
9. *Tetra Pak: Ein organisationsdiagnostischer Ansatz*

Das folgende Beispiel einer Organisationsdiagnose wurde von uns 1987 mit der Firma Tetra Pak, der deutschen Tochterfirma des weltweit führenden Herstellers von Karton-Einwegverpackungen für flüssige Nahrungsmittel, vorwiegend für Milch und Fruchtsaftgetränke, durchgeführt.¹

Tetra Pak wurde 1951 von einem Schweden, Ruben Rausing, gegründet, nachdem er bereits in den vierziger Jahren entscheidende Entwicklungsarbeiten geleistet hatte. Bis heute ist das Unternehmen ein Familienunternehmen geblieben. Rausing stellte sich die Frage, wie bei der rasant zunehmenden Urbanisierung noch sicherzustellen sei, daß jedes Kind morgens einwandfreie Milch auf dem Tisch finden könne. Er betrachtete das Problem von der logistischen Seite her und suchte eine Verpackung zu entwickeln, die die Qualität der Milch länger zu bewahren gestattete, leicht zu transportieren war und insgesamt mehr nützte als sie kostete. Das Ergebnis waren Kartonverpackungen und Konservierungstechniken wie UHT ("ultra high temperature" – ein Schnellerhitzungsverfahren).

Die Geschäftspolitik von Tetra Pak sieht vor, daß alle Verpackungsmaschinen (die in eigenen, überwiegend schwedischen Werken hergestellt werden) im Besitz von Tetra Pak bleiben und den Kunden lediglich vermietet werden. Verkauft wird den Kunden ausschließlich das Papier für die Packungen. In den Produktionswerken in Deutschland wird ausschließlich Verpackungsmaterial hergestellt: Papier wird beschichtet und kundenspezifisch bedruckt. Weltweit stammt das gesamte Tetra Pak-Papier aus

Schweden, und dort betreibt die Firma eine Wiederaufforstungsstrategie, die gewährleistet, daß jederzeit mehr Holz nachwächst, als geschlagen wird.

Tetra Pak Deutschland umfaßt etwa 10% des gesamten Geschäftsvolumens, gemessen in Anzahl Verpackungen. Es gibt zwei Produktionsstandorte (in Limburg und Berlin), ein separates Entwicklungswerk in Darmstadt sowie Forschungslabors in weiteren Orten. Der Hauptsitz mit der Verwaltung liegt in Hochheim bei Frankfurt. Tetra Pak Deutschland beschäftigt rund 1'000 Mitarbeiter.

Die Firma war zum Projektzeitraum in acht Geschäftsbereiche untergliedert: Finanzen/Personal, Vertrieb, Technik, Marketing, Unternehmensplanung, Unternehmensservices, Produktion und Technische Entwicklung. Das Projekt wurde 1986 bis 1988 in der Hauptverwaltung (mit den Geschäftsbereichen Finanzen/Personal, Vertrieb, Technik, Unternehmensplanung, Unternehmensservices und Marketing) und dem Geschäftsbereich Technische Entwicklung durchgeführt. Während des Projektes arbeiteten von den rund 1'000 in der Firma beschäftigten Frauen und Männern etwa 400 in der Hauptverwaltung und 80 in dem Geschäftsbereich Technische Entwicklung.

Die hierarchische Organisation der Firma bestand aus fünf Ebenen: Geschäftsführer, Geschäftsbereichsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter. Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter bildeten die eigentliche Geschäftsleitung.

Geschichte des Projekts

1986 hielten wir vor der Geschäftsleitung und allen Abteilungsleitern des Betriebes einen Vortrag zum Thema "Verbesserung der Qualität der Arbeit". Die Kernaussage des Vortrages war, daß die "Qualität der Arbeit" keine Frage der Disziplin oder besonderen Motivation der Mitarbeiter sei, sondern in erster Linie eine Frage der Organisationsstruktur und der damit verbundenen Führung. Denn "Qualität der Arbeit" sei nicht zu trennen von der "Qualität des Arbeitslebens".

