



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Komplexe Arbeitssysteme - Herausforderungen für Analyse und Gestaltung**

46. Arbeitswissenschaftlicher  
Kongress der Gesellschaft für Ar-  
beitswissenschaft

Technische Universität Berlin  
15. - 18. März 2000

---

**GfA** Press

---

**- LeONet - Eine Analyse- und Interventionsmethode zur Bestim-  
mung des organisations- und vernetzungsspezifischen Handlungs-  
bedarfs bei der Implementierung von IuK-Technologien**

*Thomas Binder*

## **- LeONet - Eine Analyse- und Interventionsmethode zur Bestimmung des organisations- und vernetzungsspezifischen Handlungsbedarfs bei der Implementierung von IuK-Technologien**

*Thomas Binder*

**Schlüsselwörter:** IuK-Technologie, Organisationsentwicklung, Vernetzung

### **Die organisationalen Auswirkungen von Informations- und Kommunikations (IuK)-Technologien**

Bei der Implementierung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sind nicht nur eine Vielzahl von technischen Problemen, wie sie beispielsweise bei der Abstimmung von bestehender und neu zu installierender Hard- und Software auftreten, zu bewältigen. Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien, z.B. die Errichtung eines Intranets oder die Einrichtung von Telearbeitsplätzen, hat auch Einfluß auf die ganze Organisation. Beispielsweise sind damit folgende generellen und/oder spezifischen Effekte verbunden, die von den Initiatoren oft als Zielstellungen verfolgt werden (z.B. Fröhlich & Hild 1992; Fuchs, 1996; Gräslun & Petri, 1996, Möcker & Möcker, 1997; Tschira, 1996):

- Verbesserung der Unternehmensflexibilität
- Verbesserung der Information (unbürokratische Datenverwaltung, bessere Zugänglichkeit, Ermöglichung von dezentralen Entscheidungen)
- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation (schnellere Abstimmung, Ermöglichung zeitlich und räumlich versetzter Arbeit)

Verdeutlicht man sich diese (zumindest potentielle) Tragweite der Einführung von IuK-Technologien, dann wird es verständlich, daß sowohl strukturelle Aspekte, wie z.B. Unternehmensorganisation, Arbeitsplatzgestaltung und Verfahrensregeln als auch prozessuale Aspekte von Organisationen, wie z.B. Informationsfluß, Entscheidungsverhalten und Führung davon betroffen sind.

### **Gefahren und Chancen bei der Einführung von IuK-Technologien**

Da die Einführung dieser Technologien eine erhebliche Veränderung im Leben einer Organisation darstellt, gilt es auch die Erfahrungen und Erwartungen (beziehungsweise Befürchtungen) der Organisationsmitglieder (Mitarbeiter und Führungskräfte) zu berücksichtigen. Dies dient einerseits einer besseren organisationalen Gestaltung, da in der Regel nur durch die aktive Teilnahme der von diesem Prozeß betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter Lösungen erarbeitet werden können, die den Erfordernissen der täglichen Arbeit optimal entsprechen. Andererseits dient eine ausreichende Ermöglichung der aktiven Teilnahme in Bezug auf Planung und Umsetzung, aber auch der Förderung von Veränderungsbereitschaft (Binder, 1999) beziehungsweise der Verhinderung von Widerstand gegen Veränderungen (Coch & French, 1948), der sich sonst in vielfältigen Formen bei betrieblichen Veränderungen zeigt (z.B. Verringerung des Informationsflusses von unten, Absentismus, Verminderung des Engagements).

### Organisationsentwicklung bei der Einführung von IuK-Technologien

Es liegen zwar einige Methoden und Instrumente vor, die bei der Einführung von Informationstechnologien im betrieblichen Kontext einsetzbar sind (Gottschalch, Modrow-Thiel, Roßmann & Wächter, 1992; Korunka, Weiss & Zauchner, 1996), allerdings sind diese eher auf spezifische Zwecke, z.B. Arbeitsplatzgestaltung, zugeschnitten und nicht für eine umfassende Organisationsentwicklung zu nutzen.

