
8. *Swissair:* *Ein "Top-down"-Ansatz*

Diese Fallstudie beschreibt den Prozeß der Strategieentwicklung aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung im Rahmen der Neuorganisation der Swissair.¹ Hier wird – im Unterschied zum Fall Alcatel STR in Kapitel 7, bei dem der konkrete Gestaltungs- bzw. Partizipationsprozeß an der Basis der Organisation illustriert wurde – gezeigt, wie der Ansatz der qualifizierenden Arbeitsgestaltung bei einer unternehmensweiten Neuorganisation mit dem Ziel der Entwicklung einer kompetenten Organisation genutzt werden kann.

Als die Unternehmensleitung der Swissair 1987 das Reorganisationsprojekt startete, war der Geschäftsgang der nationalen Fluggesellschaft der Schweiz durchaus befriedigend. Die Ausgangslage für das Reorganisationsprojekt war also nicht eine wirtschaftliche oder strukturelle Krise. Die Absicht bestand vielmehr darin, im Rahmen einer zukunftssichernden Strategie die organisationalen Voraussetzungen für die Unternehmung in einem künftig weitgehend liberalisierten Markt zu schaffen. Der Umstand, daß 1988 ein neuer Geschäftsleitungspräsident eingesetzt werden sollte, begünstigte die Möglichkeit, Gewohntes zu überprüfen und Neues umzusetzen.

Die Unternehmensleitung der Swissair entschied 1987, aufgrund einer eigenen Organisations- und Unternehmensdiagnose einen Restrukturierungsprozeß in Gang zu setzen, der in vier Phasen ablaufen sollte: 1987 wurde das Organisationsprojekt initiiert und mit der Implementierung der neuen Geschäftsleitungsstruktur und der neuen Aufbauorganisation 1988 abgeschlossen.

Die weitere Bereichsentwicklung war von da an Sache der einzelnen Departemente. Im Jahre 1989 wurde der Fokus auf die Produkte- bzw. Dienstleistungsverbesserungen gelegt. 1990 war das Jahr der Initiierung von Kooperationen mit anderen Gesellschaften, und 1991 wurde schließlich das Kostenreduzierungsprogramm "Move" lanciert. Der vorliegende Fall behandelt ausschließlich den Aspekt der qualifizierenden Arbeitsgestaltung im Rahmen des Reorganisationsprojekts. Die Swissair beschäftigte 1987 rund 20'000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon 12'000 in der Schweiz.

Insgesamt waren 1987 vor dem Hintergrund der erwähnten, unternehmensintern durchgeführten Organisationsdiagnose folgende Gründe für die Neuorganisation maßgebend:

- Das Umfeld des Unternehmens – Markt, Technik, Werte und Verhalten in der Gesellschaft – hatte sich im Laufe der letzten Jahre erheblich verändert. Damit das Unternehmen unter allgemein erschwerten und zunehmend rascher wechselnden Marktbedingungen potentielle Erfolgchancen nutzen und sein Überleben sichern konnte, war zweierlei in hohem Maße gefordert: *Marktnähe bzw. Kundenorientierung* nach außen sowie *Flexibilität und Mobilität* im Inneren. Diese Zukunftsanforderungen vermochten aber die damaligen organisatorischen Strukturen nicht befriedigend zu erfüllen.
- Der Einsatz qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfordert auf allen Stufen, ganz besonders aber an der Front bzw. Basis der Organisation entsprechende *Handlungsspielräume*.² In den aufgrund der funktionalen Gliederung äußerst arbeitsteiligen und zentralistischen Strukturen der bisherigen Organisation waren diese nicht in genügendem Maße vorhanden und ließen sich auch schwerlich realisieren. Daraus ergab sich eine im Ansatz bereits spürbare Gefährdung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die gegenüber früher wesentlich komplexer gewordenen Aufgaben hatten in der gegebenen, funktionalen Gliederung den Aufwand für Administration und Koordination dramatisch ansteigen lassen. Sowohl im Hinblick auf die Gemeinkosten als auch angesichts erkennbar gewordener Engpässe in unternehmerischen Entscheidungsprozessen drängte es sich auf, nach strukturellen Lösungen mit *geringerem Aufwand für Koordination* sowie *kürzeren Entscheidungs- und Reaktionswegen* zu suchen.

Somit war die allgemeine Zielsetzung der Reorganisation, die strukturellen Voraussetzungen für Kundenorientierung, Flexibilität und Effizienz wie auch für eine ganzheitliche Strategiebildung im Unternehmen zu schaffen. Leitgedanke für die Zielerreichung war die Bildung überschaubarer Organisationseinheiten mit einem – im Rahmen der notwendigen Koordination – möglichst hohen Grad an Autonomie sowie entsprechenden Möglichkeiten der Selbststeuerung. Dies galt sowohl für die Gestaltung der Grobstruktur des Unternehmens als auch für den inneren Aufbau der einzelnen Departemente sowie insbesondere für die Gestaltung der Arbeit an der Front bzw. Basis der einzelnen Abteilungen. Mit unseren Worten: Es wurde eine kompetente Organisation angestrebt.

Wie immer die zukünftige Organisation im einzelnen aussehen mochte, ein "Umbau", zumindest in Teilen, sollte in der Zukunft vermehrt auch kürzerfristig möglich sein, wenn die Marktverhältnisse oder andere Umstände dies erforderten. Notwendige Voraussetzungen hierfür sind nicht nur möglichst flexible und anpassungsfähige Strukturen, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Kaders, Veränderungen zu bewältigen, ja Veränderungen als integrierenden Bestandteil des "Geschäfts" und wesentlichen Aspekt der beruflichen Herausforderung zu betrachten und entsprechend konstruktiv damit umzugehen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in der bisherigen Organisation noch stark geprägt durch ein Berufsleben in klaren, verhältnismäßig statischen Strukturen. Die neue Organisation sollte dagegen weniger stark strukturiert und dynamischer angelegt sein. Den Menschen im Betrieb sollte eine innovative, interaktive und flexible Grundhaltung abverlangt werden. Mit anderen Worten: Pioniergeist und Pionierverhalten sollten gezielt entwickelt und gefördert werden. Dies war gleichzeitig auch der Ansatzpunkt für die qualifizierende Arbeitsgestaltung im Rahmen der Gesamtorganisation.

Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis"

Zur Sicherstellung dieser Aspekte, die alle direkt auch die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation betrafen, wurde die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" installiert. Ihre Aufgabe im Organisationsprojekt war es, Kriterien für die Unternehmensstruktur aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung zu er-

arbeiten. Mit diesen Kriterien sollte verhindert werden, daß die von anderen Arbeitsgruppen *top down* zu entwickelnde und von der Geschäftsleitung zu implementierende Grobstruktur den Zielen einer kompetenten Organisation bereits im Kern widersprach. Oder positiv ausgedrückt: Im "Top-down"-Vorgehen sollten immanent "Bottom-up"-Aspekte berücksichtigt werden.

