

Mitarbeitergespräche zur Identifikation von Produktivitätsrisiken in einem Unternehmen? Mitarbeitergespräche zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen für Unternehmensprobleme? Wenn das funktionieren soll - so die weit verbreitete Meinung des Managements, dann müssen die MitarbeiterInnen unternehmerisches Wissen haben. Da dies nicht zutrifft, wird in vielen Unternehmen zumeist keine Notwendigkeit gesehen, das Wissen und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen der unteren Hierarchieebenen im Vorfeld strategischer und operativer Entscheidungen einzubeziehen.

Bei dieser Argumentation wird jedoch übersehen, dass zwischen Wissen und Information zu unterscheiden ist. "Informationen sind bedeutungstragende Daten. Bedeutung ist dabei Interpretation, die durch sinngebende Rahmen bestimmt wird (Bruner et al., 1956). Der Sinn wiederum hängt zum einen vom Wissen und zum anderen von weiteren zur Verfügung stehenden Daten ab" (Starbruck & Porrini, 2001, S. 7453 in Übersetzung der Autorinnen). Information und Wissen sind voneinander abzugrenzen. "Wissen ist kontextualisiert, es ist situiert und eingebettet in Netze von Bedeutungen" (Berliner, 1992, S. 143 zit. nach Gerstenmaier & Mandel, 1994, S. 5). Bedeutungsnetze unterscheiden sich. Somit steckt im Wissen des einen immer Informationspotenzial für andere. Aus dieser Perspektive ist Managementwissen keine Voraussetzung für die Einbeziehung von MitarbeiterInnen in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse.

Dennoch nutzen viele Unternehmen das Informationspotential jener MitarbeiterInnen, die unternehmerische Entscheidungen umsetzen, selten bei der Unternehmensplanung. Starbruck und Porrini (2001) berichten, dass in Unternehmen bevorzugt mit höheren Hierarchieebenen kommuniziert wird und Informationen aus diesen Informationskanälen ein besonders großes Gewicht erhalten. Dass damit eine Chance auch im Sinne der Identifizierung von Produktivitätsrisiken und des Findens von Lösungen in einem Unternehmen vertan wird, zeigen Untersuchungsergebnisse von Grinyer und Norburn (1975, zit. nach Starbruck und Porrini, 2001). Sie berichten, dass erfolgreichere Firmen informellen Informationskanäle einen hohen Stellenwert beimessen. Für Analysen im Vorfeld von Entscheidungen werden somit in diesen Unternehmen Informationen aus verschiedenen Quellen genutzt. Mitarbeitergespräche eröffnen nun die Möglichkeit, das hohe Informationspotential des Wissens aller MitarbeiterInnen zu nutzen und dabei organisiert, geplant und somit transparent und effektiv vorzugehen.

Im Kontext der Veränderungen in der Arbeitswelt spielen Innovationen eine immer größere Rolle und werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Innovationen i. S. von für das Unternehmen neuen Produkt- und / oder Prozessideen (Rogers, 2001) sind jedoch immer an Personen als Ideenträgende, Ideengenerierende und Ideenumsetzende gebunden. Das Wissen aller MitarbeiterInnen eines Unternehmens bekommt in diesem Kontext als Quelle von und Motor für Innovationen nochmals zusätzliche Bedeutung. Eine wichtige, organisational beeinflussbare Voraussetzung für innovative Impulse und Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen ist Entscheidungsfreiheit im Kontext der von ihnen auszuführenden Arbeitstätigkeit (West, 2001). Dies setzt partizipative Entscheidungsprozesse über die Art und Weise der Umsetzung von Unternehmenszielen im Arbeitsalltag voraus.

Im Folgenden berichten wir über eine Methode der Implementierung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen, die es ermöglicht (a) durch die Analyse von Problemen in der Arbeitsorganisation und -gestaltung Risiken für Gesundheit und Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen zu identifizieren und (b) durch die Suche nach Lösungsvorschlägen der Mitarbeitenden, i. S. der Erfassung ihrer Veränderungsideen, innovative Prozesse zu initiieren.

