



*Prof. Dr. Rolf Taubert  
Dr. Harald Wellhäußer*

# The Dance of Change

Reflexionen zu einem  
partizipativen Ansatz der  
Veränderung von Organisationen



**imo**

Institut für  
Management und  
Organisation

**Impressum:**

1. Auflage 2020

Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH

Am Walzwerk 25 | 45527 Hattingen

[www.imo-bochum.de](http://www.imo-bochum.de)

Nachdruck auch auszugsweise verboten.

Alle Rechte vorbehalten



*Prof. Dr. Rolf Taubert*  
*Dr. Harald Wellhäußer*

# The Dance of Change

Reflexionen zu einem  
partizipativen Ansatz der  
Veränderung von Organisationen

## Die Autoren



*Prof. Dr. Rolf Taubert lebt und arbeitet in Bochum. Er hat sich als Sozialwissenschaftler in den letzten Jahren verstärkt mit Theorie und Praxis des Wandels in Organisationen befasst.<sup>1</sup>*

*Prof. Dr. Taubert ist Gründer und wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Management und Organisation (IMO) GmbH, Bochum.*



*Dr. Harald Wellhäußer arbeitet bei der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie als Mitglied der Präventionsleitung. Das hier dargestellte Re-Organisationsprojekt der Kompetenz-Center wurde von ihm verantwortet und betreut.*

## The Dance of Change<sup>2</sup>

*Reflexionen zu einem partizipativen Ansatz der Veränderung von Organisationen*

---

1 Letzte Veröffentlichungen: „Resiliente Organisationen – Mythos oder Paradoxie?“ in: ZfO, 1.2018 sowie „Individuelle Widerstandskraft – Resilienz – förderliche Strukturen in Organisationen“ in: Der Prozessmanager, 11.2019.

2 Titel in Anlehnung an Senge et al., 1999

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	7
– polit-ökonomisches.....	8
– systemtheoretisches .....	10
– berufsgenossenschaftliches .....	13
– organisationales .....	16
– beauftragtes .....	18
– begünstigendes .....	21
– theoretisches .....	22
– targeting .....	27
– resultierendes.....	28
– metaphorisches .....	32
– interventionelles .....	33
– erreichtes.....	39
– perspektivisches .....	42
Literaturverzeichnis.....	43

## Tafelverzeichnis

Tafel 1: Potenzielle Fusionspartner der BG RCI im Jahre 2006 .....	13
Tafel 2: Heidelberger Erklärung.....	15
Tafel 3: Ehemaliges und neues Organigramm .....	19
Tafel 4: Ziele Reorganisation .....	19
Tafel 5: Geplanter Reorganisationsprozess.....	22
Tafel 6: Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur .....	23
Tafel 7: Prozesschart.....	24
Tafel 8: Dimensionen Fragebogen.....	25
Tafel 9: Ziele des Projektes.....	27
Tafel 10: Ergebnisse Organisationsmerkmale .....	29
Tafel 11: Vertrauensindikatoren .....	30
Tafel 12: Kooperationsklima .....	31
Tafel 13: Metaphern zur Kooperation und Führung.....	32
Tafel 14: Implementierungsphase.....	34
Tafel 15: Diskutierte Bedenken der TeilnehmerInnen .....	34
Tafel 16: Grundfragen des Steuerkreises .....	36
Tafel 17: Hybride Matrixorganisation.....	38
Tafel 18: Was wurde erreicht? .....	41

## Abkürzungsverzeichnis

BG	Berufsgenossenschaft
BGRCI	Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DO	Dienstordnung
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
KC	Kompetenz-Center
UVMG	Unfallversicherungsmodernisierungsgesetz



## Abstract

*Diese Analyse handelt von einem Fallbeispiel, einer Pilotstudie, zum Thema des Wandels in Organisationen. Ausgehend von übergeordneten politischen Vorgaben wird in einer historisierenden Ableitung der Prozess eines innovativen und realen „Change“ auf der Arbeitsebene in den Jahren 2018/2019 analysiert.*

*Im Sinne eines „pars pro toto“ wurde aus einer Großorganisation von ca. 2.000 Beschäftigten eine kleine Arbeitseinheit auf der Ebene eines Kompetenz-Centers mit dem thematischen Schwerpunkt Arbeitsmedizin und Psychologie untersucht und in ihrem Wandlungsprozess begleitet. Der Artikel verdeutlicht die Paradoxie, die sich im Spannungsfeld von marktwirtschaftlicher Ausrichtung auf der einen Seite und traditioneller, beamtenrechtlich determinierter Organisationform auf der anderen Seite abspielt. Es handelt sich hier um eine Analyse, die über das gewählte Beispiel hinauszugehen beabsichtigt.*

*Das den Prozess begleitende Institut für Management und Organisation*

- *steht für Veränderungsmanagement durch fundierte Beratung & Diagnostik;*
- *übersetzt wissenschaftliche Erkenntnisse (Grundlagenforschung) in anwendungsorientierte Konzepte und Veränderungsprozesse mit organisationalem Nutzen für Ministerien, Unternehmen und Organisationen;*
- *verfolgt systemische und konstruktivistische Ansätze;*
- *beheimatet ein interdisziplinäres Team aus Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern, Psychologen, Personal- und Organisationsexperten;*

*Ein besonderes Augenmerk gilt seit der Gründung 1995 Fragen der Kultur und des Vertrauens in Organisationen, sowie den Themen der Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Menschen.*

## ... polit-ökonomisches ...

Die lange und wechselvolle Geschichte der gesetzlichen Sozial- und Unfallversicherungen in Deutschland hat im 21. Jahrhundert einen eklatanten Einschnitt erfahren: Mit dem Unfallversicherungsmodernisierungsgesetz (UVMG) aus dem Jahr 2008 wurde die Zusammenarbeit der Unfallversicherungsträger mit den staatlichen Arbeitsschutzeinrichtungen im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) auf den Weg gebracht. Des Weiteren wurde der politische Auftrag formuliert, die gewerblichen Berufsgenossenschaften zu **fusionieren**.<sup>3</sup>

Damit wurde ein Prozess, der bereits seit 2003 durch den damaligen Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften initiiert worden war, gesetzlich sanktioniert.<sup>4</sup> Ausgehend von der Fusion der beiden Spitzenverbände von Berufsgenossenschaften und Unfallkassen zur DGUV<sup>5</sup> stellte sich der Politik und den Selbstverwaltungen die Aufgabe, aus 35 gewerblichen Berufsgenossenschaften neun funktionstüchtige Berufsgenossenschaften zu konfigurieren.<sup>6</sup>

Wenn man bedenkt, dass das Reichsversicherungsamt 1885 insgesamt 55 Berufsgenossenschaften anerkannte<sup>7</sup>, schien unter dem Gesichtspunkt des industriellen und sozialen Wandels die Reduktion von 35 auf 9 gewerbliche Berufsgenossenschaften im Jahr 2011<sup>8</sup> nur folgerichtig zu sein<sup>9</sup>.

Vor den Augen des Betrachters taucht eine – prima vista – plausible historische Kontinuität auf, die unter dem Gesichtspunkt der Zentralisierung und Effektivierung ihre Sinnhaftigkeit erfährt. In diese Logik reiht sich auch der Begründungszusammenhang für diese Fusionen ein.

3 Vgl. §118 SGB VII; UVMG vom 30.10.2008 BGBl

4 Quabach 2010, S. 10

5 DGUV, o.J. (a)

6 Im Bereich der Unfallkassen war je eine pro Bundesland und eine auf Bundesebene ins Auge gefasst

7 DGUV, o.J. (c)

8 Ursprünglich sollte bis Ende 2009 die Zielzahl von neun gewerblichen Berufsgenossenschaften erreicht werden. Dieses Ziel wurde nicht erreicht. Zum Jahresbeginn 2010 bestanden noch 13 gewerbliche Berufsgenossenschaften. Im März 2010 wurde ein Gesetz verabschiedet, welches weitere Fusionen festsetzt, und diese sollten und wurden bis zum 01. Januar 2011 durchgeführt werden. (Quabach, 2010). Demnach haben sich die BG Nahrungsmittel und Gaststätten mit der Fleischerei-Berufsgenossenschaft zur Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) vereinigt. Außerdem wurden die BG Metall Nord Süd, die Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft, die Hütten- und Walkzwerks-Berufsgenossenschaft, die Holz-Berufsgenossenschaft zur Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) fusioniert. (Drittes Gesetz zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze vom 05. August 2010, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2010 Teil I Nr. 41).

9 Quabach 2010, S. 10



Das System der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sollte sich „dem Strukturwandel in der Wirtschaft [anpassen]“<sup>10</sup>, und in der Tat sah man in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sowie in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts einen gigantischen Fusionsprozess in allen industriellen Branchen.<sup>11</sup>

Die erweiterte Akkumulation von Kapital führte zur Monopolisierung, die in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts mit sukzessiver Deindustrialisierung einherging. Rationalisierungen und Effizienz waren die dominanten, begleitenden betriebswirtschaftlichen Kategorien dieses Prozesses.

Damit ist aber auch die Frage nach dem Ausgangspunkt und den Treibern wirtschaftlicher Entwicklung solcher Fusionsprozesse im tertiären Sektor der Dienstleistungen beantwortet. Anders formuliert: Die Berufsgenossenschaften passten sich den Akteuren des Kapitalverwertungsprozesses an, denn schlussendlich werden sie von diesen – also ihren Mitgliedsunternehmen – finanziert.

Nun sind Fusionen im Unternehmensbereich, wenn auch nicht hinreichend, so doch einigermaßen kritisch wissenschaftlich und organisationstheoretisch untersucht und analysiert worden.<sup>12</sup> Auf Seiten der Berufsgenossenschaften ist eine solche Expertise bzw. eine solche Betrachtung nicht bekannt.

Der Anfang 2004 vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement erteilte politische Auftrag zur Fusion wurde seit den 90er Jahren durch eine Debatte begleitet – in der Öffentlichkeit, aber auch im Bundestag – die von betriebswirtschaftlichen Kategorien der Kapitalverwertung geprägt war: Rationalisierung, Effizienz und Kosten.<sup>13</sup> Gesichtspunkte also, unter denen die Berufsgenossenschaften bereits seit

---

10 DGUV, o.J., (a)

11 Über den Konzentrationsprozess in den 60er Jahren beschreibt Becker beispielhaft für die Automobilindustrie, dass es 1960 noch 62 eigenständige OEMs gab, während es 2010 nur noch 13 globalisierte, rechtlich unabhängige Hersteller gibt. (vgl. Becker 2010).

12 Habeck/Kröger/Träm 1999

13 Es sollte keinesfalls der kategoriale Irrtum bestehen, dass der dem öffentlichen Dienst zugeschriebene Rationalitätsbegriff mit dem der Kapitalverwertung identisch ist. Die konzeptionellen Gedanken Max Webers (Weber, 1919a) als dem theoretischen Vater der öffentlichen Verwaltung gingen in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts in eine ganz andere Richtung: die Moderne ist die wissenschaftliche Entzauberung der Welt, die Säkularisierung, geheimnisvoller, mythischer und unberechenbarer zum Teil noch feudalistischer Mächte. (vgl. Schroer 2001). Ökonomische Rationalität macht sich im aufstrebenden industriellen Kapitalismus am Produktionsfaktor Arbeit fest: am größtmöglichen Nutzen seines Einsatzes im Prozess der Wertschöpfung.

Jahren kritisch betrachtet wurden. Einzelne gewerbliche Lobbyverbände machten unter dem Stichwort „Beitragsbelastung“ einen nicht unerheblichen politischen Druck.

Wie konnte ein recht unbeweglicher, konservativer Beamtenapparat mit Laufbahnverordnung, Beihilfeberechtigung, Stellenplan und ausgeprägter Hierarchie nunmehr vom Alimentierungsprivileg zum Leistungsgedanken konvertieren bzw. bewegt werden?

### ... systemtheoretisches ...

Es hätte ein interessanter Versuch werden können, wenn der ursprüngliche Gedanke tatsächlich konsequent weiter verfolgt worden wäre. Aus systemtheoretischer Perspektive stellt sich dennoch die Frage, ob dieser politischen Zumutung nicht eine gehörige Portion Naivität oder aber Gedankenlosigkeit zugrunde lag. Betriebswirtschaftliche System- und Funktionsparameter der Kapitalverwertung, mit spezifischen Logiken, Handlungsabläufen und Zielgrößen an das geschlossene System des postwilhelminischen Berufsbeamtentums herantragen zu wollen ... war das nicht a priori zum Scheitern verurteilt? An inkompatiblen Systemen prallen die Gesetzmäßigkeiten und Normen des jeweilig anderen Systems ab. Wäre es da nicht vernünftiger gewesen, den ökonomischen Logiken der optimalen Kapitalverwertung folgend eine privatwirtschaftliche Lösung zu wählen?