Der Geschäftsführer der Firma war von diesen Ideen überzeugt und wollte unmittelbar in ein Veränderungsprojekt einsteigen. Von seiten des Managements spürte er jedoch sehr bald großen Widerstand dagegen, da die meisten Führungskräfte der Überzeugung waren, alles sei "in bester Ordnung" und es gäbe überhaupt keinen Grund für Veränderungen. Im Gespräch mit

uns entstand deshalb die Idee, zunächst lediglich eine Organisationsdiagnose durchzuführen. Das erkenntnisleitende Modell dafür sollte vom Management unter methodischer Leitung von uns erarbeitet werden.

Im einzelnen wollte die Geschäftsleitung mit Hilfe der Organisationsdiagnose

- Stärken und Schwächen der Organisation identifizieren,
- Bedingungen der betrieblichen Entscheidungsprozesse und Ansatzstellen zu ihrer Verbesserung aufdecken,
- den “Puls” an der Basis fühlen und das Vorhandensein von wichtigen “shared values” überprüfen,
- Veränderungsbereitschaften erkennen und Widerstand gegen Veränderungen verstehen,
- Hinweise gewinnen auf die für ihren Bereich förderlichen oder hinderlichen Aspekte der Gesamtorganisation
- und somit insgesamt die Grundlagen einer “Leadership” verstärken.

Der Geschäftsführer war zur damaligen Zeit der eigentliche Patron des Unternehmens in Deutschland. Er hatte es seit den sechziger Jahren weitgehend selbständig aus ganz bescheidenen Anfängen aufgebaut. Während rund 25 Jahren konnte er seine Unternehmensphilosophie überwiegend auf *quantitatives Wachstum* – mit manchmal enormen Wachstumsraten – ausrichten. Mit der Sättigung der Märkte Ende der achtziger Jahre begann er, ein neues Schwergewicht auf *qualitatives Wachstum* zu setzen. Im Rahmen dieser Zielsetzung ist der Anlaß für das hier geschilderte Projekt zu sehen.

1987 wurde daraufhin in einem Seminar mit allen Mitgliedern der Geschäftsleitung ein Modell für eine Organisationsdiagnose erarbeitet. Dies geschah im Rahmen eines eintägigen sogenannten “Pullover-Seminars” außerhalb der Firma. (Das Seminar wurde so genannt, weil die Teilnehmer für einmal ohne Anzug erschienen, was in ihrer Unternehmenskultur etwas sehr Ungeöhnliches war.) Wir schildern das methodische Vorgehen im folgenden im Detail.²

Modell der Organisationsdiagnose

Ausgangspunkt waren die zwei Fragen:

- (1) Kann Ihr Unternehmen in fünf Jahren den vom Markt gestellten Qualitätsanforderungen noch immer genügen?
- (2) Welche Veränderungen braucht es gegebenenfalls dafür?

1. Schritt

Die Mitglieder der Geschäftsleitung formulierten im ersten Schritt fünf oder sechs Hauptfragen, die aus ihrer Sicht beantwortet werden müßten, um eine Organisationsdiagnose machen zu können, welche die obigen Fragen beantworten könnte.

2. Schritt

Im zweiten Schritt kreuzten sie in der folgenden Liste jene Variablen an, die von ihren Fragen betroffen waren, und sie formulierten weiterhin fehlende Variablen, die von ihren Fragen ebenfalls angesprochen waren.

1. Hierarchische Struktur
2. Informelles Belohnungssystem
3. Führungsspanne
4. Produktionsprozeß: Technologie und Organisation
5. Informelle Gruppierungen
6. Beziehungen zu externen Faktoren: Markt und Regierung
7. Formelles Belohnungssystem
8. Führungskräfteauswahl
9. Schulung
10. Organisationskultur: Werte und Normen der Mitarbeiter
11. Finanzielles: Kosten, Profit
12. Fluktuation
13. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
14. Leistung der Mitarbeiter
15. Innovation
16. Leistung organisatorischer Einheiten: Stab
17. Betriebsklima
18. Unternehmensziele
19. Verfügbarkeit der Mittel
20. Informationsfluß und -kanäle
21. Führungsstil und -klima
22. Qualitäts- und Leistungskontrollsystem
23. Kundenanforderungen
24. Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter
25. Selbständigkeit und Mitarbeiterbeteiligung
26. Entscheidungsvorbereitung
27. Weiterentwicklung der Mitarbeiter
28. Kompetenzabgrenzung
29. Verantwortung (-sbereitschaft)
30. Leadership

3. Schritt

Im dritten Schritt gruppieren die Teilnehmer dann die von ihnen bezeichneten Variablen in einige Kategorien und gaben jeder Kategorie von zusammengehörigen Variablen einen inhaltlich bezeichnenden Namen.