### Methode

Die Mitarbeitergespräche fanden in einem traditionsreichen Einzelhandelsunternehmen statt. Dieses Unternehmen agiert mit über 40 Filialen in einem begrenzten regionalen Umfeld. Seit einem Managementwechsel vor 3 Jahre werden schrittweise innovative Marketingkonzepte eingeführt. Auf die schlechte Ertragslage im Einzelhandel reagierte das Unternehmen nicht mit aktivem Personalabbau sondern mit Gehalts- und Arbeitszeitreduzierung. In diesem Zusammenhang können auf Grund der personellen Belastung keine gemeinsamen Besprechungen der MitarbeiterInnen in den Filialen durchgeführt werden, womit die gemeinsame, organisierte Diskussion und Reflektion von Veränderungen und ihren Auswirkungen entfällt. Damit sind auch alle herkömmlichen Methoden zur Einbeziehung der MitarbeiterInnen wie z. B. Qualitätszirkel (Bungard, 1992), Projektgruppen (Frese, 1980) nicht realisierbar. Die hier vorgestellte Methode charakterisiert eine zu Gruppenprozessen alternative Vorgehensweise zur Aktivierung und Analyse von Wissen. Die Struktur, in der die Mitarbeitergespräche eingebettet wurden, kann als modifizierte Delphi-Methode bezeichnet werden (vgl. Abbildung 1).