Ausgangspunkt der Überlegungen im EU-geförderten Projekt Spider ("Organisationsentwicklung für die Einführung vernetzter Arbeit") war daher die Idee, eine Methode zu entwickeln, mit deren Hilfe einerseits die Einführung von IuK-Technologien vorbereitet sowie andererseits ein Organisationsentwicklungsprozeß initiiert werden kann.

Die grundlegende Überlegung dabei war, daß eine elektronische Vernetzung nur dann zu einer wirklichen Effizienzsteigerung im Unternehmen führen wird, wenn es gelingt die bisherigen Organisationsstrukturen und -prozesse zu reflektieren und im Hinblick darauf zu analysieren, inwiefern diese für den geplanten Prozeß hinderlich oder förderlich sind.

Dafür wurde eine Methode entwickelt (LeONet), die dieses komplexe Wirkungsgefüge handhabbar macht. Dabei handelt es sich nicht nur um ein reines Analyseinstrument, sondern um eine ganzheitliche Methode, die ausgehend von einzelnen Interviews über individuelle Rückmeldungen bis zu organisationsweiten Rückmeldeworkshops den bei der Einführung von IuK-Technologien entstehenden Handlungsbedarf herausarbeitet. Diese Methode beruht auf qualitativen, individuumzentrierten Ansätzen der Datenerhebung (Groeben und Scheele, 1984; Duell, Fischer, Jasper, Milszus & Rohwedder, 1997) und wurde mit dem Ziel einer eingehenderen Auseinandersetzung der in den Eingangsinterviews erzeugten Aussagen und um einer größeren Vergleichbarkeit willen mit quantifizierbaren Bewertungen verbunden.

LeONet ist somit eine Methode, die sowohl qualitative als auch quantitative Elemente enthält. Im einzelnen besteht sie aus folgenden Bestandteilen:

1. Mit einem Frageleitfaden werden zunächst individuelle Einschätzungen zu organisationsbezogenen (z.B. Führung, Koordination, Handlungsspielraum) und vernetzungsspezifischen Fragen (z.B. Vor-/Nachteile, Voraussetzungen von Vernetzung) erhoben.
2. Die individuellen Antworten auf die vernetzungsspezifischen Fragen werden nach einem einheitlichen Schema für jeden Teilnehmer in einem graphischen Rückmeldebogen logisch vorstrukturiert. Diese erhalten dann in einer zweiten Runde die organisationalen Aussagen mit der Aufforderung, sie in Beziehung zu den vernetzungsspezifischen Fragen zu setzen, falls eine solche Verbindung zu erkennen ist. Anschließend werden die vernetzungsspezifischen Aussagen nach Wichtigkeit und die organisationalen Aussagen nach Zufriedenheit auf einer vierstufigen Likert-Skala bewertet.
3. Diese komplexen Strukturbilder, welche die individuellen Konstrukte über das Bedingungsgefüge im Unternehmen im Hinblick auf die Einführung von Vernetzung darstellen, werden dann in eine Matrix überführt. Diese bildet die vernetzungsspezifischen und organisationalen Aspekte auf ihren beiden Achsen ab. Dadurch können die Aussagen in vier Felder eingeteilt werden, die den jeweiligen Reorganisationsbedarf im Unternehmen aufzeigen.
4. In einem organisationsweiten Rückmeldeworkshop werden die aggregierten Ergebnisse den Teilnehmern rückgemeldet und diskutiert. Durch das Aufzeigen von

individuellen und aggregierten Ergebnissen wird dabei die Bereitschaft der Teilnehmer, sich an den durch die Organisationsdiagnose identifizierten relevanten Themenfeldern zu beteiligen, erhöht. Anschließend werden die Ergebnisse nach Wichtigkeit in eine Reihenfolge gebracht, die Handlungsfelder in Arbeitsgruppen weiter geklärt und Projektgruppen gebildet, die diese Themen später bearbeiten.

