

Wege zur innovativen Organisation – Wandlungsfähigkeit durch Beteiligung und Kompetenzentwicklung

Gisela Dybowski

Dr. rer. pol., Leiterin der
Hauptabteilung 2 „Curri-
culumforschung“ im Bun-
desinstitut für Berufsbil-
dung, Berlin



Verschärfte Konkurrenz und Globalisierung zwingen Unternehmen zunehmend, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch einen nachhaltigen Wandel von Organisations- und Produktionsstrukturen zu sichern. Veränderungen in den gesamten Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsprozessen, flache Hierarchien und dezentrale Planungs- und Entscheidungsprozesse erfordern eine erhöhte Beteiligung und Kompetenz der Mitarbeiter. Betriebe, die sich dieser Veränderungsdynamik aussetzen, müssen zugleich Strategien entwickeln, die das Qualifikationsniveau und Lernpotential im Unternehmen deutlich erhöhen. Personalpolitik gewinnt in dezentralisierten Unternehmen eine steigende Bedeutung.

Beteiligung als Wettbewerbsfaktor und Innovationspotential

„Business Reengineering“ wird heute vielfach in der Literatur¹ als Oberbegriff für einen Wandel von Unternehmenskonzepten und Strategien verwandt, die auf eine Abkehr von tayloristischer Massenfertigung und auf Strukturveränderungen in der Arbeit zielen. Kennzeichnend für diesen Wandel – der mancherorts sogar euphorisch als arbeitspolitischer Paradigmenwechsel bezeichnet wird – sind Bestrebungen der Unternehmen, den

Anforderungen und Problemen zu begegnen, die sich aus verändernden Märkten, verschärftem internationalen Wettbewerb und gestiegenen Innovationsleistungen ergeben.

Als entscheidende Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen konstatieren alle einschlägigen Studien:

- die Fähigkeit zur schnellen Produkt- und Prozeßinnovation und Markteinführung neuer Produkte (*Innovativität, time to market*),
- die Reagibilität auf dynamische Umfeldveränderungen, turbulente Märkte (*Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt; Flexibilität; Kundenorientierung*),
- die Internationalisierung von Unternehmensstrategien (*Globalisierung, Agieren auf weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkten*).

Im Gegensatz zu herkömmlichen partiellen Veränderungs- und Rationalisierungsmaßnahmen geraten damit umfassende – auf eine Veränderung der gesamten Wertschöpfungskette zielende – Rationalisierungen zu entscheidenden Herausforderungen für betriebliche Reorganisationsprozesse. Für erforderlich werden ferner Organisationsstrukturen gehalten, die Lern- und Beteiligungsmöglichkeiten eröffnen, in denen Veränderungskompetenz erworben und nach Möglichkeit als stabile Fähigkeit in der Organisation verankert wird. Staudt u. a.² benennen diese Herausforderung an die Führung von Unternehmen als „Managen von Nichtroutineprozessen“, die neben Unternehmens- und Technikentwicklung mehr denn je heute auch Organisations- und Personalentwicklung einschließen.

Diese Sichtweise bezeichnet einen mehr oder weniger durchgängigen Perspektivwechsel in der Bewertung ökonomisch relevanter und für die flexiblen Anpassungsleistungen von Unternehmen maßgeblicher Faktoren. Beruhte die Faszination unternehmerischer Modernisierungsstrategien Anfang der 80er Jahre noch vielfach auf der Vision von menschenleeren Fabrikhallen, so wird seit geraumen Jahren die Effizienz einer vorwiegend auf den Einsatz neuer Techniken gestützten Modernisierung von Unternehmen eher skeptisch beurteilt. Immer größere Bedeutung erlangen dagegen sogenannte „weiche Strategieressourcen“ wie Organisation, Beteiligung und Qualifikation.

Flexible Arbeitsabläufe statt Massenproduktion

In den Unternehmen korrespondiert der wirtschaftliche und unternehmensstrategische Wandel zunehmend mehr mit technologischen, arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Veränderungsprozessen, die in unmittelbar wertschöpfenden Bereichen am stärksten vorangetrieben werden. Technologische Innovationen, besonders die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, haben die notwendigen Voraussetzungen für eine flexible Spezialisierung geschaffen, die immer stärker an die Stelle arbeitsteilig organisierter Massenproduktion tritt.