Die wichtigsten, miteinander vernetzten Einflußgrößen waren nach Meinung der Mitglieder der Geschäftsleitung:

1. Organisationsstruktur
2. Führungsstil
3. Personalpolitik
4. Leistung
5. Umfeld
6. Entscheidungsprozesse
7. Mitarbeiter

4. Schritt

Die Mitglieder der Geschäftsleitung stellten dann im vierten Schritt die Beziehungen zwischen den von ihnen identifizierten Kategorien her. Sie ordneten dazu jeder einzelnen von ihnen identifizierten Kategorie diejenigen Kategorien zu, die von einer Veränderung der Kategorie betroffen wären, nach dem Muster:

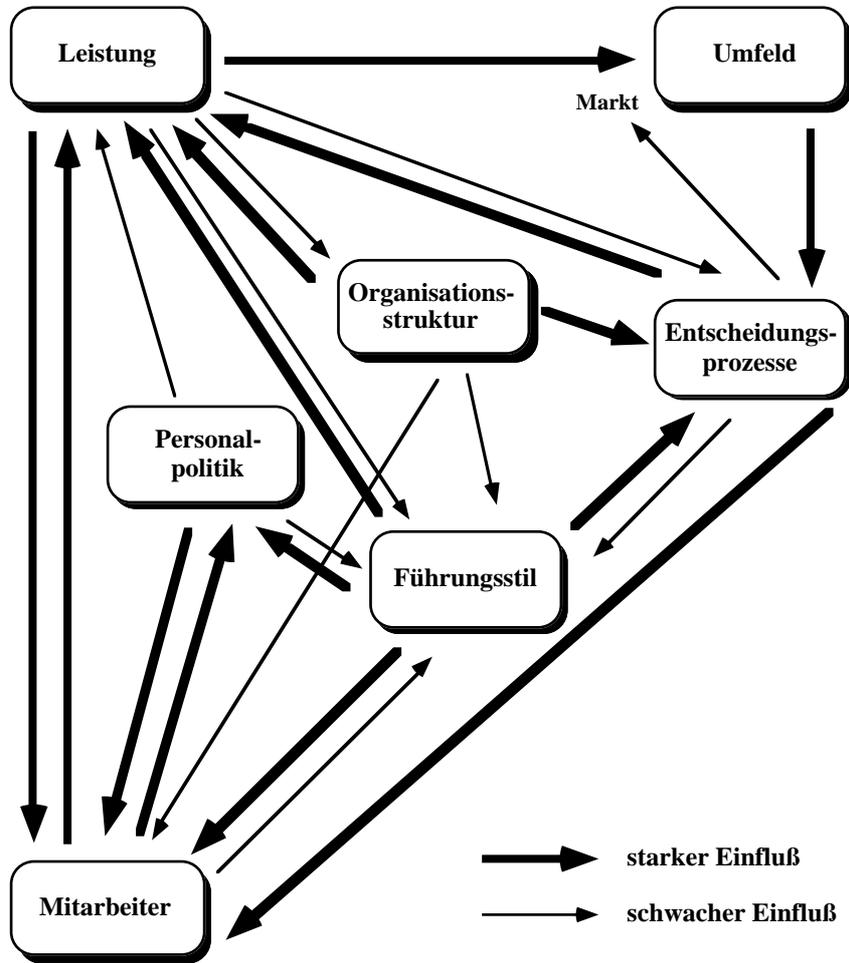
Durch eine Veränderung einer Kategorie würde sich eine andere Kategorie

- ebenfalls stark verändern
- höchstens leicht verändern
- wahrscheinlich nicht verändern
- sicher nicht verändern

5. Schritt

Im fünften Schritt erstellten die Teilnehmer graphisch ein gemeinsames Modell für eine Organisationsdiagnose, indem sie für jede Kategorie ein Feld zeichneten, in das sie den Namen der Kategorie schrieben. Diese Felder wurden entsprechend der Zuordnungen aus dem vierten Schritt verbunden: Starke Veränderungen wurden mit einem dicken Pfeil, leichte mit einem dünnen symbolisiert (siehe Abbildung 9.1).