Diese kontroverse Diskussion mit verbeamteten Berufsgenossenschaften versus privatwirtschaftlichen Lösungen war 2008 jedoch nur ein kurzes Strohfeuer. Aus der Retrospektive betrachtet kann man konstatieren, dass der Gedanke einer modernen, auf das Leistungsprinzip hin orientierten Organisation bei der realen Umsetzung ab 2008 keine hinreichend relevante Berücksichtigung mehr fand.<sup>14</sup>

Die unendliche Vielzahl von Paradoxien und Friktionen, die sich seither im Spannungsfeld anachronistischer Organisationsformen auftun, findet ihren Ausdruck in der Diskussion um das Dienstordnungs-(DO)Recht.

---

<sup>14</sup> Alimentierung vs. Leistung: Wenn wir das Alimentierungsprinzip des Berufsbeamtentums dem Leistungsgedanken gegenüberstellen, dann meinen wir selbstverständlich nicht, dass nicht auch Beamte etwas leisten bzw. leisten können. Es geht vielmehr darum, zwei Funktions- und Handlungsprinzipien gegenüber zu stellen, die eine unterschiedliche organisationale Ausrichtung implizieren.



Dieses juristische Konstrukt symbolisiert das strukturelle Dilemma: Einerseits ist man Teil des marktwirtschaftlichen Geschehens, andererseits ist der Gegenstand dieses Arbeitsvertrages mit den Mitarbeitern das Beamtenrecht und die jeweilige Dienstordnung, also ein Arbeitsverhältnis privatrechtlicher Natur. Die Bemühungen, das DO-Recht abzuschaffen, werden von Seiten der Politik und der Administrativen aktuell vorangetrieben.<sup>15</sup> Die Argumente der Berufsgenossenschaften und des Dachverbandes DGUV, sich gegen dieses Gesetzesvorhaben zu Wehr zu setzen, sind ebenso plausibel wie auch interessenbedingt abwehrend. Personalwirtschaftlich ist man mit dem Markt nicht konkurrenzfähig, obrigkeitstaatliche Funktionen der Aufsichtspersonen mit Anordnungsbefugnissen und Durchsetzungskraft können aller Voraussicht nach nicht mit der erforderlichen Masse und Macht durchgesetzt werden. Wird der Arbeitsschutz dadurch aufgeweicht?<sup>16</sup>

### **Zurück ins Jahr 2008:**

Bei dem erteilten politischen Auftrag wird nichts darüber gesagt, wie eine solche Fusion zu erfolgen hat. Der Gesetzgeber hatte die Art und Weise, den Modus der Umsetzung einer solchen Fusion an die Selbstverwaltungsorgane der jeweiligen Berufsgenossenschaft delegiert.

Es bleibt zu vermuten, dass es zwar Analogien im Procedere gibt, jedoch im Wesentlichen jede Berufsgenossenschaft ihren eigenen Weg wählte. Wege, die allerdings im Kern identisch waren: althergebrachte Grundsätze der bürokratischen Organisation und des Berufsbeamtentums wurden perpetuiert. Eine Gelegenheit zur Modernisierung wurde nur nachrangig priorisiert.

Teil einer solchen Modernisierung wäre zweifelsohne auch der Gesichtspunkt der Partizipation, also der aktiven Teilhabe und Teilnahme der Mitarbeiter am Willensbildungs- und Entscheidungsprozess, gewesen.

<sup>15</sup> Vgl. Diskussion um das DO-Recht

<sup>16</sup> Dass die Arbeitgeberverbände eine privatwirtschaftliche Lösung für die Berufsgenossenschaften nicht ausschließen wollen, ist bekannt; dass dies dann auch mit einer, dem Staat entzogenen Privatisierung des Arbeitsschutzes einhergeht, scheint nicht ungewollt zu sein. Private, die diese Funktionen übernehmen wollen stehen bereits in den Startlöchern. Zukunftsmusik? Im Moment jedenfalls hilft man sich mit einem weiteren juristischen Konstrukt aus der Paradoxie. Für alle Aufgaben und Funktionen, die die Berufsgenossenschaften innehat, soll das DO-Recht auslaufen, für die staatliche Kontrollaufgabe des Arbeitsschutzes soll die sogenannte „Dienstherrnfähigkeit“ die Verbeamtung der Aufsichtspersonen erhalten bleiben.

Dieser Bruch zwischen einer hochrangigen politischen Entscheidung und deren Umsetzung auf der Arbeitsebene scheint ein ebenso wenig untersuchtes wie entscheidendes Phänomen zu sein.

Man erlebt in diesem Zusammenhang paradigmatisch einen Prozess der demokratischen Machtdeduktion bzw. -delegation. Aus Parametern der politischen, parlamentarischen Willensbildung soll ein solches Vorhaben über die Exekutive hinweg durch die Ebenen der Führungskräfte in Behörden und Verbänden umgesetzt werden. Selbstverständlich gibt es zwischen diesen Ebenen der politischen Machtdeduktion personelle Zusammenhänge und Verflechtungen. Dennoch sollte man sich darüber im Klaren sein, dass auf jeder Stufe dieses Delegationsprozesses – von oben nach unten – ein Bruch entsteht im Sinne einer interessenbedingten und milieuspezifischen Ausdeutung politischer Vorgaben. Und diese Spielräume werden genutzt.<sup>17</sup>

Man nehme ein Bild zu Hilfe, das diesen Prozess verständlich machen soll. Das physikalische Prinzip des an das Auge herangeführten Brennglases soll dabei behilflich sein. Nur, im Bilde unserer Metapher hält man die Lupe umgekehrt, man betrachtet einen Gegenstand, der dann ganz weit entfernt ist, klein und kaum noch erkennbar, ein winziges soziales Feld in einem gigantischen gesellschaftlichen Umfeld. Dieses winzige Puzzlestück ist einem großen sozialen Gesamtbild entnommen, das nunmehr politisch-demokratisch zu gestalten ist. Die 700 Abgeordneten des Deutschen Bundestages schauen durch diese umgedrehte Lupe, die nunmehr in der „Execution“ der nächsten Ebene des Deduktionsprozesses zugeführt wird. Das Brennglas wird näher ans Auge geführt, der Gegenstand vergrößert sich, möglicherweise mit einer gewissen Entgrenzung und Unschärfe, aber es wird in jedem Falle besser erkennbar. Führungskräfte mittlerer und unterer Behörden schauen auf ein Bild, aus dem heraus man sehr viel mehr und andere Themen, Probleme und Konfliktpotenziale erkennen kann, als aus dem gebrochenen, mitunter nur noch als Vexierbild zu bezeichnenden ursprünglichen Gegenstandsbild politischer Entscheidungen.<sup>18</sup>

Was bei diesem Top-down-Prozess für die Führungskräfte gilt, gilt erst recht für die Ebene des „shop floor“, die Ebene der operativ tätigen, wertschöpfenden Beschäftigten.

---

17 Zum Begriff des Milieus und seiner kulturellen Macht und Durchlässigkeit (vgl. Comte, zit. n. Kremer-Marietti Angèle 1972)

18 An dieser Stelle könnten wir die Metapher in dem Sinne weiterführen, dass bei dem Blick durch die Lupe noch die Fehlsichtigkeit des eigenen Auges hinzukommen könnte.



Dies sind womöglich Realitätsbeschreibungen, die für eine andere Form der politischen „Execution“ und der Organisationsentwicklung optieren. Ganz abgesehen davon, dass, im Sinne des politischen Modewortes „Nachhaltigkeit“, keiner der hergebracht durchgeführten Umsetzungsprozesse einer wissenschaftlichen Langzeit-Evaluation standhalten würde.

## ... berufsgenossenschaftliches ...

Wenn man hier einige Merkmale des Weges der BG RCI nachzeichnet, dann sicherlich nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit, sondern vielmehr mit dem Hinweis auf elementare Strukturen, die dem Integrationsprozess in diesem Hause zu Grunde lagen.

Der erneute Rekurs auf ökonomische Zusammenhänge, vor dem diese Einzelfusion stattfand, darf nicht unberücksichtigt bleiben. Ganze Branchen waren seit 1970 durch den oben angedeuteten Prozess der Deindustrialisierung historisch marginalisiert bzw. nicht mehr existent.<sup>19</sup> Angedacht war eine Fusion/Neuorganisation folgender Berufsgenossenschaften:

**Bergbau-Berufsgenossenschaft**  
**Steinbruchs-Berufsgenossenschaft**  
**Berufsgenossenschaft der keramischen und Glasindustrie**  
**Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie**  
**Papiermacher-Berufsgenossenschaft**  
**Lederindustrie-Berufsgenossenschaft**  
**Zucker-Berufsgenossenschaft**

Tafel 1: Potenzielle Fusionspartner zur BG RCI im Jahre 2006

<sup>19</sup> Seit einigen Jahrzehnten war bereits klar, dass z. B. die Bergbau BG einer Branche ohne Zukunft angehörte, enorme Altlasten mit sich brachte und für den Fusionsprozess sicherlich eine Belastung werden würde.

Die historisch relevante Frage war: Nach welchen Gesichtspunkten wurden ausgerechnet diese Berufsgenossenschaften für den Fusionsprozess ausgewählt?

Kriterien der fachlichen, branchenspezifischen Nähe waren nur bedingt geeignet. Die Fragen nach materiellen Ressourcen, die die jeweilige Berufsgenossenschaft zur Verfügung hatte und in den Fusionsprozess einzubringen gedachte („Wieviel Beiträge bringt jeder mit?“), schienen schon relevanter zu sein. Hinzu kamen stets die persönlichen Netzwerke über Führungskräfte, Vorstände, Selbstverwaltungsorgane, Verbände und politische Parteien. Auch zwischenmenschliche Dissonanzen prägten das eine oder andere Fusionsgeschehen.<sup>20</sup>

Schließlich kam es im Oktober 2006 zur sog. „Heidelberger Erklärung“, zur Fusion von damals insgesamt 7 Berufsgenossenschaften, die sich in dieser Erklärung zu gegenseitiger fairer und vertrauensvoller Zusammenarbeit verpflichteten.

In dieser Heidelberger Erklärung wurde erstmalig deutlich, wie man sich das Prozedere dieser Fusion vorstellte. Alle BGen, die fusionieren wollten, verpflichteten sich „zur Steuerung des Fusionsprozesses“, hierzu sollte „ein Fusionsausschuss aus den Vertretern der Selbstverwaltungsgremien und ein Lenkungsausschuss mit Vertretern des Hauptamtes gebildet werden.“ (Heidelberger Erklärung).

Der Fusionsausschuss war das politische Gremium, in dem variierend 20–30 Mitarbeitende aller beteiligten Berufsgenossenschaften über die zu treffenden Entscheidungen diskutierten. Zudem hatte jede BG ihren eigenen Lenkungsausschuss, der aus Führungskräften des Hauptamtes sowie dem Geschäftsführer und seinem Stellvertreter bestand. Die Heidelberger Erklärung war nicht mehr und nicht weniger als eine Absichtserklärung, sie sollte eine Art emotionaler „Kick off“ für die nunmehr beginnenden Fusionsverhandlungen sein.

---

<sup>20</sup> So wurde der ursprüngliche Plan der BG Chemie, mit der BG der Glas und Keramik BG (2005) zusammen zu gehen, in einem Akt plötzlichen Gesinnungswandels (dessen Kriterien nicht bekannt sind) aufgehoben. (Aus einem protokollierten Interview mit einer am Fusionsprozess beteiligten Führungskraft)



## Heidelberger Erklärung



Berufsgenossenschaften  
Bergbau - Chemie -  
Lederindustrie - Papiermacher -  
Steinbruch - Zucker

**Gemeinsame Position für den Fusionsprozess der**  
**Bergbau-Berufsgenossenschaft**  
**Steinbruchs-Berufsgenossenschaft**  
**Berufsgenossenschaft der keramischen und Glasindustrie**  
**Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie**  
**Papiermacher-Berufsgenossenschaft**  
**Lederindustrie-Berufsgenossenschaft**  
**Zucker-Berufsgenossenschaft**

Ziel ist die Bildung einer leistungsstarken Berufsgenossenschaft, die durch hohe Qualität insbesondere im Bereich der Prävention und Rehabilitation eine bedeutende Rolle in der zukünftigen Struktur der gesamten Berufsgenossenschaften spielen wird.

