die Zielsetzung und der aktuelle Stand der Zielerreichung im Betriebs visualisiert, indem regelmäßig der „Pegelstand“ der Anzahl eingereicherter Vorschläge in Relation zur Zielmarke aufgetragen wurde. Durch verschiedenfarbige Aufkleber wurde gleichzeitig über den Bearbeitungs- und Umsetzungsstand der Vorschläge informiert.

2.4.2 Strukturen

Die Grundsätze und die allgemeine Organisation eines Vorschlagswesens sind nach §87 Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. In der Regel wird daher zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der u.a. festgelegt wird,

- wie der Begriff des Vorschlags definiert wird und wer berechtigt ist, Vorschläge einzureichen;
- wie das Einreichen und der weitere Bearbeitungsweg von Vorschlägen ausgestaltet sind;
- nach welchen Maßstäben Vorschläge bewertet und nach welchen Grundsätzen Vorschläge ggf. prämiert werden.

Die Entscheidung über die Nutzung und Einführung von Vorschlägen und die Entscheidung über zu gewährende Prämien im Einzelfall sind nicht mitbestimmungspflichtig.

Da „nur ein umgesetzter Vorschlag ein guter Vorschlag ist“, ist es sinnvoll, in der Betriebsvereinbarung auch zu regeln, wie nach einer positiven Entscheidung die Umsetzung des Vorschlags veranlaßt und kontrolliert wird. Des Weiteren sollte bereits beim Abschluß der Betriebsvereinbarung mitbedacht und geregelt werden, wie die Rückinformation über den Bearbeitungs- und Umsetzungsstand der Vorschläge erfolgen und Transparenz über die Vorgänge im Ideenmanagement sichergestellt werden sollen.

Aufbauorganisation des Vorschlagswesens: Ein Ideenmanagement sollte keine zusätzliche Bürokratie im Unternehmen verursachen, sondern möglichst die vorhandenen Strukturen des Betriebsalltags nutzen. Die meisten Aufgaben sollten daher im Rahmen der üblichen Linienfunktionen wahrgenommen werden. Dies ist zumindest der Ansatz des sogenannten „Vorgesetztenmodells“, das möglichst viele Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten dezentral auf die jeweiligen Vorgesetzten von Einreichern verteilt. Es diene als Vorbild für die Organisation des Vorschlagswesens bei den Verbundunternehmen. Im Vorgesetztenmodell werden lediglich zwei Aufgabenbereiche von eigenen Stellen des Ideenmanagements wahrgenommen.

Ideenadministration und –koordination: Die Administration von Vorschlägen und die Koordination ihrer Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung können von einem oder mehreren Ideenkoordinatoren übernommen werden. Der Gesamtkoordinationsaufwand kann mit einem bis zwei Promille der Gesamtarbeitskapazität des Unternehmens abgeschätzt werden. Für ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern bedeutet das also, eine halbe bis eine ganze Stelle für administrative und koordinierende Tätigkeiten vorzusehen. Die Bereitstellung dieser Arbeitskapazität ist erforderlich, um ein Ideenmanagement erfolgreich betreiben zu können, sie lohnt sich aber auch, da die erzielten Einsparungen bei einem erfolgreichen Ideenmanagement den Aufwand für diese Arbeitskapazität um ein Vielfaches übertreffen. Bewährt hat sich dabei eine Arbeitsteilung zwischen administrativen Arbeiten und der Koordination von Umsetzungsarbeiten.

Zur Administration gehört, sämtliche Vorschläge in einem zentralen Dokumentationssystem zu erfassen, Vorschläge einem Verantwortlichen für die Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung zuzuweisen (in der Regel dem direkten Vorgesetzten des Einreichers), Fristen und Termine für die Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung zu verfolgen, Einreichern den Erhalt des Vorschlags mit Eingangsbescheiden zu bestätigen und sie über den aktuellen Stand der Bearbeitung auf dem Laufenden zu halten, den Informationsfluß und die Transparenz zum Ideenmanagement im Betrieb sicherzustellen.

Die Koordination der Umsetzung durch Betriebstechniker (Handwerker, z.B. Schlosser oder Elektriker, die die Vorschläge realisieren) soll sicherstellen, daß die meist engen Kapazitäten an Handwerkern möglichst effizient eingesetzt werden, z.B. indem Anlagenstillstände dazu genutzt werden, die diese Anlage betreffenden Vorschläge gleich mit umzusetzen.

Entscheidungen im Gremium: Ein weiterer Aufgabenbereich besteht in der Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen mit außergewöhnlich hohen Investitions- oder Einsparvolumina, sowie in der Behandlung von Streitfällen (z.B. bei Einspruch gegen die Höhe einer Prämie). Diese Aufgaben werden meist einem paritätisch besetzten Gremium übertragen. In ihm sollten sowohl die Fachkompetenz zur sachlichen Beurteilung des jeweiligen Vorschlags als auch die Geschäftsleitung und der Betriebsrat vertreten sein.

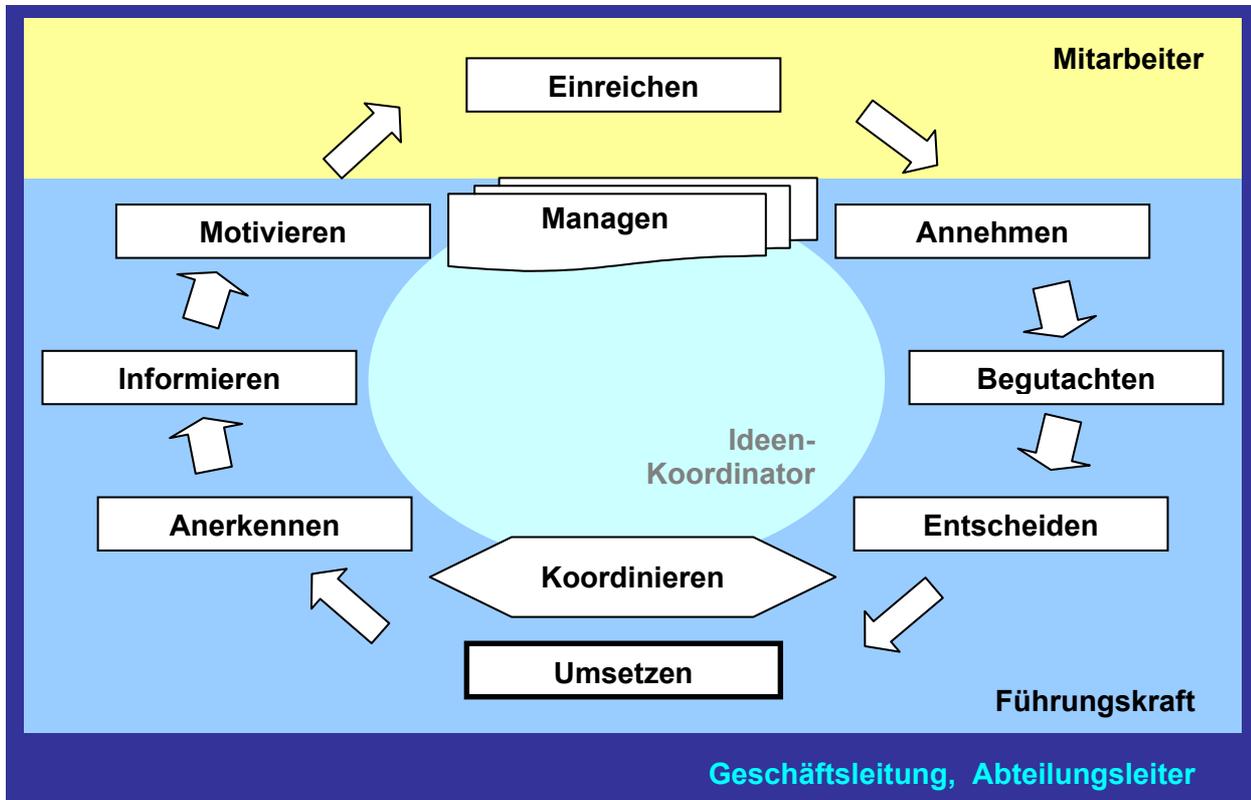


Abbildung 3: Prozesse im Ideenmanagement

Im „klassischen“ Vorschlagswesen wurden alle Vorschläge in einem derartigen Gremium erörtert, was zu langen Bearbeitungszeiten geführt hatte. Gleichzeitig wurde teure Arbeitskapazität für Entscheidungen gebunden, die in der Mehrzahl der Fälle auch von einer einzigen Person hätten gefällt werden können, wenn die Entscheidungssituation im „normalen“ Betriebsalltag und nicht durch einen Vorschlag entstanden wäre.

Im „Normalfall“ sollen Vorschläge und ihre Umsetzung Teil des operativen Geschäfts sein und weitgehend „von selbst laufen“, ohne daß die Geschäftsleitung und der Betriebsrat ständig „mitmischen“ müssen. Dies ist schließlich auch beim sonstigen operativen Geschehen im Betrieb der Fall. Aufgabe von Geschäftsleitung und Betriebsrat ist (lediglich), die Spielregeln für den Normalfall festzulegen, wie sie z.B. in der Ablauforganisation für das Vorschlagswesen zum Tragen kommen. Erst bei einem Verstoß gegen die Spielregeln macht es wieder Sinn, daß sich Geschäftsleitung und Betriebsrat damit befassen.

Ablauforganisation des Vorschlagswesens: Die Abläufe vom Einreichen eines Vorschlags bis zu seiner Umsetzung und ggf. seiner Honorierung müssen genauso klar und verbindlich geregelt werden, wie dies auch für andere betriebliche Abläufe der Fall ist (bzw. sein sollte). Auch dies sollte in der Betriebsvereinbarung beachtet werden. Die einzelnen Schritte im Ablauf lassen sich wie in Abbildung 3 gezeigt darstellen.

2.4.3 Personen

Wie bereits erwähnt, hängt der Erfolg eines Ideenmanagements entscheidend vom Mitwirken der beteiligten Personen ab. Hierbei geht es u.a. um Fragen der Information (Kennen die Mitarbeiter das Vorschlagswesen? Wissen sie, wie und wo ein Vorschlag eingereicht wird? Wissen Vorgesetzte, was sie zu tun haben?), der Motivation (Wollen die Mitarbeiter Vorschläge einreichen? Sind die Vorgesetzten zur Unterstützung von Vorschlägen bereit?), der Qualifikation (Können Vorgesetzte Vorschläge fachlich beurteilen? Können Mitarbeiter ihre Ideen formulieren?) und der Autorisation (Dürfen Vorgesetzte über Vorschläge entscheiden, ihre Umsetzung veranlassen, Prämien auszahlen?). Des Weiteren geht es um die Beziehungen zwischen den Personen, um die Kommunikation untereinander, und um den Umgang mit Konflikten zwischen Personen.

Mitarbeiter: „Aufgabe“ der Mitarbeiter im Vorschlagswesen ist, Verbesserungsansätze zu erkennen, diese vorzuschlagen und sich – soweit möglich – für die Umsetzung zu engagieren. Die Motivation der Mitarbeiter für diese Vorschlagstätigkeit zu fördern, war ein wesentliches Anliegen der Projektarbeiten. In den Antworten der Mitarbeiterbefragung war deutlich geworden, daß die meisten Mitarbeiter durchaus interessiert waren, Vorschläge zu machen. Allerdings wurden die Chancen, mit Vorschlägen tatsächlich etwas bewirken zu können, zu Beginn der Projekte als eher gering angesehen. Während die große Mehrheit der Mitarbeiter wußte, wen sie mit Vorschlägen ansprechen kann, war den meisten unbekannt, wie der Umgang mit den Vorschlägen organisiert ist. Nur ein geringer Teil der Mitarbeiter war der Ansicht, daß ihre Vorgesetzten von ihnen Vorschläge erwarteten, noch weniger gaben an, von Vorgesetzten Anregungen zu Vorschlägen zu erhalten.

Entgegen den Erwartungen aller Geschäftsführer stand bei den Antworten auf die Frage nach der Wichtigkeit verschiedener Motivationsfaktoren Geld nicht an erster Stelle. Vielmehr wurden die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Qualität der Arbeitsbedingungen mit großem Abstand als wichtige Gründe genannt, einen Vorschlag einzureichen. Geld stand im Durchschnitt aller Beschäftigtengruppen an vierter, bei den Lohnempfängern an dritter Stelle. Tatsächlich zeigte sich im Projektverlauf aus den Unternehmensvergleichen, daß die Höhe des Prämienprozentsatzes keinen Einfluß auf den Erfolg des Vorschlagswesens hat. So war ein Verbundunternehmen, das nur 10% der Erstjahreseinsparung als Prämie zahlte, wesentlich erfolgreicher als ein anderes Partnerunternehmen, das effektiv 50% zahlte (25% auf den Nutzen von zwei Jahren).

Als Konsequenz aus diesen Erkenntnissen wurde zur Motivation der Mitarbeiter vor allem an der Verbesserung der Information und an der Erhöhung der Wirkmöglichkeiten angesetzt. Ein wichtiges Instrument bildeten dabei die bereits erwähnten Informationsveranstaltungen, an denen nach und nach fast alle Mitarbeiter teilnahmen. Neben der Information über die wesentlichen Grundzüge des Vorschlagswesens wurde hierbei Raum für Diskussionen und Kritik gegeben. An vielen dieser Treffen nahmen neben den Ideenkoordinatoren und den direkten Vorgesetzten der jeweiligen Teilnehmergruppe auch Vertreter der Geschäftsleitung und des Betriebsrats teil, um die Bedeutung des Themas zu unterstreichen.

Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Information bestanden in einer Optimierung von Aushängen (häufigere Aktualisierung, ansprechendere Gestaltung) und in der Verteilung eines Flyers, der für alle Verbundunternehmen gemeinsam entworfen und gedruckt wurde. Zusätzlich thematisierten die meisten Verbundunternehmen das Vorschlagswesen regelmäßig auf Betriebsversammlungen. Unter dem Gesichtspunkt der Bekanntmachung lassen sich auch Verlosungen sehen, die einige Unternehmen jährlich, z.T. auch vierteljährlich, unter Einreichern durchführten. Diese bewirkten zwar, daß das Vorschlagswesen im Betrieb zunehmend publik wurde, waren aber hinsichtlich ihrer Motivationswirkung problematisch, da sie auch zu Vorschlägen führten, die nicht mit dem Ziel einer Verbesserung gemacht wurden, sondern um an der Verlosung teilzunehmen.

Zur Erhöhung der Wirkmöglichkeiten wurden Maßnahmen zur Beschleunigung der Bearbeitungs- und Umsetzungsprozesse ergriffen (u.a. Straffung der Abläufe, Koordination der Umsetzungsarbeiten). Auch über diese Aktivitäten wurden die Mitarbeiter (nach dem Motto: „Tu Gutes und rede darüber“) informiert, indem der Bearbeitungs- und Umsetzungsstand aktueller Vorschläge laufend an Aushängen visualisiert wurde.

Mögliche Hemmschwellen für Mitarbeiter, Vorschläge einzureichen, sind Schwierigkeiten, Ideen schriftlich zu formulieren und aufzuschreiben, die Scheu, sich mit seiner Idee zu blamieren bzw. (von Kollegen oder Vorgesetzten) lächerlich gemacht zu werden, sowie die Angst, der Vorschlag würde sowieso abgelehnt werden. Durch den hohen Anteil ausländischer bzw. aus dem Ausland stammender Mitarbeiter war das Sprach- und Formulierungshemmnis besonders gravierend. Allen Mitarbeitern wurde daher angeboten, daß sie sich beim Formulieren und Aufschreiben ihrer Vorschläge von ihren Vorgesetzten, aber wahlweise auch vom Betriebsrat oder dem Ideenkoordinator helfen lassen können. Die Wahrnehmung der Rolle als Ansprechpartner und Helfer für Einreicher auf Seiten der Vorgesetzten wurde im Rahmen der Führungskräfte trainings vorbereitet (s.u.). Dies betraf sowohl eine Verstärkung der persönlichen Ansprache von Mitarbeitern, als auch Anleitungen, wie die Ablehnung eines Vorschlags für Mitarbeiter verständlich begründet werden kann.

Gegen Ende der Projektlaufzeit fanden zudem sog. „Ideenwerkstätten“ für Mitarbeiter statt, die noch nie einen Vorschlag eingereicht hatten. In diesen jeweils ein- bis zweistündigen Veranstaltungen sammelten die Teilnehmer zunächst in einer Runde Ideen für Verbesserungen, meist indem die Ärgernisse der letzten Tage rekapituliert wurden. Anschließend wurden die Teilnehmer gezielt angeleitet, ihre Idee dem anwesenden Ideenkoordinator zu erklären und von ihm aufschreiben zu lassen. In der Regel war damit „das Eis gebrochen“ und der Ersteinreicher verfolgte in den anschließenden Tagen genau, wie es mit seinem Vorschlag weiterging.

Vorgesetzte: „Aufgabe“ der Vorgesetzten im Vorschlagswesen ist, ihre Mitarbeiter zu informieren, sie zu Vorschlägen anzuregen, ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und sie bei der Ausarbeitung und beim Aufschreiben von Vorschlägen zu unterstützen. In Abhängigkeit von den Regelungen, ihrer jeweiligen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse sind die Bewertung, Entscheidung und ggf. Umsetzung von Vorschlägen weitere Aufgaben.

Auch bei den Vorgesetzten bestanden jedoch zu Beginn der Projektarbeiten erhebliche Informationsdefizite. Nur die wenigsten wären in der Lage gewesen, ihren Mitarbeitern zu erklären, wie das Vorschlagswesen funktioniert, welche Ziele verfolgt werden, usw. Daher machten sich die Teilnehmer der Führungskräfte trainings zuerst mit den Inhalten der jeweiligen Betriebsvereinbarungen vertraut. Sie stellten die Abläufe bildlich als farbige Diagramme dar, in denen sie problematische Schnittstellen und typische Konflikt- bzw. Problembereiche besonderes markierten und Alternativlösungen dagegenstellten. Die dabei entwickelten „Verbesserungsvorschläge zum Verbesserungsvorschlagswesen“ wurden anschließend von den Geschäftsleitungen aufgegriffen und flossen in die Weiterentwicklung der Regelungen ein.

Einer Unterstützung des Vorschlagswesens durch die Führungskräfte stand die zunächst von nicht wenigen vertretene Einstellung entgegen, daß es ein schlechtes Zeichen sei, wenn Mitarbeiter eines Vorgesetzten viele Vorschläge machen. Der Vorgesetzte hätte selbst auf die Ideen kommen müssen, offensichtlich hätte er seinen Bereich schlecht geführt, wenn man dort soviel verbessern kann. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern wurden in diesem Zusammenhang als Kritik am Vorgesetzten verwechselt, und es wurde befürchtet, daß Vorgesetzte durch Vorschläge einen Gesichtverlust erleiden.

Erforderlich war also eine Änderung des Rollenverständnisses der Vorgesetzten. In den Trainings wurde daher intensiv diskutiert, ob die Rolle des Vorgesetzten darin bestehe, „alles in Griff zu haben“ oder darin, das Ideen- und Kreativitätspotential seiner Mitarbeiter nutzbar zu machen. Durchweg wurde am Ende der Diskussion Konsens für die zweite Alternative erzielt. Auch dabei war die betriebsübergreifende Zusammensetzung der Trainings förderlich, da die Argumentationen weniger durch eingefahrene Routinen unternehmensspezifischer Kommunikationsstile beschränkt wurden.

Ein entsprechender Bewußtseinswandel muß weiter durch die Vorgaben und Erwartungen der Unternehmensleitungen gestützt werden. Diese müssen deutlich machen, daß das Ausmaß der Vorschlagsaktivitäten einer Abteilung als positives Kriterium für die Führungsqualität des Vorgesetzten angesehen wird (s.u.). In einigen Unternehmen wurde dieses Kriterium daher in die Zielvereinbarungen mit den Führungskräften einbezogen. Durch die Berücksichtigung der Vorschlagszahlen bei der Leistungsbemessung wurde auch einer Willkür der Vorgesetzten bei der Unterstützung, Beurteilung und Entscheidung von Vorschlägen entgegengewirkt. Vorgesetzte, die nach „Nasenfaktor“ fördern und urteilen, würden schnell durch

geringe Vorschlagszahlen ihrer Mitarbeiter auffallen.