Abbildung 9.1 Modell einer Organisationsdiagnose



Die Abarbeitung dieser fünf Phasen dauerte ungefähr einen halben Tag. Ziel des Vorgehens war, die impliziten Annahmen oder "Theorien" der beteiligten Manager über die entscheidenden Einflussfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens herauszufinden, um sie dann später empirisch untersuchen zu können.

Mit diesem Modell einer Organisationsdiagnose war die "Brille" erarbeitet worden, durch die die Firma genauer betrachtet werden sollte: Mit der Organisationsdiagnose sollten die gefun-

denen sieben Einflußgrößen untersucht und ihre gegenseitigen Wechselwirkungen geklärt werden. Im Vordergrund der Diagnose stand die Frage, wie im Betrieb *Entscheidungen* zustande kommen, wodurch sie bedingt sind und welche (positiven oder negativen) Auswirkungen sie jeweils haben.

Zwischen der Geschäftsleitung und uns wurde daraufhin vereinbart, daß wir eine „Mitarbeiter-Befragung“ durchführen. Nicht allgemeine Klagen sollten gesammelt werden, sondern präzise Informationen, die zeigen, wo Maßnahmen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung, -durchsetzung und -kontrolle am wirkungsvollsten ansetzen könnten. Dabei sollten nicht vor allem unternehmensweit, sondern bereichsspezifisch gültige Befunde von Interesse sein. Aus diesem Vorgehen sollten ganz gezielte Maßnahmen abgeleitet werden. Um insbesondere die Ziele „Transparenz von Entscheidungen erhöhen“ und „Diagnose und Verbesserung der Führungsqualitäten“ erreichen zu können, sollte die Mitarbeiter-Befragung auf allen hierarchischen Ebenen durchgeführt werden. Die Reihenfolge der Befragung sollte aber „von unten nach oben“ erfolgen, also zuerst kamen die Mitarbeiter/innen an die Reihe, dann die Gruppenleiter bis zum Geschäftsführer. Die Geschäftsleitung erwartete sich von diesem Vorgehen detailliertere, auf subjektiver Basis stehende Ergebnisse: Die jeweiligen Führungskräfte sollten ihre Organisation nicht nur durch die Brille eines „objektiven“ Außenstehenden kennenlernen, sondern wissen, was ihre Mitarbeiter darüber denken. Voraussetzung dafür war die Bereitschaft aller betroffenen Führungskräfte, sich und ihre Bereiche und Abteilungen als entwicklungsfähig und -willig zu sehen. Die Mitarbeiter-Befragung war so aufgebaut, daß die Befragungsergebnisse einer hierarchischen Ebene jeweils in die nächsthöhere hierarchische Ebene hineingetragen wurden. Die Geschäftsleitung ist damit bewußt das Risiko eingegangen, die Ergebnisse der Befragungen *zuletzt* zu erfahren. Sie hat damit eine Unruhe im Betrieb akzeptiert, deren *Ursache* sie als letzte kennenlernen sollte.

Jeder Befragte sollte eine Rückmeldung erhalten über die Auswertung jener Informationen, die von Insidern leicht auf ihn zurückgeführt werden konnten, bevor die Befragungen der nächsthöheren Zielgruppe begannen, und jeder Befragte sollte natürlich das Recht haben, diese Auswertung zu bereinigen, bevor er sie autorisierte.

Es wurde unterschieden zwischen Informationen, die die Befragten in ihrem Namen abgeben wollten, und solchen, die höchstens in eine „statistische“ Auswertung eingehen sollten, sowie

solchen, die rein vertraulich, beispielweise bloß zum besseren Verständnis des Interviewers, abgegeben wurden. Die Gesprächspartner klassifizierten ihre Aussagen selber.