Komplexe Logistiksysteme stellen nicht nur die Koordination von Produktionsplanung und -steuerung im Rahmen genereller Dezentralisierung her, sondern auch die gleichzeitige Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und -strukturen. Dadurch sind Voraussetzungen für Neuansätze einer betrieblichen Arbeitspolitik geschaffen, die weitreichende Konsequenzen auch für die betriebliche Personalentwicklung hat.

Bei der Bewältigung des immer rascheren Wandels durch die Unternehmen spielen zwei Faktoren eine immer wichtigere Rolle: die *Fähigkeiten der Mitarbeiter* und der *organisatorische Zuschnitt* der Arbeit. Unternehmen gleicher Branchen unterscheiden sich heute immer weniger in ihren Produkten und Dienstleistungen.

Auch deutet vieles darauf hin, daß die Technik – angesichts der Beschleunigung von Innovationen und der Globalisierung der Märkte – auf einer allgemeinen Ebene nur noch geringfügig variiert. Der Wettbewerb verlagert sich zunehmend mehr auf die Ebene der Beschäftigten. Von deren besonderen Fähigkeiten und Qualifikationen hängt die Entwicklung eines Unternehmens ab. Diese Fähigkeiten können jedoch nur dann entwickelt werden und zum Tragen kommen, wenn die betrieblichen Organisationsformen darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter in betriebliche Gestaltungs- und Veränderungsprozesse frühzeitig und kontinuierlich einzubeziehen und darüber zugleich die Erweiterung und Aktualisierung von Wissen und Kenntnissen in unterschiedlichen Betriebsbereichen zu fördern.

Mitarbeiterqualifikationen bestimmen Unternehmensentwicklung

Wesentliche Lern- und Innovationsbarrieren in den Betrieben liegen – folgt man einschlägigen Untersuchungen³ – darin, daß stark arbeitsteilig-hierarchische Organisationsstrukturen, Disziplin-, Fach-, Abteilungsgrenzen, Status- und Kompetenzabgrenzungen, die Abschottung von Wissen für den Machterhalt und die unzureichende Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungsprozessen eine bereichsübergreifende Kommunikations- und Informationsvermittlung behindern. Dagegen ist das Leitbild des

„Lernenden Unternehmens“ die dezentrale (flache Hierarchien), auf Selbstregulation (teilautonome Gruppen) sowie auf Beteiligung (partizipative Entscheidungsfindung) und Vertrauen (Toleranz gegenüber Fehlern) basierende Organisation, der es gelingt, Kenntnisse und Erfahrungswissen über die Grenzen von Fachgruppen hinweg zu integrieren. Eine wesentliche Voraussetzung dafür wird u. a. darin gesehen, die Aufbau- und Ablauforganisation prozeßorientiert zu gestalten. Um die Bereitschaft bei betrieblichen Mitarbeitern zu erzeugen, ihre Erfahrungen und ihr implizites Wissen explizit zu machen und mit anderen zu teilen, bedarf es zum einen Organisationsstrukturen und -prinzipien, die den Beteiligten die Sicherheit geben, daß die Preisgabe ihres Wissens ihnen bessere berufliche Entfaltungs- und Beschäftigungschancen bietet.⁴ Zum anderen bedarf es einer lernintensiven Arbeitsorganisation und der Verzahnung von Arbeiten und Lernen, um eine dauerhafte Lernmotivation und schnellere Umsetzung von Wissen und Erkenntnissen sicherzustellen.

Strategisch gewinnen neue Formen der Beteiligung der Mitarbeiter für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wachsende Bedeutung. Lern- und Beteiligungsbereitschaft sowie Lern- und Beteiligungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen werden heute als unerlässlich angesehen, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen, Qualität zu sichern, kundenorientiert am Markt zu agieren und intelligente Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Darüber hinaus sind sie die Basis, um den immer rascheren Wandel in den Unternehmensumwelten zu bewältigen und sich damit am Markt behaupten zu können. Lernfähigkeit von Organisationen und Lern- und Beteiligungspotentiale der Mitarbeiter werden – aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre und neuerer Organisationstheorien – zu einem zentralen Überlebensfaktor und die Lerngeschwindigkeit zu einem neuen Differenzierungskriterium im Wettbewerb.⁵

Das Leitbild einer lern- und wandlungsfähigen Organisation wird zwar von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen vereinbart. Doch bei näherer Betrachtung erzeugt es in den Betrieben, die diesem Leitbild folgen, z. Z. mehr Unsicherheit und Fragen als befriedigende Antworten. Vordringlichen Klärungsbedarf und Erkenntnisgewinn beanspruchen insbesondere Fragen:

- Wie kann es gelingen, die Strukturen und Prozesse in den Betrieben so zu gestalten, daß auf Dauer Beteiligungsprozesse sichergestellt und ein Höchstmaß an Selbstverantwortung und Selbststeuerung von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen gewährleistet ist?
- Wie kann es gelingen, daß durch Beteiligung die jeweils nötige Veränderungsdynamik zur proaktiven Bewältigung der anhaltenden Marktturbulenzen entsteht?
- Wie kann die nötige Beteiligungs- und Veränderungskompetenz in den Unternehmen zur rechten Zeit aufgebaut, angemessen genutzt und weiterentwickelt werden?
- Wie läßt sich eine Lern- und Beteiligungskultur entwickeln, bei der unerwünschte Konsequenzen des Handelns bzw. Fehlentscheidungen nicht mehr verdrängt und tabuisiert, sondern diskutiert und zum Ausgangspunkt für Lernen gemacht werden?
- Wie kann es beruflicher Aus- und Weiterbildung gelingen, prospektive Wissensbestände auf- und auszubauen, die ihrerseits die Dynamik struktureller Innovationen fördern und unterstützen?

Herausforderungen an lern- und wandlungsfähige Organisationen

Spannung von Dynamik und Stabilität

Zuweilen gewinnt man den Eindruck: die Produktionsbetriebe an der Schwelle zum

21. Jahrhundert sind veränderungsmüde. Zwar hält sich die Innovationsdynamik der Betriebe vielfach in Grenzen und schützt dadurch vor der Gefahr, zu schnell in ein „Innovationschaos“ abzugleiten. Doch unklare Zielsetzungen, anfänglich fehlende Veränderungskompetenz, Ziel- und Ressourcenkonflikte aufgrund einer Vielzahl zeitgleich begonnener, aber ungenügend miteinander koordinierter Veränderungsprojekte sowie ungeeignete betriebliche Rahmenbedingungen (Denk- und Verhaltensmuster, Regelungen der Unternehmensführung, Herangehensweisen an Organisationsveränderungen) haben Ansätze zur Neugestaltung von Produktions- und Arbeitsstrukturen in der Vergangenheit vielfach erschwert und in der Entfaltung ihrer vollen Wirksamkeit nachhaltig beeinträchtigt. Widerstände machen sich daher hier und da breit, die mühselig und in Auseinandersetzung mit vielfachen Veränderungsbarrieren geschaffenen neuen Strukturen schon wieder in Frage zu stellen – auch wenn der Tempowettbewerb der Innovation dies ebenso nahelegen scheint wie die offenkundig anhaltenden Marktturbulenzen.

Es ist deshalb dringend erforderlich, daß Unternehmen eine angemessene Gelassenheit, aber auch Offenheit und Nachdenklichkeit entwickeln, um

- die Komplexität der Situation zunächst vollständig zu erfassen,
- unter Umständen auch die Zeit für sich arbeiten zu lassen,
- genau dann eine Dynamik zu entfalten, wenn sich eine günstige Gelegenheit bietet,
- proaktiv zu handeln und Marktturbulenzen durch eigene Aktivitäten zu beeinflussen.

Einzelne Erfolgsbeispiele eines immer wieder von neuem vorangetriebenen und bewältigten Organisationswandels dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß hier in vielen Fällen hoher Veränderungsdruck mit einer besonderen Qualität charismatischer Führung und Visionsbildung zusammengetroffen ist – Voraussetzungen, die in der Breite der

Branchen und Betriebe nicht ohne weiteres gegeben sind. Ein situationsangemessenes Gleichgewicht zwischen Dynamik und Stabilität in der Organisation von Betrieben wird daher eines der erfolgsbestimmenden Felder lernender Unternehmen sein, um eine verantwortliche Beteiligung aller Mitarbeiter an Veränderungsprozessen auf Dauer sicherzustellen und darüber die eigene Lernfähigkeit zu erweitern.

Führung, Koordination und Integration in dezentralen Organisationen

Im Zusammenhang mit den Tendenzen zu Dezentralisierung, Beteiligung und nicht-hierarchischer Koordination wird mancherorts bereits vom „Verschwinden von Führung“ gesprochen. Gleichzeitig wird gerade auch aus Vorreiterunternehmen von akuten Schwierigkeiten berichtet, das einmal erreichte Niveau dezentraler Selbststeuerung und Beteiligung zu verstetigen.⁷ Zu einer essentiellen Herausforderung wird daher die Koordination autonomer Organisationseinheiten, insbesondere wenn diese an unterschiedlichen Wertschöpfungsketten beteiligt sind. Denn dies verstärkt Tendenzen der Separierung und somit auch Gefahren des Verlusts an Synergieeffekten und des Verzichts auf eine gemeinsame Nutzung von Kernkompetenzen.