Vielfach wehrten sich Führungskräfte gegen die Übernahme von Arbeiten zur Bewertung bzw. Begutachtung, Entscheidung oder Umsetzung der Vorschläge mit dem Argument, dies sei „eine zusätzliche Mehrarbeit“ für die sie im Rahmen ihrer „eigentlichen“ Arbeitsaufgabe keine Zeit hätten. Auf der anderen Seite war z.T. von denselben Führungskräften eine stärkere Einbeziehung der Vorgesetzten in die Bewertungs- und Entscheidungsprozesse als wichtiger Ansatz zu einer Verschlankung und Beschleunigung vorgeschlagen worden. Die meisten Führungskräfte legten Wert darauf, nicht umgangen zu werden, wenn Vorschläge von ihren Mitarbeitern eingereicht wurden. Dennoch neigten viele Führungskräfte dazu, der Bearbeitung von Vorschlägen gegenüber den sonstigen Anforderungen des Tagesgeschäfts eine geringere Priorität einzuräumen. In der Folge bildete sich Stapel unbearbeiteter Vorschläge.

In speziellen Workshops zum Thema „Bewertung und Entscheidung“ erstellten die Teilnehmer Mindmaps ihrer „eigentlichen“ Arbeitsaufgaben. Anschließend wurden Tätigkeiten gesammelt, die im Vorschlagswesen anfallen. Zum Erstaunen der Teilnehmer ließen sich diese Tätigkeiten nahtlos in die Äste der Mindmaps einordnen. Dadurch wurde einsehbar, daß die Aufgaben im Vorschlagswesen von derselben Art sind, wie die „normalen“ Führungsaufgaben.

Auch diese Einsicht muß jedoch durch entsprechende Erwartungen und Vorgaben der Unternehmensleitungen gestützt werden. Neben einer konsequenten Terminverfolgung durch den Ideenkoordinator hat sich in einigen Unternehmen bewährt, den Bearbeitungsstand aktueller Vorschläge auf der Tagesordnung von institutionalisierten Besprechungen (z.B. wöchentliche Meisterrunden, Produktionsbesprechungen) zu verankern. Hierdurch entsteht ein sozialer Druck, bis zum nächsten Termin die „Hausaufgaben“ zu erledigen – insbesondere, wenn an den Treffen die Geschäftsleitung teilnimmt.

Trainings zur Qualifizierung der Führungskräfte für ihre Tätigkeiten im Vorschlagswesen betrafen zum einen „soft skills“ wie Kommunikation und Führung, als auch „hard skills“ zur Bewertung von Vorschlägen und der Organisation bzw. dem Management ihrer Umsetzung. Den Führungskräften wurden Arbeitshilfen an die Hand gegeben, in deren Anwendung sie anhand konkreter Vorschläge aus ihrer Praxis geschult wurden.

Für viele Führungskräfte war zunächst unklar, inwieweit sie über die Umsetzung von Vorschlägen selbst entscheiden dürfen. In den meisten Verbundunternehmen entschieden sich die Unternehmensleitungen für Regelungen, die eine Entscheidung auf der Ebene mit der höchsten Informationsdichte vorsahen. In der Regel waren dies die direkten Vorgesetzten der Einreicher, ansonsten die niedrigste Ebene, auf der die zur Entscheidung erforderlichen Kompetenzen und Befugnisse vorhanden waren. Da zuvor Vorschläge in den meisten Verbundunternehmen grundsätzlich über ein Gremium entschieden wurden, das von den Führungskräften lediglich bei Bedarf Stellungnahmen bzw. Gutachten anforderte, bedeutete die neue Regelung eine Erweiterung des Entscheidungsbereichs der Führungskräfte. In einigen Unternehmen wurde den Vorgesetzten zusätzlich die Entscheidung über die Vergabe von Prämien innerhalb bestimmter Höchstgrenzen eingeräumt. Der Prozeß der Entscheidungsfindung wie auch die Ermittlung angemessener Prämien wurde anhand von Arbeitshilfen (Entscheidungsrastern, Bewertungstabellen) trainiert.

Leitungsebene: „Aufgabe“ der Geschäftsleitung und der Abteilungsleiter („Top-Management“) ist, das Vorschlagswesen zur „Chefsache“ zu machen und dieses entsprechend vorzuleben. Durch die Erwartungen, Werte und (Ziel)-Vorgaben, die von der Leitungsebene vermittelt werden, wird maßgeblich beeinflusst, was von den Führungskräften und Mitarbeitern als ihre Rolle und Aufgabe angesehen und angenommen wird. In diesem Zusammenhang muß auf die Klarheit der Zielvorgaben geachtet werden, die frei von inneren Widersprüchen sein müssen. Auf einige dieser Aspekte wurde bereits in Abschnitt 2.4.1 sowie in den unmittelbar voranstehenden Ausführungen eingegangen.

Die Leitungsebene kann die Bedeutung, die sie dem Vorschlagswesen zumißt, dadurch deutlich machen, daß sie kontinuierlich Interesse für aktuelle Entwicklungen zeigt und sich darüber berichten läßt, relevante Kennzahlen in Reports aufnimmt, bei der Übergabe von Prämien zu besonders herausragenden Vorschlägen präsent ist und dem Einreicher Anerkennung ausspricht, und das Thema bei allen Gelegenheiten (Betriebs- und

Gesellschafterversammlungen, Mitarbeiter- und Kundenzeitungen, Besprechungen im Führungskreis) anspricht ("Steter Tropfen höhlt den Stein").

Des Weiteren ist von Seiten der Leitungsebene erforderlich, daß sie Ressourcen für die Tätigkeiten im Vorschlagswesen bereitstellt (u.a. Personalkapazität für die Koordination sowie für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen, Budget für Informationsaktivitäten, Arbeitshilfen und Qualifizierungsmaßnahmen, ggf. für die Realisierung von Vorschlägen erforderliche Investitionen und Auftragsvergaben an Fremdfirmen). Vor allem in der Anlaufzeit ist eine gewisse Großzügigkeit bei der Bewilligung von Mitteln für die Umsetzung von Vorschlägen wichtig, die aus Sicht der Unternehmensleitung keinen betriebswirtschaftlichen Nutzen haben, aber aus Sicht des Mitarbeiters eine Verbesserung seiner Arbeitsbedingungen bedeuten.

Nicht zuletzt ist es Sache der Leitungsebene, den Rahmen für das Vorschlagswesen in Form von die Regelungen für die Aufbau- und die Ablauforganisation (s. 2.4.2) vorzugeben, und bei Verletzungen der Regeln einzuschreiten bzw. Konflikte bei Unklarheiten zu klären. In Unternehmen mit einem Betriebsrat wird dies von der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat gemeinsam wahrgenommen.

Im Rahmen der betriebsübergreifenden Treffen tauschten sich die Geschäftsführer über ihre Aktivitäten im Vorschlagswesen regelmäßig aus und sammelten nach und nach eine Liste von Wirkfaktoren, die sich in einzelnen Verbundunternehmen als besondere erfolgsfördernd erwiesen hatten. Einige Gesprächsrunden wurden als „Wettbewerb“ gestaltet, indem sich die Geschäftsführer gegenseitig Punkte für ihren persönlichen Einsatz im Vorschlagswesen gaben. Die Mitglieder der „Jury“ legten dabei offen, anhand welcher Kriterien/Maßstäbe sie ihre Punktzahl ermittelt hatten. Der betriebsübergreifende Austausch und das dabei praktizierte Benchmarking trugen wesentlich dazu bei, daß auch die Leitungsebenen ihre Rolle im Vorschlagswesen reflektierten und dem Thema über die gesamte Projektlaufzeit ein hohes Maß an Aufmerksamkeit widmete.

Betriebsrat: „Aufgabe“ des Betriebsrats ist es, gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Betriebsvereinbarung zum Vorschlagswesen abzuschließen (siehe 2.4.2). Der Betriebsrat ist zudem ein wichtiger Ansprechpartner für Einreicher, z.B. wenn diese meinen, daß ihre Vorschläge nicht angemessen bewertet worden sind, oder daß gegen die Regelungen des Vorschlagswesens verstoßen wurde.

In einigen Unternehmen strebte der Betriebsrat allerdings danach, eine Ablehnung von Vorschlägen grundsätzlich zu verhindern. Diese Haltung war zum einen im Mißtrauen begründet, daß Vorschläge nur deshalb abgelehnt würden, um dem Unternehmen eine Prämienzahlung zu ersparen, zum anderen glaubte der Betriebsrat, damit die Interessen des Einreichers zu vertreten. Letztlich wurden durch dieses Verhalten jedoch lediglich abschließende Entscheidungen unnötig lange hinausgezögert und das Vorschlagswesen als Ganzes gelähmt. Da die Betriebsräte an den betriebsinternen Ziele-Workshops und Führungskräfte trainings vom Beginn der Projektarbeiten an teilnahmen, und sich darüber hinaus (in der zweiten Projektphase) regelmäßig mit den Betriebsräten der anderen Verbundunternehmen austauschten, wuchsen mit der Zeit das Vertrauen und die Bereitschaft, sachlich begründete Entscheidungen gelten zu lassen.

Der Betriebsrat kann das Vorschlagswesen durch eigene Aktivitäten unterstützen, z.B. indem er in Aushängen an den Schwarzen Brettern des Betriebsrats Informationen zum Vorschlagswesen weitergibt, und in Gesprächen mit Mitarbeitern zu einer positiven Haltung gegenüber dem Vorschlagswesen ermuntert. Auf den betriebsübergreifenden Treffen erarbeiteten die Betriebsräte Pläne für derartige Maßnahmen, mit denen sie aktiv zum Vorschlagswesen in ihren Unternehmen beitragen wollten. Des Weiteren erarbeiteten die Betriebsräte auf einem der Treffen eine Liste von Kriterien zur Bewertung der Qualität eines Vorschlagswesens. Sowohl für die Betriebsräte als auch für die Geschäftsleitungen war es überraschend, als sie anhand der Berichte und der Protokolle des Beraters feststellten, daß sie nahezu die gleichen Qualitätskriterien anlegten.

Ideenkoordinatoren: Die verschiedenen administrativen und Koordinationsaufgaben wurden bereits in 2.4.2 beschrieben. An dieser Stelle soll daher nur noch auf einige Aspekte eingegangen werden, die die Ideenkoordinatoren persönlich betrafen.

Die Ideenkoordinatoren waren gleichzeitig die Projektleiter ihres Unternehmens für das Verbundprojekt. Die meisten von ihnen übten diese Tätigkeiten „nebenher“ aus, da sie außerdem noch weitere Positionen innehatten, z.B. als Leiter der EDV-Abteilung, als Umwelt- und Sicherheitsbeauftragte oder als Produktionsleiter. Allein hieraus ergaben sich für die einzelnen Personen beträchtliche Mehrfachbelastungen. Einer der Ideenkoordinatoren war zudem gleichzeitig Mitglied des Betriebsrats, was für ihn immer wieder zu Rollenkonflikten führte. Als Mitglied des Betriebsrats wurde von ihm Zustimmung zu Kritik an der Handhabung des Vorschlagswesens durch die Geschäftsleitung erwartet, dagegen sah die Geschäftsleitung die Aufgabe „ihres“ Ideenkoordinators darin, die Kritik aufzufangen und negativ gestimmte Mitarbeiter erneut für das Vorschlagswesen zu motivieren.

Vielfach sahen sich die Ideenkoordinatoren in einer Situation, bei Führungskräften die Erledigung von Arbeiten im Vorschlagswesen anmahnen bzw. anfordern zu müssen, denen gegenüber sie jedoch in einer hierarchisch niedrigeren bzw. weniger machtvollen Position waren. Von den Geschäftsleitungen wurde zwar eine nachdrückliche Terminverfolgung durch die Ideenkoordinatoren erwartet, oftmals aber ohne ihnen eine entsprechende Handhabung zu geben.

Die betriebsübergreifenden Treffen der Ideenkoordinatoren wurden für Supervisionen genutzt, in denen derartige Rollenkonflikte und Konfliktsituationen bearbeitet wurden (s.u.). Hieraus entstanden verschiedene Lösungsansätze, wie z.B. die Einrichtung bzw. Benennung von „Machtpromotoren“. Dies waren „hochrangige“ Personen, die die Geschäftsleitung vertraten, und die bei Bedarf von den Ideenkoordinatoren „in's Feld geführt“ werden konnten, wenn es darum ging, Anforderungen des Vorschlagswesens mit Nachdruck bzw. mit Rückendeckung vorzubringen.

Eine Übersicht der verschiedenen Zuständigkeiten und Funktionen im Vorschlagswesen gibt Abbildung 4.



Abbildung 4: Rollen und Zuständigkeiten im Vorschlagswesen

2.4.4 Instrumente

Die Arbeiten im Vorschlagswesen konnten durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente und Technologien wesentlich vereinfacht werden. Die Entwicklung von Arbeitshilfen und ihre Bereitstellung als Ressourcen für die Unternehmen gehörte mit zu den Aufgaben der Projektarbeiten. Die meisten Arbeitshilfen wurden mit den Anwendern im Rahmen der Workshops und Trainings gemeinsam erarbeitet, bzw. nach ersten Entwürfen von Seiten des Beraters grundlegend für den Praxisbedarf überarbeitet.

Eine ausführliche Beschreibung jedes einzelnen Instruments ginge über den Rahmen dieser Arbeit hinaus, daher sollen hier nur die Themenbereiche genannt werden, für die entsprechende technische Lösungen oder Arbeitshilfen entwickelt und eingesetzt wurden.

- Formblätter zur Unterstützung der strukturierten Formulierung von Vorschlägen (Was und Wo, Wie, Warum und Wozu),
- Software zur Erfassung und Verwaltung von Vorschlägen (Eingabe im Intranet, automatische Versendung von Bescheiden, Gutachtenanforderungen und Mahnungen, automatische Generierung von Reports zu allen relevanten Kennzahlen, usw.),
- Email-Verteiler zur Bearbeitung und Entscheidung von Vorschlägen im Umlaufverfahren,
- Checklisten zur Abgrenzung von Vorschlägen gegenüber der Arbeitsaufgabe,
- Entscheidungsraster/Fragenkataloge für die Kosten-Nutzen-Abwägung von Vorschlägen (inkl. Filter durch KO-Kriterien),
- Berechnungshilfen für die Ermittlung der Einsparungshöhe als Grundlage der Prämie bei rechenbaren Vorschlägen,
- Bewertungstabellen/Punktsysteme für die Ermittlung der Prämienhöhe bei nicht rechenbaren Vorschlägen,
- Formblätter zur Auslösung eines Arbeitsauftrags für die Umsetzung von Vorschlägen,
- Schwarze Bretter, Infotafeln, Ideenstraßen/-säulen, Intranetseiten, Flyer/Broschüren für die Information bzw. Transparenz über das Vorschlagswesen, über wichtige Kennzahlen, sowie über den aktuelle Bearbeitungs- und Umsetzungsstand einzelner Vorschläge,
- Gemeinsamer Ideenpool mit Suchfunktion im Internet, Internetplattform mit allen Protokollen, Arbeitshilfen, telekommunikativen Daten der Verbundpartner (mit paßwortgeschütztem Zugang).

Schließlich sollten auch die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten und Zeitfenstern für eine ungestörte Bearbeitung von Vorschlägen, sowie die Bereitstellung von Budgets für Investitionen und die Vergabe von Fremdaufträgen zur Realisierung von Vorschlägen als wichtige Ressourcen beachtet werden.

2.4.5 Umfeld

Durch die Gestaltung als Verbundprojekt sollte für die Projektarbeiten in den einzelnen Unternehmen ein Umfeld geschaffen werden, das die angestrebten Entwicklungsprozesse verstärkt. Diese Idee entstand zunächst aus der Beobachtung, daß verschiedenen Studien und Statistiken zufolge kleine und mittlere Unternehmen (unter tausend Mitarbeiter) sehr viel seltener über ein funktionierendes Vorschlagswesen verfügen als größere Unternehmen. Durch die Zusammenarbeit in einem Verbund sollte eine „kritische Masse“ entstehen, um Größennachteile zu überwinden.

Die eigentliche Wirkung des Verbunds bestand jedoch darin, das Vorschlagswesen nachhaltig auf mehreren Ebenen zu realisieren, so daß es sich in den unternehmensinternen und externen Bezügen widerspiegelt. Ziel

ist eine gelebte Managementkultur, mit der die Unternehmen durch das Feedback in Form von Vorschlägen ihrer Mitarbeiter ständig Auskunft über ihren inneren Zustand und ihre Verbesserungsmöglichkeiten erhalten. Dieser Effekt wurde dadurch verstärkt, daß auch in den Außenbezügen Feedback-Schleifen etabliert wurden, z.B. im Rahmen der Erfahrungsaustauschtreffen oder der betriebsübergreifenden Trainings. Der Austausch zwischen den Unternehmen wurde wiederum ergänzt durch Beratung und Feedback auf der Meta-Ebene von Seiten des externen Beraters.

Die Auseinandersetzung mit Meinungen, Ratschlägen und Feedback von Seiten der anderen Verbundpartner und des Beraters unterstützte die einzelnen Unternehmen dabei, ihre eigene Situation zu reflektieren und sich selber aus exzentrischer Position mehrperspektivisch zu betrachten. Durch den „Blick über den Tellerrand“ wurde somit der Abbau von „Betriebsblindheit“ befördert. Indem der Blick für neue Sichtweisen auch auf Ebene der Gesamtunternehmen geöffnet wurde, sollte dazu beigetragen werden, daß Unternehmensklima und –philosophie die Mitarbeiter dabei unterstützen, Gewohnheiten in Frage zu stellen, und Verbesserungen auch dann vorzuschlagen, wenn sie dem widersprachen, „was man schon immer so gemacht hat“ (siehe auch 3.4).

Darüber hinaus bot das Umfeld des Verbunds den Unternehmen eine Reihe weiterer, z.T. ganz „handfester“ Vorteile. So bot der Erfahrungsaustausch umfassende Vergleichs- und damit Orientierungsmöglichkeiten für die eigenen Entwicklungsschritte und wirkte gleichzeitig als Ansporn. Die Verbundstruktur gab weiter Rückhalt und unterstützte das Durchhaltevermögen in schwierigen Zeiten, in denen Unternehmen „im Alleingang“ wahrscheinlich eher aufgegeben hätten. In einem der Verbundunternehmen zogen sich zum Beispiel die Abstimmungsprozesse zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bis zum Abschluß der Betriebsvereinbarung fast über ein Jahr hin. Ohne die Einbindung in das Verbundprojekt hätten beide Seiten ihre Einigungsversuche sehr viel früher für gescheitert erklärt.

Die meisten Verbundunternehmen wollten mit einer Optimierung des Vorschlagswesens auch eine Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen bewirken. Auch hierzu leistete der Austausch im Verbund einen Beitrag. Viele Teilnehmer hatten in den betriebsübergreifenden Führungskräfte trainings zum ersten Mal Kontakt in einem professionellen Kontext zu Kollegen anderer Unternehmen. Die Selbstattributionen im Rahmen der Vorstellungsrunden („Ich bin Meister bei Firma A...“, „Wir bei A machen das so...“) und die Fremdattributionen durch die Teilnehmer aus anderen Unternehmen („Ihr bei Firma A...“), sowie die unwillkürlich vorgenommenen Abgrenzungen („Was machen wir anders als die anderen?“) und Vergleiche („Eigentlich stehen wir ganz gut da...“) trugen dazu bei, daß sich die Teilnehmer ihrer Identität und der Identität ihrer Unternehmen stärker bewußt wurden.

Die betriebsübergreifende Durchführung der Trainings machte diese wesentlich effizienter, für einige Unternehmen überhaupt erst möglich. Pro Unternehmen „fehlten“ in einer Schicht nur wenige Mitarbeiter, trotzdem kam durch die Beteiligung mehrerer Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Teilnehmern zusammen. Für einige Unternehmen hätte es zu erheblichen Schwierigkeiten in der Produktion geführt, wenn ein Dutzend Führungskräfte gleichzeitig an einer Schulung teilgenommen hätten. Durch Austausch mit Kollegen anderer Unternehmen ergänzten sich die verschiedenen Sichtweisen und befruchteten sich gegenseitig.