Außerdem konnte jedermann seine Teilnahme an der Befragung ohne Angabe von Gründen verweigern.

Mit dem Betriebsrat der Firma wurden dann die folgenden Ziele der Mitarbeiterbefragung vereinbart:

“Die Mitarbeiter-Befragung dient der Verbesserung der *Qualität der Arbeit*, d.h. der Verbesserung

- der Arbeitsprodukte und
- des Arbeitslebens.

Im *einzelnen* geht es um die

- Verbesserung der betrieblichen Entscheidungsvorbereitung, -findung, -durchsetzung und -kontrolle;
- klarere Regelung der Entscheidungskompetenzen;
- Erhöhung der Transparenz der Entscheidungen und der Personalpolitik sowie
- Verbesserung des Führungsstils.”

Ablauf

Zuerst wurden auf der *Stufe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* 9 Befragungen mit ausgewählten Gruppen von je 8–10 Personen à 3 Stunden Dauer (Stichproben-Erhebung) durchgeführt. Mit der Selektion wurde versucht, einen repräsentativen Querschnitt zu gewinnen, wobei die Gruppen nicht zu groß sein sollten (aus Kostengründen konnten nicht alle Mitarbeiter befragt werden).

Methodisch wurden die Gruppeninterviews mit Hilfe der sogenannten Metaplan-Technik durchgeführt.³ Diese Technik dient der öffentlichen Protokollierung und Visualisierung von Gruppengesprächen.

Zu Beginn wurden den Teilnehmern die Ziele der Befragung erklärt.

Anschließend stellten sich die Teilnehmer kurz vor, nannten ihre Arbeitstätigkeiten und ordneten sich in den Kontext des jeweiligen Geschäftsbereiches ein. Dann fand die Befragung zu den unten aufgeführten Themen statt, wobei die Gewichtung der einzelnen Themen und der Grad ihrer Detailliertheit den jeweiligen Interviewgruppen vorbehalten blieb: Zu einzelnen Themen wurden mehrere separate Fragen formuliert. Andere Themen wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gar nicht er-

wähnt, sondern erst in den Interviews mit den Vorgesetzten eingebracht. Von folgenden Themengruppen wurde ausgegangen:

1. Stärken und Schwächen der Organisation
2. Informationsfluß
3. Wahrnehmung und Beurteilung des Führungsstils der Vorgesetzten
4. Wahrnehmung und Beurteilung der Handlungsanweisungen der Vorgesetzten
5. Erwartungen an die Personalpolitik
6. Voraussetzungen für die eigene (gute) Leistung
7. Kundenorientierung (Umfeld)
8. Interessenkonflikte zwischen Kunden-, Betriebs- und Mitarbeiterinteressen
9. Entscheidungsprozesse
10. Defizite der Arbeit bezogen auf:
 - Handlungs- und Entscheidungsspielräume
 - Abwechslung
 - Positive Zukunftsaussichten
 - Respektierung der Arbeit
 - Unterstützung in der Arbeit
 - Möglichkeiten zur Eigeninitiative
 - Qualifizierungsmöglichkeiten
 - Aufstiegsmöglichkeiten
 - Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung
11. Eigene Arbeitsmotivation
12. Besondere Probleme
13. Erwartungen an die Arbeitsorganisation der Zukunft
14. Umweltproblematik

Alle Antworten wurden innerhalb der Befragungsgruppen öffentlich protokolliert und die Ergebnisse mit den Befragten auf Übereinstimmung geprüft. Für jede Gruppe wurde dann ein vertrauliches Protokoll geschrieben und an die Gruppenmitglieder verteilt. Die einzelnen Gruppenprotokolle wurden in einem (nicht vertraulichen) Gesamtprotokoll zusammengefaßt. Dieses Gesamtprotokoll diente als Grundlage für die Befragung der Gruppenleiter.

Auf der *Stufe der Gruppenleiter* wurden fünf Befragungen mit ebenfalls ausgewählten Gruppen von je 8–10 Personen à 3 Stunden Dauer (Stichproben-Erhebung) durchgeführt.