Als Vision wurde dem Auftrag der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" folgende in der Diagnosephase von einer Projektgruppe formulierte Zielrichtung beigelegt:

"Ansatzpunkt des wirkungsvollen Organisierens ist der Ort, wo Arbeiten tatsächlich erledigt werden müssen, d.h. die Basis. Der organisatorische Überbau hat dabei eigentliche Unterstützungsfunktionen.

Damit die Mitarbeiter an der Basis

- a) effizient
 - b) gerne
 - c) eigenverantwortlich
 - d) mit geringem Koordinations- und Administrationsaufwand und
 - e) flexibel einsetzbar
- arbeiten können, müssen Arbeitsteams überschaubare Aufgabengebiete zugeteilt erhalten. Diese Teams sind wie kleine Unternehmen organisiert, d.h. sie
- haben für ihr Produkt/ihre Dienstleistung die Verantwortung;
 - planen, steuern und organisieren ihre Arbeit selber;
 - operieren im Rahmen eines eigenen Budgets;
 - regeln die Arbeitszeiten selber;
 - erledigen die administrativen Aufgaben in eigener Kompetenz;
 - regeln Schnittstellen/Abgrenzungen nicht hierarchisch;
 - können selbständig Neuerungen im eigenen Bereich einführen;
 - bedeuten dem einzelnen soziale Zugehörigkeit.

Jeder ist an seinem Arbeitsplatz auch Manager, die Zeit der bloßen Ausführer ist vorbei. Damit braucht es weniger Leute, die nur befehlen, planen, koordinieren oder kontrollieren."

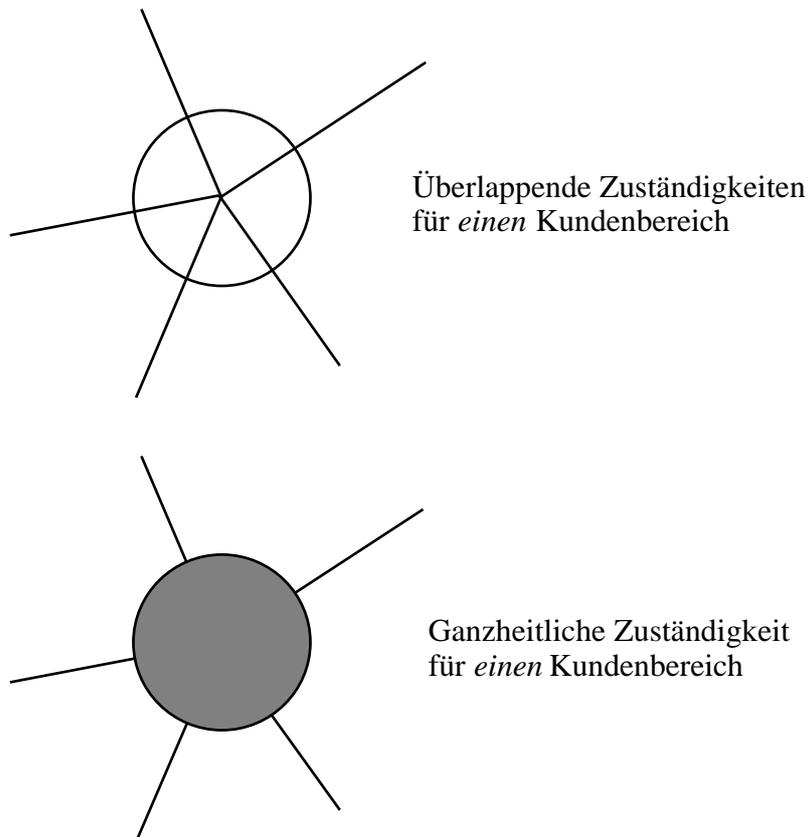
Aufgrund dieser Vision und der Zielsetzung für die Neuorganisation folgend waren die folgenden Überlegungen Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Kriterien zur Festlegung der Grobstruktur:

1. Kundenorientierung und Flexibilität heißt nebst Freundlichkeit dem Kunden gegenüber vor allem auch unbürokratisches Verhalten, qualifizierte Auskunft und Information, insgesamt eine qualifizierte Kundenbetreuung. Das heißt, die Mitarbeiter an der Front müssen kompetent sein, und kompetente Leute brauchen Handlungsspielraum, for-

dern einen attraktiven Job und wollen von internen Stellen ebenfalls wie Kunden behandelt werden. Letzteres bedeutet, daß Kundenorientierung für alle Mitarbeiter relevant ist, nicht nur für diejenigen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen.

2. Dies wie auch die geforderte Vereinfachung der Entscheidungsstrukturen bzw. Verkürzung der Hierarchien macht mehr Selbstorganisation und damit qualifizierteres Handeln auf allen Stufen erforderlich.

Abbildung 8.1 Schnittstellen an der Front



Ausgehend von diesen Überlegungen untersuchte die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" in sechs ausgewählten Arbeitsgebieten die in der bisherigen Organisation liegenden Hindernisse, die der Verwirklichung der Ziele des Organisationsprojekts im Wege standen. Für die ausgewählten Arbeitsgebiete (Check-in, Frachtabfertigung, Flugzeugabfertigung, Telefonverkauf, Flugzeugunterhalt, zentraler Einkauf) wurden szenarioartige Fallstudien durchgeführt. Dazu wurden jeweils ein bis zwei sachkundige Manager ausführlich interviewt. Die Interviews wie auch die darauffolgende Analyse der Fallstudien fokussierten vor allem die Kundenorientierung bzw. die organisatorischen Bedingungen für unbürokratisches, flexibles und kundenorientiertes Verhalten. Auf einen Nenner gebracht zeigten die Ergebnisse, daß in sehr vielen Fällen die Verantwortung für die Befriedigung eines Kundenbedürfnisses auf verschiedene organisatorische Einheiten verteilt war, so daß eine verantwortliche Kundenorientierung kaum entwickelbar schien (vgl. Abbildung 8.1). Indem die verschiedenen Fallstudien die unterschiedlichen Anforderungen an die Kundenorientierung der jeweiligen Departemente berücksichtigten, konnte die Analyse als genügend breit abgestützt gelten, um darauf aufbauend allgemeine Kriterien abzuleiten.

Als Resultat legte die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" die folgende Kriterienliste vor. Diese berücksichtigt nebst der Analyse der Fallstudien und der Ergebnisse der Organisationsdiagnose selbstverständlich auch Konzepte, wie sie oben in Teil II beschrieben worden sind. Diese Kriterien sind einerseits eine Art *Gestaltungsanweisung* für die Arbeitsorganisation an der Front bzw. an der Basis der Organisation, andererseits hatten sie die Funktion von *Evaluationskriterien* beim Entscheid zwischen verschiedenen Varianten für die Grobstruktur der Unternehmung.

Kriterien zur Festlegung der Grobstruktur

im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeit an der Basis/Front

P. Truniger (OP), L. Tanner (PBK), O. Fontana (RM), H.U. Berger (POE), A. Alioth und F. Frei (AOC) 19.2.1988

Vorbemerkungen Auch für dieses Papier gilt seine eigene Botschaft: Es lebt nur von seiner ständigen Weiterentwicklung!