Die Mitarbeiterbefragungen erhielten durch die direkten und differenzierten Vergleichsmöglichkeiten ein erheblich höhere Aussagekraft, als wenn nur ein anonymer Mittelwert zum Vergleich hätte herangezogen werden können.

Nicht zuletzt wurden die gemeinsame Entwicklung und Herstellung von Flyern, Foliensätzen und sonstigen Unterlagen sowie die Beschaffung z.B. von Software durch die Bildung einer Einkaufsgemeinschaft deutlich kostengünstiger als im Alleingang.

Im Sinne eines „erweiterten Umfelds“ wurde die Beteiligung an bundesweiten Kennzahlenvergleichen genutzt, die z.B. jährlich mit den Statistiken des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) durchgeführt werden. Die meisten Verbundunternehmen beteiligten sich an den Erhebungen des dib und

konnten somit verfolgen, wie sie im Ranking der etwa 400 Unternehmen, die mit dieser Statistik erfaßt werden, im Laufe der Projektarbeiten „nach oben“ rückten. Auch diese verbundexternen Vergleiche boten Orientierung und wirkten als Ansporn.

Weitere Aktivitäten im verbundexternen Umfeld bestanden in den erwähnten Informationsveranstaltungen, die gemeinsam mit den regionalen Industrie- und Handelskammern durchgeführt wurden. Diese Veranstaltungen wurden von den Geschäftsführern aller Verbundunternehmen aktiv gestaltet, indem sie ihre Unternehmen und die Entwicklungen im Vorschlagswesen in kurzen Vorträgen oder im Rahmen von Posterpräsentationen vorstellten. Als Gastreferenten wurden Ideenmanager von Unternehmen eingeladen, die in den bundesweiten Statistiken zum Vorschlagswesen Spitzenpositionen einnahmen. Die Diskussionen mit den Gastreferenten und den Teilnehmern der Veranstaltungen brachten der Verbundarbeit neue Impulse. Zudem trug der gemeinsame Auftritt auf diesen Veranstaltungen zu einer Verstärkung des Zusammenhalts im Verbund bei. Die anwesenden Vertreter und Mitarbeiter der Verbundunternehmen erlebten, daß der Verbund auch von außen als solcher wahrnehmbar ist. Über die Identifizierung durch andere wurde somit auch die Identität des Verbunds gestärkt.

3 Konzeptionelle Grundlagen von reflexivem Management

Im folgenden Abschnitt wird zunächst eine systemtheoretische Sicht auf Management und Reflexionsprozesse in Unternehmen dargelegt. Anschließend wird das Konzept „reflexiven Managements“ erläutert und als Interpretationsfolie für die Vorgehensweise bei dem in Abschnitt 2 geschilderten Verbundprojekt zum Ideenmanagement verwendet.

3.1 Management als Systemfunktion

Mit "Management" werden diejenigen Positionen in Unternehmen bezeichnet, die mit Leitungsfunktionen verbunden sind, und deren Inhaber die Entscheidungen für den Systemerhalt im ganzen wie zur Lösung von Problemen im einzelnen zu treffen haben. "Das Management" ist somit diejenige Systemfunktion, die das Verhalten des Unternehmens in bezug auf die inneren (Mitarbeiter) und äußeren (Geschäftspartner, Öffentlichkeit) Umwelten steuert. Typische Steuerungsaufgaben des Managements bestehen z.B. im Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren der betrieblichen Leistungserstellung.

Vom "Management" als Systemfunktion zu unterscheiden sind „die Manager“, die als konkrete Personen Managementpositionen in Unternehmen bekleiden. Im Sinne der Systemtheorie gehören Manager, wie andere Mitarbeiter von Unternehmen auch, zur (inneren) Umwelt des Unternehmens. Diese Perspektive ermöglicht es u.a., zwischen den Interessen des Unternehmens als ganzem (System) und den Interessen von Managern und Mitarbeitern als "ganzen Menschen" zu unterscheiden. Denn die Rollen, die Manager und Mitarbeiter in einem Unternehmen einnehmen, machen nur einen Teil ihres "Mensch-Seins" aus.

Die zentrale Managementaufgabe, Probleme frühzeitig erkennen und angemessen lösen zu können, wird angesichts der wachsenden Komplexität und der sich rasch wandelnden Anforderungen von seiten der Umwelt und des unternehmensinternen Kommunikations- und Leistungsgefüges immer schwieriger. Sie erfordert ein hohes Maß an Beobachtungsvermögen, sowie an Kapazität, das Beobachtete auch verarbeiten und daraus für das Unternehmen sinnvolle Konsequenzen ableiten zu können.

3.2 „Beobachtung“ und „Beobachtung der Beobachtung“

Da Unternehmen selbst keine Sinnesorgane haben, mit denen sie beobachten können, sind sie auf Wahrnehmungen ihrer Mitglieder angewiesen. Damit aus deren Wahrnehmungen Systeminformationen werden, müssen diese innerhalb des Unternehmens so kommuniziert werden, daß sie für die anderen Mitglieder eine verstehbare Form haben und als relevant für das Unternehmen angesehen werden. Durch schriftliche Fixierung werden diese Information Teil des Wissens des Unternehmens, unabhängig von der individuellen Besetzung der betroffenen bzw. beteiligten Positionen.

Im Sinne der Systemtheorie ist „Beobachten“ eine Systemoperation, die vor allem an die jeweils dem Unternehmen eigenen Mittel des Beobachtens und Verstehens gebunden ist. Die Beobachtung besteht darin, daß das Unternehmen einen Unterschied feststellt, der für seine Tätigkeit bzw. seinen Bestand bedeutsam ist. Dabei gibt das Unternehmen als System vor, welche Unterscheidungen relevant sind, und mit welchen Begriffen festgestellte Sachverhalte bezeichnet werden. "Die Logik der Beobachtung (und der daraus folgenden Beschreibung) ist nicht die Logik des beobachteten Phänomens, sondern die Logik des beobachtenden Systems und seiner kognitiven Struktur" (Willke 2000).

Systeme verwenden die Unterscheidungen, mit denen sie bei Bewußtseins- und Kommunikationsprozessen arbeiten, jedoch unbewußt. Die Unterscheidung selbst ist der "blinde Fleck" der Beobachtung. Erst durch „Beobachtung der Beobachtung“ kann sich das System bewußt werden, welche Unterscheidungen es verwendet hat. Bei solchen Beobachtungen der Form der Unterscheidung spricht man von Beobachtungen zweiter Ordnung. Der Beobachter zweiter Ordnung „sieht, was und wie der beobachtete Beobachter sieht,

und er sieht darüberhinaus, was der beobachtete Beobachter nicht sieht“ (ibd.). Beobachtungen zweiter Ordnung dienen dazu, die Wirklichkeitskonstruktionen, die den Unternehmensaktivitäten zugrunde liegen, kritisch zu hinterfragen und weiter zu entwickeln. Dadurch tragen sie dazu bei, daß das Unternehmen seine Ziele, Entscheidungen und Handlungen zum Zweck der Bestandssicherung optimieren kann.

In Unternehmen werden häufig Stabsstellen mit der Wahrnehmung von Beobachtungen zweiter Ordnung beauftragt. Sie sollen das Unternehmen mit den Augen der Umwelt betrachten und damit Informationen darüber gewinnen, wie sich das Unternehmen in dieser Umwelt optimal positionieren kann. Grundsätzlich ist aber jedes Mitglied in der Lage, Beobachtungen zweiter Ordnung anzustellen, wenn es über ausreichend „Exzentrizität“, d.h. die Fähigkeit verfügt, „von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen, ohne Kontakt mit dem Geschehen zu verlieren, und in ‚engagierter Distanz‘ den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheits Hintergründe, Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten“ (Petzold 1998).

Beobachtungen sollen dem Unternehmen (bzw. dem im Unternehmen hierfür zuständigen Management) helfen, die "richtigen" Zwecke und Mittel auszuwählen - richtig im Sinne der Bestandssicherung. Ein nach dieser Prämisse ausgerichtetes Entscheiden und Handeln läßt sich auch als rational bzw. als vernünftig bezeichnen. Allerdings kann ein Verhalten, das für das einzelne Unternehmen „vernünftig“ erscheint, auf einer anderen, z.B. der gesamtgesellschaftlichen Ebene, irrational sein. Entscheidungen und Verhalten müssen daher mit den Rückwirkungen auf das Unternehmen selbst abgeglichen werden. Dies wird durch Beobachtungen zweiter Ordnung ermöglicht.

Durch Beobachtungen zweiter Ordnung kann sich das Unternehmen selbst thematisieren und sich als Umwelt anderer Systeme (z.B. anderer Unternehmen, der Mitarbeiter, der Kommunen) verstehen. Erst dann handelt ein Unternehmen also rational, wenn es sich selbst den Spiegel vorhält, und die Auswirkungen seines Handelns auf seine Umwelt anhand der Rückwirkungen dieses Handelns auf sich selbst berücksichtigt. Eine derartige Reflexion ermöglicht es Unternehmen, Restriktionen und Abstimmungszwänge in das eigene Entscheidungskalkül einzubeziehen. Dies kann durchaus eine (freiwillige) Selbstbeschränkung zur Folge haben, die deshalb akzeptiert wird, da sie sich über den Umweg einer Optimierung von Handlungsmöglichkeiten auf der höheren Ebene des Zusammenhangs von Unternehmen und anderen sozialen Systemen (z.B. den eigenen Mitarbeitern) letztlich wieder auszahlt. Rationalität orientiert sich somit nicht am kurzfristig maximalen Profit, sondern am (langfristig) für die Bestandssicherung optimalen Nutzen. Praktische Anwendungen finden derartige Überlegungen z.B. in Investitionen in Arbeitssicherheit, Ergonomie oder Soziales.

Indem in Reflexionsprozessen das eigene System als Umwelt für andere Systeme verstanden wird, wird gleichzeitig anerkannt, daß diese anderen Systeme ebenso "Subjekt" sind wie das eigene. Sowohl auf der Ebene einzelner Menschen wie auf der Systemebene von Unternehmen ist Intersubjektivität eine der Bedingungen für Reflexivität. Damit Unternehmen reflexiv operieren können, ist es u.a. Aufgabe des Managements, die Bedingungen herzustellen, unter denen Reflexion möglich ist. Dafür muß es sicherstellen, daß Beobachtungen ausgeführt werden, und es muß weiterführende Kommunikationsprozesse organisieren. Dies geschieht in der Regel in von „oben nach unten“ organisierten Prozessen („top-down“), wobei die Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse hierarchisch gestuft sind.

3.3 Reflexives Management

Zum „reflexiven Management“ wird Management nun dadurch, daß es sich selbst thematisiert und reflektiert, und dabei die Mitarbeiter des Unternehmens einbezieht: "Reflexives Management ist eine Reflexion der zentralen Steuerungsfunktion des Systems durch das System, durch Konsens institutionalisiert, in strukturell geregelter Diskurs, in rekursiven Prozessen der Beobachtung und Koreflexivität, durch alle Mitarbeiter des Systems, mit dem Ziel der Bestandssicherung, und der Optimierung der Produktivität, Kultur und klimatischen Qualität" (Petzold 1998).

Indem alle Mitarbeiter einbezogen werden, wird Reflexivität zur Koreflexivität und Beobachtung zweiter Ordnung zur Gemeinschaftsarbeit. Damit diese Kooperation funktioniert, sind allerdings Regeln und Konzepte für die damit verbundenen diskursiven Prozesse erforderlich, die auf einem Konsens der Mitglieder beruhen sollten. Die Einbeziehung aller Mitarbeiter eröffnet weiter den Weg für Impulse von „unten nach oben“, so daß aus der Verknüpfung von „top-down“ und „bottom-up“ Einflüssen nichtlineare Prozesse und Emergenzphänomene möglich werden. Hierdurch steigen die Chancen für eine Bewältigung der zunehmend komplexen Aufgaben (s.o.) zur Bestandssicherung sowie zur Optimierung der Produktivität und der klimatischen Qualität.

3.3.1 Das Ko-respondenzmodell

Als Modell für diskursive Auseinandersetzungen über das Management als zentrale Steuerungsfunktion kann das sog. „Ko-respondenzmodell“ der „Integrativen Supervision“ genutzt werden (Petzold 1993a, Petzold 1998). Es ermöglicht ein tieferes Verständnis für die zwischenmenschlichen Prozesse auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftebene, die auf dem Weg zum „Erreichen von Konsens, seiner Ausarbeitung zu Konzepten und deren Umsetzung in Kooperation“ ablaufen. Das Ko-respondenzmodell beruht auf einer Reihe von Prinzipien und Theorien, die konzeptionell im „Tree of Science“ der „Integrativen Supervision“ verankert sind (Petzold 1993b). Es bezieht somit eine Vielzahl von Referenztheorien ein, die weit über die systemtheoretischen Horizont hinausgehen. Dadurch kann es auch Aspekte berücksichtigen, die in innerpsychischen Phänomenen einzelner Menschen oder in Interaktionen zwischen mehreren begründet sind, während die systemische Sicht i.w. auf Aspekte der Systemebene beschränkt bleibt.

Von den zugrundeliegenden Prinzipien seien hier vor allem das bereits oben erwähnte „Intersubjektivitätsprinzip“ sowie das „Heraklitische Prinzip“ genannt. Letzteres verweist auf den beständigen Wandel, dem „alles Seiende“ und damit auch Unternehmen und ihre Umwelten unterworfen sind. Als Konsequenz aus dem „Heraklitischen Prinzip“ ergibt sich, daß die Prozesse der Beobachtung und Koreflexivität im reflexiven Management nie abgeschlossen sind, sondern als Kultur und Stil im Unternehmen kontinuierlich gepflegt werden müssen. Ein Bezug zu Fragen der ethischen Legitimation wird u.a. über das Kriterium, die subjektive Integrität des jeweils anderen anzuerkennen, hergestellt.

Bewußt berücksichtigt das Ko-respondenzmodell neben den kognitiven Ebenen einer Auseinandersetzung auch die emotionalen und volitiven Ebenen. Dies ermöglicht, die handelnden Personen als „ganze Menschen“ zu begreifen, und bietet einen Zugang zu klimatischen und atmosphärischen Emergenzphänomenen, die als Unternehmenskultur wahrnehmbar werden.

Für die Praxis bedeutsam sind weiter Aussagen des Ko-respondenzmodells über die idealtypischen Phasen im Ablauf von Ko-respondenzprozessen in Form eines „tetradischen Systems“. Ausgehend von einer „Initialphase“, in der durch Sammlung aller Daten und Fakten zum jeweiligen Thema eine hohe Komplexität entsteht, wird dieses Material in einer „Aktionsphase“ (ggf. kontrovers) diskutiert und „durchgearbeitet“, bis Strukturen prägnant werden, über die Konsens hergestellt werden kann. Hieraus lassen sich in einer „Integrationsphase“ stabile Konzepte ableiten, die schließlich in einer „Neuorientierungsphase“ in Kooperation umgesetzt werden.

Als Beispiel für einen derartigen Ablauf kann die Vorgehensweise im Rahmen des in Abschnitt 2 geschilderten OE-Prozesses zum Vorschlagswesen dienen. Dort wurden zunächst Meinungen, Daten und Fakten mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen, Materialsammlungen sowie in Gesprächen mit Geschäftsleitungen und Führungskräften zusammengetragen, und über Aushänge und Informationsveranstaltungen wiederum im Unternehmen verbreitet (Initialphase). Im Rahmen von betriebsinternen und –übergreifenden Workshops und Erfahrungsaustauschtreffen wurden die Ergebnisse intensiv diskutiert, verschiedene Aspekte wurden in Rollenspielen „durchgespielt“, und gemeinsam wurden Ansätze für Verbesserungen erarbeitet. Hierbei trafen zum Teil recht unterschiedliche Vorstellungen aufeinander, z.B. zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten, oder zwischen eher kaufmännisch und eher technisch orientierten Führungskräften (Aktionsphase). Jedes Unternehmen griff die Anregungen auf,

die zur jeweils eigenen Firmenphilosophie und -kultur passfähig waren, und entwickelte hieraus neue Konzepte (z.T. in Form überarbeiteter Betriebsvereinbarungen) für die Aufbau- und Ablauforganisation im Vorschlagswesen (Integrationsphase). Anschließend wurden die Abläufe im Betrieb entsprechend geändert (Neuorientierungsphase), woraus sich häufig wieder Ansätze für einen erneuten „Durchlauf“ ergab. Hier wurde also der Teil des Managements, der sich mit Ideenmanagement befaßt, koreflektiert, und zum Gegenstand einer jeweils unternehmensweiten wie einer unternehmensübergreifenden Ko-respondenz.

Auch in bezug auf kürzere Prozesse (einzelne Workshops oder Gespräche) ist das tetradische System hilfreich für eine heuristische Strukturierung des Ablaufs.

3.3.2 Mehrperspektivität, Triplexreflexion

Ko-respondenzprozesse werden umso fruchtbarer ablaufen, je besser die Beobachtungen der beteiligten Mitarbeiter die zugrundeliegende Komplexität des jeweiligen Themas zu erfassen vermögen. Erforderlich hierfür ist die Fähigkeit, „pluriforme Wirklichkeit exzentrisch aus verschiedenen Blickwinkeln (z.B. des Arbeitgebers, des Arbeiters, des Kunden) mit unterschiedlichen Optiken (z.B. der ökonomischen, der sozialpolitischen) und mit verschiedenen theoretischen Referenzrahmen (z.B. dem betriebswirtschaftlichen, dem organisationspsychologischen) zu beobachten...“ (Petzold 1998). Diese Fähigkeit nennt Petzold (1993c) „Mehrperspektivität“.

Mehrperspektivität im so definierten Sinne kann und soll dazu beitragen, „neue Aspekte zu gewinnen, vorhandene Komplexität zu erfassen und in Ko-respondenzprozessen zu reduzieren bzw. zwischen unterschiedlichen Disziplinen oder Kulturen übergreifende Prinzipien und Qualitäten (...) aufzufinden oder durch Förderung systemischer Emergenzpotentiale zu ihrer Generierung beizutragen“ (Petzold 1998).

Im Beispiel des Verbundprojekts zum Vorschlagswesen wurde Mehrperspektivität u.a. durch die Bereitstellung der Protokolle von Treffen und Workshops für alle interessierten Mitarbeiter ermöglicht. Dabei handelte es sich um elaborierte Ergebnisprotokolle, die weniger das Geschehen beschreiben, als vielmehr es den Teilnehmern (und anderen Lesern) nochmals unter verschiedenen Gesichtspunkten zu erklären versuchten. Vor allem aber der persönliche Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg trug dazu bei, daß übergreifende Prinzipien des Ideenmanagements aufgefunden werden konnten, die sich unabhängig von den jeweiligen Organisationsformen und Kulturen der einzelnen Unternehmen im gesamten Verbund nutzen ließen.

Wird Mehrperspektivität weiter ausgedehnt, so können auch noch höhere Ordnungen von Beobachtungen als die zweiter Ordnung realisiert werden. Im Rahmen einer „Triplexreflexion“ lassen sich z.B. auf der dritten Stufe auch die „Beobachtungen von Beobachtungen“ auf ihre übergeordneten oder hintergründigen Bedingungen reflektieren. Dies könnte z.B. bedeuten, die Einwirkung der Traditionen eines im 18ten Jahrhunderts gegründeten Familienunternehmens, oder die Feldbedingungen der Kunden-Zuliefererbeziehungen in der Automobilbranche, oder die Auswirkungen der durch die Inanspruchnahme öffentlicher Förderung gegebenen Rahmenbedingungen, oder klimatische Faktoren (die sich z.B. aus Personalabbau, aus dem Verkauf des Unternehmens, oder aus dem Austritt des Unternehmens aus dem Arbeitgeberverband - und damit verbundenen Änderungen der Gehalts-/Arbeitszeitstrukturen - ergeben) zu betrachten.