Auch ist die Funktionsweise dezentraler Selbststeuerung zumindest für komplexere Produktions- und Auftragsstrukturen noch keineswegs ausreichend beschrieben. Weitgehend unklar ist, welches Maß an hierarchischer Koordination benötigt wird, um Effizienz und Innovationsfähigkeit zwar zu erhalten, jedoch die dezentrale Selbststeuerung, Verantwortung und Eigeninitiative nicht wieder zu ersticken.

Es ergeben sich eine Reihe von Fragen, auf die Unternehmen bei der Bewältigung des Wandels eine Antwort finden müssen.

Unternehmen im Wandel müssen Antworten auf folgende Fragen finden:

- Wieviel und welche Führung ist notwendig, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, und wieviel ist möglich, ohne die dezentrale Selbststeuerung, Verantwortung und Eigeninitiative wieder zu ersticken?
- Welche Führungsprinzipien und Koordinationsformen werden dem Leitbild der Lern- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen gerecht?
- Welche Führungsstile können die anhaltende Spannung von Dynamik und Stabilität nicht nur aushalten, sondern produktiv wenden?
- Welche Führungspraxis ist nötig, um „defensive Routinen“ zu überwinden und aus Fehlern und Negativerfahrungen im Innovationsprozeß maximalen Nutzen zu ziehen?⁸

Organisation von Aufgaben-differenzierung und -integration

Durch eine hohe funktionale Aufgabendifferenzierung und fachliche Spezialisierung einen höchstmöglichen Gewinn an Effizienz zu erzielen, gehörte bis in die achtziger Jahre zu den zentralen Leitprinzipien der Industrialisierung und Rationalisierung. Das spätestens seit Beginn der neunziger Jahre unvermeidlich gewordene „Loslassen“ von dieser Leitidee zugunsten einer Aufgabenintegration, die sich vorrangig an Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozessen orientiert, bringt allerdings auch die Gefahr des Verlusts an fachlichen Kompetenzen und Standards mit sich. Denn die Pflege und Weiterentwicklung fachlicher Standards, die ja auch und gerade ein Merkmal der Berufe und der Berufsförderung von Arbeit sind, kann bei der Auflösung der fachlichen Abteilungsgliederungen und Verantwortungsbereiche nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden.

Weitreichende Beteiligungsformen, die u. a. für teilautonome Gruppen oder innovative Projekte kennzeichnend sind, erfordern zudem eine dauerhafte Integration und Koordination von heterogenem Wissen, von unterschiedlichem berufsfachlichen Können und unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern. Für diese neuen Formen der „Vergemeinschaftung“⁹ sind jedoch erst angemessene Formen der Kooperation und Kommunikation zu entwickeln. Zu berücksichtigen ist zudem, daß intensive Außenkommunikationen sowohl in den entstehenden Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsnetzwerken als auch im angestrebten direkten, dezentralen Markt- und Kundenkontakt neuartige, bisher erst in Ansätzen bekannte und keineswegs bewältigte Probleme der Binnenintegration aufwerfen.

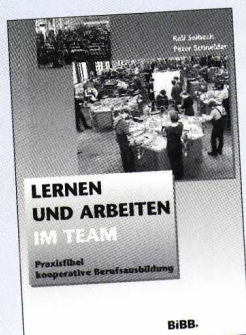
Personal und Qualifizierung

Wandel durch Beteiligung stellt aber auch andere Anforderungen an die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten lernender Unternehmen. Lernen in innovativen Organisationen kann sich in Zukunft kaum mehr nur reaktiv auf den Umgang mit neuen Techniken und das Arbeiten in veränderten Organisationsstrukturen beziehen, sondern muß als Gestaltungs- und Umgestaltungsprozeß in Wechselwirkung mit sich verändernden Umwelten erfolgen. Das spricht dafür, daß mit der Verstärkung des Lernens in innovativen Strukturen herkömmliche Lernmöglichkeiten um neue Lernformen wie „Lernen in der Arbeit“ oder in „Lerninseln“ und um „Gruppenlernen“ erweitert werden. Es erfolgt eine Differenzierung von dezentralen und zentralen Lernorten, die betrieblich kombiniert und über Rotation und Personalentwicklungswege genutzt werden. Wenngleich es bislang an schlüssigen methodisch-didaktischen Konzeptionen für die systematische Förderung arbeitsplatznaher Qualifizierung mangelt, so zielen doch neuere Ansätze betrieblicher Aus- und Weiterbildung in diese Richtung.