Wir haben die Erfahrung gemacht, daß einzelne Punkte dieses Papiers unterschiedlich interpretiert werden können. Im Sinne der Förderung des gesprochenen Wortes verzichten wir aber auf weitere "Präzisierungen" und stehen lieber für mündliche Erläuterungen zur Verfügung.

Zielsetzungen

Mit den nachstehend formulierten Anforderungskriterien für die Grobstruktur der Unternehmung und den Gestaltungskriterien für die Arbeit an der Basis sollen folgende Zielsetzungen erfüllt werden:

- Die Mitarbeiter sollen vermehrt Kundenbedürfnisse wahrnehmen und in unternehmerischem Sinne darauf reagieren können.
- Mehr Polyvalenz der Mitarbeiter (hinsichtlich Qualifikation wie auch im Einsatz) sowie größere Vielseitigkeit der Arbeitsinhalte.
- Förderung der allgemeinen Beweglichkeit der Mitarbeiter und der Arbeitsorganisation im Hinblick auf Änderungen des Marktes, der Umwelt sowie der eigenen Ansprüche.
- Der Handlungsspielraum an der Basis soll vergrößert und die Selbstregulation von Schwankungen und Störungen ermöglicht werden. Dies dient schnelleren und zweckmäßigeren Entscheiden sowie hoher Motivation der Mitarbeiter und vermehrter informeller, horizontaler Kommunikation.
- Verringerung der Schnittstellen und damit des Koordinations- und Administrationsaufwandes.

Ausgangspunkt

Ausgehend von den genannten Zielsetzungen sollen *Arbeits-teams* (und nur in begründeten Ausnahmefällen individuelle Arbeitsplätze) als kleinste organisatorische Einheit betrachtet werden. Damit diese wie kleine Unternehmen mit einem überschaubaren Aufgabengebiet und eigener Verantwortung für ein Produkt/eine Dienstleistung gestaltet werden können, werden hier entsprechende Anforderungen an die *Struktur des organisatorischen Überbaus* abgeleitet.

Folgende *Elemente* der Arbeit an der Basis werden durch die Grobstruktur der Firma mitbestimmt:

1. die *Primäraufgabe* (Funktion/Hauptaufgabe des Arbeitsteams) und damit der Handlungsspielraum für Team und Individuum;

2. die “*mission*” der größeren organisatorischen Einheit, aus der sich die Primäraufgabe eines einzelnen Arbeitsteams sowohl funktional ableitet wie auch psychologisch erklärt (d.h. jeder und jede kennt und begreift den größeren Zusammenhang der eigenen Arbeit);
3. der Grad der Integration von *Support- und Steuerungsfunktionen* (= heutige Stäbe, Fachdienste etc.) im Spannungsfeld zwischen Autonomie resp. Eigeninitiative der Arbeitsteams und ihrer Koordination in der Gesamtorganisation (d.h. es geht um das richtige Maß von Dezentralisierung und Zentralisierung);
4. *flankierende Maßnahmen*, um sicherzustellen, daß die Strukturen auch gelebt werden (Verhaltensaspekt).

Zu diesen vier Elementen hat die Gruppe “Arbeit an der Basis” die nachfolgenden Anforderungen an den organisatorischen Überbau formuliert; dabei gilt grundsätzlich:

- Autonomie an der Basis erfordert größtmöglichen Handlungsspielraum auf den “oberen Ebenen”, denn der delegierbare Handlungsspielraum wird nach unten immer kleiner.
- Bestimmend für die Struktur (Aufbau) sind die Abläufe, die zur Realisierung von Produkten und Dienstleistungen im Kundeninteresse erforderlich sind.

1. Zur Primäraufgabe

- 1.1 In jedem Arbeitsteam ist die zu erbringende Leistung kundenorientiert, d.h. als *Dienstleistung am Kunden* zu definieren. (Dies gilt sowohl für externe, “echte” Kunden wie auch für interne Kunden; denn der Mitarbeiter an der Front wird sich nur dann kundenorientiert verhalten, wenn er intern von den ihm zudienenden Stellen auch als Kunde behandelt wird.) Kundenorientierung kann dabei sowohl direkt einen bestimmten Kunden/Kundenkreis betreffen wie auch indirekt, vermittelt durch Produktorientierung erfolgen und bedarf gleichzeitig eines verständlichen Leistungsauftrags.
- 1.2 Unteilbare Kundenaufträge sind von *einem* Arbeitsteam in ungeteilter Verantwortung auszuführen. Das heißt, die Grobstruktur der Firma muß sicherstellen, daß die Kundenbetreuung (extern wie intern) nicht durch organisatorische Schnittstellen und Zuständigkeitsprobleme behindert wird.
- 1.3 Die ungeteilte Verantwortung ermöglicht die Formulierung eines *unternehmerischen Auftrags* für jedes einzelne Arbeitsteam, der von diesem selbständig in Gruppenverantwortung

ausgeführt werden kann. Durch diesen Auftrag werden folgende Ziele bestimmt/ausgehandelt:

- Qualität
- Menge
- Kosten mit eigener Budgetverantwortung
- Ertragsziele (wo immer möglich) bzw. andere Standards

Diese Ziele sind im Sinne von Eckwerten durch Vereinbarungen festzulegen. Ändern sich Teilziele, sind die davon abhängigen übrigen Teilziele anzupassen.

Damit der Auftrag in dieser Form delegierbar ist, muß außerdem die größere organisatorische Einheit im Rahmen des Gesamtbudgets bezüglich dieser Ziele autonom sein.

- 1.4 Diese Ziele stellen gleichzeitig den Maßstab zur Leistungsbeurteilung dar. Wo Leistungen ablaufbedingt in Teams erbracht werden, soll sich die Beurteilung auf die Teamleistung insgesamt beziehen (= Gruppenqualifikationsgespräche. Das schließt eine individuelle Lohndifferenzierung nach Polyvalenz und Teamverhalten etc. jedoch nicht aus; siehe Punkt 4.5). Damit für jeden Mitarbeiter ersichtlich wird, ob und wie gut das Team seinen Auftrag erfüllt, sind die entsprechenden *Führungsinstrumente* der Basis zuzuteilen. Auch ist das *Feedback* von Kundenseite (intern oder extern) sicherzustellen.
- 1.5 Insgesamt muß der Handlungsspielraum eines Arbeitsteams
 - vollständig für die Aufgabenerfüllung (Ressourcen und ihre Bereitstellung, siehe auch Punkt 3),
 - stimulierend für Eigeninitiativen im Dienste des Kunden (nur die nötigsten Reglementierungen),
 - angemessen für die Pflege von sozialer Zugehörigkeit und Familiengefühl,
 - offen für unterschiedliche, gruppenspezifische Vorgehensweisen im Rahmen der Firmenpolitik sein.

Generell gilt:

- Die Grobstruktur muß unterschiedliche Binnenstrukturen zulassen.
- Die Umsetzung dieser Ziele darf nicht zu einer Zunahme von Bürokratie führen, sondern muß gelebt werden: Das *gesprochene Wort* muß wieder mehr Bedeutung erlangen.