Der Weg dahin ist geprägt durch eine faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Nach dem Ergebnis der Besprechung vom 18. Oktober 2006 kann in folgenden Punkten von gemeinsamen Positionen ausgegangen werden:

Jede der beteiligten Berufsgenossenschaften muss sich in der künftigen Selbstverwaltung adäquat wiederfinden können.

Die bereits erfolgreiche branchenorientierte Prävention soll erhalten und durch verstärkte Anstrengungen und Erzielung von Synergieeffekten optimiert werden.

Präventionsgremien werden hierzu gleicher oder ähnlicher Form bestehen bleiben und ihre erfolgreiche Arbeit fortsetzen.

Hierbei soll so viel Gemeinsamkeit wie möglich, aber so viel fachliche Spezialisierung wie nötig im Fokus der Aufmerksamkeit stehen.

Für die Mitgliedsunternehmen ist es von eminenter Wichtigkeit, den Fusionsprozess durch die Erzielung von Synergieeffekten beitragsneutral zu gestalten und wünschenswertes Ziel gemeinsam zu Beitragsenkungen zu gelangen.

Hierbei soll der gesetzlich zur Verfügung stehende 12-Jahreszeitraum effektiv zur Erzielung der Synergieeffekte genutzt werden.

Bezüglich der Rücklagen und Vermögen der beteiligten Berufsgenossenschaften bietet das Modell der BG BAU interessante Lösungsansätze. In diesem Rahmen können bestimmte Rücklagevermögen und überschüssige Betriebsmittel der jeweiligen Berufsgenossenschaften in ihrem früheren Zuständigkeitsbereich vorbehaltlich detaillierter zukünftiger Regelungen zur Beitragsgestaltung verwendet werden.

Die Standorte der bisherigen Hauptverwaltungen werden beibehalten.

Für die Besetzung der Geschäftsführung sind unterschiedliche Modelle möglich, bei denen die fachliche Qualifikationen und eine faire Behandlung aller Beteiligten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen werden. Zur Steuerung des Fusionsprozesses sollen ein Fusionsausschuss aus den Vertretern der Selbstverwaltungsgremien und ein Lenkungsausschuss mit Vertretern des Hauptamtes gebildet werden.

Das Papier „Gemeinsame Position für den Fusionsprozess“ dient als Grundlage für die Entscheidungsfindung in den zuständigen Gremien der beteiligten Berufsgenossenschaften.

Heidelberg, den 18. Oktober 2006

Tafel 2: Heidelberger Erklärung

Jedoch: Der Prozess verlief schleppend und zu langsam für die Politik, zu langsam für das zuständige Ministerium und für das Parlament. Am 26. Juni 2008 beschloss der Deutsche Bundestag das bereits erwähnte UVMG<sup>21</sup>, verpflichtete aber weiterhin die Berufsgenossenschaften, sich bis zum 01. Januar 2011 zu vereinigen und dem Bundesversicherungsamt als der zuständigen Aufsichtsbehörde einen Vorschlag zur Berufung der Mitglieder der Organe sowie eine Vereinbarung über die Gefahrarbit- und Beitragsgestaltung vorzulegen.

Weiterhin zog sich die Berufsgenossenschaft der keramischen und Glasindustrie bereits Ende des Jahres 2006 aus diesen Fusionsverhandlungen zur BG RCI zurück und traf eine Richtungsentscheidung für eine Fusion mit der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.

### **... organisationales ...**

Was sich nunmehr bis 2011 (und auch teilweise noch später) zwischen dem Lenkungsausschuss, den Geschäftsführern und deren Stellvertretern der verbliebenen 6 Berufsgenossenschaften darstellt, soll hier nur andeutungsweise und auf abstrakter Ebene interessieren. Es ging wesentlich um Ressourcenverteilung, Geschäftsfelder, Stellenzuordnungen, Eingruppierungen, Personalpolitik und – last but not least – Status und Macht.

Es ist jedenfalls nicht kenntlich geworden, dass die oben erwähnten, seit den 90er Jahren öffentlich diskutierten Gesichtspunkte des Leistungsgedankens, der Effizienz und der betriebswirtschaftlichen Orientierung eine herausragende oder prioritäre Rolle gespielt haben könnten. Auch innovative Überlegungen zur Reorganisation wurden nicht angestellt, man übernahm die bürokratische Linienorganisation, wie man sie aus den Handlungsroutinen der „alten“ BGen gewohnt war. Damit prallten derart unterschiedliche Kulturen, Handlungsroutinen und Verfahren aufeinander, dass man auch Jahrzehnte später noch von einer Art „cultural clash“ wird sprechen können.

---

<sup>21</sup> Es wurde am 4. November 2008 im Bundesgesetzblatt verkündet und trat – von wenigen Ausnahmen abgesehen – am 5. November 2008 in Kraft.





Man möchte meinen, dass das „Ineinanderfügen“ der bislang eigenständigen Organisationen unter den o.a. Gesichtspunkten eine höchst komplexe und komplizierte Angelegenheit gewesen sein könnte. In Wirklichkeit scheint es jedoch – aus der Sicht beteiligter Führungskräfte – eine höchst banale Angelegenheit gewesen zu sein. Eine engagierte Führungskraft beschreibt den Prozess der Konstitution dieser neuen Organisation wie folgt: „Man schaute sich aus der jeweiligen Organisation, also insgesamt 6, an, was vom Titel der jeweiligen Arbeitseinheit her zusammen passen könnte, was passt, so oder so ähnlich, man zog einen Kreis darum und schon war die neue Arbeitseinheit einer neuen Organisation geboren.“

Es bedarf keiner besonderen intellektuellen Anstrengung, um zu verstehen, dass ein solcher Prozess einige Gewinner, aber auch viele Verlierer generierte.<sup>22</sup>

Zu den Verlierern dieses Top-down-Prozesses gehörten ganz zweifelsohne viele der wertschöpfend tätigen Beschäftigten: „shop floor people“ in den Gehaltsstufen E2–E13. Sie waren für eine aktive Beteiligung kaum vorgesehen. Sie waren „Quantité négligable“ bzw. „Objekte des Standorts- und des Stellenverschiebens“<sup>23</sup>, wie es in einem Saarbrücker Workshop zur Auflösung des Standorts formuliert wurde.

Der Gedanke der Mitarbeiterpartizipation, also der aktiven Beteiligung am Fusionsgeschehen, ist dem Weberschen Modell der Bürokratie wesensfremd (nur, es stammt aus den Jahren 1922<sup>24</sup>). Über die formale, repräsentative Vertretung in der Selbstverwaltung war dem Aspekt der politischen Mitbestimmung genüge getan.

Im sozialen Kontext der Fusion wurde häufig von der „Fusionsrendite“ gesprochen<sup>25</sup>; ein Euphemismus, der durch Zahlen nicht validierbar war, dessen Funktion wohl eher darin bestand, die Kritiker dieses berufsgenossenschaftlichen Reorganisations- und Fusionsprozesses zu beruhigen.

22 Kulturell nachhaltige Residuen dieses Paradigmas werden auch im diagnostischen Teil unseres OE zu erkennen sein

23 So in der Tendenz artikuliert in Workshops von MitarbeiterInnen in Saarbrücken, einem Standort, der aufgelöst werden sollte und mittlerweile aufgelöst worden ist.

24 Weber 1922

25 Aus einem protokollierten Interview mit einer am Fusionsprozess beteiligten Führungskraft

## ... beauftragtes ...

„Die Berufsgenossenschaften als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung haben in erster Linie die Aufgabe, mit allen geeigneten Mitteln

- Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sowie
- Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten  
(= erweiterter Präventionsauftrag) und
- für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen.

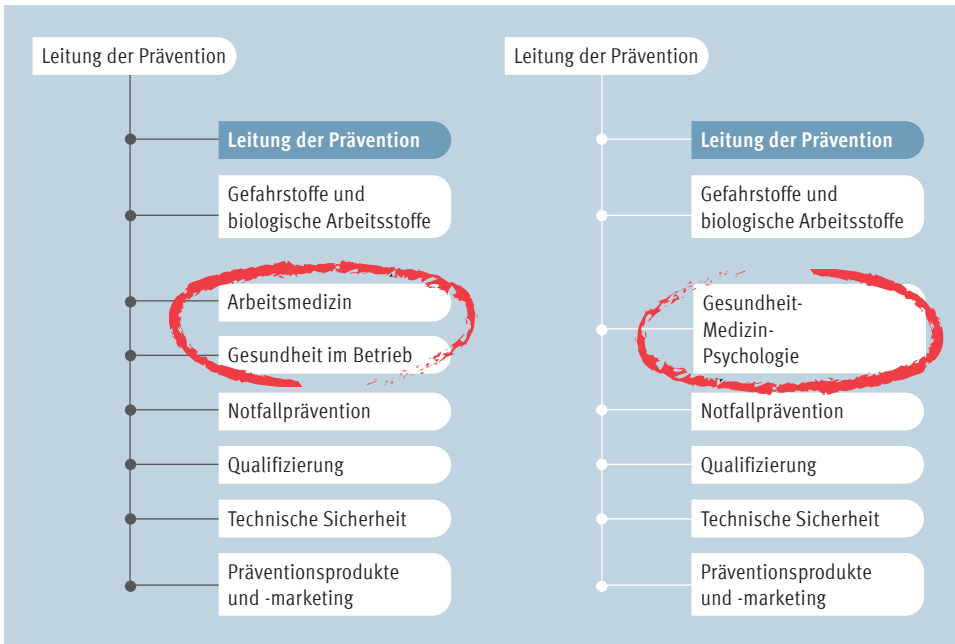
Die Unfallverhütung hat für die gesetzliche Unfallversicherung Vorrang vor dem Ausgleich des Schadens. Darüber hinaus müssen die Unfallversicherungsträger auch den Ursachen von arbeitsbedingten Gefahren für Leben und Gesundheit nachgehen.“ (BG Bau, o.J.)

In der von vielen positiven Vorsätzen geprägten „Heidelberger Erklärung“, erfuhr der Bereich der **Prävention** eine besondere Würdigung.<sup>26</sup>

Die dort erwähnten „verstärkten Anstrengungen“ sollten in mehreren Schritten dazu führen, die Prävention der BGRCI unter modernen und alternativen Konzepten neu zu organisieren. Nach der Fusion 2010 war ein erster Schritt hierzu die Re-Organisation zum 01.01.2015 mit der Einrichtung der Spartenprävention und der ersten Konsolidierung der Kompetenz-Center. Aus den zum Fusionszeitpunkt bestehenden 6 Branchenpräventionsdiensten mit sehr unterschiedlichen Organisationsformen wurden 3 Spartenpräventionen gebildet. Die zum Fusionszeitpunkt bestehenden Kompetenz-Center wurden organisatorisch neu aufgestellt, so dass eine thematische Bündelung des jeweiligen thematischen Schwerpunktes in einem Kompetenz-Center nachvollziehbar wurde.

---

<sup>26</sup> „Prävention hat das Ziel, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhindern sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen. Zeitgemäße Prävention folgt einem ganzheitlichen Ansatz, der sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Maßnahmen genauso einschließt wie den Gesundheitsschutz. Berufsgenossenschaften und Unfallkassen nehmen diesen gesetzlichen Auftrag mit Erfolg wahr. Ziel ihrer Präventionsarbeit ist die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit in gewerblichen und öffentlichen Betrieben, in Kindertageseinrichtungen und Einrichtungen des Bildungswesens sowie für ehrenamtlich Tätige, insbesondere Angehörige der freiwilligen Feuerwehren. Zu ihren Aufgaben gehören Beratung und Überwachung, Forschung, Aus- und Fortbildung sowie Information. Damit werden die Voraussetzungen für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb und in den Bildungseinrichtungen sowie im Bereich Verkehrssicherheit geschaffen.“ (DGUV, o.J., b)



Tafel 3: Organigramm seit dem 01.01.2015 (links) und Organigramm seit dem 01.04.2019 (rechts)

Doch den Beteiligten war klar, dass dies 2015 nur ein erster Schritt gewesen sein konnte, hin zu einer weiteren, sachlogischeren und damit tragfähigeren, leistungsfähigeren und „gerechteren“ Präventionsabteilung. Könnte es gelingen, im Sinne des oben erwähnten „pars pro toto“, aus der Gesamtorganisation ein einzelnes Teil, eine Einheit aus zwei bestehenden Kompetenz-Centern herauszuschneiden, um in einem Pilotverfahren zu zeigen, wie eine moderne Organisationsform in einem gemeinsamen neuen Kompetenz-Center unter gegebenen Bedingungen paradigmatisch vorbereitet, gebildet und aussehen könnte?

