

Wenn Mitarbeiter Entscheidungen treffen
Studie Warum Chefs bei Veränderungen in
ihren Betrieben die Beschäftigten stärker einbeziehen sollten

von Andreas Berndt

Augsburg Unternehmen stehen nicht still. Im Laufe der Jahre müssen sie ihre Produktionsabläufe immer wieder verändern oder ein Qualitätsmanagement einführen. Oft kann das die Chefetage noch so gut planen: Wenn der erhoffte Erfolg nicht eintritt, ist die Enttäuschung groß und ein Schuldiger wird gesucht. Häufig sind das die Mitarbeiter, weil sie die von der Geschäftsführung gemachten Vorgaben nicht umsetzen können.

Doch genau diese Mitarbeiter kennen die Produktionsabläufe oft besser als die Chefetage. Deswegen sind sie nach Ansicht von Professor Fritz Böhle von der Universität Augsburg ein wichtiger Baustein für die Neuorganisation innerhalb von Unternehmen. Als Leiter eines Lehrstuhls für Sozioökonomie in der Arbeits- und Berufswelt hat er zusammen mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München herausgefunden, wie Umstrukturierungen innerhalb von Firmen effizienter gestaltet werden können. Die Ergebnisse stellte Böhle bei einer Fachtagung an der Uni Augsburg Unternehmens-Vertretern und anderen Experten vor.

Wir haben speziell in Deutschland eine Planungseuphorie, weiß Böhle. Doch das sei der falsche Weg. Die Forschungen ergaben, dass feste Planungen von oben nicht absehbare Folgewirkungen auf andere Bereiche hatten und manche Veränderungen nicht aufeinander abgestimmt waren.

Die Lösung der Wissenschaftler: Bei der Einführung und Gestaltung der Neuerungen sind die Mitarbeiter der zentrale Organisator. Damit übernehmen die Angestellten Aufgaben, die bislang dem Management vorenthalten waren. Dieses gibt jetzt nur noch den Weg vor und lässt sich Ergebnisse präsentieren. Das setzt natürlich Vertrauen in die Mitarbeiter voraus, so Böhle.

In sechs Unternehmen wurden die Maßnahmen unter wissenschaftlicher Begleitung erfolgreich erprobt. Zum Beispiel bei Reflexa, einem Jalousien-Hersteller aus Rettenbach im Landkreis Günzburg. Hier sollten die Arbeitsweisen im Stammwerk und einem Fertigungsbetrieb in Sachsen vereinheitlicht werden. Von oben war das nicht möglich, aber die Mitarbeiter haben es geschafft, so Böhle. Diese haben sich gegenseitig besucht, ausgetauscht und sind so auf einen Nenner gekommen.

Die Wissenschaftler haben auch herausgefunden, dass Neuerungen Schritt für Schritt umgesetzt werden müssen. Dann können diese besser in bestehende Abläufe integriert werden. Zudem sollten sie die Unternehmen nach erfolgter Umstellung nicht als endgültig betrachten, sondern immer wieder überarbeiten.