2. Zur "mission"

- 2.1 Der einzelne Auftrag eines Arbeitsteams soll aus der "mission" der nächstgrößeren organisatorischen Einheit *eindeutig ableitbar* und *subjektiv einsehbar* sein. Das heißt, eine solche größere Einheit soll kein "Gemischtwarenladen" sein (struktureller Aspekt) und im Rahmen der Gesamtunternehmung einen Auftrag haben, der eindeutig und transparent sowie als "mission" kommunizierbar ist (kultureller Aspekt).
- 2.2 Innerhalb einer solchen Einheit muß ein *funktionaler Zusammenhang* zwischen den einzelnen Arbeitsteams bestehen, der gleichzeitig einfach und durchschaubar ist (wenige, eindeutige Schnittstellen; aber alle relevanten Schnittstellen innerhalb derselben Einheit).
- 2.3 Im Sinne der *Durchschaubarkeit (bottom up)* und der *Führbarkeit (top down)* sind bei der Festlegung der Grobstruktur
 - neben der funktionalen Einheit einer "mission" auch die *räumliche Einheit* (Geographie, soziale Nähe) einzuhalten;
 - die Größe der Einheit auf einen Personalbestand von *rund 250 Mitarbeitern* zu beschränken (die Überschreitung dieser Limite soll nur dann zugelassen werden, wenn keine sinnvolle Mengen-/Zellteilung möglich ist oder andere zwingende Gründe – wie z.B. Schichtarbeit – vorliegen);
 - *maximal drei Führungsebenen* pro solche Einheit vorzusehen.
- 2.4 Für die Gesamtorganisation sind daher insgesamt nicht mehr als *maximal sechs Hierarchieebenen* vorzusehen.

3. Zur Integration der Support- und Steuerungsfunktionen

- 3.1 *Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen* sollen, soweit sie operationell für die eigenverantwortliche Erfüllung des Auftrags erforderlich sind, möglichst nahe an die Basis/ Front dezentralisiert werden (z.B. bereichs- oder abteilungsspezifische Materialbereitstellung). Insbesondere die *Disposition der täglichen Arbeit* soll in den Arbeitsteams vor Ort erfolgen. Zudem sollen kundenwesentliche Supportleistungen nicht in einem fremden Zuständigkeitsbereich liegen.
- 3.2 Die *Budgetverantwortung* soll im Rahmen des Gesamtbudgets von der Linie wahrgenommen werden (im Sinne von Punkt 1.3).

- 3.3 Die *Betriebsmittelplanung* (inkl. EDV-Spezifizierung) für den operationellen Bereich muß auch auf – möglichst tiefer – operationeller Ebene erfolgen. Dies macht die Dezentralisierung von entsprechendem Know-how erforderlich.
- 3.4 *Interne Dienstleistungen*, die von separaten Supportorganisationen geleistet – oder besser: angeboten – werden, sollen vom *Benützer* als internem Kunden *gesteuert* werden (entsprechend zu Punkt 1.1).
- 3.5 Die Verantwortung für *Selektion, Betreuung, Qualifizierung und Entlohnung* der Mitarbeiter liegt bei den Linienchefs. Das Entlohnungssystem muß insbesondere Rücksicht nehmen auf *Polyvalenz und Teamverhalten* der Mitarbeiter.
4. *Flankierende Maßnahmen*
- 4.1 *Förderung von Einfühlungsvermögen*: Externe und interne Kundenorientierung setzt voraus, daß man sich in die Situation des Kunden/Benutzers versetzen kann und will. Dies kann gefördert werden durch
- Information (Kenntnis der Situation der Kunden/Lieferanten, siehe auch Punkt 1)
 - eigene Erfahrung (Rotation; Stage – Beispiel: Avor Werft)
 - soziale Nähe ("kurze Drähte", "gesprochenes Wort", siehe auch Punkt 2).
- 4.2 *Karriereorientierung*: Größere Autonomie an der Basis, flachere Hierarchien sowie die Integration von Supportfunktionen führen zu geringeren Aufstiegsmöglichkeiten. Deshalb müssen vermehrt berufs- und laufbahnorientierte Karrieremuster gefördert werden. Diese müssen auch nach außen deutlich gemacht werden können (Status).
- 4.3 *Führung*:
- Führungskräfte sollen vermehrt auch hinsichtlich von Human-Resources-Zielen (Ausbildung der Mitarbeiter, Verbesserung der Arbeitsplätze, Flexibilität und Organisationsentwicklung) ausgewählt, geschult und beurteilt werden. Besonders wichtig ist dabei die Qualifizierung von Vorgesetzten zum Leiten und Entwickeln von Gruppen.

- Das Führungsselbstverständnis muß sich vermehrt auf die Leitung von mehreren Teams – statt Individuen! – ausrichten.
 - Führungsverantwortung wird und soll zunehmen, während die Ausführungsverantwortung vermehrt zu delegieren ist (Grenzregulation als Vorgesetztenaufgabe – Selbstregulation als Mitarbeiteraufgabe). Das damit angesprochene Prinzip von Gruppenverantwortung bedeutet vielfach das Aufbrechen eines “Tabus”: dies erfordert Zeit und Unterstützung für Prozesse des Umdenkens.
- 4.4 *Management:* Grundsätzlich sollen Vorgesetzte – nach “oben” in zunehmendem Maße – strategisch, d.h. mit einem erweiterten Zeit- und Planungshorizont denken und handeln (Zukunftserfordernisse, Kadernachwuchs, Organisationsentwicklung, Systemerneuerung).
- 4.5 *Belohnungssystem:* Die Belohnung der Mitarbeiter muß vor allem ein Incentive für Flexibilität und Eigeninitiative sowie Bereitschaft zur Kooperation bedeuten (Polyvalenz, Teamverhalten, Auszeichnung für Championship).
- 4.6 *GAV (Gesamtarbeitsvertrag):* Um die vorliegenden Gestaltungskriterien voll umsetzen zu können, müssen sie ihren Niederschlag in entsprechenden zukünftigen GAVs (Gesamtarbeitsverträgen) finden und dadurch bewußt unterstützt werden.
- 4.7 *Infrastruktur:* Anpassungen sind ebenso erforderlich bei EDV-Ausstattung (Führungsmittel an die Basis), Räumen/ Gebäuden (geographische Nähe) sowie Rationalisierungsmitteln (Automatisierung von inhaltsloser, monotoner Restarbeit).
- 4.8 *Rechnungswesen:* Die für die Selbststeuerung erforderlichen Informationen müssen vor Ort geliefert werden können (vgl. Punkte 1.3/1.4).