All diese Rahmenbedingungen haben immer wieder spürbar in das Projektgeschehen hineingewirkt. Die Thematisierung und Bewußtmachung dieser Einwirkungen wurde durch die Vielfalt der im Verbund vorhandenen Perspektiven erleichtert: Nicht alle Unternehmen waren Familienunternehmen, nicht alle gehörten derselben Branche an, Umsatzlagen und Entlohnungssysteme wiesen ein breites Spektrum auf. Zudem wurde gezielt Anschluß an die diskursiven Auseinandersetzungen im Makrokontext gesucht: Indem der Verbund zusammen mit den örtlichen Industrie- und Handelskammern Foren veranstaltete, zu denen bewußt Referenten und Diskussionspartner aus völlig anders strukturierten Unternehmen (nämlich

Großkonzernen) eingeladen wurden, oder indem gemeinsame Projektfahrten zu Unternehmen organisiert wurden, die in der „Szene“ als „Avantgarde“ bzw. „Best-Practice“ gehandelt wurden.

Nicht zuletzt wurden Mehrperspektivität und Exzentrizität zu den internen und betriebsübergreifenden Prozessen durch die Arbeit eines externen Beraters unterstützt. Dieser moderierte nicht nur die Begegnung der verschiedenen Beobachtungskulturen der teilnehmenden Unternehmen, sondern brachte auch seine eigene Sicht der Dinge ein (u.a. aus der sorgfältigen Evaluation der Projektarbeit). Des Weiteren vermittelte der Berater im Rahmen der Treffen und Workshops theoretische Konzepte (z.B. der Motivationstheorie, Attributionstheorie) und Hintergrundinformationen, wodurch die inhaltliche Breite des Dialogs verbreitert wurde. Durch Anleitung und z.T. durch Vorleben wurde vom Berater das Entstehen einer „Feedback-Kultur“ konsequent unterstützt. Wie in Abschnitt 2.4 geschildert, wurden Feedbackprozesse in den Unternehmen, zwischen den Unternehmen, sowie schließlich zwischen dem Berater und dem Verbund als Ganzem und jedem einzelnen Unternehmen etabliert.

Dem Berater selbst standen als Gesprächspartner zur Reflexion seines eigenen Handelns zum einen sein Vorgesetzter zur Verfügung, der zumindest die Konzeptions- und Akquisitionsphase teilnehmend verfolgt hatte. Vor allem aber nutzte er mit großem Gewinn die kritischen Anmerkungen und inspirierenden Impulse eines externen Coaches, der weder der Beratungsrichtung des Arbeitgebers des Beraters noch seiner Fachrichtung angehörte, und mit dem der Berater zur Vermeidung von Interessenskonflikten privat abgerechnet hat. Im Sinne eines „Meta-Consulting“ diente der Coach als „Sparring-Partner“ bei der Entwicklung von Konzepten, half, Pläne und Strategien vor der Umsetzung zu hinterfragen, bzw. die Umsetzung gezielt vorzubereiten. Als weitere Unterstützung für Exzentrizität und Mehrperspektivität in bezug auf seine Arbeit konnte der Berater seinen Ausbildungsprozess in „Integrativer Supervision und Organisationsberatung“ nutzen, der nahezu zeitgleich mit den inhaltlichen Arbeiten im Verbundprojekt begann, und sie nahezu bis zum Ende begleitete. Hier übten die Ausbildungsgruppe bzw. Trainer immer wieder situativ die Funktion eines „Meta-Consultings“ aus.

3.4 Vorschlagswesen als Schritt in Richtung reflexiven Managements

Die in Abschnitt 2 geschilderte Einführung bzw. Reaktivierung eines Vorschlagswesens ist mit Sicherheit nicht gleichbedeutend mit der Etablierung von „reflexivem Management“. Immerhin lassen sich in zweierlei Hinsicht Teilaspekte eines reflexiven Managements ausmachen.

Zum einen wurde im Rahmen der Projektarbeit vor allem der Teil des Managements, der sich mit Ideenmanagement befaßt, systematisch koreflektiert (s.o.). Insofern könnte man (zumindest in Ansätzen) von einem „reflexiven Ideenmanagement“ sprechen.

Zum anderen betrifft zwar die durch das Vorschlagswesen im Betriebsalltag stimulierte Reflexion vor allem Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen, während die Funktion des Managements insgesamt eher im Hintergrund steht. Dennoch ist sie grundsätzlich ebenfalls ein möglicher Gegenstand für Feedback „von unten“, so daß sich auch Auseinandersetzungen über Verbesserungen „des Managements“ als solchem ergeben können.

In der Praxis der Verbundunternehmen entstanden tatsächlich immer wieder Vorschläge zu bestehenden Plänen und Organisationsformen. Das Erstellen bzw. Aufrechterhalten solcher Pläne ist Managementaufgabe, sie in Frage zu stellen, setzt ihre Reflexion voraus. Durch das Vorschlagswesen erhielten die Mitarbeiter nicht nur das Recht, sondern wurden geradezu ermutigt dazu, auch Vorschläge zu den hinter Abläufen und Verfahren stehenden Plänen, d.h. zum „Management“, zu machen. Wie bereits in Abschnitt 2.4.3 beschrieben, wurde begleitend bei den Führungskräften als den Inhabern von Managementpositionen durch Schulungen und Workshops ein Bewußtseinswandel unterstützt, damit sie die Reflexion der Managementfunktionen nicht als Kritik an ihrer Person verstehen (und daraus abwehrende Haltungen entwickeln).

Das Vorschlagswesen wurde als „strukturell geregelter Diskurs“ eingerichtet und durch Konsens institutionalisiert. Die strukturelle Regelung fand ihren Niederschlag zumeist in formalen Betriebsvereinbarungen oder Richtlinien, der Konsens wurde u.a. im Rahmen zahlreicher Workshops, Mitarbeitertreffen und in Gesprächen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten erzeugt.

Insofern wurden durch die besondere Art des Projektes mit seinem betriebsübergreifenden Ansatz und der Einbeziehung aller Mitarbeiter einzelne Elemente verwirklicht, die als erste kleine Schritte in Richtung eines reflexiven Managements verstanden werden können.

4 Rollenvielfalt im Beratungsprozeß

Im folgenden Abschnitt wird die Systemebene des Unternehmens mit der Ebene konkreter Personen und ihres Verhaltens verknüpft. Beide Aspekte werden durch die Begriffe der „Position“ und der „Rolle“ miteinander verbunden, die in der Soziologie als Verbindungsglieder zwischen sozialen Strukturen (systemische Dimension) und individuellem Verhalten (personale Dimension) dienen. In der Terminologie der Systemtheorie stellen Unternehmen organisierte Sozialsysteme (oder Organisationssysteme) dar, während soziale Gruppen, in denen konkrete Personen interagieren, als Interaktionssysteme bezeichnet werden. Die einzelnen Personen können wiederum als personale oder psychische Systeme aufgefaßt werden.

Nach einer theoretischen Klärung des Rollenbegriffs erfolgt eine intensive Diskussion der Rollen des Beraters im Verlauf des in Abschnitt 2 beschriebenen Verbundprojekts zum Ideenmanagement und der mit bzw. in ihnen gemachten Erfahrungen.

4.1 Positionen und Rollen in Organisationen und Interaktionssystemen

Maßgeblich für Interaktionssysteme ist die wechselseitige unmittelbare Wahrnehmbarkeit der Personen, so daß Mitgliedschaft in einem Interaktionssystem in der Regel durch Anwesenheit definiert ist. Im Gegensatz dazu ist Mitgliedschaft in Organisationssystemen an bestimmte Bedingungen und die Befolgung von Regeln gebunden, z.B. in Unternehmen an den Abschluß eines Arbeitsvertrags. Im folgenden werden zunächst Positionen und Rollen in formal organisierten Systemen (wie Unternehmen) definiert, anschließend erfolgt eine Ausweitung auf Interaktionssysteme (wie Gruppen von interagierenden Personen).

Personen handeln als Mitarbeiter in Unternehmen nicht in einem luftleeren Raum, sondern nehmen in der Regel jeweils bestimmte Positionen ein. Diese bezeichnen spezifische Plätze im Gefüge der sozialen und funktionalen Beziehungen des Unternehmens. In arbeitsteiligen Organisationssystemen werden mit Positionen bestimmte Funktionen und Aufgaben verbunden, die sie für das System leisten sollen. In Unternehmen sind Positionen weitgehend identisch mit den Stellen, wie sie in Stellenplänen darstellbar sind (selbst Stellen „ohne Zuständigkeitsbereich“ weisen gerade hierdurch ihre spezielle Funktion auf). Mit Positionen sind bestimmte Rechte und Pflichten verbunden. Sie normieren die Kommunikationsmöglichkeiten der Inhaber und legen fest, an welchen Interaktionssystemen der Inhaber zu welchen Themen teilnehmen kann oder muß.

Positionen existieren unabhängig von den Personen, die sie besetzen. Eine Position kann vakant sein, eine Stelle unbesetzt, dennoch ist sie vorhanden. Geht es darum, eine Position zu besetzen, so wird vom Inhaber der Position erwartet, daß er die Aufgaben und Funktionen, um derentwillen die Position besteht, erfüllt. In diesem Sinn definieren Positionen ein Programm für ihre Inhaber. Je nach Art der Position richten sich an den Positionsinhaber neben der rein sachlichen Aufgabenerfüllung weitere Erwartungen an das allgemeine Verhalten (z.B. hinsichtlich des Auftretens, der Kleidung) bis hin zu Erwartungen an Einstellungen (z.B. Arbeitsmoral, Identifikation mit dem Unternehmen).

Die Gesamtheit der Erwartungen an den Inhaber einer Position bezeichnet man als seine „Rolle“ in dieser Position. Diese Trennung zwischen „Position“ und „Rolle“ ist durchaus sinnvoll, da sich Erwartungen an den Inhaber derselben Position ändern können. So kann sich die Rolle einer Führungskraft von der eines Befehlsgebers und Kontrolleurs zur Rolle des Coaches und Moderators wandeln, aber die Position im Unternehmen (z.B. als Leiter der Abteilung XYZ) kann gleich bleiben (muß es aber nicht). Da Erwartungen immer in Interaktionen vermittelt werden, existieren Rollen (anders als Positionen) nicht losgelöst von den Personen, die sie ausüben. Rollen entstehen in der Interaktion und sind Teil eines Beziehungsgefüges zwischen Personen.

Während Anforderungsprofile durchaus gezielt auf konkrete Positionen bezogen sein können (z.B. in Form einer Stellenbeschreibung), resultieren Erwartungen gegenüber anderen Positionen oftmals auf den

kollektiven mentalen Modellen dieser Positionen. So wird die Rolle eines Geschäftsführers oder eines Unternehmensberaters nicht nur durch die von ihm im Einzelfall konkret zu erwartenden Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale bestimmt, sondern auch durch die sozialen Repräsentationen dieser Rollen.

Grundsätzlich können alle komplexeren arbeitsteiligen sozialen Systeme eine Binnenstruktur in Form unterschiedlicher Positionen ausbilden. Auch in Bezug auf gesellschaftliche Teilsysteme wie „der Wirtschaft“ oder der Gesamtgesellschaft gibt es daher Rollen, z.B. die Rollen als Kunde bzw. Zulieferer in einer Wertschöpfungskette, die Rollen von Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt.

Schließlich können sich Positionen auch erst durch Interaktionen herausbilden, ohne bereits vorher durch Organisationen und strukturelle Gefüge formal vorgegeben sein zu müssen. So organisieren sich Interaktionssysteme in Prozessen der Gruppendynamik selbst, und können dadurch eine Binnenstruktur entstehen lassen. Sind in Organisationen Positionen in der Regel weitgehend vorgegeben, so werden sie in Interaktionssystemen erst durch die Interaktionen und in der wechselseitigen Abstimmung der Akteure ausgebildet, und gleichzeitig untereinander zugewiesen bzw. eingenommen.

Dies geschieht, indem zunächst Erwartungshaltungen entstehen, daß sich (von Mitgliedern des Interaktionssystems) gezeigtes Verhalten im Sinne von Handlungsmustern wiederholt. Bereits der „erste Eindruck“, den der Anblick einer Person und die Wahrnehmung der von ihm gezeigten Statussymbole hervorruft, weckt Erwartungen an sein Verhalten, und bewirkt die Zuordnung zu einem entsprechenden sozialen Typus oder Stereotypen (z.B. „Führer“, „Ja-Sager“, usw.). Diese Stereotypen bezeichnen quasi latent vorhandene bzw. prinzipiell mögliche „Positionen“, deren tatsächliche Ausbildung und Besetzung unter den Akteuren (meist unbewußt und oft sehr schnell) „ausgehandelt“ wird. Insofern macht es auch Sinn, von Rollen zu sprechen, die nicht aus einer klar (und formal) definierten sozialen Position ableitbar sind. „Rolle“ bedeutet dann die Typisierung einer bestimmten Interaktionssequenz bzw. eines bestimmten Verhaltensmusters, das sich als Gewohnheit in der Erwartung der Akteure verfestigt.

Diese Verfestigung kann jedoch bis zur formalen Institutionalisierung gehen, z.B. wenn das Interaktionssystem beschließt, sich durch Gründung eines Vereins oder einer Firma einen formalen Rahmen und zeitlichen Bestand zu geben. Die zuvor in der Interaktion entstandene Rollenverteilung wird dann durch einen Stellenplan mit festen Positionen verknüpft.

Auf der anderen Seite sind auch Rollen in einem Organisationssystem durchaus dynamisch zu sehen. Das konkrete Verhalten individueller Personen ist durch die Position, die sie einnehmen, keineswegs festgeschrieben. Die Übernahme einer Rolle durch eine Person sagt noch nichts darüber aus, wie sehr sie in ihrem Verhalten, ihren Eigenschaften und Einstellungen den an sie gerichteten Erwartungen entsprechen wird. Wie auf (ggf. sich widersprechenden) „Erwartungsdruck“ von verschiedenen Seiten reagiert wird, welche Erwartungen überhaupt perzipiert werden, hängt zu einem großen Teil von individuellen Gegebenheiten des Positionsinhabers ab (und nicht nur von den Gegebenheiten der Position). Vielfach weisen Positionen zudem Freiräume für die Gestaltung von Rollen auf, bzw. sind mit der Erwartung verknüpft, innerhalb gegebener Ermessensspielräume einen „angemessenen“ eigenen Weg zu finden, die Rolle auszuüben. Rollen bieten somit Interpretationsspielräume, gleichzeitig fordern sie eine Interpretationsleistung des jeweiligen Rollenspielers. Inwieweit vorhandene Interpretationsspielräume genutzt werden, kann individuell unterschiedlich sein.

Insgesamt kann damit in zweierlei Hinsicht eine Dialektik zwischen Verhalten und Rolle festgestellt werden. Eine Rollenübernahme erfolgt zum einen aus der Antizipation des Rollenträgers von Erwartungen anderer Akteure, zum anderen werden Erwartungen durch gezeigtes Verhalten des Rollenträgers in Interaktionen mit den anderen Akteuren beeinflusst. Die Übernahme einer Rolle kann zum einen durch den normativen Aspekt der Erwartungen eine gewisse Einschränkung bedeuten (sofern der Rollenträger nicht „aus der Rolle fallen“ möchte, und sofern die Erfüllung der Erwartungen nicht bereits im Rahmen der Sozialisation internalisiert wurde), zum anderen bietet die Rolle eine Orientierung und Entlastung für den Rollenträger und seine Handlungspartner, da er sein Handeln nicht immer wieder neu abstimmen muß und sich die Handlungspartner auf ein erwartbares Verhalten einstellen können. Abbildung 5 stellt diese Zusammenhänge stark vereinfacht dar.

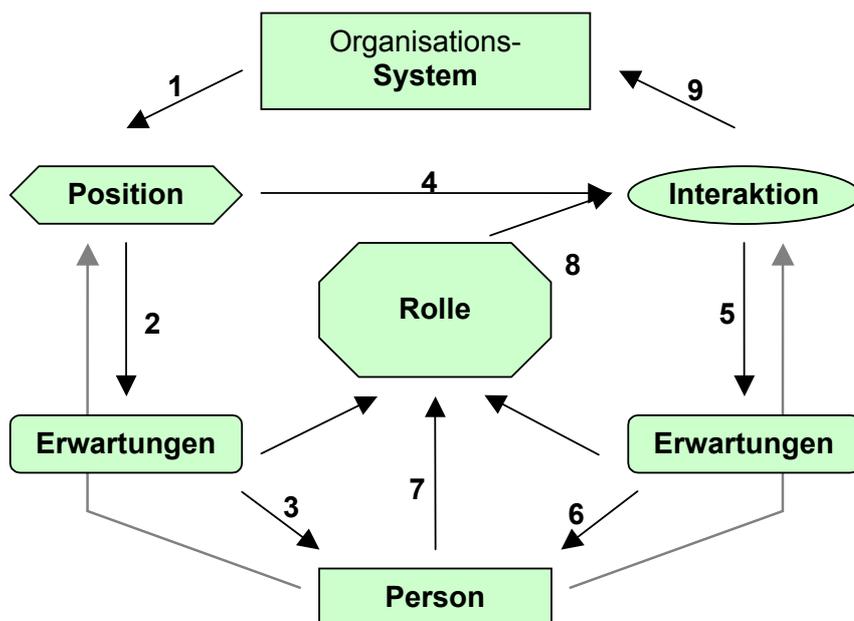


Abbildung 5: Das System ist in Positionen strukturiert (1). Der Zweck der Position bestimmt die Erwartungen (2), die an die Person als Positionsinhaber gerichtet werden (3). Gleichzeitig bietet die Position einen Rahmen für die Interaktionen (4) der Person. Aus den Interaktionen mit konkreten anderen Personen entstehen weitere Erwartungen (5), die an die Person gerichtet werden (6). Gemeinsam mit der individuellen Disposition der Person (7) prägen die Erwartungen (3 und 6) die Rolle der Person. Als Rollenträger tritt die Person in Interaktion mit anderen Personen (8). Das System besteht schließlich aus den Interaktionen (9), die zwischen seinen Mitgliedern (=Positionsinhabern) stattfinden.

4.2 Fragestellungen der Rollentheorie

Rollen werden zum einen aus dem übergeordneten Kontext, den allgemeinen gesellschaftlichen Vorstellungen und kollektiven mentalen Modellen zugeschrieben. So hat der Berater seine Rolle als Unternehmensberater bereits durch seine Profession und durch das Bestehen eines Angestelltenverhältnisses in einem Beratungsunternehmen vom gesellschaftlichen Kontext her übertragen bekommen. Zum anderen kommen individuelle Erwartungen und Verkörperungen zum Tragen, wenn ihm diese Rolle nochmals persönlich von Ansprechpartnern in Unternehmen potentieller Auftraggeber zugeschrieben wird.

Rollen beinhalten einen normativen Aspekt, da die an einen Positionsinhaber gerichteten Erwartungen und die mit der Position verknüpften Rechte und Pflichten ausdrücken, wie sich Personen in bestimmten Positionen verhalten sollten. Abweichungen vom erwarteten Verhalten können je nach Verbindlichkeit der Erwartungen (z.B. Muß-, Soll- oder Kann-Erwartungen) sanktioniert werden. Bestimmte Positionen und Rollen können allerdings auch Schutz gegenüber Sanktionen (von seiten anderer Interaktionspartner) bieten. Des weiteren können Rechte und Pflichten innerhalb bestehender Positionen und Rollen unausgewogen sein, so daß Asymmetrien hinsichtlich der Privilegien und Anforderungen entstehen.

Rollen haben in der Regel einen relationalen und konfigurativen Charakter, indem Rollen in Beziehung zu andern Rollen stehen (z.B. Kunde / Zulieferer, Berater / Klient, Vorgesetzter / Untergebener). Durch die Übernahme einer Rolle durch die eine Seite wird die Rolle der anderen Seite noch einmal bestätigt. So bestätigt etwa ein Berater den Beratungsbedarf eines Klienten (und dessen Rolle als solchen), wenn er vom Ratsuchenden einen Beratungsauftrag annimmt.

Rollen können in einem hierarchischen System arrangiert sein, und in einem Verhältnis der Über- und Unterordnung zueinander stehen. Die Ausstattung mit Macht und Prestige, und damit die Möglichkeiten,

Sanktionen zu verteilen oder Anweisungen zu erteilen, können in einer der Rollen größer sein als in der anderen.