Die Befragung der Gruppenleiter war ähnlich aufgebaut wie die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu allen Themen wurden ihnen aber zusätzlich die spezifische Sicht und die Probleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargelegt. Die Gruppenlei-

ter sollten also nicht nur ihre Einschätzungen zu den einzelnen Themen abgeben, sondern auch auf die Fragen antworten, wie sie die Problemsicht ihrer Mitarbeiter einschätzten und wie sie als Führungskräfte darauf eingehen wollten. Insbesondere wurde die eigene Führungssituation der Gruppenleiter hinterfragt:

- Selbsteinschätzung des Führungsstils
- Ausbildung
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Motivationsstrategien
- Kenntnis der Arbeitersituation usw.

Auch diese Befragungen wurden innerhalb der Befragungsgruppen öffentlich protokolliert, besprochen und – pro Gruppe – den Teilnehmern ausgehändigt. Alle Gruppenprotokolle wurden dann wieder in einem Gesamtprotokoll zusammengefaßt.

Mit den *Stufen Abteilungsleiter, Geschäftsbereichsleiter und Geschäftsführer* wurden anschließend Einzelgespräche à 2–3 Stunden Dauer (vollständige Erhebung) durchgeführt. Ihnen wurden im voraus zur schriftlichen Stellungnahme die Ergebnisse der Mitarbeiter/innen- und Gruppenleiterbefragungen ausgehändigt, und sie sollten folgende Fragen beantworten:

1. Welche der Problembereiche sind für Ihre Abteilung resp. Ihren Geschäftsbereich von Bedeutung?
2. Sind diese Probleme auch in Ihrer Abteilung resp. Ihren Geschäftsbereich vorhanden?
3. Wie zeigen sich konkret die Probleme?
4. Wie reagieren Sie auf die Probleme? Wie versuchen Sie diese Probleme zu lösen?

Weiterhin wurden die Abteilungsleiter und die Geschäftsleitung danach gefragt, was sie von den Mitarbeiter- und Gruppenleiter-Vorschlägen zur Veränderung der Arbeitsorganisation hielten (das betraf z.B. die Einführung von Job sharing und/oder Teilzeitarbeit, die Ausdehnung der Gleitarbeitszeit oder die Förderung teilautonomer Gruppen). Sie sollten die Frage beantworten: Würden Sie in Ihrer Abteilung die Vorschläge in die Praxis umsetzen bzw. sich im Betrieb dafür einsetzen?

Zum Schluß wurden die Abteilungsleiter und die Mitglieder der Geschäftsleitung gebeten, einige kurze Thesen zu den folgenden Fragen zu formulieren oder graphisch darzustellen:

- Wie muß die Organisationsstruktur des Betriebes gestaltet sein, um auf die zu erwartenden Markt- und Umweltveränderungen flexibel und schnell reagieren zu können?

- Wie muß die Organisationsstruktur des Betriebes gestaltet sein, damit die Transparenz von Entscheidungen erhöht werden kann – ohne Vergrößerung des bürokratischen Aufwands?
- Welche besonderen Führungsqualitäten werden in der Zukunft von Bedeutung sein?

Zusätzlich sollten die Abteilungsleiter und die Geschäftsleitung ihren Führungsstil selbst einschätzen.

Das ganze Vorgehen der Befragung “von unten nach oben” erforderte vom Management einen beträchtlichen Mut. Tatsächlich kam es denn auch zu Schwierigkeiten, als aus einer Gruppe der ersten Befragungsrunde Indiskretionen zur Geschäftsleitung drangen. In der Folge kam es zu einer ziemlich kritischen Situation, da die Geschäftsleitung die Abmachungen über die Art des Feedbacks an die Interviewten anders interpretiert hatte als die Berater. Es brauchte viele Gespräche, um die Wogen zu glätten und klarzustellen, daß *ein* Preis für die Entschlossenheit des Managements, auch heiße Eisen anzufassen, war, daß sich einzelne Führungskräfte persönlich angegriffen fühlen konnten. Die Fortsetzung des Projektes beweist, daß es schließlich gelungen ist, das gegenseitige Vertrauen wieder herzustellen.