Diese Kriterien beinhalten eine Reihe von Herausforderungen an die alte Organisation bzw. deren Vertreter, die nicht ohne weiteres aus dem Text ersichtlich sind. Die wichtigsten seien hier erwähnt:

- Die Festlegung, daß *die Arbeitsgruppe die kleinste organisatorische Einheit* sei: Indem Aufgaben in der Regel für Arbeitsteams formuliert werden und nur in begründeten Ausnahmefällen für Individuen, wird das bisher zum Teil recht bürokratische Vorgehen bei der Wahrnehmung von Aufgaben anvisiert. Eine Gruppe, die für einen größeren gemeinsamen Aufgabenbereich verantwortlich ist, wird eher flexibel auf unvorhergesehene Situationen oder Kundenanforderungen reagieren. Damit werden selbstverständlich auch bisherige hierarchische Rechte in Frage gestellt.
- Die *Kundenorientierung* als zentrales Ziel der Reorganisation: Kundenorientierung war ein – wenn auch nicht immer gelebtes – von allen anerkanntes Ziel. Unter dieser Zielsetzung konnten ohne Gesichtsverlust Dinge in Frage gestellt werden, die eigentlich auf Defizite im Management zurückzuführen waren.
- Indem der Bezug der Aufgaben der einzelnen Teams an der Basis zur *mission* der größeren Einheit hergestellt werden mußte, wurde es zum Teil nötig, unüberblickbare, historisch gewachsene Bereiche neu zu strukturieren.
- Die *Reduktion der hierarchischen Stufen* von neun auf sechs war die Voraussetzung für die Vergrößerung der Handlungsspielräume auf allen Stufen. Gleichzeitig wurden mit dieser Maßnahme natürlich auch Besitzstände angetastet. Tatsächlich führte die Verflachung der Hierarchie bei einigen Vorgesetzten zu Verlusten an Status (die Arbeitsplatzsicherheit wurde damals durchaus zugesagt).
- Die *Integration von Support- und Kontrollfunktionen* in die Linie sollte der Eliminierung von bürokratischen Abläufen dienen und die Reaktionsgeschwindigkeit der für ein Produkt resp. eine Dienstleistung verantwortlichen Linie erhöhen. Dies war auch eine Voraussetzung für kompetentes Handeln in den einzelnen Arbeitsgruppen vor Ort, bedeutete gleichzeitig aber auch einen Abbau von Stellen in den entsprechenden Supportfunktionen.

Die letzten beiden Punkte weisen auf ein in solchen Organisationsentwicklungsprozessen ganz erhebliches Problem hin: Wie soll mit den "Verlierern" einer Umstrukturierung umgegangen werden? Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich nicht nur um

“Verlierer” in einem strukturellen Sinne handelt. Organisationsveränderungen in der Art wie im vorliegenden Fall müssen im Grunde genommen immer auch Rationalisierungseffekte beinhalten. Mehr Autonomie und Selbstorganisation an der Basis, Verflachung der Hierarchie und integrative Rationalisierung (vgl. Kap. 3) heißt auch, dieselbe Arbeit mit weniger, dafür aber kompetenteren Mitarbeitern zu leisten. Die Unternehmenskultur der Swissair, wie sie noch 1987/88 geherrscht hatte, verbot es quasi, mit diesem Problem offensiv umzugehen. Man wollte damals das Image als soziales Unternehmen nicht riskieren. (Die Autoren, die in der Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis” als Berater mitarbeiteten, versuchten vergeblich, eine grundsätzliche Alternative für die “Verlierer” zu diskutieren.) Vielmehr versuchte man für jeden Fall eine individuelle Lösung zu finden. Diese individuellen Lösungen bewirkten aber, daß die – ein paar Jahre später dringend benötigten – Rationalisierungseffekte nicht zum Tragen kamen.

Umsetzung

Die Verantwortung für die Umsetzung der Kriterien in die Praxis wurde nach der Implementation der neuen Aufbauorganisation (per 1.8.1988) den – zum Teil neuen – Departementsleitern übertragen. Mit dem Ziel, Grundlagen für die Departements- und Bereichsentwicklung bereitstellen zu können, erhielt die Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis” den Auftrag, eine breit angelegte Befragung durchzuführen, die den Departementsleitungen den Handlungsbedarf bezüglich der Kriterien zur Gestaltung der Arbeit an der Basis aufzeigen sollte. In insgesamt 120 Workshops wurden rund 1'200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Für die Durchführung der Workshops wurden 35 Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet, die dann die Workshops selbständig leiteten (zur Methode siehe Kap. 13, Diagnose der Kundenorientierung). Die Auswertung führten die Mitglieder der Arbeitsgruppe “Arbeit an der Basis” schließlich gemeinsam mit den Moderatoren durch.

Die Ergebnisse der Workshops wurden in der Juli-Ausgabe 1988 der *Swissair-Hauszeitung* folgendermaßen dargestellt:

Umfrage: Wo drückt der Schuh?

“Es war nicht einfach, während 36 Stunden nur Kritik zu hören, ohne entsprechend reagieren zu können.” Dies die Worte des Li-

nienvorgesetzten A.K., der mit Mitarbeitern von der Basis Befragungen durchführte. "Aber", fügt er hinzu, "mit diesen Gesprächen wollte man ja möglichst alle Unzulänglichkeiten in Erfahrung bringen." A. K. ist einer von 35 sogenannten Moderatoren, die sich im Rahmen von 120 Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einen Tisch setzten, um herauszufinden, wo im Zusammenhang mit der Arbeitssituation der Schuh drückt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind in ein Handbuch eingeflossen, das die Departementsleiter gegenwärtig für die Neuorganisation ihrer Departemente verwenden.

An den Workshops – sie fanden im Mai statt – sollten die rund 1'200 Teilnehmer unter anderem Gelegenheit haben, ihrem täglichen Berufsärger einmal Luft zu machen. Die Befrager führten Protokoll. Zur Sprache kamen die Arbeitssituation, Hindernisse bei der Ausführung der Arbeit sowie die Beziehung zu den Kunden, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

Mehr als bloß eine Datenerhebung

Die Ergebnisse sind je nach befragter Gruppe sehr unterschiedlich. Sie zeigen deutlich, daß es kein generelles Rezept für die Organisation des gesamten Unternehmens gibt. Vielmehr müssen zahlreiche Einzellösungen erarbeitet werden, welche den unterschiedlichen Verhältnissen Rechnung tragen. Man kann auch die vielfältigen Antworten der Befragten auf so engem Raum kaum angemessen wiedergeben. Einige Schwerpunkte lassen sich an der Klage-mauer der Mitarbeiter dennoch ausmachen.

Zu wenig Information und Anerkennung

"Ich erhalte an Informationen nur das Nötigste", sagte ein Mitarbeiter anlässlich eines Workshops. "Es wird einem nicht mitgeteilt, warum etwas eilt", meinte jemand, und ein anderer führte aus: "Die Mitarbeiter sollten zumindest wissen, was mit ihrem Produkt geschieht." Informationen über Abläufe und Zusammenhänge gehörten auch zu einer guten, sorgfältigen Vorbereitung der Arbeit, hieß es weiter. Fazit: Das Informationsbedürfnis vieler Mitarbeiter wird ungenügend befriedigt, der Informationsfluß muß verbessert werden. Eine ganz bestimmte Information hätten die Mitarbeiter besonders nötig: "Was an unserer Arbeit gut ist, erfahren wir nicht. Wir hören nur, wenn etwas schief gelaufen ist. Lob und Anerkennung fehlen."