Innovative und lernende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, daß sie neuartige Probleme bearbeiten und dabei zugleich den steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten durch eine systematische auf die betriebliche Organisationsentwicklung bezogene Qualifikationsentwicklung Rechnung tragen. Das beinhaltet nicht allein die vorhandenen Human Resources Potentiale in der Dynamik betrieblicher Organisationsentwicklung als eine Dimension betrieblicher Innovation flexibler zu nutzen und weiterzuentwickeln. Vielmehr muß berufliche Qualifizierung und Berufsbildung eine relativ eigenständige Bedeutung im Wechselverhältnis von Technikentwicklung, Wandel der Tätigkeiten und berufsbezogenen Fähigkeiten erlangen.¹⁰

Die Reintegration von Aufgaben, die stärkere Verlagerung von Verantwortung auf dezentrale Einheiten und die wachsende Beteiligung von Mitarbeitern an Veränderungsprozessen ist deshalb an eine inhaltliche Ausweitung von Qualifikationen und damit auch an einen hohen Stand betrieblicher Aus- und Weiterbildung gebunden.

Aber es ist nicht nur der materielle und zeitliche Aufwand, sondern auch die Positionierung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten, die sich grundlegend ändern wird. Betriebliche Aus- und Weiterbildung war in der Vergangenheit durch eine hohe Diskontinuität gekennzeichnet. Innovative, lernende Organisationen stellen auch in diesem Bereich andere Anforderungen. Wo immer Prinzipien der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, des dauerhaften Wandels, der Steigerung der Flexibilität erzielt werden sollen, ist eine kontinuierliche und breitere Qualifizierung aller Beschäftigten eine unerläßliche Bedingung. Denn der Bedarf an vielfältigem technischen und oftmals auch organisatorischem Wissen wird tendenziell an allen Arbeitsplätzen zunehmen. Kleine, eigenverantwortlich und flexibel agierende Organisationseinheiten setzen bei allen Mitarbeitern ein recht



LERNEN UND ARBEITEN IM TEAM

Die Integration von Personal und Organisationsentwicklung in Ausbildungsabteilungen und damit verbunden die kontinuierliche und kooperative Selbstqualifizierung und Selbstorganisation („KoKoSS“) der Ausbilderinnen und Ausbilder wird der Öffentlichkeit in den Publikationen aus dem

Modellversuch „KoKoSS“ – Lernen und Arbeiten im Team – präsentiert:

PRAXISFIBEL KOOPERATIVE BERUFSAUSBILDUNG

Lernen und Arbeiten im Team, Band 1

Ralf Selbach, Peter Schneider

Bielefeld 1994, Bestell-Nr.: 110.296
ISBN: 3-7639-0535-9, DM 34.50

Die Praxisfibel gibt dem Ausbilder Tips zur Entwicklung personaler Kompetenzen bei den Auszubildenden und stellt die Methoden der Vermittlung vor.

HANDBUCH „KoKoSS“ – KONTINUIERLICHE UND KOOPERATIVE SELBSTQUALIFIKATION UND SELBSTORGANISATION

Lernen und Arbeiten im Team, Band 2

Peter Schneider, Martin Sabel

Bielefeld 1998, Bestell-Nr.: 108.009
ISBN: 3-7639-0664-9, DM 69.50

Ein Handbuch zur Darstellung des Konzepts zur Selbstqualifizierung und Selbstorganisation für Ausbilderinnen und Ausbilder und dessen Umsetzung in die Praxis.

ERGEBNISSE UND ABSCHLUSSBERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG ZUM MODELLVERSUCH „KoKoSS“

Lernen und Arbeiten im Team, Band 3

Peter Schneider, Martin Sabel

Bielefeld 1996, Bestell-Nr.: 108.002
ISBN: 3-7639-0661-4, DM 88.50

Der Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung der Universität/Gesamthochschule Paderborn des Modellversuchs „KoKoSS“ stellt die konzeptionellen Grundlagen vor und faßt die Ergebnisse des Modellversuchs zusammen.