Aus der Leitung der Prävention wurde dann aus einem gegebenen Anlass heraus der Wunsch artikuliert, eine pilothafte Reorganisation im Bereich der Kompetenz-Center zu entwickeln, die zweierlei berücksichtigt:

- (a) die Zusammenlegung zweier fachlichverwandter Kompetenz-Center
- (b) die Realisierung einer unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten modernen Organisation, die auch für die Kunden der BG (also die Mitgliedsunternehmen) vorbildhaft wäre.

Tafel 4: Ziele Reorganisation

**ad a)**

Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie (hier geführt als „Gesundheit im Betrieb“) sind nicht nur fachverwandte Disziplinen, sondern auch wissenschaftlich als Bestandteile der Humanmedizin mittlerweile an Universitäten und Hochschulen in Forschung und Lehre integriert vertreten.<sup>27</sup>

Für die Berufsgenossenschaft galt es, diese Integration für die Präventionsarbeit zu berücksichtigen. Schließlich besteht deren Aufgabe u.a. darin, ihren Kunden Modelle und Produkte anzubieten, die die Integration der beiden Disziplinen im Sinne einer gemeinsamen Betrachtung gewährleistet und dann bei der prophylaktischen Vermeidung von Unfällen und Erkrankungen behilflich sind.

**ad b)**

Es existieren – sowohl in der Theorie als auch in der praktischen Umsetzung – moderne Denkansätze und Organisationsformen.<sup>28</sup> Diese gehen zum Teil weit über das Webersche Bürokratiemodell, die traditionell hergebrachte Linienorganisation des öffentlichen Dienstes hinaus.

Nun wurde oben bereits ausführlich gezeigt, dass man eine historische Gelegenheit, etwas Neues zu schaffen, um dem rapiden sozialen Wandel der sich deindustrialisierenden Branchen einen modern organisierten Sozial- und Unfallversicherungsträger gegenüber zu stellen, nahezu verpasst hatte. Die Frage war somit: wie kann man in einem solchen Pilotverfahren vorgehen, wenn man sich stets zwischen „Skylla und Charybdis“ bewegt, um scheinbar unvereinbare Paradigmen in Einklang zu bringen. Denn in der Tat ist die Gesamtorganisation der Berufsgenossenschaft mit Verwaltung, Rehabilitation etc. auf ein traditionell hierarchisches Konstrukt festgelegt. Die Mitarbeiter sind entweder in sogenannten E-Stellen als Angestellte nach Tarifrecht des öffentlichen Dienstes oder als Beamte in A-Stellen auf Laufbahnen und Hierarchiestufen des DO-Rechts zugeordnet. Wie können beamtenrechtliche Normen in einer modernen, unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten leistungsfähigen Organisationsform untergebracht werden? Wie würde sich der kulturelle Widerspruch zwischen dem Alimentationsprinzip des Berufsbeamtentums sowie des öffentlichen Dienstes und dem Performancegedanken der Privatwirtschaft in solch einem Vorhaben auswirken?

27 Mitunter auch nicht ganz so vorbildlich wie konzeptioniert.

28 Einen guten Überblick hierzu bietet Zimmermann (2016)



## ... begünstigendes ...

Ein Versuch, diese charakterisierte moderne Transformation zu wagen, ist bei der Prävention der BGRCI unter günstigen Bedingungen erfolgt.

- (1) Es mag zynisch klingen, doch die personalpolitischen Turbulenzen und Querelen in einer dreistufig-hierarchisch determinierten Linienorganisation in den Kompetenz-Centern „Arbeitsmedizin“ und „Gesundheit im Betrieb“ waren eine gute Voraussetzung dafür, die strukturellen Verhältnisse neu sortieren zu wollen. Die Arbeitsunzufriedenheit mit diesen Strukturen äußerte sich symptomatisch in eskalierenden zwischenmenschlichen Konflikten.
- (2) Die Motivation der Akteure, sich an diesem Prozess zu beteiligen, war vorhanden und zum Teil hoch ausgeprägt. Es handelt sich um Menschen guter Ausbildung, gereifter und zum Teil akademischer Qualifikation.
- (3) Die Leitung der Prävention, die den Auftrag erteilte hatte, gab einem breiten partizipativen Ansatz („bottom up“) den politischen Raum, den solche Vorhaben benötigen, um erfolgreich zu sein.
- (4) Die Teilnehmer dieses OE-Prozesses zeigten sich gegenüber den wissenschaftlich basierten Annahmen der externen Beratung aufgeschlossen.

## ... theoretisches ...

Der in der wissenschaftlich orientierten Organisationsentwicklung übliche Dreischritt sollte auch diesem Prozess zugrunde gelegt werden, wobei a priori zwei Aspekte nicht unerwähnt bleiben dürfen: Der Phase der Diagnose wurde aus wissenschaftlichen Gründen ganz besondere differenzierte Aufmerksamkeit gewidmet. Die Phase der Evaluation<sup>29</sup> kann aktuell noch keine Berücksichtigung finden, weil zunächst einmal (Herbst 2019) die Intervention abgeschlossen wurde und das Zeitfenster für eine sinnvolle Evaluation noch nicht geöffnet werden konnte.



Tafel 5: Geplanter Reorganisationsprozess; eigene Darstellung, In Anlehnung an Lewin, 1951/1958/1963

Um den ersten Prozessschritt planen zu können, wurde aus der Mitte der Beschäftigten ein **Steuerkreis** konstituiert (8. April 2018), der den gesamten Prozess zu begleiten und zu steuern hatte. Ausgehend von einer ersten kursorischen Stärken-Schwächen-Diskussion über die Organisationsstruktur und deren Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter (siehe Tafel 6) wurde eine differenzierte Diagnosephase mit dem Einsatz unterschiedlicher Diagnoseinstrumente beschlossen (siehe Tafel 7).

Nun ist der Einsatz solcher Instrumente wesentlich von der Organisationstheorie geprägt, auf deren Hintergrund die Diagnose stattfindet. Die Diskussionen im Beraterkreis orientierten sich an wesentlich zwei theoretischen Orientierungspunkten: Einerseits dem Human-Relations-Denkansatz<sup>30</sup>, bei dem es um die zentralen psychologische Dimensionen des Erlebens und Verhaltens der Organisationsmitglieder auf unterschiedlichen Aggregationsebenen wie Individuum, Gruppe und Organisationsbereich geht; andererseits dem situativen Ansatz, der in der wissenschaftlichen Diskussion auch als kontingenz-theoretisches Paradigma<sup>31</sup> beschrieben wird. Hierbei geht es wesentlich um Kontext und Struktur, auf deren Hintergrund sich Verhalten konstituiert.

29 Evaluation im Sinne einer Überprüfung der Wirksamkeit dieses Prozesses der Organisationsentwicklung kann aktuell noch nicht vorgenommen werden. Die Entwicklung im Bereich des neuen Kompetenzzenters wird beobachtet werden und in ca. 12 Monaten wird eine Formelle Evaluation stattfinden; d.h. die Indikatoren der Eingangsmessung werden erneut erhoben und in einem Abgleich analysiert werden.

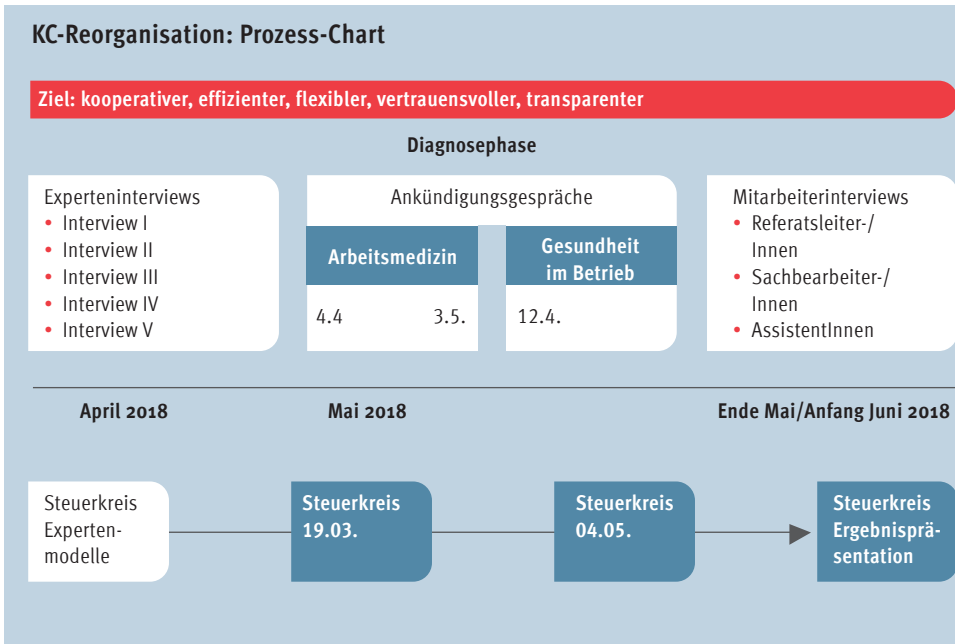
30 Sonntag/Frieling/Stegmaier 2012

31 Blau/Schoenherr 1971

Stärken			
+ kleines Team Vertrauen Motivation	Organisation im Umbruch	Spielweise mit vielen Freiheiten	
+ Handlungs- spielraum	Entscheidungs- kompetenz	Offenheit	ambivalent
+ Flexibilität	Unterstützung	Rücksicht	Team ?!
+ Kompetenz	Möglichkeiten		Vertrauen ?!
+ Komplexität	Kommunizierbarkeit		Jeder hat seinen Fachbereich +/-

Schwächen			
getrenntes Arbeiten	Die „Exoten“	Organisation im Umbruch	
keine Vernetzung	Standardisierung der Prozesse	Anbindung an die Gesamtorganisation	
flexible Zusammen- setzung bei Projekten		Kommunikation unter unterschiedlichen Persönlichkeiten	
		fließende Grenzen	
schwierige Kooperation durch dezentrale Lage		unsicherheits- behaftet	

Tafel 6: Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur



Tafel 7: Prozess-Chart

Der Spagat zwischen diesen beiden Theorieansätzen sollte über die Heuristik teilstandardisierter sog. Experteninterviews konkretisiert werden. Die Ergebnisse dieser Interviews – vorgetragen im Steuerkreis – bestärkten die Berater in der Konfiguration eines qualitativen Fragebogens mit quantitativ durch Likert-Skala<sup>32</sup> unterlegte Standardisierungen, die das Augenmerk auf den Zusammenhang zwischen Kontext, Struktur und Verhalten<sup>33</sup> zu gewährleisten hatte. Die in breiteren Diskussionen aufscheinenden Simplifizierungen, es gäbe einen monokausalen Zusammenhang von Verhalten und Struktur, im Sinne eines Abbildes, sind schon im Vorfeld der Diagnose ausgeräumt worden.

Die zugrunde liegenden Denkansätze des Fragebogens fühlen sich erkenntnistheoretisch dem Konstruktivismus verpflichtet. Die Konstitution von Verhalten erfolgt dabei auf dem Hintergrund einer Außenwelt, deren Rezeption jeweils individuell erzeugt und verarbeitet wird.<sup>34</sup>

32 „Die Likert-Skala dient im engeren Sinn dazu, die Einstellung einer befragten Person zu einem Thema zu erfassen. Die Likert-Skala ist nach dem amerikanischen Psychologen Rensis Likert benannt. Für einen Likert-Test werden mehrere wertende Aussagen formuliert, denen die Person mittels einer Skala zustimmt oder die sie ablehnt.“ (Statista, o.J.)

33 Vgl. hierzu Pugh/Hickson et. al. 1968; Pugh/Hickson, 1976a)

34 Vgl. hierzu Pugh/Hickson et. al. 1968; Pugh/Hickson, 1976b)





Diese simultane Einbeziehung von Struktur- und Kontextparametern einerseits sowie psychologischen Verhaltens- und Erlebensebenen andererseits führte zu einem Interviewleitfaden, der folgende Dimensionen erfasste (siehe Tafel 8):

- I. Themenfeld Kultur
- II. Themenfeld Führung
- III. Themenfeld Kooperation
- IV. Themenfeld Kultur (Vertiefung)
- V. Themenfeld Einstellung zum Veränderungsprozess
- VI. Themenfeld Einbindung des KC in die Organisation
- VII. Themenfeld Projektmanagement

Tafel 8: Dimensionen Fragebogen

Ergänzend zu den Dimensionen 1–4 muss noch erwähnt werden, dass sich die generierten Items an Theorie und Bedeutung des Themas „Vertrauen in Organisationen und Führung“<sup>35</sup> orientiert und gegliedert haben.<sup>36</sup>

Es wurden insgesamt 24 dreistündige Interviews (somit 72 Gesamtstunden) im Zeitraum von 2 Monaten (Juli/August 2018) durchgeführt mit Mitarbeitern aller Dienst- und Gehaltsstufen (KC-Leitung, Referatsleitungen, Referenten, Assistenten und Sekretärinnen). Der Leitfaden war teilstrukturiert mit offenen Fragen (32/plus 4 Nachfragen) und wesentlich qualitativ mit quantitativen Einschätzungselementen. Die Auswertung wurde qualitativ über Cluster-Verfahren bewerkstelligt. Für die Auswertung der quantitativen Teile wurde die Likert-Skala verwendet.