Zu viele Vorschriften und Vorgesetzte

Zahlreiche Mitarbeiter fühlen sich durch ein enges Korsett von Vorschriften und Weisungen eingeengt. Oft sind diese zu kompliziert und unklar und behindern sogar die Arbeit. Ein großer Teil der Probleme der Mitarbeiter hängt mit der Führung zusammen. Es war wohl nicht anders zu erwarten: Die Vorgesetzten kamen bei der Umfrage nicht überall ungeschoren davon. Die Führung wird zum Teil als zu autoritär angesehen. Man fühlt sich eingeschränkt durch Kontrollen und unterschätzt aufgrund eines Mangels an Vertrauen.

Zu kleiner Handlungsspielraum

Mit dem Übermaß an Vorschriften geht ein Mangel an Entscheidungsbefugnissen einher. Für das Unternehmen bleibt das nicht ohne Folgen: "Oft können wir unsere Kunden nicht richtig bedienen, weil uns die Kompetenzen fehlen." Viele Mitarbeiter haben das Gefühl, mehr Verantwortung als Kompetenzen zu haben. Einfache Entscheidungen möchten sie selbst treffen können. Sie erhoffen sich mehr Vertrauen von seiten der Vorgesetzten. Gewünscht werden auch mehr Abwechslung in der Arbeit und bessere Weiterbildungsmöglichkeiten.

Lärm, Durchzug und Platzmangel

Nicht wenige Mitarbeiter beklagten die äußeren Arbeitsbedingungen: Lärmbelastung – sei es durch Flugzeuge oder Maschinen, sei es durch Telefon, Telex oder Printer –, trockene oder schlechte Luft, Durchzug, schlechte Klimaanlage, unangenehme Temperatur, schlechtes Licht und Platzmangel.

Reaktion der Workshop-Teilnehmer mehrheitlich positiv

"Es ist wichtig, daß etwas geschieht", hieß es. Die Offenheit der Beteiligten sei beeindruckend gewesen, hörte man von den Moderatoren. Doch dürfte die Angst vor Sanktionen nicht überall ganz überwunden worden sein, wie sich aus persönlichen Statements ableiten ließ. Die Mitarbeiter setzen hohe Erwartungen in die Umfrage. Es fehlt aber nicht an Skepsis: "Wir hoffen, daß die Befragung seriös analysiert wird." Der Ball ist jetzt bei den Projektteams in den Departementen, die im Lauf der kommenden Wochen und Monate mit Hilfe der Umfrageergebnisse Lösungen für die Gestaltung der Arbeit an der Basis erarbeiten.

A. K. hat aus seinen Befragungen einen pointierten Schluß gezogen: "Eine nachhaltige Verbesserung ist meines Erachtens nur mög-

lich, wenn man die Grundideen des Swissair-Organisationsprojekts konsequent verwirklicht. Nur einzelne Probleme lassen sich auf traditionelle Weise lösen." Mehr Handlungsspielraum und Eigenverantwortung für die Mitarbeiter an der Basis, vielseitigere und abwechslungsreichere Arbeit, kleinere Organisationseinheiten, die einen überschaubaren Auftrag ausführen – mit diesen Grundsätzen kommt die neue Organisation den Bedürfnissen der Mitarbeiter an der Basis sicher entgegen.

Mitmachen statt abwarten

Die Befragten sehen bei den Leuten an der Basis ein großes Potential, das man unbedingt ausschöpfen sollte. Die Mitarbeiter müßten sich aber auf jeden Fall beteiligen und nicht abwarten, bis ihnen jemand etwas vorbeibringe. Es sei natürlich anstrengend für alle, Ungewohntes zu lernen. Die Befragung war mehr als eine Datenerhebung, hat sie doch – so die Mitglieder der Gruppe "Arbeit an der Basis" – einen Denkprozeß in Gang gesetzt und das Bewußtsein für Veränderungen geweckt. Daß bei den Mitarbeitern bereits eine sehr große Bereitschaft für Neues vorhanden ist, dürfte eine der erfreulichsten Diagnosen der Befragung sein.

Insgesamt zeigte die Befragung, daß den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Anerkennung und Information fehlten, daß sie durch die Vorgesetzten und durch zuviele Vorschriften eingeschränkt wurden und einen zu kleinen Handlungsspielraum hatten. Gleichzeitig wurde deutlich, daß die meisten Mitarbeiter Teamarbeit schätzten. Dies alles wies darauf hin, daß die erarbeiteten Kriterien in die richtige Richtung wiesen und daß – durchaus mit relevanten Unterschieden – Handlungsbedarf in den meisten Departementen vorhanden war. Die departementsspezifische Auswertung der Ergebnisse wurde jeweils den Departementsleitern übergeben.

In der Umsetzung der Soll-Vorstellungen konnte man auf eigene Erfahrungen in der Swissair zurückgreifen, zum Beispiel mit selbstregulierenden Gruppen, die in den letzten Jahren an verschiedenen Orten im Unternehmen zum Teil mit gutem Erfolg eingeführt worden waren. Indem für Maßnahmen und konkrete Projekte die einzelnen Departemente und die Linienchefs verantwortlich gemacht wurden, sollten die neuen Arbeits- und Organisationsformen vor Ort entsprechend den lokalen Bedürfnissen entwickelt werden. Gemäß der Philosophie des Organisationsprojekts sollten Arbeitsformen mit mehr Handlungsspielraum an der Basis nicht zentral gesteuert und nach einem einheitlichen Muster

eingeführt werden, sondern mußten sich differenziert entwickeln können und damit auch unterschiedliche Ausprägungsformen zulassen.

Tatsächlich gab es in der Folge an verschiedenen Orten zum Teil auch unscheinbare Bemühungen unterschiedlicher Art, die Arbeit neu in Richtung der Kriterien der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" zu gestalten (die Kriterien sind als Katalog im Unternehmen zwar kaum mehr bekannt, aber die dahinterliegenden Ideen scheinen sich verbreitet zu haben). Die sich selbst organisierende Umgestaltung hatte natürlich auch den Nachteil, daß konservative und an alten Menschenbildern hängende Bereiche ihre gewohnten Arbeitsstrukturen länger aufrecht erhalten konnten. Der Vorteil ist, daß dort, wo sich etwas entwickelt hat, dies auch gelebt wird und tatsächlich Lernprozesse ausgelöst wurden.

Wie präsentieren sich diese Erfahrungen aus der Sicht des Unternehmens heute, 1993? Auf unsere Bitte hat *Thomas Moll* von der Abteilung Unternehmensorganisation und Strukturentwicklung der Swissair über diese Frage ein Gespräch mit *Paul Truniger*, dem damaligen Leiter der Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis" und heutigen Leiter der Flugzeugüberholung, geführt. Wir geben das Gespräch, das sich vorwiegend auf die Situation im *Departement Technik* bezieht, hier im Wortlaut wieder:

Frage: Die in der vorliegenden Fallstudie beschriebene Vision einer zukunftsorientierten Organisationsstruktur ist 1988 entwickelt worden. Nach einem halben Jahrzehnt der Umsetzung und des Sammelns von Erfahrungen stellt sich die Frage, was von dieser Vision bis in die Gegenwart übriggeblieben ist?