Das Ausüben von Rollen muß gelernt werden, wobei die Lernleistungen nicht nur einfache Handlungssequenzen, sondern komplexe Verhaltensweisen und antizipatorische Fertigkeiten umfassen. Zum Teil werden Rollen im Rahmen der Sozialisation verinnerlicht. Wie bereits dargelegt, ist Rollenlernen nicht mit einer Anpassung an vorgegebene Normen und Erwartungen gleichzusetzen, da die Nutzung von Interpretations- bzw. Ermessensspielräumen und der Möglichkeiten, Rollen zu verändern oder sie kritisch zu reflektieren, ebenfalls gelernt werden können und müssen. Ein Transfer von erlerntem Rollenverhalten auf eine neu zu übernehmende Rolle liegt nah, wenn sich die Rollen ähneln und kompatibel sind.

Neben Erwartungen, wie Personen in bestimmten Rollen handeln werden bzw. zu handeln haben, bestehen auch Annahmen darüber, wie eine Person (im Hinblick auf seine Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale) zu sein hat, um die Rolle erfolgreich ausüben zu können. In der Regel besteht die Vermutung, daß ein im Verhalten erfolgreicher Rolleninhaber auch die entsprechenden Eigenschaften hat, die mit der Rolle assoziiert werden. Eine erfolgreiche Internalisierung einer Rolle kann umgekehrt dazu führen, daß die Person in dieser Rolle genau diese Persönlichkeitsmerkmale entwickelt.

Erwartungen können unterschiedlich klar und eindeutig formuliert bzw. wahrgenommen werden. Zuweilen werden Tätigkeitsfelder und Verantwortungsbereiche für Positionen nur unklar definiert, es bestehen nur verschwommene Vorstellungen darüber, welche Tätigkeiten erwartet werden, oder es fehlen Informationen, die für die Ausübung der Tätigkeit notwendig sind. Eine solche Situation liegt z.B. oft vor, wenn in einem Unternehmen eine Position/Stelle neu geschaffen wird, die vorher noch nie besetzt war. Derartige Ambiguitäten sind zunächst eine Quelle von Unsicherheit für die betroffene Person, sie bieten gleichzeitig den Raum für exploratives Verhalten und eröffnen Gestaltungsfreiräume.

Erwartungen richten sich an den Inhaber einer Position nicht nur von Seiten eines einzigen Interaktionspartners, sondern in der Regel von mehreren Seiten (z.B. an die Rolle des Werkmeisters von Seiten der Mitarbeiter und von Seiten der Betriebsleitung). Diese Erwartungen können voneinander abweichen, die verschiedenen Bezugsinstanzen können sogar unterschiedliche bis inkompatible Auffassungen hinsichtlich der Anforderungen und der Rechte und Pflichten der Position haben. Selbst eine einzelne Bezugsinstanz kann in sich widersprüchliche Erwartungen darüber hegen, wie im Rahmen einer Rolle gehandelt werden soll.

Ebenso können zwischen verschiedenen Rollen, die von einer Person gleichzeitig oder nacheinander ausgeübt werden, Widersprüche oder Inkonsistenzen bestehen (z.B. zwischen der Rolle als Mitglied einer Partei und der Rolle als neutraler Richter). Durch die Übernahme einer großen Anzahl von Rollen oder mehrerer inkonsistenter Rollen kann es zu einer Überlastung kommen, durch die der Rollenträger die verschiedenartigen Erwartungen seiner Rollenpartner kaum mehr erfüllen kann. Schließlich können auch Spannungen zwischen den von außen an einen Rollenträger gerichteten Erwartungen und seinen eigenen Bedürfnissen, Interessen, inneren Werten und seinem Selbstverständnis auftreten.

Im Umgang mit derartigen Konfliktsituationen ist die Machtverteilung zwischen den verschiedenen Bezugsgruppen oder -personen ein wichtiger Faktor. Neben den von den verschiedenen Bezugsinstanzen zu befürchtenden Sanktionen sind die subjektive Einschätzung der Verbindlichkeit und der Legitimität der Erwartungen sowie die persönliche Bedürfnisstruktur weitere Faktoren, die beeinflussen, wie sich eine Person angesichts widersprüchlicher oder inkompatibler Erwartungen im konkreten Fall verhält.

Die Bewältigung von Rollenkonflikten oder Rollenambiguitäten kann durch eine kritisch-reflexive Haltung zur eigenen Rolle unterstützt werden. Eine derartige „Rollendistanz“ wird um so größer sein, je mehr Ich-Leistungen erbracht werden müssen, um eine Rolle angemessen ausüben zu können, und je häufiger die Rolle ausgehandelt oder neu interpretiert werden muß. In der Regel ist das Ausmaß der praktizierbaren Distanz bei hierarchisch höheren Positionen größer, da diese höhere Grade der Autonomie und Selbstbestimmung ermöglichen. Die kritisch-reflexive Distanz zu einer Rolle wird um so geringer sein, je

stärker sich eine Person mit der Rolle identifiziert, und die Rolle als selbstverständlich und unproblematisch ansieht. Rollendistanz schließt ein Engagement für die Rolle nicht aus, und ist meist mit der Vorstellung einer Ideal-Rolle verbunden.

4.3 Rollen des Beraters im Verbundprojekt

Da das Beratungsunternehmen, in dem der Berater angestellt war, relativ wenig Mitarbeiter beschäftigte, hatten die Berater eine Vielzahl von Positionen zugleich inne, die in größeren Beratungsunternehmen häufig mit verschiedenen Personen besetzt sind. Als „Senior-Consultant“ (so die interne Stellenbezeichnung) war der Berater in Personalunion u.a. Inhaber der Positionen Projekt- bzw. Produktentwickler, Researcher, Verkäufer, Projektmanager, Koordinator, Trainer, Moderator, Controller, Dokumentator, usw. Auf die entsprechenden Rollen wird im folgenden nur insoweit eingegangen, wie sie in dem Projekt zum Tragen kamen.

Für die Tätigkeit als Berater war eine Reihe von Rollen aus diesen bestehenden Positionen ableitbar. Andere Rollen entstanden in konkreten Interaktionssequenzen mit den verschiedenen Ansprechpartnern und Personen aus den Verbundunternehmen und entsprachen eher bestimmten Typiken von Verhaltensmustern, die der Berater zeigte. Diese Verhaltensweisen wurden z.T. als Funktionen, die der Berater erfüllen soll, von den Interaktionspartnern erwartet, z.T. entstanden sie als Art und Weise des Beraters, die Anforderungen des Beratungsauftrags zu erfüllen.

4.3.1 Projekt- bzw. Produktentwickler

Die Rolle als Projektentwickler stand naturgemäß am Anfang besonders im Vordergrund. Sie bestand aber auch während der weiteren Projektlaufzeit, da das Projekt im Sinne eines Prozesses fortlaufend weiterentwickelt wurde, und die konzeptionellen Arbeiten insofern nie als abgeschlossen betrachtet werden konnten.

Diese Rolle führte zu einer hohen Identifikation des Beraters mit „seinem Kind“. Dadurch bestand ein Konflikt z.B. zur Rolle des Controllers, da die hohe Identifikation eine kritische Evaluation der eigenen Arbeit erschwerte. Für die Rolle des Verkäufers war es zwar von Vorteil, daß der Berater das „Produkt“ sehr genau kannte. Andererseits erschwerte genau diese Kenntnis, sich in die Bedürfnisse und Sichtweise des potentiellen Kunden hineinzusetzen, da hierzu Abstand vom eigenen Angebot erforderlich ist. Gleichzeitig bewirkte die hohe Identifikation mit dem Projekt eine starke emotionale Abhängigkeit von Fortschritten oder Rückschlägen sowohl bei der Projektakquisition wie im Laufe des Projektmanagements.

Eng verbunden mit der Rolle als Projektentwickler ist die Funktion als Initiator des Projekts, die der Berater im Verhältnis zu anderen Interaktionspartnern ausübte. Auch im Verlauf des Projekts hatte der Berater in der Rolle des Projektmanagers immer wieder die Funktion eines Initiators, indem er Anstöße zur Umsetzung der nächsten geplanten Arbeitsschritte gab. Diese fortlaufende Initiative wurde von den auftraggebenden Unternehmen vom Projektmanager als Teil seiner Aufgabe zur Entlastung der Unternehmen erwartet.

Die Zuschreibung eines (u.a. im Ergreifen von Initiative bestehenden) aktiven Parts an den Berater durch die Interaktionspartner kann dazu führen, daß diese sich selbst als den passiven Part (bzgl. der Projektteilnahme) verstehen. Die Übernahme einer aktiven Rolle durch die Interaktionspartner wurde vom Berater u.a. durch eine kontinuierliche Rückbindung der Projektarbeiten an die Zielsetzungen der Interaktionspartner und den Einsatz aktivierender Methoden (s.u.), z.B. bei der Moderation von Erfahrungsaustauschtreffen, unterstützt.

Schließlich soll im Zusammenhang mit der Rolle als Projektentwickler noch ein Aspekt der Rollenmacht angesprochen werden. In dieser Rolle hatte der Berater die Möglichkeit, für sich – aber auch für andere –

Positionen und Rollen zu definieren (oder zumindest anzuregen), indem diese im Projektkonzept vorgesehen wurden bzw. das Projekt entsprechend geleitet wurde. Die „Produktion“ von im Rahmen des Projekts auszuübenden Rollen mußte natürlich mit den Vorstellungen und Wünschen der Auftraggeber abgestimmt werden, doch war mit der Auftragsvergabe eine prinzipielle Zustimmung zu der vom Berater konzipierten Rollenstruktur verbunden.

4.3.2 Verkäufer

Die Rolle des Verkäufers bezieht sich zum einen auf eine Position des Beraters im Organisationssystem des Beratungsunternehmens. In Bezug auf Positionen im gesellschaftlichen Teilsystem der Wirtschaft wird die Rolle des Verkäufers oder Anbieters vom Beratungsunternehmen als Marktteilnehmer ausgeübt. Da der Berater seine Firma gegenüber den potentiellen Käufern/Auftraggebern in persona repräsentiert, wird im folgenden diese Unterscheidung nicht mehr explizit ausgeführt.

Potentielle Kunden erwarten bei einem Anruf oder Anschreiben durch Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens, daß ihnen etwas verkauft werden soll. Gerade im Kontext mit Fördermaßnahmen ist die Rolle des Beraters als Verkäufer in den mentalen Modellen von mittelständischen Unternehmern häufig mit dem Ruch der Unseriosität behaftet. Es wird unterstellt, daß sich Berater mit einem großen Teil des Fördergeldes nur dafür bezahlen lassen, daß sie den Weg zu den „Fördertöpfen“ aufzeigen. Aufgrund der oftmals sehr komplizierten Förderrichtlinien und aufwendigen Förderadministration existiert tatsächlich ein beträchtlicher Markt für derartige „Beratungsleistungen“, auf dem sich eine große Zahl „schwarzer Schafe“ tummelt.

Die Rolle des Verkäufers erforderte daher u.a. ein vertrauenerweckendes, gewinnendes und seriöses Auftreten, die Fähigkeit, die Bedarfssituation potentieller Kunden richtig erfassen zu können, sowie die Fähigkeit, die Leistungsmerkmale der angebotenen Beratungsleistung sachkompetent, verständlich und kundenorientiert erklären zu können. In der Rolle des Verkäufers bekam der Berater vom Arbeitgeber die Möglichkeit (das Recht), umfangreiche Ressourcen für die Durchführung von Mailings, Telefonaktionen oder Informations- und Werbeveranstaltungen einzusetzen.

Dem Berater in der Rolle des Verkäufers gegenüber traten die Interaktionspartner in der Rolle der (potentiellen) Käufer auf. Die Interaktionen hatten den Charakter von (zunächst telefonischen, dann persönlichen) Verkaufsgesprächen, in denen über Inhalte, Umfang und Preis der angebotenen bzw. nachgefragten Leistung verhandelt wurde. Als Verkaufsargumente wurden der durch das Projekt bewirkte Nutzen für die Unternehmen und die in Aussicht gestellte Förderung angeführt, während die Unternehmen häufig Zeitmangel als Kaufhemmnis anführten.

Die Tätigkeiten in der Rolle des Verkäufers war insbesondere in der Phase des Vertragsabschlusses kaum von den Tätigkeiten des Projektentwicklers und Projektmanagers zu trennen, da die Auftragsvergabe von Seiten der Unternehmen an die Bewilligung der beantragten Förderung gekoppelt war. Durch diese Konstruktion mußten die vollständigen Unterlagen zur Beantragung der Förderung, der Kooperationsvertrag für die potentiellen Verbundteilnehmer, sowie die an die individuellen Bedarfe und Möglichkeiten der jeweiligen Unternehmen angepaßten Arbeits-, Zeit- und Kostenpläne bereits vor der Auftragsvergabe ausgearbeitet werden. Diese Arbeiten wurden als Vorleistung im Rahmen der Akquisition bzw. der Angebotserstellung erbracht, stellten aber gleichzeitig einen beträchtlichen Teil der Projektentwicklung und des Projektmanagements dar.

Die Tatsache, den Auftraggebern die eigenen Beratungsleistungen verkauft zu haben, bewirkte auf Seiten des Beraters bei der Wahrnehmung der im Rahmen des Auftrags auszuübenden Rollen ein erhöhtes Verantwortungsbewußtsein und den Ehrgeiz, zu zeigen, daß die Leistung „ihr Geld wert“ ist. Dabei spielte nicht zuletzt auch das Bestreben eine Rolle, der Zuschreibung eines „Fördergeld-Abzockers“ den Boden zu entziehen. Insofern war es für den Berater ein besonderes Erfolgserlebnis, als einer der Geschäftsführer feststellte, man habe an solchen Projekten bislang primär mit Blick auf die Fördergelder teilgenommen, dieses sei das erste, das sich auch inhaltlich um seiner selbst willen gelohnt habe.

Im Zusammenhang mit Verkaufstätigkeiten sind Marketingaktivitäten zu sehen, in denen der Berater die Rolle eines Referenten oder eines Publizisten hatte. Gemeinsam mit den Verbundpartnern und den örtlichen Industrie- und Handelskammern wurden Informationsveranstaltungen organisiert und durchgeführt (auf die dabei ausgeübte Rolle eines Organizers oder Eventmanagers soll nicht weiter eingegangen werden), die unter anderem auch die Akquisition von Folgeprojekten unterstützen sollten. Im Rahmen dieser Veranstaltungen, aber auch einschlägiger Fachtagungen und Arbeitskreisen zum Thema Ideenmanagement, referierte der Berater über die Projektarbeiten. Des Weiteren veröffentlichte der Berater regelmäßig Informationen zur Projektidee und zu Projekterfolgen in Fachzeitschriften, populären Managementzeitschriften sowie in Kammerzeitschriften (s.u.: Dokumentator/Publizist).

Gemeinsam mit der Rolle des Projektentwicklers hatte die Rolle des Verkäufers Anteil an der Formulierung bzw. Ausgestaltung weiterer Rollen. Als Verkäufer stellte der Berater potentiellen Kunden das Konzept vor und machte somit klar, was diese im wahrsten Sinne des Wortes „zu erwarten hätten“. Durch die Marketing- und Verkaufstätigkeiten wurden die Erwartungshaltungen, damit auch die Rollenerwartungen der Auftraggeber maßgeblich beeinflusst. Auf der anderen Seite orientierte sich der Berater als Projektentwickler an möglichen Bedürfnissen potentieller Kunden, im Bemühen, eine Leistung zu bieten, die vom Markt „erwartet“ wird.

4.3.3 Auftragnehmer, Lieferant

Auch die Rolle des Lieferanten ist genau genommen keine Rolle des Beraters persönlich, sondern wird von dem Beratungsunternehmen ausgeübt, das die entsprechende Position als Mitglied im Teilsystem „Wirtschaft“ einnehmen kann. Wie oben soll diese Unterscheidung nicht weiter beachtet werden.

Der Rolle des Auftragnehmers/Lieferanten auf Seiten des Beraters entspricht die Rolle des Auftraggebers/Kunden auf Seiten der Interaktionspartner. Die Rolle des Lieferanten besteht u.a. darin, den „Kunden als König“ zu behandeln und die vereinbarten Leistungen fristgerecht zu erbringen. Häufig ist diese Rolle mit einer geringeren Macht als die des Auftraggebers verbunden, da der Auftraggeber Aufträge stornieren kann, und der Auftragnehmer (auch in seiner gleichzeitigen Rolle als Verkäufer) daran interessiert sein muß, Folgeaufträge zu erhalten. Nach dem Motto „wer zahlt, bestimmt“ kann der Auftraggeber in der Regel durchsetzen, daß seine Aufträge so ausgeführt werden, wie er es wünscht.

Im hier reflektierten Projekt stammt der größte Teil des an den Lieferanten gezahlten Geldes jedoch letztlich nicht von den Auftraggebern, sondern vom Fördermittelgeber. Eine Stornierung des Auftrags hätte einen vorzeitigen Abbruch des Projekts bedeutet, und damit den vollständigen Verzicht auf die Fördergelder zur Folge gehabt. Gleichzeitig bestand gegenüber dem Fördermittelgeber die Verpflichtung, die Projektarbeiten so durchzuführen, daß sie dem Projekterfolg dienen. Sämtliche Abstimmungen mit dem Ministerium und dem die Mittelverwendung kontrollierenden Regierungspräsidium erfolgten durch das Beratungsunternehmen. Insofern war die Position des Auftragnehmers gegenüber den Auftraggebern während der Förderlaufzeit stärker als sonst üblich.

Die Rolle des Auftragnehmers bestand auf der persönlichen Ebene insbesondere im Verhältnis zu den Geschäftsführern der Verbundunternehmen als den Entscheidern über die Vergabe des Auftrags (und möglicher Folgeaufträge). Von dieser Rolle mußte sich der Berater bewußt absetzen, wenn es darum ging, den Verbundpartnern Feedback zu geben, oder sie mit negativen Aspekten zu konfrontieren. Die Funktion als Feedback-Geber und ggf. als Kritiker war im Auftrag implizit vorgesehen, und gehörte zur Rolle als Projektmanager und Berater (s.u.). Des Weiteren galt es während des Projekts nicht erst auf Anfrage oder auf Abruf tätig zu werden, sondern die Erbringung der vereinbarten Leistungen aktiv voranzutreiben. Auch diese Aktivität bzw. Funktion als „Kümmerer“ (der sich um den Fortgang kümmert) und Impulsgeber war im Auftrag implizit vorgesehen, und gehörte ebenfalls zur Rolle als Projektmanager und Berater.

4.3.4 Projektmanager, Koordinator

Eine der wichtigsten Rollen war die des Projektmanagers und Koordinators des Verbundprojekts. Die entsprechende Position war im Rahmen des Organisationssystems, das durch den Verbund gebildet wurde, ausdrücklich vorgesehen, und im Kooperationsvertrag zwischen den Verbundpartnern, der Teil der Förderanträge war, auch formal verankert.

Einige Aspekte im Zusammenhang mit dieser Rolle wurden bereits angesprochen. So war die Rolle des Projektmanagers eng mit der des Projektentwicklers verbunden, da ein Teil der Projektplanung bereits im Rahmen der Projektentwicklung erstellt wurde. Auch auf die Funktion eines „Impulsgebers“ und „Kümmerers“ wurde bereits hingewiesen. Die uneingeschränkte Übernahme dieser Zuschreibung durch den Berater wäre insofern problematisch gewesen, als sich die anderen Akteure daran gewöhnen könnten, daß sich der Kümmerer um alles kümmert, und so eine erlernte Hilflosigkeit gefördert würde. Dem wurde u.a. dadurch entgegengewirkt, indem auf den betriebsübergreifenden Geschäftsführtreffen konkrete Maßnahmenpläne mit klaren Verteilungen der Zuständigkeiten erstellt wurden. Durch Berichtsrunden auf den Folgetreffen wurde eine gegenseitige Verbindlichkeit zur Umsetzung der Maßnahmen geschaffen, um die sich jeder Teilnehmer „selbst kümmern“ mußte.