---

35 Das Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH war Mitinitiator und Partner des Forschungsprojektes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Vertrauens- und Kompetenzmanagement als System zur Balance zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen (CCM2)“, Förderkennzeichen: 01FH09158, 2009–2013; BMBF-Förderschwerpunkt: „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“, in Verbindung mit den Lehrstühlen für Arbeitsmanagement und Personal (Prof. Dr. Uta Wilkens) und Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung (Prof. Dr. Heiner Minssen) von der Ruhr-Universität Bochum. Ausgangspunkt des Projekts CCM2 ist die Überlegung, dass ein ineinandergreifendes Vertrauens- und Kompetenzmanagement in der Lage ist, eine Balance aus Flexibilität und Stabilitätsanforderungen herzustellen und auf diese Weise die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu fördern.

36 Der Fragebogen ist über unser Institut zu beziehen.



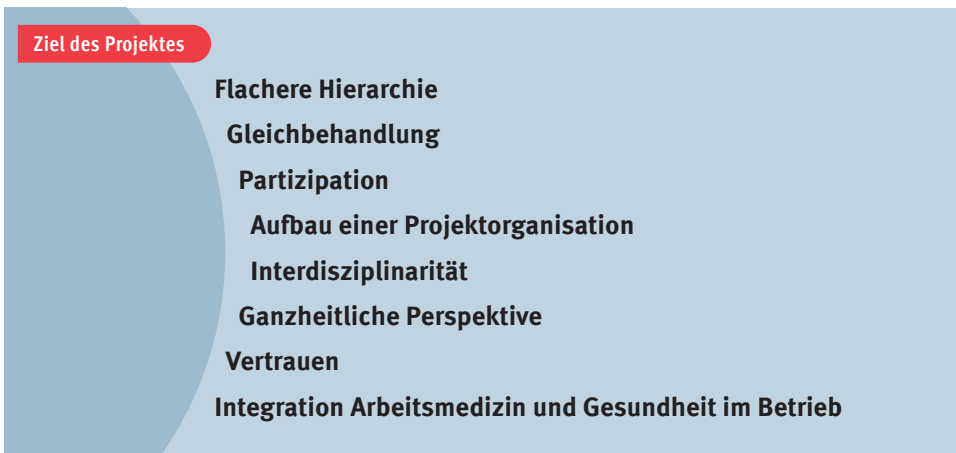
## ... targeting ...

Der oben in seinen Dimensionen beschriebene Fragebogen wurde im Steuerkreis in mehreren Diskussionsrunden ausführlich besprochen. Jedes Item wurde diskutiert und als Gesamtkonzept verabschiedet. Dieses Prozessmerkmal als äußerst relevant zu erwähnen ist deshalb wichtig, weil der Change-Prozess sich anfänglich dem Verdacht der betriebswirtschaftlichen Rationalisierung ausgesetzt sah. Stel-  
leneinsparungen? Budgetkürzungen? Das waren die Fragen, die spätestens zu diesem Zeitpunkt zu klären waren. Wie bei den oben darstellten „günstigen Voraussetzungen“ bereits erwähnt, war es entscheidend für das Gelingen des OE-Prozesses, dass die Präventionsleitung Folgendes erklären konnte: „Besitzstände bleiben gewahrt. Es wird keine individuellen wie abteilungsspezifischen Schlechter-Stellungen geben. Mehr Effizienz muss nicht Rationalisierung bedeuten.“

Damit war der erste Baustein für die Konstitution eines Vertrauensverhältnisses zwischen Präventionsleitung, Vorgesetzten, Beschäftigten und Beratern gelegt.

Ein zweiter Baustein bestand darin, mit allen Beteiligten anhand des Fragebogens über die sozialen, kulturellen und politischen Ziele zu reden.

Das Ergebnis lässt sich Stichworten wie folgt darstellen:



Tafel 9: Ziele des Projektes

## ... resultierendes ...

Die Ergebnisse der 72-stündigen Befragungen wurden differenziert und ausführlich zunächst dem Steuerkreis und anschließend in mehreren Workshops den Beschäftigten präsentiert. Wichtig war, dass es keine zwei Arten von „Wahrheit“ gab; es gab nur eine Ergebnisdarstellung, einerseits in ausführlicher, andererseits in komprimierter Fassung. Beide Formen wurden allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Dies zu betonen ist wichtig, weil auf dem Hintergrund des aktuell-existenten Misstrauens in der Organisation die Confidence zum Beraterkreis und zur wissenschaftlichen Expertise in keiner Weise beeinträchtigt werden durfte. Eindeutigkeit, hochgradige Transparenz und geradlinige Information waren systemische Beratungsmaximen, die es in jeder Phase des Prozesses einzuhalten galt.

Die intensiven Interviews wurden ganz überwiegend wohlwollend aufgenommen. Die Bereitschaft, sich mitzuteilen, die eigene Rezeption eines Themas und die wahrgenommenen Probleme zu artikulieren, war äußerst ausgeprägt und für die eine oder andere TeilnehmerIn auch erleichternd. Für die Interviewer war kenntlich, dass ein hoher Problemdruck bestand und dass zum Teil Orientierungslosigkeit herrschte und der Wille „hier muss sich etwas ändern“ vorhanden war.

Diese Art der Organisationsdiagnose ist schon in diesem Stadium nicht eindeutig von der Intervention zu trennen. Sie ist bereits Teil der Intervention mit individueller wie organisationstherapeutischer Wirkung.

Eine zusammenfassende Übersicht über die Einzelergebnisse bietet Tafel 10.



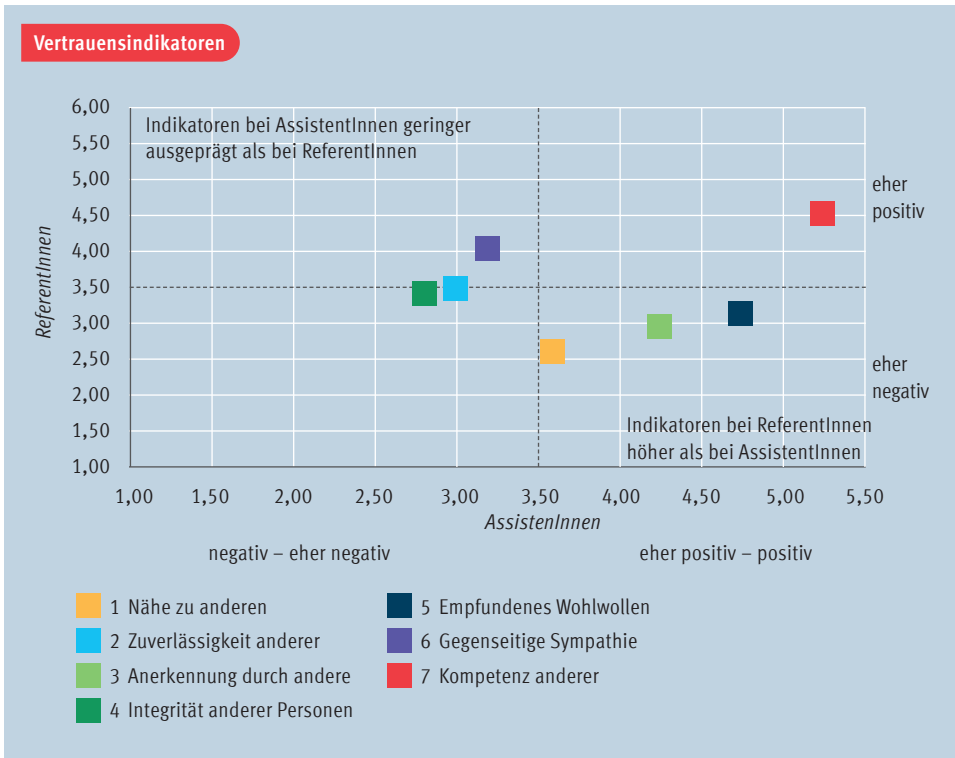
(-)	-1	-2	0	+1	+2	(+)
Fehlende Strukturiertheit		● ▲				Strukturiertheit
Disfunktionalität		● ▲				Funktionsfähigkeit
Konflikteskalation	●	▲				Konfliktsteuerung
Distanz/Egozentrik	●		▲			Kommunikation/Nähe
Konkurrenzverhalten	●	▲				Kollegiales Miteinander/ Wir-Gefühl
Teamkonflikt		● ▲				Teamanpassung/ Homogenität
Missgunst/Kontrolle		● ▲				Vertrauen untereinander
Intransparenz	● ▲					Transparenz
Willkür	● ▲					Gerechtigkeit
Allein sein/Isolierung	●	▲				Orientierung vorhanden
Überregulierung			●	▲		Flexible Arbeitsbedingungen/ -weise
Detailregulierung		●		▲		Autonomie/Partizipation
Abwertung		● ▲				Wertschätzung
Rechtfertigung/Kritikabwehr		●	▲			Kritikfähigkeit
Widerstand				● ▲		Veränderung(sbereitschaft)

● Arbeitsmedizin  
▲ Gesundheit im Betrieb

Tafel 10: Ergebnisse Organisationsmerkmale

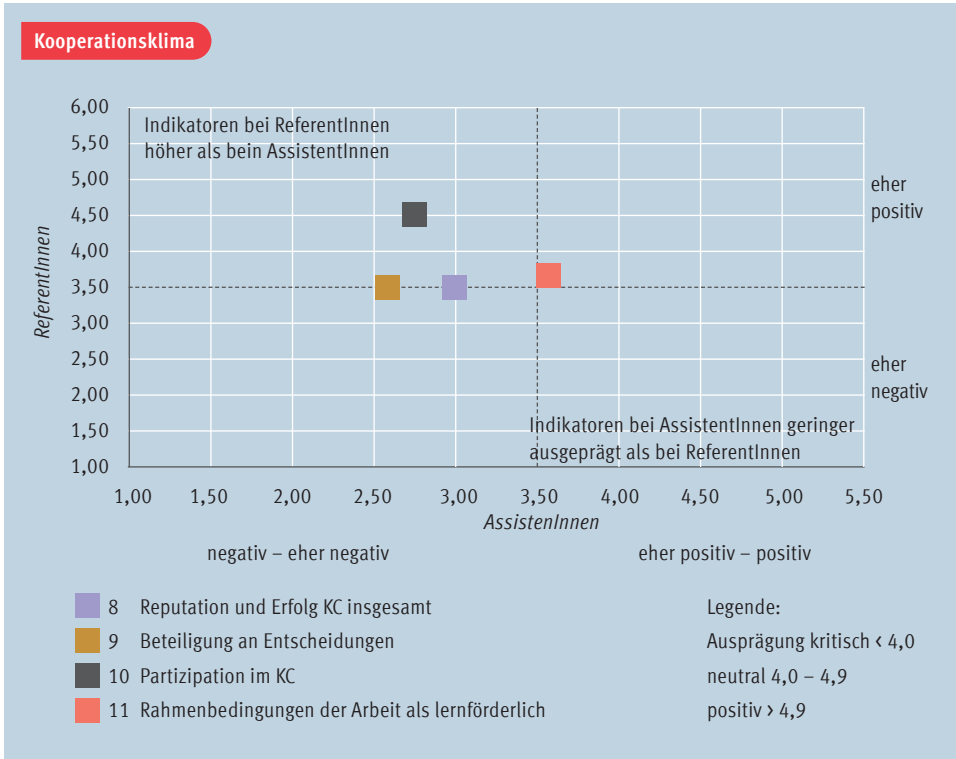
Die Ergebnisse wurden wie folgt interpretiert:

- „Das Vertrauensthema spiegelt die Zerrissenheit in Fraktionen. Beide KC's sind gespalten, es gibt konfliktäre Biotope. Der Wille die Verhältnisse zu verändern ist sichtbar. (siehe Tafel 11)