Antwort: Der "mission"-Gedanke ist ein sehr dominierender Faktor gewesen: d.h., es sollten Organisationseinheiten entstehen, die eine klare "mission" haben, die für den Mitarbeiter verständlich ist, so daß er sich auf diese "mission" ausrichten kann. Hierfür sollten Strukturen gebaut werden, die eine gesamtheitliche Verantwortung für eine abgeschlossene Dienstleistung oder ein Produkt beinhalten. Für uns bedeutete das, daß wir von der funktionsorientierten Organisation weggekommen sind und heute eine produktorientierte Organisation haben. Hier übernehmen heute die Mitarbeiter mehr an Gesamtverantwortung für ein Produkt und nicht nur für eine Funktion.

Im Departement Technik zum Beispiel wurden vier Produktbereiche geschaffen, die eine eindeutige Ausrichtung auf ein Produkt haben und denen Supportfunktionen zugeordnet wurden, die

früher in einer Abteilung zentral zusammengefaßt waren. Die produktorientierten Produktbereiche enthalten alle notwendigen Planungs-, Steuerungs und Supportfunktionen, wie z.B. Engineering und Verkauf.

Frage: Die Vision zielte doch darauf, wichtige Unternehmensziele wie die Kundenorientierung oder Flexibilität besser zu erreichen. Welche Ziele wurden denn erreicht, und welche wurden nicht erreicht?

Antwort: Diese Vision galt nicht nur für die Arbeitsgruppe "Arbeit an der Basis", sondern für die Gesamtorganisation. Wir wollten eine Organisation, die stärker kundenorientiert ist und damit Funktionen näher an den Kunden heranbringen. Ein Problem lag in der Kommunikation der Vision. Die Organisation wurde ja im Kaskadenprinzip realisiert. Zuerst waren die Teams, die Grobstrukturen entwickelt haben, und nachher waren die Departementsleiter aufgefordert, ihr Departement nach deren Vorgaben zu strukturieren. Die große Fußangel lag im Verständnis der Vision und Ziele und im Verständnis der Methoden und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen.

Ich erinnere mich noch daran, als die Departementschefs den Auftrag erhielten, ihre Departemente nach den Vorgaben zu organisieren. Für mich ist das die Erinnerung an eine Befehlsausgabe. Es wurde ein Ordner abgegeben, in dem die Vorgaben und die Vorarbeiten der einzelnen Teams enthalten waren. Quasi ein Handbuch in Papierform, in dem stand, wie die Zielsetzungen erreicht werden sollen. Das hat etwa eine Stunde gedauert. Im Nachhinein muß ich sagen, da ist viel zu wenig Zeit aufgewendet worden, um die Vision echt zu kommunizieren. Deshalb wurde die Vision ganz unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Und je weiter nach unten es ging, umso mehr eigene Zielsetzungen sind hinzugekommen.

Frage: Lag darin nicht aber auch eine große Chance, nämlich die, der Gefahr eines neuen *one best way* der Organisationsstruktur zu entgehen, also anforderungsgerecht zu strukturieren?

Antwort: Es stimmt, daß wir keinen *one best way* der Organisation wollten. Wir wollten weg von der Einheitlichkeit. Wir wollten die Vielfalt. Wir wollten aber nicht, daß die Vision ins Gegenteil verkehrt wird. Und wir können heute beobachten, daß die Organisationsphilosophie, obwohl sie heute nach wie vor gültig ist, zum Teil ins Gegenteil verkehrt wird.³

Es braucht Auseinandersetzung, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Es gab keinen gesteuerten Prozeß, der sicherge-

stellt hätte, daß die Vision bis nach unten realisiert wird. Da die Auseinandersetzung fehlte, wurde von einigen plötzlich Dezentralisierung als Ziel verstanden. Das war natürlich nicht der Fall. Es konnte eine Konsequenz der "mission"-Vision sein, aber es ist nicht für sich ein Ziel. Als Ziel für sich genommen macht es keinen Sinn.

Frage: Bedeutet dies, das die Dezentralisierung von Funktionen und Verantwortung zu weit getrieben wurde?

Antwort: Vielleicht. In TF (Technik/Flugzeugüberholung) hatten wir früher eine funktionale Organisation, d.h. die Zusammenfassung gleichartiger Funktionen an einem Ort. Also alle Engineering-Funktionen in einer zentralen Organisationseinheit und alle Verkaufsfunktionen in einer anderen zentralen Organisationseinheit. Heute haben die produktorientierten Bereiche die Funktionen zugeordnet bekommen, die sie brauchen.

Frage: Die Vision wurde also im Bereich der Flugzeugüberholung TF umgesetzt und hat sich bewährt?

Antwort: Ich glaube, daß wir einen gangbaren Weg gefunden haben, um die Vision zu verwirklichen.

Frage: Was waren die Haupteigenschaften der Umsetzung?

Antwort: Ein wichtiger Ansatzpunkt war das Schaffen von Produktbereichen. Als ein Produkt neben anderen wurde die *Flugzeugüberholung* definiert. Um eine Überholung durchzuführen, braucht es ein Objekt, an dem die Überholung durchgeführt wird. Und es braucht die hierfür erforderliche Infrastruktur. Die erforderlichen Planungs-, Engineering- und Verkaufsfunktionen sind um das Objekt herumgebaut worden. Verkauf oder Standzeitenplanung sind den Bereichen neu hinzugefügt worden. Andere Funktionen sind weggekommen, wie z.B die Schreinerei oder die Garage. Diese haben mit der Flugzeugüberholung direkt nichts zu tun.

Nochmal zum "mission"-Gedanken. Der mußte natürlich umgesetzt werden. Es reicht nicht, wenn 900 Leute die "mission" Flugzeugüberholung bekommen. Jeder Produktionsbereich muß seinerseits auch wieder eine klare "mission" und die Verantwortung für ein abgegrenztes Objekt haben. Diese Verantwortung bezieht sich auf die Verfügbarkeit von Qualitätsstandards und auf die Kosten. Während es früher lediglich eine Durchführungsverantwortung gab, haben wir heute Planungs-, Durchführungs- und Kostenverantwortung in den Produktionsbereichen. Dadurch, daß die Produktionsplanung dezentralisiert wurde, haben unsere heutigen Produktionsleiter mehr Spielräume und mehr Möglichkeiten der

Steuerung. Steuerungsfunktionen konnten immer weiter nach unten gegeben werden, so daß auch Meister und Vorarbeiter größere Spielräume bekamen.

Neben der Zuordnung der Produktionsplanung zu den Produktionsbereichen ist bei uns auch der Detaillierungsgrad der Planung zurückgenommen worden. Heute hat eine Arbeitsgruppe den Auftrag, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt etwas fertigzustellen. Wie und wann sie das am besten macht, entscheidet die Arbeitsgruppe selbst.

Frage: Womit die Arbeitsgruppe unternehmerisch handeln kann. Unternehmerisches Denken und Handeln zielt ja auf den Unternehmenserfolg. Wurde dieser durch die Anpassung der Organisationsstrukturen gesteigert?