Die Gesamt-Auswertung aller Befragungen geschah themenbezogen und nach Zielgruppen getrennt. Die Ergebnisse wurden von uns der Geschäftsleitung vorgelegt und mit ihr diskutiert.

Weiterführung des Projekts

Von der Geschäftsleitung und uns wurde Anfang 1989 als unmittelbare Maßnahme der Organisationsdiagnose eine Aktion “Z-89” gestartet. Was mit “Z” gemeint war, wurde bewußt offengelassen. “Z” konnte so von jedem selbst interpretiert werden, z.B. als “Zufriedenheit”, “Zukunft”, “Ziel” usw. Für jeden Geschäftsbereich wurde eine Projektgruppe eingeführt, deren Aufgabe es sein sollte, die aufgezeigten Mängel und Probleme zu bearbeiten. Jede Projektgruppe bestimmte ihre eigenen Ziele und ihren eigenen Weg zur Lösung ihrer Aufgaben.

- Die Aufgabe der Projektgruppen bestand insbesondere in der
- Erarbeitung von Problemlösungs-Maßnahmen auf der Grundlage der durchgeführten Organisationsdiagnose in dem jeweiligen Geschäftsbereich,
 - Ergänzung und Spezifizierung der Organisationsdiagnose sowie in der

- regelmäßigen Information aller Beschäftigten über den Stand der Projektgruppenarbeiten.

Projektgruppenteilnehmer waren aus dem Kreis der Vorgesetzten der jeweilige Geschäftsbereichsleiter (er war gleichzeitig der Projektleiter), maximal 1–2 Abteilungsleiter, maximal 2–3 Gruppenleiter (mit echter Führungsfunktion) und aus dem Kreis der Mitarbeiter gleichviele Personen wie aus dem Kreis der Vorgesetzten, ein Vertreter der Personalleitung als interner Projektgruppen-Moderator und einer der Autoren als externer Projektgruppen-Moderator.

Die Auswahl der Abteilungs- und Gruppenleiter erfolgte durch die Geschäftsleitung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählten aus ihrem Kreis die Projektteilnehmer. Diese Wahl erfolgte *nach* der Vorstellung der Projektpläne und der Führungskreisvertreter in der Projektgruppe vor den Mitarbeiter-Versammlungen in jedem Geschäftsbereich.

Um die Durchführung der eigentlichen Projektgruppenarbeit zu erleichtern, wurde, im Sinne einer Rollenteilung, zwischen Projektgruppenleitung und Projektgruppenmanagement unterschieden:

- Projektleiter einer Projektgruppe war der zuständige Geschäftsbereichsleiter. Er war verantwortlich für die Zielsetzung und Projekt-Aufgabenerfüllung, für die Planung und Organisation der Projektarbeit sowie für die Durchführung der von der Projektgruppe vorgeschlagenen Maßnahmen.
- Projektgruppenmanager der Projektgruppen war der externe Moderator. Er war zuständig für die Aufgabenbearbeitung (Problemdefinition, Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungsideen) in der Projektgruppe.

Die Projektgruppensitzungen fanden regelmäßig in Abständen von 2–4 Wochen statt. Die definitiven Sitzungstermine wurden jeweils von der Projektgruppe festgelegt. Ebenso wurde die jeweilige Sitzungsdauer von der Projektgruppe bestimmt.

Alle Projektgruppenteilnehmer erhielten zu Beginn der Arbeit die Ergebnisse aus der Organisationsdiagnose sowie die daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen der Geschäftsleitung.

Zu Beginn der Arbeit wählte die Projektgruppe aus den vorliegenden und eventuell auch neu eingebrachten Themen jene aus, die sie bearbeiten wollte. Die ausgewählten Themen wurden in eine Prioritätenreihenfolge gebracht. Der zeitliche Rahmen der Themenbearbeitung wurde gemeinsam bestimmt. Verlauf und Ergebnisse jeder Projektgruppensitzung wurden am Flip-chart öf-

fentlich protokolliert. Von jedem Protokoll wurde eine Abschrift an alle Teilnehmer verteilt.