Tafel 11: Vertrauensindikatoren

- Der Erwerb von Expertise, und diese auszudehnen (hohes Maß an Selbstverpflichtung), wird begrüßt.
- Die Motivation zur persönlichen Weiterbildung, zum Einbringen weiterer Expertise in die Organisation ist hoch.
- Partiiell wird eine oberflächliche Nettigkeit/Freundlichkeit erlebt, unterschwellig jedoch Distanz und Konflikt.
- Es gibt kein Wir-Gefühl, nur Koalitionen im Biotop.
- Ansatzpunkte zur Klimaverbesserung werden primär in der fachlichen Zusammenarbeit gesehen.
- Es fehlt Struktur und eine gemeinsame Orientierung, daher kommt es zu wenig praktischer Kooperation.“



Tafel 12: Kooperationsklima

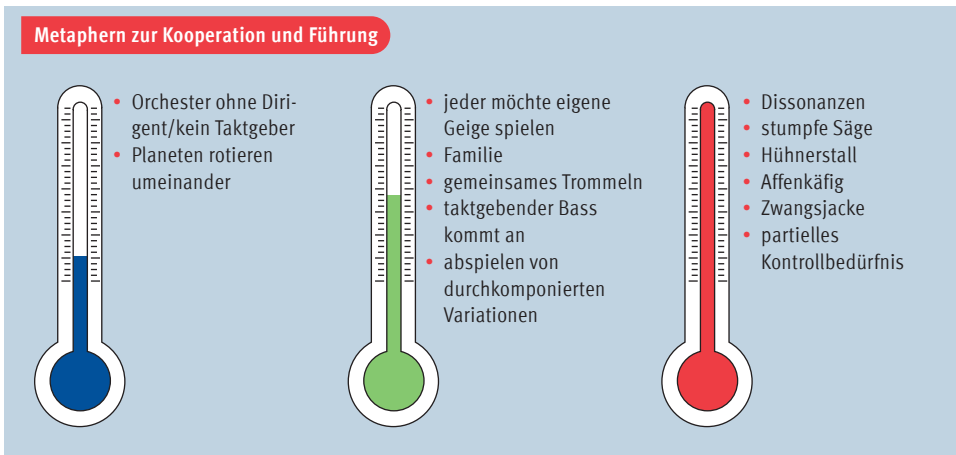
- Projekte werden akzeptiert. Die Zusammenarbeit in Projekten wird als gut empfunden. Die entscheidenden Parameter von Projektarbeit sind bekannt.
- Jeder spielt seine eigene „Geige“; Zusammenarbeit ist bestenfalls ritualisiert.

## ... metaphorisches ...

Eine besondere Relevanz für die psychologische Organisationsdiagnose<sup>37</sup> haben Metaphern. Sie aggregieren Erfahrungen und Erleben in einem größtenteils analogen, allgemein zugänglichen Bild. Kommunikationstheoretisch<sup>38</sup> komprimieren sie eine Deutungszusammenhang und bringen komplexe soziale Zusammenhänge auf den „Begriff“.

Der Gebrauch von Metaphern sagt uns viel über den Einzelnen, der sie benutzt, über seine Deutungen, Denkungsarten und Sichtweisen, also sein oder ihr allgemeines Verständnis von der Welt. Es sagt aber auch etwas darüber aus, welche kognitive Konstruktionen der Organisation, der Erklärung von Organisationsvorgängen, der Situationen und Erfahrungen in und mit der Organisation geteilt werden.<sup>39</sup>

Insoweit waren die in Tafel 13 mit positiver (grün), neutraler (blau) und kritischer (rot) Konnotationen äußerst aufschlussreich und ein für die Organisationsanalyse wichtiger Baustein.



Tafel 13: Metaphern zur Kooperation und Führung

37 Scholl 2004

38 Wehling 2016

39 Man bedenke dies vor dem Hintergrund der häufig benutzten Metapher der bürokratische Organisation als „Maschine“ (Morgan 2008)



## ... interventionelles ...

Für die Interventionsphase wurde im Steuerungskreis folgendes Vorgehen gemäß Tafel 14 gewählt. Die bedeutsamen Fragen waren: Fühlt sich jeder in seiner Fachlichkeit eignungsgerecht eingesetzt? Welche Veränderungen, Rotationen müssen vorgenommen werden?

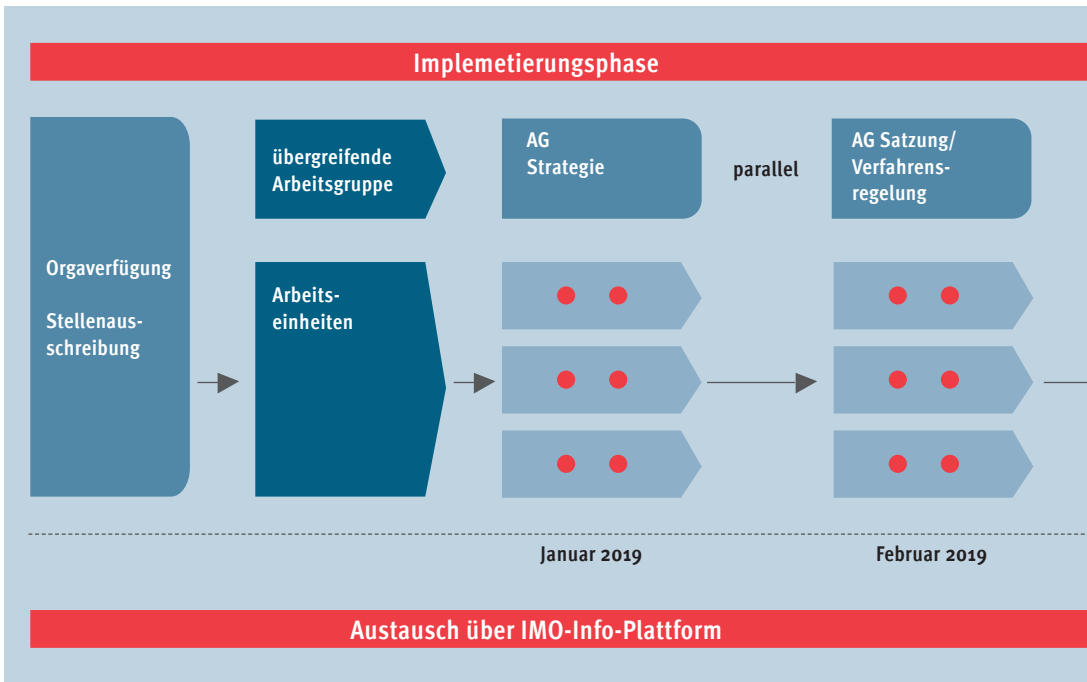
Dies zu erheben war selbstverständlich nur in Einzelgesprächen möglich, ein aufwendiger, aber unabdingbarer Schritt. Dies führte auch zugleich zu einem ersten Organisations-Design. Welche Gruppe von Mitarbeitern gehört – zusammengefasst – zu welcher zukünftig so genannten Arbeitseinheit (z. B. Arbeitseinheit „Notfälle im Betrieb“)? Dass es bei der Sortierung der Fachlichkeit nicht zu großartigen Veränderungen, sondern lediglich zu Modifikationen kam, liegt auf der Hand; die vorhandene und seit Jahren in der Organisation gewachsene Expertise sollte selbstverständlich genutzt werden, sie sollte nur in einen neuen sozialen Kontext gestellt werden. Diese Gespräche waren zudem eine erneute und gute Gelegenheit, vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten individuell zu hinterfragen und zu konkretisieren.

Es soll an dieser Stelle erspart bleiben, die Vielzahl der Meetings in allen Einzelheiten darzustellen und zu schildern. Erwähnenswert ist die Tatsache, dass Kernthemen, die für die Neuausrichtung eines einheitlichen Kompetenz-Center „Gesundheit; Medizin; Psychologie“ relevant waren, in Arbeitsgruppen ausgelagert wurden, die auf einer Metaebene, also oberhalb der Arbeitseinheiten, Ergebnisse zu generieren hatten.

Dazu gehörten die Themen **Strategie** des zukünftigen KC, **Satzung** und Verfahrensregelungen („Wie wollen wir im Team der Leitung und in den Arbeitseinheiten zukünftig miteinander umgehen“) sowie **Prozesse**, sowohl hin zum Kunden als auch innerhalb der Arbeitseinheiten (siehe Tafel 14).

Die Ergebnisse wurden in den Steuerkreis eingespielt und über eine vom Beratungsteam eingerichtete elektronische Plattform „vergesellschaftet“.

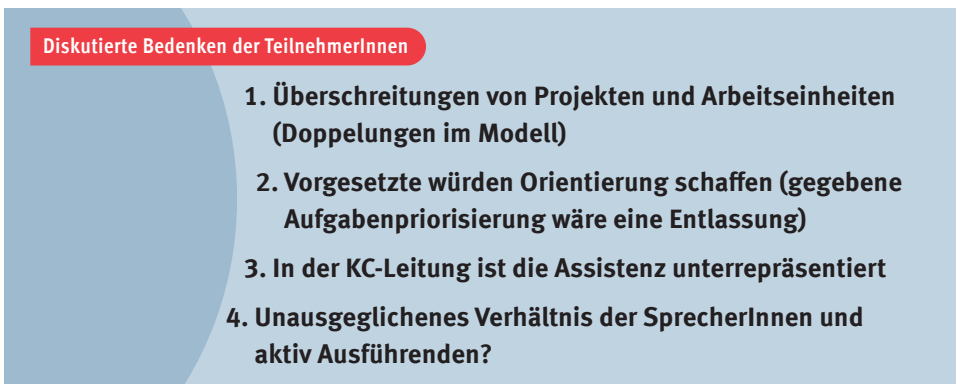
Natürlich ging ein solcher Prozess der Neuorientierung mit vielen Diskussionen, „gossip“ und Gerüchten einher. Es war keine geradlinige Veranstaltung, in der man sich von Ergebnis zu Ergebnis hangelt. Es war ein eher unter chaostheoretischen Gesichtspunkten spannender Prozess. Es gab schon eine auf das Ziel hin orientierte Richtung, doch war dieser Prozess turbulent, dreht sich häufig um sich selbst und war in keinem Fall linear.



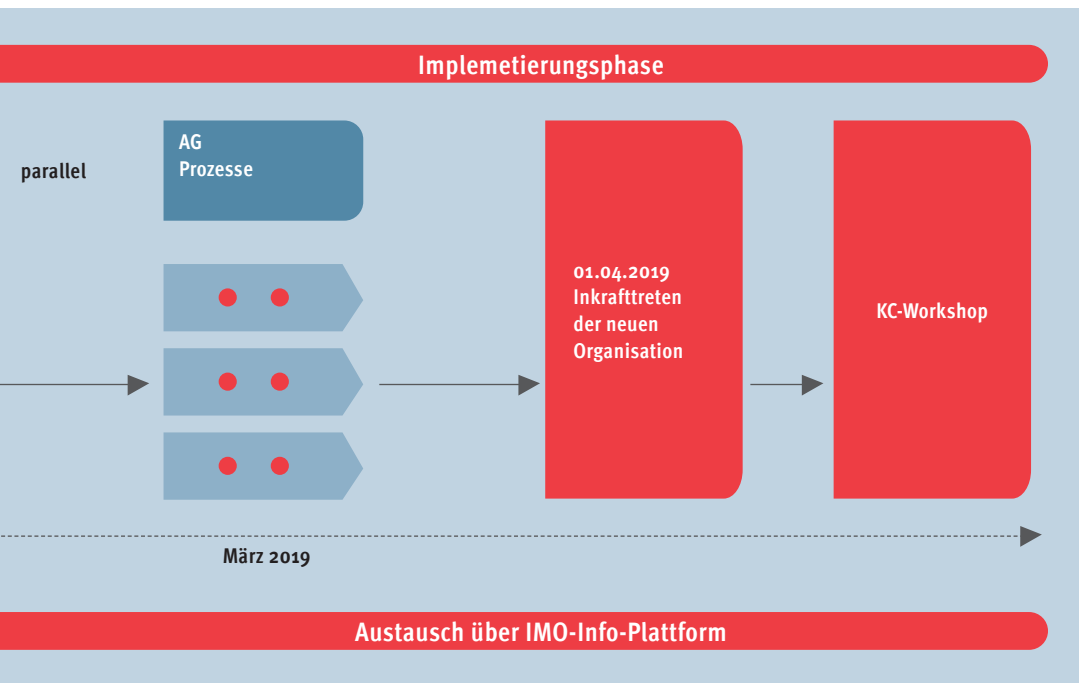
Tafel 14: Implementierungsphase

Beratungsseitig kann man Folgendes empfehlen:

- Sich nicht von der Ungeduld hinreißen lassen
- Die eigene Resilienz trainieren
- Jedes Thema, mag es noch so absurd sein, aufgreifen: Kommunikation, Kommunikation ....
- Auf jedem Meeting die Bedenken der Teilnehmer aufgreifen und thematisieren (beispielhaft: siehe Tafel 15).