Antwort: Wir können heute sehr viel besser sehen, wo Ressourcen gut und weniger gut eingesetzt werden. Dadurch haben wir einen viel kürzeren und besseren Regelkreis zum Einsatz unserer Ressourcen. Früher war das Ziel, ein in der weit entfernten Standzeitenplanung entwickeltes Produktionsprogramm mit möglichst wenig Friktionen abzuspielen. Wir haben weder unsere Kosten noch unsere Erträge recht gekannt. Heute können wir das wirtschaftliche Resultat durch den optimierten Ressourceneinsatz viel besser beeinflussen. Heute nehmen wir Friktionen in Kauf, wenn wir die Wirtschaftlichkeit verbessern können. Und wir haben die Flexibilität gegenüber unseren Kunden verbessert. Dadurch, daß Planung, Verkauf und Standzeitenplanung Tür an Tür sitzen, haben wir einen viel besseren Informationsfluß. Damit wissen wir viel besser, was noch wo drin liegt, für unseren Kunden und für unsere Wirtschaftlichkeit.

Frage: Maßnahmen der Organisationsgestaltung, qualifizierende Arbeitsgestaltung sollen einen Beitrag zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit leisten. Nach der Reorganisation '88 kam das Ertragssteigerungs- und Kostensenkungsprogramm "Move". Auf den ersten Blick stellt sich die Frage, ob die durch Organisationsmaßnahmen angestrebten wirtschaftlichen Ziele nicht erreicht wurden?

Antwort: Als ich hörte, das "Move"-Projekt kommt, hatte ich zunächst die Befürchtung, unsere Struktur könnte wieder in die alte, funktionale Organisation zurückgedreht werden. Dies haben vielleicht einige gewünscht, die ihren Einfluß aus der funktionalen Organisation verloren haben. Aber das Gegenteil ist der Fall. Die Beratungsfirma, mit der wir zusammengearbeitet haben, hat vielmehr

empfohlen, noch mehr Funktionen direkt in die Produktionsbereiche zu verlagern.

Frage: Zum Stichwort "Reorganisationsverlierer". In der vorliegenden Fallstudie steht geschrieben, dieses Thema sei zu wenig beachtet worden, sogar ein "Tabuthema" gewesen. Wie war das im Bereich Flugzeugüberholung?

Antwort: Eins muß ich sagen, und da nehme ich mich selber an der Nase: Wir haben zu wenig realisiert, was Neuorganisation alles bedeutet. Es war mehr eine Revolution denn eine Evolution. Nehmen wir das Thema Ergebnisverantwortung. Jeder hat geglaubt, er wisse, was damit gemeint ist. Erst mit der Zeit haben wir herausgefunden, daß das überhaupt nicht klar ist und wir ein unterschiedliches Verständnis und unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen hatten. Das Veränderungstempo war sehr groß, und der Betrieb mußte aufrechterhalten werden.

Frage: Wenn es eine Revolution war und sich das Verständnis von Ergebnisverantwortung, von Führung, wenn sich die Werte radikal verändert haben. Wo stehen wir heute bezüglich unserer Unternehmenskultur? Ist der Veränderungsprozeß abgeschlossen?

Antwort: Strukturell ist der Prozeß abgeschlossen. Weiterhin laufen die immer notwendigen Feinanpassungen. Aber mit dem Thema "Verselbständigungen" wird das wieder aktuell.

Frage: Die Organisationsstrukturen werden laufend darauf überprüft, ob sie den gestellten Anforderungen genügen. In der Technik werden zur Zeit Grundlagen über mögliche Formen der Verselbständigung erarbeitet. Ist die Flugzeugüberholung mit den Strukturmaßnahmen der letzten Jahre darauf vorbereitet?

Antwort: Die Reorganisation '88 und die Veränderungen der Organisationsstrukturen haben uns sehr viel geholfen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. In der alten, funktionalen Struktur konnten wir nicht so flexibel reagieren, wie es uns heute möglich ist.

Frage: Ein letzter Satz: Wenn heute ein Unternehmer beginnen würde, seine Organisation so wie in TF zu reorganisieren, was wäre ihm als Motto mit auf den Weg zu geben?

Antwort: Sich mehr fragen, was das für Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter stellt und wie man die Umsetzung besser unterstützen kann. Neben der Vision muß man erarbeiten und überprüfen, was kann bis wann mit wem erreicht werden. Dies muß vereinbart werden. Es muß so schnell wie möglich umgesetzt werden, darf aber nicht überhastet geschehen. Die Umsetzung muß

mit dem erforderlichen Druck und in strukturierten Schritten erfolgen. Eine Organisationsphilosophie wird dann erfolgreich umgesetzt, wenn oben am Verständnis gearbeitet wird und die Umsetzung dieses Verständnisses bis weit nach unten unterstützt wird.

Die Frage der Wirksamkeit des in dieser Fallstudie beschriebenen Vorgehens wurde im eben wiedergegebenen Gespräch aus interner Sicht ausführlich erörtert. Als fallübergreifende Schlussfolgerung ist einer solchen Entwicklung von Gestaltungskriterien schließlich noch hinzuzufügen: Die Erarbeitung von Strukturkriterien aus der Perspektive der qualifizierenden Arbeitsgestaltung kann sich insgesamt als ein sehr wirkungsvolles Instrument zur Beurteilung und Überprüfung von Organisationsstrukturen erweisen. Die Umsetzung solcher *top down* festgelegter Kriterien bedarf aber einer großen Nachhaltigkeit des Managements und einer entsprechenden Kommunikation der diesen Kriterien zugrundeliegenden Vision. Der Hauptzweck eines solchen "Top-down"-Ansatzes liegt unseres Erachtens darin, zu Beginn eines Entwicklungsprozesses in Richtung einer kompetenten Organisation einen Konsens über die Zielrichtung zu erreichen und einen Reflexionsprozeß über die bestehende Organisation auszulösen. Einmal entwickelte Gestaltungskriterien dürfen aber nicht zum neuen *one best way* verkehrt werden. Prioritäten in der Organisation ändern sich, und so verändert sich die Bedeutung einmal entwickelter Kriterien im Laufe der Zeit.

Anmerkungen

- 1 Die Autoren bedanken sich bei der Swissair für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirma in diesem Projekt war AOC AG Zürich; Berater waren Andreas Alioth und Felix Frei.
- 2 Mit "Front" sind hier alle Unternehmensstellen und -bereiche gemeint, die in direktem Kundenkontakt stehen. "Basis" bezeichnet die hierarchisch unterste Stufe der Organisation, also unmittelbar operative Bereiche.
- 3 Anmerkung des Interviewers: 1992 wurden die innerhalb der Swissair gültigen Organisationsprinzipien überprüft und weiterentwickelt. Die Organisationsstruktur der Swissair wird seither ständig hinsichtlich der folgenden vier Hauptprinzipien überprüft und weiterentwickelt: Wirtschaftlichkeit, Markt- und Kundennähe, Führbarkeit, Mensch und Arbeit.