Da die Interaktionspartner des Beraters aus den Verbundunternehmen (z.B. die internen Projektleiter/Ideenkoordinatoren; Führungskräfte, die an Workshops oder Schulungen teilnahmen) unter erheblichem Arbeitsdruck standen, mußte der Berater damit rechnen, daß seine Nachfragen nach erfolgten Maßnahmen und Erinnerungen an noch ausstehende Maßnahmen als das Verhalten eines „Kontrolleurs“, „Mahners“ und „Antreibers“ aufgefaßt werden können. Dadurch hätten auf ihn dieselben Zuschreibungen und Ressentiments übertragen werden können, wie auf die Leitungs-ebenen in den Unternehmen, auf die die Ursache des Arbeitsdrucks üblicherweise projiziert wird.

Neben Appellen an den guten Willen und Hinweise auf die gemeinsam vereinbarte Vorgehensweise, bestand die einzige Möglichkeit des Beraters, wirklich Druck auszuüben, darin, sich tatsächlich an die Geschäftsführer zu wenden. Von dieser Möglichkeit wurde nur insoweit Gebrauch gemacht, als E-Mails mit Erinnerungen an Termine als „Carbon-Copy“ auch an die Geschäftsführer gesendet wurden, was bei „normalen“ organisatorischen E-Mails nicht praktiziert wurde. Das nachdrückliche Eintreten des Beraters für die Belange der Projektarbeit wurde denn auch weniger als Auftreten eines „Antreibers“ aufgefaßt, als vielmehr nach dem Motto „einer muß ja hinterher sein“ und mit dem Attribut „leidenschaftliches Engagement“ positiv konotiert. Auf die negative Kehrseite dieser Haltung wurde bereits hingewiesen.

In Konfliktsituationen erforderte das Projektmanagement verschiedentlich die Funktion eines Vermittlers. Hierbei konnte der Berater keine explizite Vermittlungsposition (wie sie z.B. eine Schiedsstelle, ein Schlichter oder ein Vermittlungsausschuß innehat) einnehmen, da er durch die Auftragsvergabe von Seiten der Geschäftsführer zunächst diesen verpflichtet und somit nicht völlig neutral war. Dennoch kann von einem vermittelnden Verhalten gesprochen werden, durch das der Berater z.B. den Geschäftsführern Stimmungen und Meinungen aus dem Kreis der Führungskräfte oder der Betriebsräte (und umgekehrt) vermittelte, oder bei Konflikten zwischen einzelnen Personen in Einzelgesprächen Verständnis für die jeweilige Gegenposition sowie Bewußtsein für das Gesamtanliegen förderte.

Das Vermitteln und Zusammenführen verschiedener Sichtweisen war auch über die Funktion eines Konfliktmanagements hinaus ein wichtiges Anliegen im Rahmen des Projekts, da dadurch Mehrperspektivität und Reflexivität in den Unternehmen gefördert werden sollte. Dies wurde bereits in Abschnitt 3 ausführlich erörtert. Aufgrund der Eigenschaft des Beraters, wenn schon kein völlig neutraler, so doch zumindest ein „externer Dritter“ zu sein, versuchten verschiedene Akteure den Berater in den Funktionen als „Sprachrohr“ oder „Anwalt“ zu nutzen, um ihre Anliegen bei anderen Gruppierungen vorbringen zu können. Dies betrifft z.B. das Ansinnen der Geschäftsführer, der Berater solle die Betriebsräte zu einer stärkeren Unterstützung des Vorschlagswesens gewinnen, oder die Hoffnung von Führungskräften, über den Berater ihren Wünschen nach einer besseren Ausstattung mit zeitlichen Ressourcen (für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen) mehr Nachdruck gegenüber den

Geschäftsleitung verleihen zu können. In gewissem Sinne wurde somit versucht, den Berater als Ersatz für (noch) nicht funktionierende Kommunikation in den Unternehmen in Anspruch zu nehmen.

Da der Berater mit den Ebenen der Führungskräfte, den Betriebsräten und den Geschäftsführern jeweils intensiv (in Führungskräfte trainings, in betriebsübergreifenden Treffen der Betriebsräte bzw. der Geschäftsführer) zusammenarbeitete, bestand weiter die Erwartung, über den Berater zu erfahren, was und wie in den anderen Gruppen gedacht wurde. So legten sowohl die Geschäftsführer als auch die Betriebsräte großen Wert darauf, jeweils die Protokolle der Treffen der „Gegenseite“ zu erhalten. Durch die Bereitstellung sämtlicher Protokolle auf einer passwortgeschützten Projektwebseite konnten diese Erwartungen mit wenig Aufwand erfüllt werden. Gleichzeitig machte der Berater deutlich, daß es in jedem Treffen/Workshop auch Begebenheiten geben kann, die „außerhalb des Protokolls“ stattfinden (z.B. im Rahmen von Rollenspielen). Dadurch wurde Vertrauen und Transparenz geschaffen, was dazu beitrug, daß alle Seiten bereits nach kurzer Zeit konstruktiv zusammenarbeiteten.

Das Ansinnen, die Funktionen eines „Sprachrohrs“ oder eines „Hörrohrs“ zu erfüllen, wurden vom Berater in dem Sinne angenommen, durch sein Wirken den Informationsfluß zwischen allen Akteuren zu intensivieren. Gleichzeitig wurden solche Anfragen zum Anlaß genommen, Möglichkeiten zu erarbeiten, wie die dahinterstehenden Anliegen durch eine Verbesserung der Kommunikation in den Unternehmen und ohne Umweg über den Berater vorangebracht werden können.

Durch die vermittelnden Funktionen war die Rolle des Projektmanagers eng mit den Rollen als Trainer (in Führungskräfte trainings) oder als Moderator (in betriebsübergreifenden Treffen der Betriebsräte bzw. der Geschäftsführer) verbunden. Diese Funktionen werden hier im Kontext des Projektmanagements diskutiert, weil er am ehesten ausdrückt, mit den Akteuren aller Seiten und mit allen Aspekten der Projektarbeit in Berührung zu sein.

In der Rolle des Projektmanagers sah sich der Berater zuweilen auch in der Situation, „Mutmacher“ für andere Interaktionspartner zu sein. Diese Funktion ergab sich zum einen aus der Rolle des Verkäufers und aus der Funktion, Initiator des Projekts zu sein. Vor allem wurde sie aber dadurch ermöglicht, daß der Berater Abstand zum Tagesgeschehen in den Verbundunternehmen hatte, in dem die Interaktionspartner des Beraters zuweilen drohten, „unterzugehen“. Aus dieser externen Position konnte der Berater an die Zielsetzungen des Projekts erinnern und für die anderen Projektteilnehmer eine gewisse „Haltefunktion“ ausüben.

Neben diesen eher emotionalen oder „psychologischen“ Betreuung bestanden an den Berater natürlich auch die vielfältigen eher „technisch“ zu sehenden Anforderungen, die mit der Koordination und Organisation eines komplexen Projekts verbunden sind. Die Beherrschung entsprechender Instrumente und Techniken des Projektmanagements wurden sowohl vom Arbeitgeber des Beraters als auch von den „gemanagten“ Projektteilnehmern als Selbstverständlichkeit erwartet, auf sie soll hier nicht weiter eingegangen werden.

4.3.5 Berater

Die Rolle des Beraters ist eng verbunden mit der des Projektmanagers. In diesem Fall war der Berater auch der Projektmanager seines Beratungsprojekts. Allerdings hätte das Projektmanagement operativ auch von einer anderen Stelle oder Person ausgeführt werden, und der Berater sich auf die (z.B. fachliche, methodische) „Beratung“ dieser Stelle/Person beschränken können (oder seine Beratungstätigkeit von dieser managen lassen). Insgesamt dürfte der Begriff des „Beraters“ sehr viel weiter gefaßt und mit einem erheblich bunteren Spektrum an Erwartungen und Assoziationen verknüpft sein, als der Begriff des „Projektmanagers“. Nach den Ausführungen zur Rolle des Projektmanagers sollen daher noch einige Aspekte unter dem Stichwort „Beraterrolle“ ergänzt werden.

Die grundsätzlichen Anforderungen an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen von Beratern in Organisationsentwicklungsprozessen – um einen solchen handelte es sich bei der Entwicklung des

Ideenmanagements – sind z.B. bei Fatzter et al. (1999) umfassend beschrieben, und sollen daher hier nicht weiter ausgeführt werden. Dort wird auch auf die personenbezogene Komponente der Dienstleistung „Beratung“ hingewiesen: Der Berater und das beratene Unternehmen müssen zueinander „passen“, die „Chemie“ muß stimmen. In diesem Zusammenhang war wichtig, daß zwischen dem Berater und seinen maßgeblichen Interaktionspartnern in den Unternehmen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, das es ermöglichte, auch Hintergründe anzusprechen und Gespräche „unter vier Augen“ zu führen. Hierzu trugen ein verbindliches und zugewandtes Auftreten des Beraters, eine in Inhalt, Form und Termin zuverlässige und sorgfältige Erledigung vereinbarter Arbeiten, sowie Offenheit und Transparenz wesentlich bei.

Von Seiten der auftraggebenden Unternehmen wurde eine Wahrnehmung der Beraterrolle erwartet, die die Zielsetzung des Unternehmens zur Grundlage hat. Aus Sicht der Geschäftsführer war diese Zielsetzung im wesentlichen durch ihre eigenen Vorstellungen (ggf. in Abstimmung mit dem Top-Management) gegeben. Insofern konnte der Berater leicht in die Situation geraten, sowohl von der Belegschaft (vertreten z.B. durch den Betriebsrat) als auch von der Geschäftsleitung selbst als „Bündnispartner“ der Geschäftsleitung angesehen zu werden. Eine Ausübung der Rolle des Beraters als Bündnispartner der Geschäftsleitung hätte jedoch die Wahrnehmung anderer Rollen, wie u.a. die eines (neutralen) Moderators (z.B. von betriebsübergreifenden Treffen der Betriebsräte), behindern können.

Die negativen Aspekte der Zuschreibung, Bündnispartner der Geschäftsleitung zu sein, konnten u.a. dadurch vermieden bzw. minimiert werden, daß zunächst auch auf untergeordneten Ebenen Einverständnis „in der Sache“, d.h. mit dem grundsätzlichen Anliegen und der Zielsetzung des Projekts festgestellt wurde. Der von den Geschäftsleitungen vergebene Auftrag wurde somit noch einmal von den Führungskräften der mittleren Ebene und vom Betriebsrat bestätigt, wenn es dabei z.T. auch Abweichungen hinsichtlich konkreter Zielformulierungen bzw. –kriterien gab. So legten die Führungskräfte der mittleren Ebene in einigen Unternehmen wesentlich mehr Wert als das Top-Management auf Parameter, die sich nicht nur auf die Anzahl von Vorschlägen, sondern auch auf deren Qualität bzw. Werthaltigkeit beziehen.

Auch wenn die (sich u.a. auch aus der Rolle des „Auftragnehmers“ ergebende) Bündnissituation nicht völlig auszuschalten war, gehörte es im Verständnis des Beraters vor allem zu seiner Rolle, im Interesse der Sache zu handeln, nachdem diese als „gemeinsame Sache“ erkannt und definiert war. Der in der Sache von den Führungskräften und den Betriebsräten bestätigte Auftrag wurde vom Berater dadurch erfüllt, daß er diese Gruppen bei der Erarbeitung und Formulierung ihrer Vorstellungen und Anforderungen an die konkrete inhaltliche Gestaltung der Projektarbeit unterstützte, und auf deren Umsetzung durch ein Aufgreifen von Seiten der Geschäftsleitungen hinwirkte. Nicht zuletzt konnte der Berater darauf verweisen, daß bereits die (von ihm konzipierte) Projektstruktur Elemente enthält, mit denen Lern- und Änderungsprozesse auch auf Ebene der Geschäftsführer bewirkt werden sollen, nämlich im Rahmen der betriebsübergreifenden Geschäftsführertreffen.

Neben der Vermutung, Bündnispartner der Geschäftsführer zu sein, wird mit Beratern – insbesondere „Unternehmensberatern“ - häufig die Assoziation verbunden, daß diese beauftragt werden, um Rationalisierungsmaßnahmen und Stellenabbau zu rechtfertigen oder anzustoßen. Eine derartige Beraterfunktion als „Jobkiller“ hätte im Konflikt zu den Rollen als Trainer oder Moderator gestanden, da die Teilnehmer von Workshops und Schulungen hätten befürchten müssen, vom Berater kritisch bewertet zu werden, und sich entsprechend weniger offen verhalten hätten. Solchen Ängsten wurde daher von Anfang an mit einer umfassenden Aufklärung begegnet. Bereits bei der Verteilung der Fragebögen zur Mitarbeiterbefragung, im Rahmen der Führungskräfte trainings und auf allen Informationsveranstaltungen wurde darauf hingewiesen, daß das Projekt den Zweck hat, bestehende Arbeitsplätze zu sichern, bzw. durch das Aufgreifen von Produktideen eine Ausweitung der Produktion zu bewirken und damit neue Arbeitsplätze zu schaffen.

In der Rolle des Unternehmensberaters ist es zumindestens akzeptiert, „gebildet“ zu sprechen und bei der Wortwahl auch Fremdworte zu nutzen. Auch der vom Berater getragene Dokortitel ist mit der Rolle des Beraters als Ausdruck von Kompetenz im allgemeinsten Sinne vereinbar. Im Zusammenhang mit Workshops und Schulungen, die sich an „einfache“ Meister und Arbeiter richten, können diese Attribute jedoch auch kontraproduktiv wirken. Sprache und Titel können zunächst eine Distanz aufbauen und Intersubjektivität

erschweren, indem sie Aussagen des Beraters als „akademisch“ erscheinen lassen, zumal wenn die Zielgruppe über eine ausgeprägte Sprachidentität (Sauerländer) verfügt und der Berater ein nahezu reines Hochdeutsch spricht, und selbst dann, wenn er auf Fremdworte und „Beraterdeutsch“ verzichtet. In der Rolle des Trainers und Moderators wurde dem Rechnung getragen, indem Erklärungen durch den Berater sehr verständlich gehalten, und in der Ablaufplanung großer Raum für die Kommunikation der Teilnehmer untereinander sowie für „handwerkliche“ Tätigkeiten (z.B. das Anfertigen farbiger Diagramme) eingeräumt wurde (s.u.).

In einigen Unternehmen war die Einstellung vorhanden, daß durch die Beauftragung eines professionellen Beraters Probleme gelöst werden können, die vorher im „Alleingang“ nicht bewältigt werden konnten (z.B. Erzeugen von Nachhaltigkeit in der Beteiligung am Vorschlagswesen). Insofern wurde dem Berater hier gleichzeitig mit seiner Eigenschaft als „Profi“ bzw. „Experte“ auch die Funktionen eines „Retters“ oder „Helfers“ aus einer Situation, in der man selbst nicht mehr weiter wußte, zugeschrieben. (Eine andere theoretisch mögliche Erwartung hätte sein können, daß auch der Profi nicht schafft, woran man selber gescheitert war, und so das eigene Scheitern nachträglich gerechtfertigt würde. Diese Haltung war unter den Verbundunternehmen jedoch nicht erkennbar.) Von Seiten der Unternehmen wurde damit die Rolle des Ratsuchenden oder Hilfebedürftigen eingenommen.

Im Zusammenhang mit der Rolle als „Helfer“ war darauf zu achten, daß geklärt wird, was an Hilfsbedürftigkeit tatsächlich vorhanden ist. Damit sollte vermieden werden, daß der Berater für die Unternehmen Tätigkeiten übernimmt, die diese sinnvoller selbst machen könnten (ohne damit ein – ggf. befristetes, soweit nützlich – „Outsourcing“ von Leistungen auszuschließen). Ziel sollte sein, daß sich der Berater überflüssig macht, nicht, daß die Unternehmen (von einem Helfer) abhängig werden. Dieses Ziel wurde durch die Verbundstruktur wesentlich unterstützt. Im regelmäßigen Vergleich der Unternehmen wurde immer wieder deutlich, daß die Problemlösungen jeweils eigenständige Leistungen der einzelnen Unternehmen sind – trotz des gleichen Inputs ein und desselben Beraters unterschieden sich die eingeschlagenen Wege der Verbundpartner erheblich. Gleichzeitig wies der Berater regelmäßig darauf hin, daß die Einbeziehung eines „Profi“ allein nicht ausreicht, sondern daß das eigentliche Erfolgsrezept in der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit bestehe.

Bei allen Verweisen auf den Nutzen der Gemeinschaftskompetenz im Verbund bestand ein wesentlicher Teil der Rolle des Beraters jedoch auch darin, als Experte aufgrund seiner Kompetenz, seinem Sachwissen und seiner Erfahrung, Rat zu geben und somit „Ratgeber“ zu sein. Für die Unternehmen gehörte es zu ihrem Selbstverständnis, Experten in ihrem Fertigungsbereich und ihrer Branche zu sein, nicht aber hinsichtlich der Methodiken zur Einführung eines Ideenmanagements. Die Erwartung an den Berater, als Fachmann auf seinem Beratungsgebiet angefordert werden zu können, besteht ebenso an die Rolle des Trainers. Sie wird dort weiter ausgeführt.

4.3.6 Moderator

Eine Rolle als Moderator kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden. Zum einen kann von einer Moderation des „Miteinanders“ im gesamten Verbund gesprochen werden. Diese Funktion wurde bereits als Teil der Projektmanagements betrachtet (s.o.), und wird daher an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt. Zum zweiten war der Berater regelmäßig als Moderator von Veranstaltungen tätig, z.B. von betriebsübergreifenden Treffen der Geschäftsführer oder der Betriebsräte. Im Rahmen der Arbeitsplanung und des Auftrags war eine Tätigkeit des Beraters als Moderator dieser Treffen ausdrücklich vorgesehen bzw. vereinbart worden.

Allerdings wurde bei diesen Veranstaltungen die Rolle des Moderators nie in „Reinform“ ausgeübt. Allgemein wird von einem Moderator erwartet, daß er bezüglich der diskutierten Inhalte neutral ist. Der Moderator soll seine Prozeß- und Methodenkompetenz einbringen, aber hinsichtlich der erarbeiteten Ergebnisse inhaltlich keine eigenen Interessen und Ziele verfolgen. Insofern besteht ein Konflikt zwischen der Rolle als Moderator und den Rollen als Berater (s.o.) und Trainer (s.u.).

Durchweg wurde von den Teilnehmern erwartet, daß der Berater nicht nur eine moderierende Funktion in den Treffen einnimmt, sondern auch in der Funktion als fachlicher „Experte“ für inhaltliche Anfragen zur Verfügung steht, und seine Sachkenntnis zu einer zielführenden Steuerung des Veranstaltungsverlaufs einsetzt. Diese Erwartung von Teilnehmern, durch einen Experten Lösungsvorschläge zu erhalten, stand insbesondere am Anfang der Zusammenarbeit im Widerspruch zum Workshop-Ansatz des Beraters, die Erarbeitung von Lösungsansätzen durch die Teilnehmer selbst mit Moderation zu unterstützen (im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“). In der Regel entsprach der Berater Anfragen nach Expertenwissen nur insoweit, um ein für eine tragfähige Haltefunktion ausreichendes Vertrauen in die Sachkompetenz des Beraters zu erzeugen.

Innerhalb einer einzigen Veranstaltung wechselte der Berater in der Regel zwischen den verschiedenen Rollen als Moderator, Trainer, Dozent oder Projektmanager hin und her, meistens ohne dies explizit deutlich zumachen. Von den Teilnehmern wurden moderierte Phasen denn auch eher als besondere didaktische Vorgehensweisen in der Rolle als „Workshop-Leiter“ verstanden. In diesem Zusammenhang erhielt der Berater von einem der Geschäftsführer die Zuschreibung, ein guter „Manipulator“ zu sein. Die Manipulation bestehe darin, daß der Berater Teilnehmer von Treffen und Workshops glauben mache, sie hätten die Ergebnisse selbst erarbeitet und nicht seiner Anleitung zu verdanken.

Eng verbunden mit der Rolle als Moderator war häufig eine Funktion als „Animateur“ oder als „Spielleiter“. So wurden Diskussionen z.T. als Quiz-Shows oder als Podiumsdiskussionen arrangiert, z.B. um eine intensivere affektive Beteiligung zu erzeugen, oder um einen „akzeptablen“ Rahmen für die Äußerung negativer Aspekte zu schaffen. Zuweilen nahm der Berater auch die Funktion eines „Provokateurs“ ein, z.B. um im Rahmen paradoxer Interventionen Widersprüche prägnanter zu machen oder Teilnehmer zum Beziehen klarer Positionen zu veranlassen.