Tafel 15: Diskutierte Bedenken der TeilnehmerInnen



Erwähnenswert ist weiterhin, dass die eingangs problematisierten systemtheoretischen Gesichtspunkte (Markt versus Bürokratie) im Steuerungskreis durchaus erkannt und diskutiert wurden. Die Fragen nach Kunden, Produkten und Prozessen wurden zunehmend aus marktwirtschaftlicher Perspektive betrachtet, was wiederum für die Frage der Organisationsstruktur neue Themen sichtbar machte. Bipolare Organisationsparameter wurden vorbehaltlos nach ihrer „Machbarkeit“ diskutiert angesichts eines – wie oben dargestellt – doch eher traditionellen strukturellen Kontextes innerhalb der Berufsgenossenschaft. Eine ebenso theoretische wie pragmatische Diskussion: „Was ist bei uns machbar? Was dürfen wir?“



Tafel 16: Grundfragen des Steuerkreises

Auf dem Hintergrund der sichtbar gemachten Diskussionsparameter wurde zwischen Steuerungsteam und den speziellen Arbeitsgruppen verschiedene Organisationsentwürfe diskutiert.

Es ging dabei um die Kombination differenter, scheinbar gegensätzlicher Organisationsformen: einerseits die eher traditionelle „Stabs- und Linienorganisation“, andererseits die moderne, auf Einzelprojekte fokussierte „Projektorganisation“. Da bereits in dem Kompetenz-Center „Gesundheit im Betrieb“, – wenn auch marginal – in und an Projekten gearbeitet wurde, war das Thema bekannt und vertraut, es ging lediglich darum, wie die Projektorganisation sinnvoll strukturiert in die Gesamtorganisation des zukünftigen Kompetenz-Centers einzugliedern sei.

Von Seiten der für die Gesamtorganisation zuständigen Präventionsleitung gab es lediglich eine Vorgabe, die zu beachten war: Im Sinne einer Linienorganisation war eine Leitungsstelle mit personalpolitischer und strategischer Verantwortung unabdingbar, ansonsten sollte und durfte der **Teamedanke** in die Organisationsform eingepflegt werden. Also auch eine Form der Paradoxie „sowohl als auch“: einerseits die – wenn auch schlanke – hierarchische Organisationslogik, auf der anderen Seite die agile, auf innovative Projekte fokussierende, gänzlich „vorgesetztenfreie“ Zusammenarbeit in der Projektorganisation.

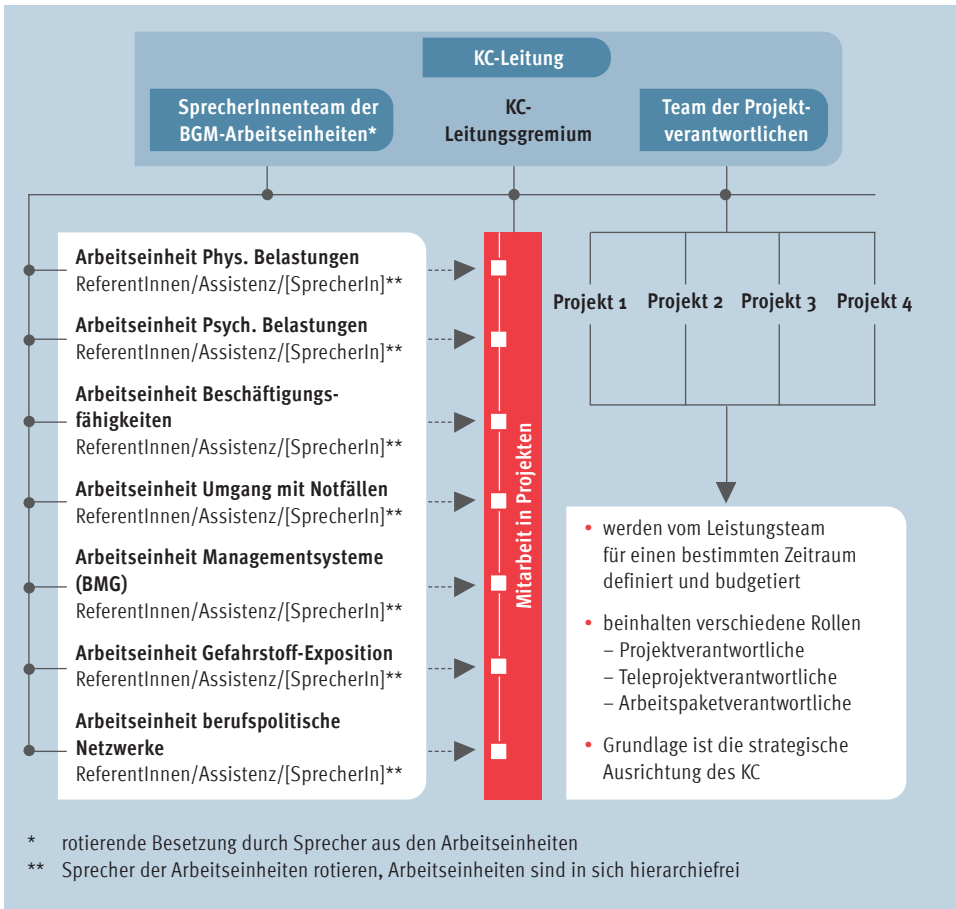
Die Lösung war eine **hybride Matrixorganisation**, die auf zwei Strängen der Arbeit und der Arbeitsgestaltung beruhen sollte (siehe Tafel 17). Einerseits auf den thematisch, fachlich geordneten operativen **Arbeitseinheiten**, andererseits auf die in **Projekten** arbeitenden Beschäftigten. Vor- und Nachteile dieser Organisationsform wurden abgewogen. Das Risiko, diese Organisationsform zu wagen, wurde als überschaubar eingeschätzt. Allen Beteiligten war jedoch klar, dass dieser oben beschriebene „Switch“ einen nicht unerheblichen Lernprozess für die Akteure darstellt.

Warum hat man sich für dieses landläufig doch recht ungewöhnliche Format entschieden?<sup>40</sup> Die Gründe liegen auf der Hand, wenn man sich die Aufgaben und Funktionen der Berufsgenossenschaften im gesamtgesellschaftlichen Systemkontext vor Augen führt. Die Prävention der Berufsgenossenschaften bewegt sich stets in der Paradoxie Markt/Kunde versus Bürokratie im von Max Weber beschriebenen Sinne. Ein Zwitter, der einerseits seine Mitgliedunternehmen marktgerecht, beratend und kundenorientiert mit Leistungen und Produkten versorgen soll, sich also auf Elemente, Wertesysteme und Aktionslogiken des Marktes einlassen muss. Andererseits soll die Prävention als Teil des öffentlichen Sektors mit ganz anderen Logiken und Normen ein demokratisches Herrschaftsgeschäft im bürokratischen Sinne Webers ausüben (kontrollieren, sanktionieren, gratifizieren etc.). Mit der Kategorie der hybriden Matrixorganisation konnte dieser Funktionsambivalenz hinreichend Ausdruck verliehen werden.

Für die Beschäftigten war neu, dass sie sich somit in eine Doppelrolle hinein zu bewegen hatten: sie waren einerseits einer operativen Arbeitseinheit zugeordnet (als „second level support“ für die Aufsichtsdienste), andererseits als Projektleitung oder Projektmitwirkende in einem innovativen Projekt. Nach „oben“ hin sind beide Äste über jeweilig gewählte SprecherInnen repräsentiert. Kernstück ist ein **Leitungsgremium**, dem die Projektverantwortlichen sowie die SprecherInnen der Arbeitseinheiten angehören. Den Vorsitz hat die Leitungsperson des KC inne. In einer Satzung sind die Interaktionsregelungen zwischen den Sprechern, den Teamverantwortlichen und der Leitung geregelt, Verantwortungsverhältnisse sind dort geklärt. Die Projekte wirken in die Arbeitseinheiten hinein, in dem sie sich der personellen und materiellen Ressourcen der Arbeitseinheiten bedienen. Die Macht und Verantwortung wird somit im Sinne des **Teamgedankens** auf viele Beteiligte verteilt.

40 Es gibt, trotz vielfältiger Bemühungen, keinen wissenschaftlich einheitlich verwandten Begriff der hybriden Matrixorganisation (vgl. Reiß 2008)

In den Arbeitseinheiten wie in den Projekten wird hierarchiefrei gearbeitet. Der Teamgedanke soll dominieren, Weisungsrecht und Disziplinalgewalt sind allein der Leitungsperson des KC vorbehalten; sie ist im Konfliktfalle auch die Eskalationsinstanz, die letztinstanzlich personalpolitische und strategische Entscheidungen gegenüber der Präventionsleitung verantwortet. Projektorganisation und Projektmanagement werden – übergeordnet – in speziell dafür vorgesehenen Schulungen vermittelt.



Tafel 17: Hybride Matrixorganisation

## ... erreichtetes ...

Die Einflüsse der Beratung auf den oben skizzierten Prozess können und sollen selbstverständlich nicht unerwähnt bleiben. Berater bringen ihre eigenen Denk-voraussetzungen ein: ihre wissenschaftliche Expertise, ihre Erkenntnisse, ihre Erfahrungen und ihre Sprache. Kurz: das mentale Modell der Berater ist immer auch Teil der Prägung, aber auch Teil der Korrektur, der kritischen Selbstreflexion der Beteiligten:

„Was wurde gelernt? Wo sind Korrekturen notwendig?“

Nicht alle Denk-voraussetzungen und erkenntnistheoretischen Grundlagen, die das Handeln der Berater bestimmen, können an dieser Stelle dargelegt werden. Einige Axiome waren jedoch Ausgangspunkt der Überlegungen. Man kann sie in der Summe „das Credo“ nennen, das man selbstverständlich hinterfragen kann. Die Axiome sollen transparent gemacht werden:

- (1) Der erfolgreiche Ansatz für die Veränderung von Organisationen liegt im „bottom-up-process“. Damit ist die Art von Partizipation gemeint, die sich zum Grundsatz macht: „Die Betroffenen zu Beteiligten machen.“ Wohlverstanden: damit ist nicht ein Repräsentationsprinzip im Sinne formaler Mitbestimmung (z. B. Selbstverwaltungsorgane) gemeint. Obschon diese zweifelsohne eine bedeutsame politische Funktion in Organisationen hat, wäre das für Change-prozesse nicht weitgehend genug.
- (2) Dem Führ(er)ungsprinzip steht die Selbstverantwortung des Einzelnen, des Beschäftigten gegenüber. Wenn flache, flachere Hierarchien gewollt sind, dann muss die Selbstverantwortung des Individuums, des Beschäftigten, des Citoyen gestärkt werden. Auf dem historischen Hintergrund gerade der deutschen Geschichte sind Sozialisationsprozesse gesamtgesellschaftlich wie in Unternehmen tradiert worden, die auf ein kulturelles Phänomen hinauslaufen: erlernte Unmündigkeit. Ein Phänomen, das sich wie ein roter Faden durch den oben dargestellten Prozess gezogen hat. Den Blick stets nach oben: Was darf ich? Was darf ich nicht? Darf ich das? Was meint der/die Vorgesetzte dazu? Dies, obschon in dieser speziellen Organisation wesentlich sanktionsfrei agiert werden konnte.

Aus diesem Grund gab es das Interesse, auch sprachlich immer darum bemüht zu sein, die Beschäftigten als Subjekt und Träger dieses Fusions- und Wandlungsprozesses zu sehen und anzusprechen. „Ihr selbst seid Träger des Prozesses.“ „Ihr seid Eigentümer Eurer Tätigkeit, Eures Arbeitsplatzes: also selbstverantwortlich.“ Wenn man ein „Motto“ über diesen Prozess hätte stellen wollen, dann hätte man **selbst** als Präfix wählen sollen: Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Selbstentwicklung ...

Also alles, was mit dem Präfix **selbst** zusammenhängt, ist die „philosophische“ Basis des Berater-Handelns. Was selbstverständlich nicht heißen soll, dass rechtliche, strategische und personalpolitische Vorgaben der Gesamtorganisation außer Kraft gesetzt werden.