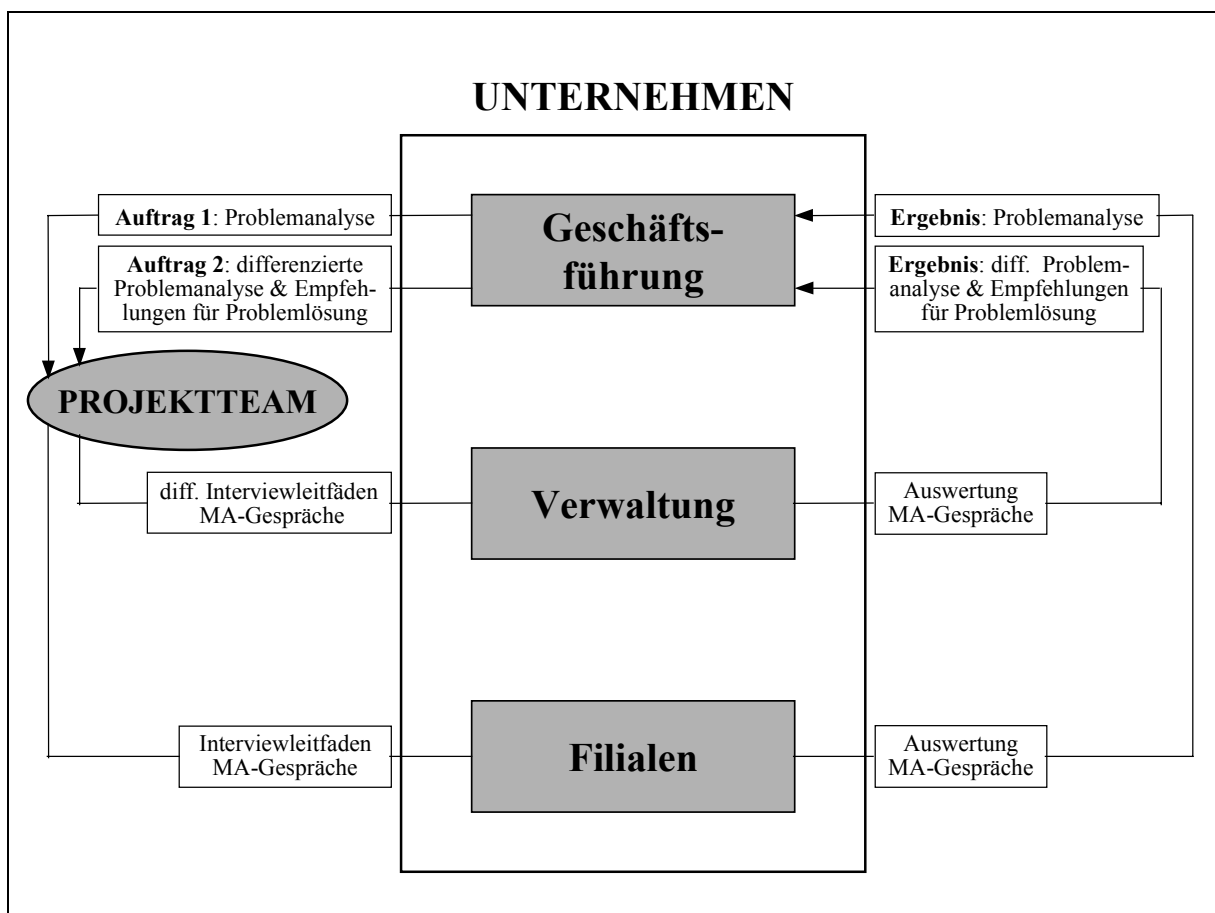


Abbildung 1 Ablaufplan Mitarbeitergespräche - modifizierte Delphi-Methode

Die klassische Delphi-Methode "ist eine spezielle Form der schriftlichen Befragung. Es handelt sich hierbei um eine hochstrukturierte Gruppenkommunikation, deren Ziel es ist, aus den Einzelbeiträgen der an der Kommunikation beteiligten Personen Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten. Der Name dieser Methode nimmt auf das berühmte griechische Orakel Bezug, das besonders "weise" Ratschläge gegeben haben soll" (Bortz & Döring, 2002, S. 261). Im Rahmen des Unternehmens wurde die Schriftlichkeit der Befragung aus Gründen der Praktikabilität und i. S. der Erhaltung eines informelleren Charakters zugunsten der Mündlichkeit von Gesprächen aufgegeben. Wie bei der klassischen Delphi-Methode wurde zunächst von einem Leitungsgremium – hier bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsführung erweitert um Mitglieder des Betriebsrates – die aktuelle Problemlage skizziert. Die Geschäftsführung beauftragte ein Projektteam, auf der Grundlage der Problembeschreibung eine Problemanalyse mittels Mitarbeiterbefragungen zu erstellen. Für die Gespräche mit den MitarbeiterInnen in den Filialen wurde ein Fragenkatalog erarbeitet, der seinen Niederschlag in einem Interviewleitfaden fand. Die Interviewerinnen des Projektteams führten die Mitarbeitergespräche in den Filialen durch und hielten die Inhalte in Form von Gedächtnisprotokollen fest. Die von den Interviewerinnen zusammengefassten Ergebnisse aller Gespräche wurden der Geschäftsführung zurückgemeldet und von ihr diskutiert.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurde das Projektteam beauftragt unter Einbeziehung der berichteten Ergebnisse einen zweiten Fragenkatalog zu erstellen, der wiederum seinen Niederschlag in einem Interviewleitfaden fand. Im Unterschied zur klassischen Delphi-Methode wurden die Ergebnisse im zweiten Durchlauf nun nicht den gleichen MitarbeiterInnen zur Kommentierung vorgelegt, sondern bildeten integriert in den zweiten Fragenkatalog die Grundlage für die Gespräche mit den MitarbeiterInnen in der Verwaltung des Unternehmens. Die Ergebnisse dieser Gespräche wiederum wurden zusammengefasst und mit aus den Ergebnissen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen der Geschäftsführung zurückgemeldet. In einem nächsten Schritt ist die Ergebnismeldung an die Filialleitenden geplant. Auch hierbei sollen aus den Ergebnissen abgeleitete Handlungsempfehlungen ausgesprochen und Unterstützungsangeboten gegeben werden.

### **Ausgewählte Ergebnisse**

Für die folgende Darstellung wurden Ergebnisse aus den Bereichen Entscheidungsspielraum und Partizipation, die beide als Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von MitarbeiterInnen diskutiert werden, ausgewählt. Im Ergebnis der Mitarbeitergespräche in den Filialen zeigte sich eine geringe Partizipation an Entscheidungen über Arbeitsaufgaben und deren Planung und Organisation. Fast 40% der Beschäftigten beklagten, dass ihre Erfahrungen und Vorstellungen bei Veränderungen in der Filiale, in der sie tätig sind, nicht nachgefragt oder berücksichtigt werden. Dabei wurde außerdem deutlich, dass an MarktleiterIn und MitarbeiterInnen in den Filialen nicht selten widersprüchliche Anweisungen oder Empfehlungen durch leitende Angestellte aus dem Bereich der Verwaltung ergehen, die sie zunehmend handlungsunfähig machen.

Zur Illustration zwei Beispiele: (1) Zur Verringerung von Abschriften im Frischesortiment einer Filiale regt die Vertriebsleitung bei einem Filialbesuch an, die Bestellmengen zu reduzieren. Eine Woche später kommt, die Umsetzung dieser Anregung ist erfolgt, der für die Filiale zuständige Bezirksleiter und moniert, dass die Regale zu leer sind. (2) Eine Abteilungsleiterin wird, während sie über die Hinweise des für sie zuständigen Warengruppenmanagers des Unternehmens zum Ausbau ihres

Sortiments und über die damit verbundenen Neuaufteilung der Theke nachdenkt, von ihrer Marktleiterin darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Unternehmensführung auf Grund unternehmensweit erfolgter Rentabilitätsprüfungen entschieden hat, die Theken in absehbarer Zeit zu kürzen.