### Fazit

Mit LeONet wurde nicht nur ein Analyseinstrument, sondern vielmehr eine komplette Methode zur Einführung von IuK-Technologien entwickelt, die gleichzeitig dazu dient, Organisationsentwicklungsprozesse zu initiieren. Sie setzt an individuellen Aussagen zu technischen und organisationalen Fragen an, läßt diese von den Mitarbeitern und Führungskräften in den betrieblichen Gesamtzusammenhang stellen, nach Wichtigkeit und Zufriedenheit bewerten und ermöglicht es über mehrere Aggregationsstufen hinweg, relevante Handlungsfelder zu definieren. Durch die konkrete, mehrmalige Beschäftigung mit den eigenen Aussagen (Erstinterview, individuelle Rückmeldung, organisationsweiter Rückmeldeworkshop) wird dabei eine umfassende Sicht auf die ganze Organisation sowie ein hoher Grad an Einbindung der beteiligten Personen gefördert. Dies ermöglicht, daß bei der Einführung von IuK-Technologien nicht nur die technischen Vorteile dieser neuen Systeme besser ausgeschöpft, sondern gleichzeitig auch die in der Organisation bereits vorhandenen Verbesserungspotentiale mitberücksichtigt werden. Damit wird der eingangs dargestellten Komplexität bei der Einführung vernetzter Arbeit Rechnung getragen.

### Literatur

- Binder, T.: Wie entwickelt man Veränderungsbereitschaft im Betrieb? - TBÜ: Ein organisationspsychologisches Konzept. In: Beiträge zur angewandten Psychologie. Hrsg. von Günter Krampen et al. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 1999, S. 309-312.
- Büssing, A. & Aumann, S.: Telearbeit aus arbeitspsychologischer Perspektive. Eine Analyse von Telearbeit anhand Kriterien humaner Arbeit. Arbeit 5, 2 (1996), S. 133-153.
- Coch, L. & French, J.R.P.: Overcoming resistance to change. In: Human Relations 1 (1948), S. 512-532.
- Duell, W., Fischer, E., Jasper, G., Milszus, W. & Rohwedder, A.: Beschreibung der Konstrukt-Layout-Technik (KLT). In: Mensch und Qualität. Qualitätsförderliche Reorganisation im turbulenten Umfeld. Hrsg. von Brigitte Stieler-Lorenz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997, S. 197-208.
- Fröhlich, D. & Hild, P.: Erhöhen neue Informationstechnologien den Handlungsspielraum in der Arbeit? Eine empirische Analyse am Beispiel der CNC-Technik. Arbeit 1, 4 (1992), S. 352-367.
- Fuchs, J.: Der Computer als Basis schlanker Organisationen. Der Organisator 7/8 (1996), S. 48-51.
- Gottschalch, H., Modrow-Thiel, B., Roßmann, G. & Wächter, H.: Entwicklung eines Verfahrens zur prospektiven Gestaltung von Aufgaben und Tätigkeiten bei Einführung von Informationstechniken in die Produktion - ATAA. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 36 (N.F. 10), 1(1992), S. 3-11.
- Groeben, N. & Scheele, B.: Heidelberger-Struktur-Layouttechnik. Weinheim: Beltz, 1984.
- Korunka, Ch., Weiss, A. & Zauchner, S.: "Permanente" Umstellungen im Bereich von Informationstechnologien - Ein Instrument zur Beschreibung von "Umstellungsstilen". Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 40 (N.F. 14), 3 (1996), S. 144-149.
- Möcker, U. & Möcker, H.: Einführung eines Intranet. technologie&management 11 (1997), S. 20-23.
- Stegbauer, Ch.: Die Virtuelle Organisation und die Realität elektronischer Kommunikation. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 47, 3 (1995), S. 535-549.

280

Tschira, K.E. : Informations-Technologie verändert Organisation und Führung. Personal 48, 4 (1996), S. 198-203.

**Zum Autor:**

Thomas Binder  
Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Psychologe  
Supervisor (DGSv, SG)  
Wirtschaftsmediator (BM)