4.3.7 Trainer, Dozent

Die Ausübung einer Rolle als Trainer oder als Workshop- bzw. Seminarleiter war im Rahmen der Arbeitspläne explizit vorgesehen. Diese betraf vor allem die Durchführung von Führungskräfte trainings, in denen Kenntnisse und Fertigkeiten für die Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen, sowie für Bereiche wie Führung, Kommunikation, Moderation oder Zeitmanagement vermittelt und trainiert werden sollten. Aber auch im Rahmen der Erfahrungsaustauschtreffen auf Ebene der Geschäftsführer oder der Betriebsräte wurden vom Berater häufig kurze Referate zu theoretischen Hintergründen und Konzepten gehalten, so daß hier neben der Rolle eines Moderators auch die eines Dozenten ausgeübt wurde (s.o.).

Von einem Trainer oder Dozenten wird u.a. erwartet, daß er die relevanten Fachinhalte beherrscht und in der Lage ist, sie durch eine geeignete didaktische Aufbereitung zu vermitteln. Insofern sind mit der Rolle des Trainers auch die eines Fachmanns bzw. Experten sowie die eines Pädagogen verbunden.

Da das Themengebiet „Ideenmanagement“ für den Berater zu Beginn des Projekts weitgehend neu war, verlangte insbesondere die erste Erwartung, sich rasch in die fachliche Seite der Materie einzuarbeiten und das Wesentliche erfassen zu können. Entsprechende Fähigkeiten hatte der Berater in langjährigen Trainingstätigkeiten auf anderen Gebieten erworben. Durch Literaturstudium sowie durch eine befristete Kooperation mit dem im Bereich Ideenmanagement führenden deutschen Trainingsinstitut während der Anlaufphase des Projekts konnte das fachspezifische Wissen in ausreichendem Maß bereitgestellt werden.

Im Selbstverständnis des Beraters bestand seine Rolle als Trainer vor allem darin, neben der Wissensvermittlung einen Übungsraum für die Teilnehmer zu schaffen, in dem diese relevante Fertigkeiten in Rollenspielen und anhand authentischer Vorschläge trainieren können. Des Weiteren sollten die konkreten Lösungen für anstehende Aufgaben im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ unter Nutzung der im Verbund bzw. im jeweiligen Workshop vorhandenen Joint-Kompetenz von den Teilnehmern selbst erarbeitet, und erst in zweiter Linie durch einen externen Experten „von außen“ hineingetragen werden. Wie bereits erwähnt, stand dieser Ansatz des Beraters insbesondere am Anfang der Zusammenarbeit im Konflikt mit

den Erwartungen der meisten Führungskräfte, aber auch mancher Geschäftsführer, „fertige Rezepte“ zu erhalten (s.o.).

Im Rahmen der Trainings wurde dem Berater im Zusammenhang mit dem Einsatz erlebnisaktivierender und übungszentrierter didaktischer Methoden vereinzelt die Rolle eines Psychologen zugeschrieben. So äußerte ein Teilnehmer, er habe bei der bildlichen Darstellung seiner Führungsrolle bewußt auf die farbliche Gestaltung geachtet, da diese sicherlich durch den Trainer „psychologisch“ analysiert und gedeutet würde.

Eng verbunden mit der Rolle des Trainers ist die Funktion eines Vorbilds. Um ein „Lernen am Modell“ zu ermöglichen, war der Berater bereit, Übungen vorzumachen und sich bzw. seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu zeigen. Auch hierdurch wurden verschiedentlich Zuschreibungen ausgelöst. So unterstellte ein Teilnehmer eines Kommunikationstrainings dem Berater/Trainer, die vermittelten Fertigkeiten (z.B. zur Klärung von Konflikten) auch für sich selbst anwenden zu können, und dadurch z.B. eine harmonische Partnerschaft zu führen.

Derartige Äußerungen können Hinweise darauf sein, daß das Verhältnis von Nähe und Distanz in der Beziehung zwischen dem Berater und den Teilnehmern nicht ausreichend geklärt bzw. nicht angemessen war. Der Berater versuchte zwar, über die fachlich-funktionale Trainer-Teilnehmer-Beziehung hinaus Vertrauen und Begegnungen auch auf der persönlichen Ebene durch ein offenes und authentisches Verhalten zu fördern. Je nach den Erfordernissen der Situation und der Teilnehmer mußte das Verhalten des Beraters jedoch einmal stärker durch Abgrenzung und Distanz, ein anderes Mal mehr durch Selbstoffenbarung bestimmt sein, um Projektionen handhaben und mit Widerständen umgehen zu können. Eine solche „selektive Offenheit“ auf der Basis einer intersubjektiven Grundhaltung ist ebenfalls in den anderen hier reflektierten Rollen erforderlich, da es in allen darum geht, Leistungen „am Menschen“ zu erbringen (s.u.).

Nah verwandt mit der Rolle des Trainers ist die Rolle eines Lehrers. In der Regel richten sich Trainings eher an Erwachsene, während der Begriff des Lehrers auf den Kontext Schule und damit Kindheit und Jugend verweist. Der Berater versuchte, ein „lehrerhaftes“ Verhalten und Ähnlichkeiten mit Schulsituationen möglichst zu vermeiden, da diese bei vielen Menschen mit eher negativen Erwartungen verbunden sind, und die Schülerrolle bei den Teilnehmern regressives Verhalten gefördert hätte. Zudem waren es die meisten Teilnehmer nicht (mehr) gewohnt, längere Zeit an einem Tisch zu sitzen und überwiegend kognitiv zu arbeiten.

Dem wurde durch das äußere Setting Rechnung getragen, z.B. indem Sitzordnungen so gestaltet wurden (z.B. am runden Tisch, kreisförmig ohne Tische), daß sie möglichst wenig Assoziationen an Schulunterricht hervorriefen. Der Ablauf der Workshops berücksichtigte die „Entwöhnung“ der Teilnehmer von expliziten Lernsituationen u.a. durch eine starke Aktivierung der Teilnehmern (z.B. im Rahmen von Kleingruppenarbeiten, moderierten Diskussionen), durch die bereits erwähnte Integration „handwerklicher“ Tätigkeiten, sowie durch ein „Learning by doing“ anhand konkreter Arbeitsaufgaben aus dem Alltag der Teilnehmer (z.B. Bearbeitung aktueller Vorschläge).

Im Zusammenhang mit der Rolle des Trainers soll schließlich noch die Rolle eines Missionars erwähnt werden. Im Rahmen der Trainings und Workshops ging es nicht nur um die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern es sollten gleichzeitig Änderungen von Einstellungen, Bewußtseinswandel bis hin zu Änderungen von Selbst- und Weltbildern unterstützt werden. Die Teilnehmer sollten zum Beispiel von der Notwendigkeit und Bedeutung ständiger Verbesserungen überzeugt werden, sie sollten ihr Selbstbild dahingehend ändern, daß sie auch – und gerade dann – gute Vorgesetzte sind, wenn ihre Mitarbeiter (und nicht nur sie selbst) auf gute Ideen kommen, und sie sollten ihre Mitarbeiter als wertvolle Ressource für neue Ideen und Verbesserungen ansehen. Dem lag die Annahme zugrunde, daß Verhaltensänderungen (die ja auch durch Anordnung „erzwungen“ hätten werden können), umso nachhaltiger sind, je mehr sie auch den Einstellungen, mentalen Modellen, Werten und Selbstbildern der Beteiligten entsprechen.

Der Berater verfolgte den Ansatz, die angestrebten Änderungen in den Einstellungen vor allem durch Erkenntnisgewinn und durch die Überzeugung aufgrund positiver Erfahrungen aus der Sache heraus geschehen zu lassen. Des Weiteren setzte er darauf, daß sich die Teilnehmer untereinander durch den Austausch entsprechender Argumente zu einem Bewußtseinswandel veranlassen. Die Wirkung des letzteren Ansatzes war vor allem durch die betriebsübergreifende Durchführung der Trainings besonders hoch. So wurde z.B. die Meinung einiger Mitarbeiter, eine Einsparung für das Unternehmen sei für die Mitarbeiter (abgesehen von der gezahlten Prämie) ohne jeden Vorteil, durch Argumente von Mitarbeitern aus einem anderen Verbundunternehmen in Frage gestellt. Diese wiesen darauf hin, daß ihre Arbeitsplätze durch die (aufgrund der Einsparungen) erhöhte Wettbewerbssicherheit ihres Unternehmens sicherer geworden seien, und sie das durchaus zu schätzen wüßten.

Dennoch bestand für den Berater die Versuchung, nicht nur auf die aus dem Prozeß resultierenden Veränderungen zu vertrauen, sondern auch verbale Überzeugungsarbeit zu leisten. Tatsächlich hatte der Berater zuweilen das Gefühl, Vorschlagswesen eher zu predigen als zu trainieren. In solchen Fällen stellte er in der Regel seine Aussagen anschließend im Teilnehmerkreis zur Diskussion. Ein nachdrückliches Eintreten für bestimmte Ansichten von Seiten des Beraters kann zwar dazu beitragen, Positionen zu klären und damit die Diskussion zu bereichern, es kann jedoch auch dazu führen, daß Teilnehmer ihren Widerspruch zurückhalten und das gewünschte Verhalten zeigen, ohne überzeugt zu sein. Wie bereits erwähnt, wurden engagierte Argumentationen des Beraters von Teilnehmern häufig auch damit relativiert, daß es ja „sein Job ist, davon überzeugt zu sein“.

Schließlich soll an dieser Stelle noch darauf hingewiesen werden, daß ein Trainer nicht nur als Lehrender tätig ist, sondern selbst stets auch ein Lernender ist. Lernen des Beraters betraf sowohl das Erfahrungslernen methodischer und sozialer Kompetenzen als auch den Gewinn von Erkenntnissen zum Thema Ideenmanagement, der aus der intensiven Diskussion und Auseinandersetzung mit dem von Teilnehmern präsentierten Material resultierte. Die Rolle des Lernenden und Übenden waren letztlich auch mit allen anderen hier reflektierten Rollen verbunden.

4.3.8 Supervisor

Eine Tätigkeit als Supervisor war in der Projektplanung nicht explizit vorgesehen. Bei der Betreuung der Projektleiter in den Unternehmen und bei der Moderation ihrer betriebsübergreifenden Erfahrungsaustauschtreffen, aber auch bei der Betreuung von Führungskräften in ihrer Tätigkeit als Gutachter übernahm der Berater häufig die Rolle eines Supervisors.

In diesen Fällen ging es weniger um die Vermittlung fachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten (wie in Trainings) oder um die methodische Strukturierung und Visualisierung inhaltlicher Auseinandersetzungen (wie in Moderationen). Vielmehr unterstützte der Berater z.B. die Projektleiter dabei, ihre Praxissituationen auf ihre situativen, personenabhängigen und institutionellen Hintergründe systematisch zu reflektieren. So waren die Projektleiter vielfach für mehrere Bereiche gleichzeitig zuständig (z.B. als EDV-Leiter und Ideenkoordinator, oder als Betriebsratsmitglied und Ideenkoordinator). Die hierdurch verursachten Rollenkonflikte, aber auch Belastungen, die u.a. daraus resultierten, z.T. bei „mächtigen“ Führungskräften auf die Einhaltung von Fristen für die Bearbeitung von Vorschlägen anmahnen zu müssen, wurden aus exzentrischer Position mehrperspektivisch betrachtet, um die zwischenmenschlichen Beziehungen und Kooperationen an den Arbeitsplätzen zu optimieren. Weiter wurden Gutachter dabei unterstützt, Abstand von ihrem Tagesgeschäft zu gewinnen, z.B. um für sich Prioritätensetzungen zwischen Fertigungs-, Führungs- und Innovationsprozessen bewußter zu gestalten. Damit sollte nicht zuletzt auch die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der betroffenen Personen erhöht und eine Steigerung der Effizienz der Verbundunternehmen erreicht werden.

Die Rolle des Supervisors ließ sich gut mit den anderen Rollen verbinden und ergänzte diese. Die Übergänge zwischen einer eher supervisorischen, trainierenden/lehrenden, beratenden oder moderierenden Tätigkeit waren dabei fließend.

4.3.9 Controller, Dokumentator, Forscher, Publizist

Im Zusammenhang mit der Position als Projektleiter gehörte es zu den Aufgaben des Beraters, das Controlling des Projekts durchzuführen. Hierzu zählte zum einen die Erfolgskontrolle der Projektarbeiten im Verbund. Sie erfolgte über die quartalsweise Erhebung und Zusammenstellung von Kennzahlen eines Datenkranzes. Diese wurden den Geschäftsführern und Projektleitern der Verbundunternehmen zur Verfügung gestellt. Die Verbundpartner befanden sich somit in der Situation der „Kontrollierten“, sofern man die Erhebung und Beobachtung von Leistungsdaten als „Kontrolle“ bezeichnen möchte. In diesem Sinn wurde Kontrolle im Verbund wechselseitig zwischen den Partnern ausgeübt und durch die Tätigkeit des Beraters als „Projekt-Controller“ vermittelt.

Des Weiteren war der Berater gegenüber seinem Arbeitgeber für einen effizienten Mitteleinsatz verantwortlich. Der durch die durchgeführten Arbeiten verursachte Aufwand mußte fortlaufend kontrolliert werden, um sicherzustellen, daß die Arbeits-, Zeit- und Kostenplanung eingehalten wird und die von den Aufträgen der Unternehmen finanzierten Budgets weder in nennenswerter Weise unter- noch überschritten wurden.

Die Rolle des Controllers stand mit den Rollen des Projektentwicklers oder Koordinators häufig in ähnlichen Konflikten wie die Rolle des Verkäufers und Auftragnehmers. Als Projektentwickler, aber auch aus der konkreten Erfahrung im persönlichen Austausch mit Ansprechpartnern und Workshopteilnehmern, hätte der Berater in manchen Fällen gern mehr Zeit und Aufwand in die Projektarbeit investiert, als das Budget es erlaubte. Der eigene Anspruch, Arbeiten „so gut wie möglich“ zu machen, mußte dann zugunsten eines „so gut wie nötig“ zurückgeschraubt werden.

Häufig genug wurde ein begrenztes Projektbudget jedoch auch durch zusätzlichen Einsatz in der Freizeit des Beraters kompensiert. Zu dem Konflikt zwischen den Erwartungen des Arbeitgebers an optimale Budgetausschöpfung, den Erwartungen der Kunden an optimale Leistungen, und dem eigenen Anspruch an die Qualität der Arbeit traten somit weitere Konfliktquellen in Form des eigenen Bedürfnisses nach Freizeit sowie der Erwartungen von Familie und Freunden nach Präsenz und Austausch.

Ebenfalls in sehr engem Zusammenhang mit der Position des Projektleiters stand die Verantwortung des Beraters für eine solide Dokumentation der Projektarbeiten. Eine Dokumentation war in der Projektplanung in dreierlei Hinsicht ausdrücklich vorgesehen. Zum einen umfaßte der Auftrag der Verbundunternehmen die Erstellung kurzer Ergebnisprotokolle für jede durchgeführte Veranstaltung. Zweitens mußten zur Mitte und nach Ende der Projektlaufzeiten Zwischen- bzw. Abschlußberichte für den Fördermittelgeber erstellt werden, die neben einer Beschreibung der durchgeführten Projektarbeiten auch eine Evaluation und Bewertung des Projekterfolgs umfassen mußten. Schließlich erwartete der Fördermittelgeber die Erstellung eines Leitfadens, mit dem die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden sollen. Auch das Erstellen der Berichte und des Leitfadens war im mit den Unternehmen vereinbarten Leistungsumfang enthalten.

Die Protokolle von Veranstaltungen waren vielfach ausführlicher und elaborierter, als von einigen Auftraggebern/Geschäftsführern erwartet wurde. Andere Geschäftsführer nutzten die Protokolle jedoch sehr intensiv, um sich ein Gesamtbild von der Entwicklung und dem jeweils aktuellen Stand der Projektarbeiten zu machen.

Für den Berater waren die Protokolle eine Möglichkeit, das Geschehen und die Ergebnisse der Veranstaltungen nicht nur wiederholend festzuhalten, sondern sie den Teilnehmern nochmals im nachhinein vertiefend zu erklären und verständlich zu machen. Insofern wurden über die Protokollfunktion hinaus kleine schriftliche Lehreinheiten zu den jeweiligen Inhalten der Veranstaltung erstellt (Zusammenhang mit den Tätigkeiten als Trainer/Lehrender). Des Weiteren ermöglichte die Erstellung der Protokolle und (in größeren Zeitintervallen) der Berichte dem Berater, Abstand zu gewinnen und Prozeßanalysen der Veranstaltungen wie auch des gesamten Projektverlaufs durchzuführen. Diese Dokumentationstätigkeiten

waren daher für die Wahrnehmung sämtlicher anderer hier reflektierten Rollen außerordentlich hilfreich und unterstützend.

In den Zwischen- und Abschlußberichten an den Fördermittelgeber mußte der Erfolg durchgeführter Projektarbeiten bewertet werden. Insofern wurde hier auch die Rolle eines Evaluators ausgeübt. Diese Rolle stand in einem erheblichen Konflikt zu den Rollen des Projektentwicklers bzw. Initiators sowie des Verkäufers. Auf der einen Seite ging es um eine möglichst objektive kritische Beurteilung, auf der anderen Seite stand die Identifikation mit dem „eigenen Kind“ und das subjektive Interesse an einem (weiteren) Verkaufserfolg.

Die Evaluation bot jedoch gleichzeitig eine Möglichkeit für eigene Lernprozesse des Beraters. Durch das Zusammenstellen und gezielte Auswerten von in der Projektarbeit generierten Materialien und Daten betätigte sich der Berater in Ansätzen als empirischer Forscher. Weitere Daten wurden durch gemeinsam mit Industrie- und Handelskammern durchgeführte Unternehmensbefragungen erhoben, sowie aus der Auseinandersetzung mit von Dritten veröffentlichten Informationen gewonnen. Das Forschungsinteresse betraf sowohl deskriptive Aspekte als auch kausale und Wirkzusammenhänge. Umfang und Tiefe der Forschungstätigkeit waren vor allem durch die Möglichkeiten begrenzt, inwieweit sich die Ergebnisse zu einem Mehrwert für die Geschäftstätigkeit des Beratungsunternehmens nutzen ließen.

Ein Teil der Ergebnisse und Auszüge von Berichten wurde für Publikationen in Fachzeitschriften zum Thema Ideenmanagement, in populären Managementzeitschriften sowie in Kammerzeitschriften zusammengefaßt. Mit diesen Publikationen sollte vor allem die Marketing- und Verkaufstätigkeit unterstützt werden (s.o.).

5 Einsatz von Methoden, Techniken und Medien

Eine Vielzahl von Methoden, Techniken und Medien kann dafür eingesetzt werden, die Interaktionen und Beziehungen zu Interaktionspartnern zu gestalten. Ihr Einsatz sollte jedoch auf einer Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen Menschen beruhen, die von Intersubjektivität und Korrespondenz geprägt ist. Im folgenden werden Grundhaltung sowie verschiedene Methoden, Techniken und Medien im Zusammenhang mit dem Umgang mit Rollenzuschreibungen erörtert.

5.1 Grundhaltung

Als Modell für die Gestaltung von Beziehungen zwischen Berater und Interaktionspartnern kann das bereits in Abschnitt 2 vorgestellte Ko-respondenzmodell dienen (s.o.). Die Beziehung sollte demnach als ein Prozeß intersubjektiver Korrespondenz aufgefaßt werden. Intersubjektivität als Grundhaltung bedeutet zuallererst, dem Interaktionspartner als „Subjekt“ zu begegnen, und ihn nicht als ein „Objekt“ zu betrachten, das man besitzt (einen Kunden, den man „hat“) oder an dem man eine Dienstleistung verrichtet (Teilnehmer, die trainiert „werden“).