Im Ergebnis der Gespräche in den unterschiedlichen Abteilungen der Verwaltung des Unternehmens, in denen versucht werden sollte, Ursachen für die beispielhaft berichteten Probleme zu ergründen bzw. die berichteten Vorgänge aus anderer Perspektive zu beleuchten, musste festgestellt werden, dass das Unternehmen gegenüber den Filialen "keine einheitliche Sprache" spricht. Dies äußert sich in (a) Empfehlungen, die ohne Rücksprache mit den verantwortlichen Abteilungen in den Märkten unmittelbar an Mitarbeitende oder MarktleiterIn gegeben werden, (b) verzögerten Rückmeldungen über festgestellte Mängel an die verantwortlichen Abteilungen und (c) der mangelhaften Nutzung der im Unternehmen durch die Organisation des Unternehmens vorgegebenen Kommunikationsstruktur.

In den Gesprächen wurden andererseits aber auch effiziente Problemlösungsstrategien entwickelt und berichtet. Vor dem Hintergrund z. B. der Suche nach Wegen, Abschriften in einem Sortiment bei der Wahrung der Sortimentsbreite und -präsentation zu verringern, wurden verhindert, dass verschiedenen Abteilungen zeitversetzt unterschiedliche Empfehlungen an die Filiale weitergeben. Auf Initiative des Marktleiters diskutierten Sortimentsverantwortliche, Marktleiter, Warengruppenmanager und Bezirksleiter gemeinsam Wege zur Lösung, die dann umgesetzt wurde. Dem Unternehmen wurde auf Grundlage der in den Mitarbeitergesprächen erhaltenen Informationen und berichteten Lösungsvorschläge und -ideen empfohlen, bei allen Veränderungen in den Filialen *alle* in die Veränderung involvierten MitarbeiterInnen aus Verwaltung *und* Filiale zu einem *gemeinsamen* Gespräch zusammenzuführen, um einvernehmlich eine Lösung zu entwickeln.

### **Ausblick**

Systematisch durchgeführte Mitarbeitergespräche, bei denen die Ergebnissrückkopplung inhärenter Bestandteil der zweiten Runde von Gesprächen ist (modifizierte Delphi-Methode), haben das Potenzial, Produktivitätsrisiken zu identifizieren und Lösungsvorschläge für Unternehmensprobleme zu generieren. Die Durchführung solcher Mitarbeitergespräche ist ohne große Einschnitte in den Arbeitsablauf möglich und bietet sich so vor allem für die immer zahlreicher werdenden Unternehmen an, deren Personalbestand und / oder Arbeitsorganisation die Anwendung herkömmlicher gruppenbasierter Methoden zur Einbeziehung der MitarbeiterInnen der unteren Hierarchieebenen nicht (mehr) zulassen. Diese Methode der Mitarbeitergespräche ist somit für alle Unternehmen, die trotz ungünstiger Rahmenbedingungen auf das Wissen ihrer MitarbeiterInnen als Innovationspotenzial für das Unternehmen nicht verzichten und dieses systematisch zur Unternehmensentwicklung einsetzen wollen, die Methode der Wahl.

### **Literatur**

Berliner, D.C. (1992). Telling the stories of educational psychology. Educational Psychologist, 27, 143-161.

Bortz, J. & Döring, N. (2002). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin; Heidelberg; New York. Springer.

Bruner, J.S., Goodnow, J.J. & Austin, G.A., (1956). A Study of Thinking. New York: Wiley.

- Gestenmaier, J. & Mandl, H. (1994). Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive. München: LMU, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1992). Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Frese, E. (1980). Projektorganisation. In E. Grochola, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (S. 1960-1974). Stuttgart: Poeschel.
- Grinyer, P.H. & Norburn, D. (1975). Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance. Journal of the Royal Statistical Society, Series A, 138, pp. 70–97.
- Porter, L.W. & Roberts, K.H. (1976). Communication in organizations. In M.D. Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1553–1589). Chicago: Rand McNally.
- Rogers, E.M. (2001). Theory of Innovation. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (eds.-in-chief), International encyclopedia of the social & behavioral sciences (pp. 7540-7543). Amsterdam; Paris; New York: Elsevier.
- Starbruck, W.H. & Porrini, P. (2001). Information and Knowledge: Organizational. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (eds.-in-chief), International encyclopedia of the social & behavioral sciences (pp. 7453-7456). Amsterdam; Paris; New York: Elsevier.
- West, M.A. (2001). Management of Creativity and Innovation in Organizations. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (eds.-in-chief), International encyclopedia of the social & behavioral sciences (pp. 2895-2900). Amsterdam; Paris; New York: Tokyo: Elsevier.

© Bergmann, B. & Pietrzyk, U (Hrsg.), (2003) Kompetenzentwicklung und Flexibilität in der Arbeitswelt, 83-89. Dresden: TU Dresden.