- (3) Die Berater sehen sich systemtheoretisch mit Parsons, Luhmann u.a. als Strukturalisten verbunden und sind in Abwandlung eines bekannten Mottos der Auffassung: *culture and behavior follow structure*<sup>41</sup>. Verhältnisse prägen Verhalten.

Insofern besteht die Überzeugung, dass vernünftige Arbeitsverhältnisse auch eine vernünftige Arbeitskultur nach sich ziehen. Nicht zwangsläufig oder gar mechanisch, sondern in der Art und Weise, dass Teamarbeit strukturell vorgesehen und angelegt ist und die darauf aufbauende Beziehungsarbeit angenommen wird.

---

41 In Anlehnung an „form follows function“ als Gestaltungsgrundsatz des Bauhausstils (vgl. Lambert 1993)





<b>Was wurde erreicht?</b>	
<b>Ziele</b>	<b>Umsetzung</b>
<b>flachere Hierarchie</b>	Nur eine Vorgesetzten-Stelle
<b>Gleichbehandlung</b>	Rotierende SprecherInnen Gemeinsame Meetings Disziplinarische(r) Vorgesetzter(r) Strategieentscheidungen im Team
<b>Partizipation</b>	Teilhabe aller in den Arbeitseinheiten gleichberechtigte Projektteilnahme Kollegiales Leitungsgremium Kollegial geführte Arbeitseinheiten
<b>Aufbau einer Projektorganisation</b>	Aufwertung von Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhabe aller MitarbeiterInnen</li> <li>• Mehrpersonenprojekte (interdisziplinär)</li> <li>• Budgetverantwortung beim Projektverantwortlichen</li> </ul>
<b>Interdisziplinarität</b>	Interdisziplinäre Arbeitseinheiten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unter Berücksichtigung neuer KollegInnen (zu besetzende Stellen)</li> </ul>
<b>Ganzheitliche Perspektive</b>	Teilnahme an mehreren Arbeitseinheiten
<b>Vertrauen</b>	Kulturelle Entwicklungen

Tafel 18: Was wurde erreicht?

## ... perspektivisches ...

Der Prävention der BGRCI wird insgesamt empfohlen, sich mit flacheren Hierarchien stärker auf Teamstrukturen, Team- und Projektarbeit zu fokussieren. Die Voraussetzungen für diese Art der modernen Organisation sind gut. Selbst wenn im Pilotprojekt das eine oder andere Mal noch nachgesteuert werden muss, hat sich herausgestellt: Es funktioniert und kann erfolgreich implementiert werden.

Die Organisation „Berufsgenossenschaft“ aus dem Sektor der „Non-Profit-Organisationen“ stellt sich modernen Produktions-, Produkt- und Leistungserstellungsverfahren. Das auf unterschiedliche Stakeholder ausgerichtete, strategische Zielsystem wird durch ein Leitungsteam gesteuert und durch die Leitung gemanagt. Dass die Allokation von Mitteln bestmöglich zu erfolgen hat, kann über zentrale Messinstrumente gewährleistet und kontrolliert werden. Eine solche Organisationsform widerspricht nicht der Forderung nach Effektivität und Effizienz; im Gegenteil, sie ist ein Garant dafür. Unter den Prämissen der Zielerreichung erfolgt die Ressourcenzuteilung, die in einem Wissenschafts- und Wissensbetrieb wie der Prävention nicht vom Renditedruck getrieben wird und getrieben werden darf. Insoweit ist dieser Geschäftsbereich der BGRCI auch von zentralen Rationalisierungsoptionen frei zu halten.



## Literaturverzeichnis

*Backovic, Lazar/Flauger, Jürgen/Kolf, Florian/Obmann, Claudia/Scheppe, Michael (2019):* Fusionen. Warum Übernahmen so oft scheitern. Im Internet unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/fusionen-warum-uebernahmen-so-oft-scheitern/23979016.html?ticket=ST-4752829-jhEL6MKq1CEShOC-j4lew-ap3>

*Becker, Helmut (2010):* Darwins Gesetz in der Automobilindustrie. Warum deutsche Hersteller zu den Gewinnern zählen. Berlin/Heidelberg: Springer.

*BG Bau (Hrsg.) (o.J.):* Prävention. Im Internet unter: <https://www.bgbau.de/service/haeufig-nachgefragt/unfallversicherung-a-z/praevention/>.

*Blau, Peter Michael/Schoenherr, Richard A. (1971):* The structure of organizations. New York.

*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (o.J.) (a):* Einheit und neueste Entwicklungen. Die Geschichte der gesetzlichen Unfallversicherung – ein Rückblick (Teil 5). Im Internet unter: [https://www.dguv.de/de/mediencenter/hintergrund/125\\_jahre/einheit/index.jsp](https://www.dguv.de/de/mediencenter/hintergrund/125_jahre/einheit/index.jsp) (letzter Aufruf: 07.08.2019).

*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (o.J.) (b):* Prävention. Im Internet unter: <https://www.dguv.de/de/praevention/index.jsp> (letzter Aufruf: 27.01.2020).

*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg.) (o.J.) (c):* Strukturen und Aufgaben. Die Geschichte der gesetzlichen Unfallversicherung – ein Rückblick (Teil 2). Im Internet unter: [https://www.dguv.de/de/mediencenter/hintergrund/125\\_jahre/struktur/index.jsp](https://www.dguv.de/de/mediencenter/hintergrund/125_jahre/struktur/index.jsp) (letzter Aufruf: 07.08.2019).

*Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (Hrsg.) (2011):* Fusionen. Durchwachsene Bilanz.

*Grosse-Hornke, Silke/Gurk, Sabrina (2009):* Die Unternehmenskultur. Erfolgsfaktor bei Fusionen. Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profil. 06/09. Im Internet unter: [https://www.grosse-hornke.de/uploads/tx\\_pmpublication/GrosseHornke\\_Arbeit-und-Arbeitsrecht\\_062009.pdf](https://www.grosse-hornke.de/uploads/tx_pmpublication/GrosseHornke_Arbeit-und-Arbeitsrecht_062009.pdf).

*Habeck, Max M./Kröger, Fritz/Träm, Michael (1999):* Wi(e)der das Fusionsfieber. Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Hebestreit, Ray (2013):* Partizipation in der Wissensgesellschaft. Funktion und Bedeutung diskursiver Beteiligungsverfahren. Studien der NRW School of Governance. Wiesbaden: Springer.

*Klesse, Hans-Jürgen (o.J.):* Zusammenschlüsse. Wie sich das Scheitern von Fusionen verhindern lässt. Im Internet unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/zusammenschlusse-wie-sich-das-scheitern-von-fusionen-verhindern-laesst-seite-3/5552772-3.html>

*Kobi, Jean-Marchel (2009):* KMU. Weiche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg bei Fusionen. Im Internet unter: <https://www.hrtoday.ch/de/article/weiche-faktoren-entscheiden-ueber-%E2%80%A8erfolg-oder-misserfolg-bei-fusionen> (letzter Aufruf: 26.08.2019).

*Kremer-Marietti, Angèle (Hrsg.) (1972):* La Science sociale. Gallimard: Paris (Collection Idées; 261).

*Lambert, Susan (1993):* Form Follows Function? Design in the 20th Century. London: Victoria & Albert Museum.

*Lewin, K. (1951):* Field theory in social science; selected theoretical papers. Oxford: Harpers.

*Lewin, K. (1958):* Group decision and social change. In: Maccoby, E. E.; Newcomb, Th. M.; Hartley, E. L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology: New York, S. 197–211.

*Lewin, K. (1963):* Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber.

*Morgan, Gareth (2008):* Bilder der Organisation. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Müller, Matthias (2000):* Größenwahn oder rationale Strategie – Motive für Fusionen. Hans-Böckler-Stiftung

*Pugh, D. S. /Hickson, D. J./Hinings, C. R./Turner, C. (1968):* Dimensions of organisations structure. Administrative Science Quarterly, 13 (1), S. 65–105.



*Pugh, D. S./Hickson, D. J. (1976a):* Organizational structure in ist Context. The Aston Programme I: Westmead.

*Pugh, D. S./Hickson, D. J. (1976b):* Organizational structure extensions and replications. The Aston programme II. Farnborough, Hants.: Saxon House.

*Quabach, Michael:* Unfallversicherungsmodernisierungsgesetz. Neuorganisation der gewerblichen Berufsgenossenschaften und der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand. In: DRUV Forum Ausgaben, Ausgabe 4 2010, S. 10–12. Im Internet unter: [http://www.dguv-forum.de/files/594/10-36-066\\_DGUV\\_Forum\\_4-2010.pdf](http://www.dguv-forum.de/files/594/10-36-066_DGUV_Forum_4-2010.pdf) (letzter Aufruf: 07.08.2019).

*Reiß, Michael (2008):* Hybride Organisationsformen: Eine Herausforderung für das Management von Einfachheit. Im Internet unter: [https://www.researchgate.net/publication/286246602\\_Hybride\\_Organisationsformen\\_Eine\\_Herausforderung\\_fur\\_das\\_Management\\_von\\_Einfachheit](https://www.researchgate.net/publication/286246602_Hybride_Organisationsformen_Eine_Herausforderung_fur_das_Management_von_Einfachheit) (letzter Aufruf: 26.08.2019).

*Schmidt, Siegfried J. (1992):* Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

*Scholl, W. (2004):* Grundkonzepte der Organisation. In: Schulter, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern: Huber. S. 515–556.

*Schroer, Markus (2001):* Das Individuum der Gesellschaft. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft: Frankfurt am Main.

*Senge, Peter/ Kleiner, Art/ Roberts, Charlotte/Ross, Richard/Roth, George/Smith, Bryan (1999):* A fifth discipline Resource. The Dance of Change. The Challenges to sustaining momentum in learning organizations. New York: Doubleday.

*Sonntag, Karlheinz/Frieling, Ekkehart/Stegmaier, Ralf (2012):* Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern: Huber.

*Statista (Hrsg.) (o.J.):* Statistik-Lexikon: Definition Likert-Skala. Im Internet unter: [https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert\\_skala/](https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert_skala/)

*Varela, Francisco (1987):* Wenn du denkst. Psychologie heute Taschenbuch: Weinheim/Basel.

*Weber, Max (1919a):* Wissenschaft als Beruf. In: Geistige Arbeit als Beruf. Vier Vorträge vor dem Freistudentischen Bund. Erster Vortrag. München.

*Weber, Max (1919b):* Politik als Beruf. In: Geistige Arbeit als Beruf. Vier Vorträge vor dem Freistudentischen Bund. Zweiter Vortrag. München.

*Weber, Max (1922):* Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie.

*Wehling, Elisabeth (2016):* Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht. Halem: Köln.

*WirtschaftsWoche (WiWo) (Hrsg.) (2008):* Fusionen. Warum Zusammenschlüsse von Unternehmen häufig scheitern. Im Internet unter: <https://www.wiwo.de/finanzen/fusionen-warum-zusammenschluesse-von-unternehmen-haeufig-scheitern/5445908.html>

*Zimmermann, Wolfgang (2016):* Das Organisationssystem der Zukunft. In: Zimmermann, Wolfgang (2016): Umbruch in der Chefetage. Vom Heldentum zur agilen Organisation. Haufe Fachbuch: Freiburg. Im Internet unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/organisationsentwicklung-das-organisationssystem-der-zukunft\\_80\\_401360.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/organisationsentwicklung-das-organisationssystem-der-zukunft_80_401360.html) (letzter Aufruf: 27.08.2019).







Diese Analyse handelt von einem Fallbeispiel, einer Pilotstudie, zum Thema des Wandels in Organisationen. Ausgehend von übergeordneten politischen Vorgaben wird in einer historisierenden Ableitung der Prozess eines innovativen und realen „Change“ auf der Arbeitsebene in den Jahren 2018/2019 analysiert.

Im Sinne eines „pars pro toto“ wurde aus einer Großorganisation von ca. 2.000 Beschäftigten eine kleine Arbeitseinheit auf der Ebene eines Kompetenz-Centers mit dem thematischen Schwerpunkt Arbeitsmedizin und Psychologie untersucht und in ihrem Wandlungsprozess begleitet. Der Artikel verdeutlicht die Paradoxie, die sich im Spannungsfeld von marktwirtschaftlicher Ausrichtung auf der einen Seite und traditioneller, beamtenrechtlich determinierter Organisationform auf der anderen Seite abspielt. Es handelt sich hier um eine Analyse, die über das gewählte Beispiel hinauszugehen beabsichtigt.