Als „Ko-respondenz“ bezeichnet Petzold einen „synergetischen Prozeß direkter und ganzheitlicher Begegnung und Auseinandersetzung zwischen Subjekten auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftebene.“ „Voraussetzung für Korrespondenzprozesse ist die wechselseitige Anerkennung subjektiver Integrität.“ Ziel von Korrespondenz ist es, Konsens herzustellen - und sei es darüber, unterschiedlicher Meinung zu sein (Petzold 1993a, Petzold 1998).

Insbesondere in einem professionellen Kontext, wie einer Beratungstätigkeit, bedeutet intersubjektive Korrespondenz jedoch nicht, auf Distanz und Grenzziehungen gegenüber Interaktionspartnern zugunsten einer vollständigen Selbstoffenbarung zu verzichten. Dies wäre im Rahmen einer Geschäftsbeziehung auch völlig unangemessen.

Vielmehr geht es um eine selektive Offenheit, die es ermöglicht, sich einerseits soweit zu öffnen und persönlich einzulassen, daß auch emotionale und volitive Faktoren einer Situation oder einer Interaktion erfaßt werden können. Durch ein inneres Mitvollziehen der von Interaktionspartnern beschriebenen bzw. erlebten Szenen wird ein ganzheitlicheres Erfassen und ein szenisches Verstehen ermöglicht. Mit Empathie und Intuition lassen sich auch Qualitäten erschließen, die nicht ausgesprochen werden. Andererseits ist eine ausreichende Distanz erforderlich, um nicht konfluent und durch Überidentifikation blind und handlungsunfähig zu werden. Eine (distanzierte) Übersicht über das Geschehen muß erhalten werden, um intervenieren zu können.

Eine im Projekt häufige Situation bestand z.B. darin, daß die Interaktionspartner unter einem hohen Arbeitsdruck und einer hohen zeitlichen Be- bzw. Überlastung standen. Allein das kognitive Wissen um diese Situation wäre nicht ausreichend gewesen, um den Interaktionspartnern gerecht werden und sie in ihren Gefühlslagen und Antriebsgründen verstehen zu können. Der Berater konnte (auch aufgrund seiner eigenen Erfahrungen mit Arbeitsdruck) Abwehrhaltungen von Workshopteilnehmern (z.B. gegen die „zeitraubende“ Workshopteilnahme) gut nachempfinden. Eine Überidentifikation mit den Teilnehmer als „gleichermaßen unter Druck und Stress Leidenden“ hätte jedoch keinen Ausweg eröffnet, sondern den Umgang mit einer „gedrückten“ Stimmung zusätzlich erschwert.

Aus der Anerkennung der subjektiven Integrität des Anderen und der (inneren) Anteilnahme an ihm erwächst die Anforderung der Solidarität, sich für den Anderen zu engagieren. Ebenso wie die Teilnahme kann ein Engagement jedoch nur partiell sein, es bedeutet nicht, „die Last des Anderen zu übernehmen“. In Bezug auf das oben dargestellte Beispiel bestand ein partielles Engagement des Beraters u.a. darin, die Überlastungsproblematik auf Ebene der Geschäftsführung zur Sprache zu bringen, und auf bestehende Zielkonflikte (z.B. zwischen der Forderung nach Erfüllung von Arbeiten im Vorschlagswesen und der

Forderung, keine Zeit- und Arbeitskapazitäten dafür zu benötigen) hinzuweisen.

Es entspricht einer intersubjektiven Grundhaltung, in der eigenen Position befragbar zu sein, und sich nicht hinter der Fassade z.B. eines Experten unangreifbar zu machen. Eine für viele Interaktionspartner wichtige Frage war zum Beispiel, ob denn das Beratungsunternehmen selbst ein funktionierendes Vorschlagswesen hätte. In der Tat mußte der Berater hier regelmäßig bekennen, daß dies nicht der Fall sei, da ein Vorschlagswesen für Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern kein sinnvolles Instrument sei. Nicht zuletzt wurden Rolle und Tätigkeit des Beraters (zumindest in Workshops, Trainings, Erfahrungsaustauschtreffen) durch die systematische Evaluation anhand der von den jeweiligen Teilnehmern ausgefüllten Feedbackbögen regelmäßig hinterfragt.

5.2 Aktivierung

Um einer zu ausgeprägten Rollenverteilung in „Aktivist“ (z.B. Trainer/Moderator) und „Passivisten“ (z.B. Teilnehmern) entgegenzuwirken, wurden verschiedene Techniken genutzt.

Eingangs- und Abschlußrunden wurden in nahezu allen Veranstaltungen (Workshops, Trainings, Erfahrungsaustauschtreffen) durchgeführt. Im Rahmen der Eingangsrunden wurden die Teilnehmer u.a. gebeten, zu schildern, was sie mit ihrer Teilnahme erreichen wollen. Mit dieser Formulierung sollten die Teilnehmer angeregt werden, das eigene Interesse und den eigenen Anteil an den Ergebnissen wahrzunehmen. Die Eingangsrunde bot gleichzeitig die Möglichkeit, Themen zu benennen, die den Teilnehmern besonders wichtig waren. Die Themen wurden für alle sichtbar dokumentiert und im weiteren Ablauf berücksichtigt (bearbeitet oder für spätere Bearbeitung vorgemerkt).

Vor den Abschlußrunden wurden die Teilnehmer u.a. gebeten, Aussagen zu nächsten konkreten Schritten zu machen, mit denen sie die Ergebnisse der jeweiligen Veranstaltung umsetzen würden. Dadurch sollten verdeutlicht werden, daß die Zuständigkeit für die Realisierung von Handlungsansätzen bei jedem Einzelnen lag. Durch die „öffentliche Bekanntmachung“ im jeweiligen Teilnehmerkreis wurde zudem die Verbindlichkeit zur Umsetzung erhöht.

Des weiteren wurden erarbeitete Maßnahmen in **Maßnahmenplänen** zusammengetragen, in denen Zuständigkeiten, Realisierungstermine und Berichtswege zugeordnet wurden. Auf den betriebsübergreifenden Treffen der Geschäftsführer dienten die Maßnahmenpläne des jeweils vorangegangenen Treffens als roter Faden für die Berichte zum Stand der Projektarbeiten in den einzelnen Unternehmen. Bezogen auf Halbjahresabschnitte wurden vom Berater Übersichten über die vereinbarten Arbeitsprogramme und die jeweils Verantwortlichen erstellt, deren Bearbeitungsstand ebenfalls regelmäßig besprochen wurde.

Im Rahmen von Workshops und Trainings für Führungskräfte nahm **Kleingruppenarbeit** einen großen Raum ein. Die Teilnehmer bereiteten i.d.R. Flipchart-Bögen vor, mit denen sie die Ergebnisse ihrer Kleingruppenarbeiten dokumentierten und anschließend im Rahmen kleiner Präsentationen dem Plenum vorstellten. Die Teilnehmer konnten dadurch erleben, daß der wesentliche Teil der Ergebnisse von ihnen selbst erarbeitet wurde. Eine weiterer Ansatz bestand darin, den „Staffelstab“ für die Anleitung zu bestimmten Arbeiten an die Teilnehmer weiterzugeben. So wurde in einigen Trainings die Anwendung von Arbeitshilfen anhand konkreter Vorschlägen geübt. Nachdem zunächst der Berater einen Teilnehmer in der Anwendung der Arbeitshilfe angeleitet hat (z.B. indem er ihn durch einen Fragekatalog führte), übernahmen diese Rolle für die nächsten Durchläufe jeweils andere Teilnehmer, die nur noch punktuell vom Berater unterstützt wurden. Zum Abschluß wurde die Arbeitshilfe ohne Begleitung des Beraters in Kleingruppen angewendet, und die Erfahrungen anschließend im Plenum ausgewertet.

Während in den ersten Treffen der Geschäftsführer Fragen an den Berater in seiner Rolle als Experte überwogen, wurden spätere Treffen so moderiert, daß Fragen gesammelt und dann gemeinsam diskutiert wurden. Die letzten Treffen fanden in einer Struktur statt, in der sich im wesentlichen nur die Geschäftsführer

untereinander Feedback und Ratschläge gaben, aber kaum inhaltlicher Input vom Berater gefragt bzw. erforderlich war. Damit wurde Ko-Reflexivität im Verbund praktiziert.

5.3 Kartierungen

Ein Aufgabe des Beraters bestand darin, die Interaktionspartner in der Klärung und Wahrnehmung ihrer eigenen Rollen und Zuständigkeiten im Vorschlagswesen zu unterstützen. Als ein Beispiel für kokreative Methoden und kreative Medien, wie sie in der Integrativen Supervision verfügbar sind, soll die Kartierung der Führungsrolle von Geschäftsführern und Abteilungsleitern beschrieben werden.

Jeweils kurz nach der Mitte der Projektlaufzeiten wurden halbtägige betriebsübergreifende Workshops auf der Ebene des Top-Managements durchgeführt. Abgesehen von den Geschäftsführern war es für die meisten Teilnehmer das erste Treffen mit Kollegen aus den anderen Verbundunternehmen. Im Rahmen dieser Treffen stellten die Teilnehmer bildlich dar, wie das Interaktionsgefüge mit ihren Mitarbeitern im Kontext des Vorschlagswesens aufgebaut ist. Die im folgenden beschriebene Vorgehensweise orientierte sich im wesentlichen an dem bei Petzold (1998) beschriebenen Mapping-Ansatz.

Auf die kreative Arbeit wurden die Teilnehmer mit einer kurzen Instruktion durch den Berater vorbereitet, in der die Teilnehmer zu einer Reflektion ihrer Rollenverhältnisse, ihrer Verhaltensweisen gegenüber ihren Mitarbeitern und ihrer Zuständigkeiten und Funktionen im Vorschlagswesen angeleitet wurden. Der Berater erklärte den Teilnehmern, daß es hilfreich ist, sich Gegebenheiten im wahrsten Sinne des Wortes „vor Augen“ zu führen, und nicht nur darüber zu reden. Ferner wurde die kreative Arbeit mit der im Vorschlagswesen erwünschten Kreativität von Mitarbeitern in Verbindung gebracht.

Für die weitere Arbeit wurde jedem Teilnehmer ein Arbeitsblatt mit „Ankerfragen“ an die Hand gegeben, die ihn dabei unterstützen sollten, sich intensiver mit seinen Rollen auseinanderzusetzen, und die inhaltliche Anregungen für Assoziationen und bildhafte Vorstellungen gaben. Dennoch fiel vielen Teilnehmern die kreative Arbeit mit den zur Verfügung gestellten farbigen Wachsstiften schwer. Die meisten wählten als Form ihrer Darstellung Ablauf- oder Strukturdiagramme, in der Beziehungen und ihre Qualitäten mit verschiedenfarbigen Pfeilen dargestellt wurden. Einige Teilnehmer stellten jedoch auch sehr aussagekräftige Metaphern und Symbole dar, um ihre Rolle im Vorschlagswesen zu versinnbildlichen. In Einzelfällen stieß die Aufforderung des Beraters zur bildlichen Gestaltung auf heftigen Widerstand. Der Umgang mit Farbstiften wurde mit „Kindergarten“ verbunden und die investierte Zeit als nutzlos vertan bewertet.

Die Kartierungen der Rollen und Rollenfunktionen wurden anschließend an Pinwänden aufgehängt, so daß die Teilnehmer herumgehen und alle Bilder betrachten konnten. Mit einem Freiwilligen wurde anschließend im Rahmen einer Einzelarbeit vor der Gruppe ein in der Kartierung aufscheinendes Problem (z.B. ein Konflikt mit einem anderen Interaktionspartner, eine ungeklärte Zuständigkeit, usw.) bearbeitet (z.B. in einem kurzen Rollenspiel, o.ä.). Die anderen Teilnehmer wurden anschließend gefragt, ob sie Parallelen zu dem bearbeiteten Problem in ihrem eigenen Umfeld kennen. Daraus entspann sich regelmäßig eine Diskussion, in der die anderen Teilnehmer Aspekte aus ihren eigenen Kartierungen einbrachten. Zum Abschluß nahmen die Teilnehmer ihre Kartierungen wieder an sich und ergänzten sie um Aspekte, die sich für sie aufgrund der Einzelarbeit bzw. der anschließenden Diskussion geändert hatten.

Für viele Teilnehmer bewirkte die Erstellung ihrer Kartierungen, daß sie erstmals ihren Bezug zum bzw. ihre Rolle im Vorschlagswesen deutlich wahrgenommen haben. Indem sie ihr Interaktionsgefüge auf Papier dargestellt hatten, konnten sie es aus einer exzentrischen Position betrachten. Die Neuartigkeit der Methode regte vielfach auch im Nachklang der Workshops zu Diskussionen an, so daß in den Unternehmen ein Diskurs im Sinne reflexiven Managements angestoßen wurde.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Als konkretes Beispiel eines Organisationsentwicklungsprozesses wurde ein Verbundprojekt von acht Unternehmen beschrieben, die bei der Einführung bzw. Reaktivierung eines Ideenmanagements zusammenarbeiteten und dabei von einem externen Berater unterstützt wurden. Im Rahmen des Projekts wurden Verbesserungs- und Lernprozesse in den Unternehmen unter Beteiligung aller Mitarbeiter zur Gemeinschaftsaufgabe gemacht. Damit wurden reflexive und koreflexive Komponenten verwirklicht, wie sie im Rahmen des Meta-Modells reflexiven Managements vorgeschlagen werden. Durch die Zusammenarbeit und den Austausch im Verbund wurde eine zusätzliche Reflexionsebene realisiert, Mehrperspektivität verstärkt und Joint-Kompetenz in größerem Umfang nutzbar gemacht. Das Konzept einer betriebsübergreifenden Zusammenarbeit hat sich als „paßfähiger“ und sinnvoller Ansatz für eine Realisierung reflexiven Managements (zumindest in ersten Schritten bzw. Teilbereichen von Managementaufgaben) erwiesen.

Aufgrund der Wahrnehmung der sehr vielfältigen mit der Beratungstätigkeit verbundenen Aufgaben durch eine Person (des Beraters), übte diese im Rahmen des Projekts eine Vielzahl verschiedener Rollen aus. Während sich manche Rollen, z.B. als Projektmanager, Trainer, Moderator und Supervisor, durchaus immer wieder ergänzten und fließend ineinander übergingen, bestanden zwischen anderen Rollen, wie z.B. als Projektentwickler und Evaluator, Konflikte. Die angemessene Ausübung seiner verschiedenen Rollen war das wichtigste Instrument für den Berater, um in den Interaktionen mit Mitarbeitern der Verbundunternehmen zu einer erfolgreichen Organisationsentwicklung beizutragen.

In diesem Sinne soll abschließend noch die Rolle des „Organisationsentwicklers“ erwähnt werden. In dieser Rolle geht es weniger darum, ein Organisationssystem „von außen“ zu entwickeln, als vielmehr darum, Prozesse der Selbstorganisation des Systems vorzubereiten, anzustoßen, zu begleiten, zu unterstützen und zu reflektieren. Dabei müssen individuelle Problemsichten und Schwierigkeiten einzelner Personen im Zusammenhang mit den strukturellen Gegebenheiten der Organisation wahrgenommen und bearbeitet werden.

Eine wesentliche Funktion des Organisationsentwicklers besteht darin, selbst nicht Teil des Systems zu sein, da er nur dadurch eine Außenperspektive einnehmen kann, aus der er eher problematische Strukturen und Beziehungsmuster erkennen kann. Auf der anderen Seite können Entwicklungen nur von den Mitgliedern der Organisation selbst bewirkt werden. Sie sind „die Experten ihrer eigenen Probleme“, sie verfügen über die erforderlichen Spezialkenntnisse, um Veränderungen im Betriebsalltag umzusetzen zu können, und von ihrer Bereitschaft hängt es letztendlich ab, ob Veränderungen tatsächlich greifen.

Für eine als Organisationsentwickler erforderliche „aktive Neutralität“ (Engelhardt 2000), eine „selektive Offenheit und ein partielles Engagement“ (Petzold 1998) bieten das Intersubjektivitätsprinzip und das Korrespondenzmodell ein schlüssiges Konzept. Es wird im Rollenhandeln in konkreten Interaktionen, ggf. unter Verwendung geeigneter Methoden, Techniken und Medien, mit Leben gefüllt.

Zu guter Letzt: Sieben der acht Verbundunternehmen haben beschlossen, ihre Zusammenarbeit und den regelmäßigen betriebsübergreifenden Austausch fortzusetzen (das achte Unternehmen wurde zum Jahreswechsel verkauft und dabei auch personell in die Struktur des Käufers integriert). Die gemeinsame Reflexion soll damit zu einem dauerhaften Bestandteil der Unternehmenskultur der Partner werden. Das Vorbild dieses Verbunds ist mittlerweile von einer Gruppe aus fünf weiteren Unternehmen aufgenommen worden, die Ende 2002 mit einem neuen Verbundprojekt im Bereich Ideenmanagement und Führungskräfteentwicklung begonnen haben.

7 Literatur

- Becker, Horst; Langosch, Ingo: Produktivität und Menschlichkeit, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1995
- von Bismarck, Wolf-Bertram: Das Vorschlagswesen, Mering : Hampp, München 2000
- Brinkmann, Eberhard P.: Wettbewerbsreserve Ideenmanagement, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1992
- Bühning-Uhle, Mathias: Reflexive Unternehmensführung, DUV, Wiesbaden 1995
- Buer, Ferdinand: Lehrbuch der Supervision, Votum, Münster 1999
- Coburn-Staege, Ursula: Der Rollenbegriff, Quelle & Meyer, Heidelberg 1973
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Führungsinstrument Vorschlagswesen, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1993
- Ebert, Wolfgang: Systemtheorien in der Supervision, Leske + Budrich, Opladen 2001
- Engelhardt, Hans Dietrich; Graf, Pedro; Schwarz, Gotthart: Organisationsentwicklung, ZIEL, Augsburg 2000
- Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung, Edition Humanistische Psychologie, Köln 1999
- Fischer, Ulrich; Breisig, Thomas: Ideenmanagement, Bund-Verlag, Frankfurt/M. 2000
- Geller, Helmut: Position Rolle Situation, Leske + Budrich, Opladen 1994
- Hantschk, Ilse: Rollenberatung, in: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, Ed. Marhold, Berlin 2000
- Japan Human Relations Association (Hrsg.): CIP – Kaizen – KVP, verlag moderne industrie, Landsberg 1994
- Joas, Hans: Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie, Athenäum Verlag, Frankfurt/M. 1973
- Nalebuff, Barry; Brandenburger, Adam: Coopetition - kooperativ konkurrieren, Campus Verlag, Frankfurt/M. 1996
- Neckel, Hartmut: Gemeinsam innovativ - Ideen im Verbund, BVW-Ideenmanagement 2 (2002) 68-74
- Nerdinger, Friedemann W.: Motivation und Handeln in Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart 1995
- Neubeiser, Andreas: Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, Mering : Hampp, München 1998
- Petzold, Hilarion G.: Die Rolle des Therapeuten..., in: Petzold, Hilarion G. (Hrsg.): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung, Junfermann, Paderborn 1980
- Petzold, Hilarion G.: Integrative Therapie. Bd. II, 1: Klinische Philosophie, Junfermann, Paderborn 1993a
- Petzold, Hilarion G.: Integrative Therapie. Bd. II, 2: Klinische Theorie, Junfermann, Paderborn 1993b
- Petzold, Hilarion G.: Integrative Therapie. Bd. II, 3: Klinische Praxeologie, Junfermann, Paderborn 1993c
- Petzold, Hilarion G.: Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung, Junfermann, Paderborn 1998
- Pühl, Harald: Organisationsentwicklung und Supervision, in: Pühl, Harald (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung, Leske + Budrich, Opladen 2000
- Schreyögg, Astrid: Supervision - ein integratives Modell, Junfermann, Paderborn 1991
- Willke, Helmut: Systemtheorie 1: Grundlagen, Lucius & Lucius, Stuttgart 2000
- Willke, Helmut: Systemtheorie 2: Interventionstheorie, Lucius & Lucius, Stuttgart 1999
- Willke, Helmut: Systemtheorie 3: Steuerungstheorie, Lucius & Lucius, Stuttgart 1998
- Wiswede, Günter: Rollentheorie, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1977