Ende 1989 Anfang 1990 wurde die externe Moderation der Projektgruppen beendet. Die Projektgruppen entwickelten jeweils eigene Formen der Projektarbeit und führen diese Arbeit, zum Teil in Untergruppen, weiterhin durch.

Einschätzung des Projekts

Die Organisationsdiagnose hatte, entgegen den Erwartungen der Geschäftsleitung, viele negative Ergebnisse hervorgebracht. Die Kritik der Mitarbeiter/innen wurde von ihr aber letztlich als "challenge" für eine Neuorientierung verstanden, und die Kritik wurde als Methode der Organisationsentwicklung begriffen. In den Projektgruppen wurden dann viele der kleinen Probleme des Arbeitsalltags und des Arbeitsablaufs behandelt und zum Teil auch gelöst. Damit fand sowohl eine Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch eine gegenseitige Neueinschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern statt. Entscheidend war aber der Prozeß des Neubeginns, der durch die Organisationsdiagnose und das Projekt "Z-89" in Gang gesetzt wurde. Zum einen erscheinen die Firma und die Führungskräfte den Mitarbeitern nicht mehr als unveränderlich, und zum anderen erscheinen die Mitarbeiter den Führungskräften ebenfalls nicht mehr als unveränderlich. Beide Seiten haben die Innovationsfähigkeit bei sich selbst und bei den anderen gesehen.

Beispielsweise waren die Führungskräfte ungeheuer beeindruckt von der argumentativen Fähigkeit, die eine Mitarbeiterin in der Projektgruppe an den Tag gelegt hatte. Diese Frau war vorher argumentativ nicht besonders aufgefallen, und ihre Vorgesetzten hatten ihr nichts Außergewöhnliches zugetraut. Nach diesen Erfahrungen begann man, sie gezielter zu fördern und für viel anspruchsvollere Aufgaben beizuziehen.

Oder: Einer der Geschäftsbereichsleiter war besonders kritisiert worden wegen seines autoritären Führungsstils. Er hatte sich auch lange Zeit am meisten gegen das ganze Projekt gewehrt. Nach der Arbeit in der Projektgruppe begann er, systematisch an sich zu arbeiten. Er wurde auch Mitglied der Gruppe zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und legte dort großen Wert darauf, daß diese Grundsätze klar und verbindlich genug ausfielen, damit ihre Einhaltung von den Beschäftigten auch eingefordert werden konnte.

Mitte 1989 wurde daraufhin von der Geschäftsleitung ein Unternehmensberater beauftragt, mit den Führungskräften (von den Abteilungsleitern aufwärts) mehrtägige Führungsseminare durchzuführen. In enger Kopplung mit dem Projekt "Z-89" wurden in den Seminaren Grundlagen von Mitarbeiter-Führung und Problemlösetechniken vermittelt. Gleichzeitig wurde von der Geschäftsleitung eine betriebsinterne Projektgruppe (wiederum mit unserer Unterstützung) zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen gegründet. Diese Führungsgrundsätze schreiben den "partizipativen Führungsstil" für das Unternehmen als verbindlich fest.

Das ursprüngliche Thema (der Anlaß der Organisationsdiagnose), die *Verbesserung der Qualität der Arbeit*, wurde dann Mitte 1990 in mehreren Qualitätszirkeln bearbeitet. An diesem "Umweg" zeigt sich, wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter und die *Verbesserung des Arbeitslebens* ist, wenn betriebliche Ziele erreicht werden sollen.

Es klingt trivial: Menschen wollen von neuen Zielen überzeugt werden. Und wirkliche Überzeugung setzt immer an den eigenen Interessen und Bedürfnissen der Menschen an.

Anmerkungen

- ¹ Die Autoren bedanken sich bei Tetra Pak für die Erlaubnis, diese Fallstudie unter Nennung des Firmennamens zu veröffentlichen. Die Beratungsfirmen in diesem Projekt waren AOC AG Zürich und AOC GmbH Berlin; Berater waren Felix Frei und Werner Duell.
- ² Unser Vorgehen wurde adaptiert nach D.A. Kolb, I.M. Rubin und J.M. McIntyre, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984).
- ³ Schnelle-Cölln, *Metaplan*.