► Bestellungen sind zu richten an:
W. Bertelsmann Verlag, PF 10 06 33, 33506 Bielefeld,
Telefon 0521-911 01-0, Telefax 0521-911 01-79

hohes Mindestmaß an fachlichen Gemeinsamkeiten und gleichmäßig verteiltem Wissen voraus. Wenn nicht allein Technik, sondern zunehmend mehr auch Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft der Arbeitskräfte zu zentralen Innovationsparametern für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wandel von Unternehmen werden, dann setzt dies voraus, daß alle Beschäftigten kontinuierlich besser qualifiziert werden. Aber es ist nicht nur der finanzielle und zeitliche Aufwand, sondern auch die Positionierung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten, die sich grundlegend ändern wird. Erhöhte Flexibilität, Offenheit gegenüber Veränderungen und die Bewältigung gestiegener organisatorischer Komplexität erfordern ein dauerhaftes Lernen. Der Erstausbildung kommt in der Perspektive des dauerhaften Lernens vor allem eine Sockelfunktion für eine qualifizierte Berufseinmündung zu. Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden daher in Zukunft ihren Focus immer stärker auf die Verknüpfung betrieblicher Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ausrichten müssen, um das Beteiligungs- und Gestaltungspotential der Mitarbeiter zu erhöhen.

Es ist wohl unstrittig, daß gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter eine essentielle Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit für die deutsche Industrie im 21. Jahrhundert sein werden. Angesichts der wachsenden Bedeutung, die Lernfähigkeit und Beteiligungspotentiale der Mitarbeiter für die Wettbewerbs- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen jetzt und vor allem in der Zukunft haben werden, bedarf es jedoch auch dringend neuer Modelle und Verfahren des Personalmanagements, der Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern, der Führung, der Leistungsbewertung, der Entgeltfindung und Qualifizierung von Mitarbeitern in innovativen Unternehmen. Dabei ist zu vergegenwärtigen, daß neue Organisations- und Personalstrukturen nur schrittweise aufgebaut und in einem Prozeß zu realisieren sind, der sich über mehrere Jahre, vielleicht sogar Jahr-

zehnte erstrecken wird. Dieser Prozeß kann nur gelingen und zu zukunftsstabilen Lösungen führen, wenn es gleichzeitig gelingt, zumindest größere Teile der heutigen Belegschaften „mitzunehmen“ und das Erfahrungswissen der älteren Fach- und Führungskräfte für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen.

Anmerkungen:

¹ Vgl. Hammer, M.; Champy, J.: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt a. M./New York 1994

² Vgl. Staudt, E. u. a.: *Management von Innovationen ist Management von Nicht-Routine-Prozessen*. In: *Die Mitbestimmung*, 9 (1994), S. 33–36

³ Vgl. Kern, H.; Sabel, C. F.: *Verbläute Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells*. In: *Bekkenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9*, Göttingen 1994

⁴ Vgl. Georg, W.: *Probleme vergleichender Berufsbildungsforschung im Kontext neuer Produktionskonzepte: Das Beispiel Japan*. In: *Dybowski, G.; Pütz, H.; Rauner, F. (Hrsg.): Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Perspektiven, Modelle, Grundlagen*. Bremen 1995, S. 67–84

⁵ Vgl. Wildemann, H.: *Weniger Verschwendungen und Fehlleistungen. Wie eine lernende Organisation die Produktivität im Unternehmen erhöht*. In: *Blick durch die Wirtschaft*, Nr. 58, 1994

⁶ Vgl. Kötter, W.: *Organisation. Arbeitspapier im Rahmen der AG „Arbeits- und Sozialwissenschaft, Ausbildung“ zur Vorbereitung des Programms „Produktion 2000 plus“*. Hektografiertes Manuskript, Berlin 1998., S. 2 ff.

⁷ Vgl. Koller, H.: *Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung*. In: *Lutz, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band IV*. Frankfurt/New York 1998, S. 57, sowie Reichwald, R.; Koller, H.: *Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen*. In: *Lutz, B. u. a. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert*. Frankfurt/New York 1996, S. 225–294

⁸ Vgl. Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H.; Lutz, B.: *Empfehlungen, Anregungen und offene Fragen für ein Förderprogramm „Produktion 2000 plus“*. In: *Lutz, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band IV*. Frankfurt/New York 1998, S. 140 ff.

⁹ Kötter, W.: a. a. O.

¹⁰ Vgl. dazu Dybowski, G.; Pütz, H.; Rauner, F. (Hrsg.): *Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Perspektiven, Modelle, Forschungsfragen*. Bremen 1995