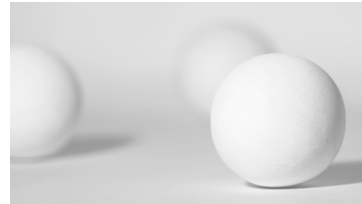


# DIE ENTWICKLUNG DES iafoB – UNTERNEHMERISCHE HERAUSFORDERUNGEN IN EIGENER SACHE AUCH ALS ERKENNTNISQUELLE FÜR FORSCHUNG UND BERATUNG

OLIVER STROHM, ADRIAN HUBER, SANDRA PETER,  
EBERHARD ULICH, URSULA WYTTENBACH

In diesem Beitrag wird die Entwicklung des iafoB unter besonderer Berücksichtigung der unternehmerischen Herausforderungen in eigener Sache sowie der Antworten darauf dargestellt. Dabei werden ausgewählte Aspekte der strategischen, strukturellen und kulturellen Entwicklung des iafoB vertieft und relevante Spannungsfelder in einem privatwirtschaftlichen Institut aufgezeigt, das in seinem Geschäftsmodell wissenschaftliche Erkenntnis und praxisbezogenen Transfer verankert hat. Im Weiteren werden die im Verlauf der Entwicklung des iafoB praktizierten Organisations- und Führungsformen skizziert. Schließlich wird exemplarisch erläutert, wie der Anspruch auf glaubwürdige Selbstanwendung der eigenen Konzepte und Überzeugungen am iafoB verfolgt und umgesetzt wird.

31



## 1 Einordnung

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafoB) besteht seit dem 1. Oktober 1997. Seine Gründung geht auf die Idee von Eberhard Ulich zurück, nach seiner Emeritierung als Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie und Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, ein privatwirtschaftliches Institut zu gründen, das einerseits die inhaltliche Arbeit der ETH teilweise fortsetzt sowie andererseits eine weiterführende Verknüpfung von Arbeitsforschung und Organisationsberatung realisiert.

Nach 10 Jahren – aus unserer Sicht durchaus erfolgreicher – Arbeit mit diesem Geschäftsmodell bleibt allerdings auch festzuhalten, dass die Entwicklung sowohl von organisationstypischer Logik als auch von spezifischen Brüchen gekennzeichnet war.

Dabei waren und sind – entwicklungsphasenabhängig – die folgenden Fragen Begleiter, aber auch Taktgeber für die Entwicklung des iafoB:

- Wie kann die Verknüpfung von Arbeitsforschung und Organisationsberatung sowohl inhaltlich als auch betriebswirtschaftlich gelingen?
- Welche Organisations- und Führungsstrukturen unterstützen die Ausrichtung des iafob und die Arbeit am iafob am besten?
- Wie können Spezialisten mit einem hohen Anspruch an Autonomie sich gemeinsam und nachhaltig an einer anspruchsvollen Idee orientieren?
- Wie viel Wachstum braucht das iafob und/oder wie viel Wachstum will das iafob?
- Wie kann das iafob seine Überzeugungen und Erkenntnisse im eigenen Unternehmen glaubwürdig umsetzen?

32

Diese und weitere Fragen waren – wie bereits angesprochen – Begleiter und/oder Taktgeber für die Entwicklung des iafob und sind es teilweise immer noch. Damit sind Spannungsfelder verbunden, die sich immer wieder als sehr anspruchsvolle Aufgabe und teilweise auch als konfliktträchtig erwiesen haben. **Abbildung 1** zeigt einige dieser Spannungsfelder, die sicherlich nicht als iafob-spezifisch zu bezeichnen sind. Sie sind jedoch der wesentliche Teil des iafob-bezogenen Strategie- und Gestaltungsrahmens, der immer wieder Anlass zu Reflexionen gab und gibt (vgl. Lombriser & Abplanalp 2004).

Diese Spannungsfelder akzentuieren die bereits skizzierten Fragen (1) wie integrativ können Forschung und Beratung im gleichen Kontext stattfinden? (2) wie normativ versus kundenorientiert können gesicherte Konzepte und Erkenntnisse transferiert werden? (3) wie viele Investitionen in das iafob in Form von Forschung und/oder Personalentwicklung sind nötig und zugleich verkraftbar? sowie (4) wie viel Experimentierfeld kann das iafob für die Anwendung der eigenen Überzeugungen und der eigenen „Produkte“ sein.

Forschungslogik		Beratungslogik
Wissenschaftliche Standards	↔	Kundenorientierung
Fokussierte Dienstleistungen		Integrative Prozessbegleitung
Qualitätsstrategie	↔	Ressourcenrentabilität
Corporate Standards		Personenorientierte Dienstleistungen
Investitionen in Wissensentwicklung	↔	Betriebswirtschaftliches Überleben
Selbstanwendung		Systemstabilität

**Abbildung 1:** Relevante Spannungsfelder des iafob

Das iafob hat sich offen und verdeckt, aktiv und passiv, systematisch-sequentiell und informell-inkrementell immer wieder mit diesen Fragen auseinandergesetzt und sich, abhängig von situationsspezifischen Antworten und Fokussierungen, in kleinen und großen Schritten weiterentwickelt und verändert. Anlass und Gegenstand dieses Buches waren die Gründe dafür, neben der Reflexion von Projekten, Ergebnissen, Fällen und Situationen aus Forschung und Beratung auch die Geschichte des iafob einer gewissen Reflexion zu unterziehen und diese darzulegen.

In diesem Sinne werden im Rahmen des vorliegenden Beitrages ausgewählte Episoden der iafob-Entwicklung dargestellt. Dies erfolgt bewusst nicht im Sinne einer „Leistungsschau“, sondern vielmehr im Sinne einer ehrlichen Bilanzierung der Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Organisationsentwicklung sowie der daraus abgeleiteten Erkenntnisse für das eigene Kerngeschäft in Forschung und Beratung.

**33**

## **2 Strategische Entwicklungen – von der Vielfalt zu mehr Vielfalt**

Das iafob besteht gegenwärtig aus den Einheiten iafob Verwaltungsgesellschaft, iafob OCI (Organisation-Computer-Interaktion), iafob Deutschland sowie iafob Zürich. Zudem sind einige Angehörige des iafob auch Stifter der Stiftung Arbeitsforschung. Sowohl die iafob Verwaltungsgesellschaft, iafob OCI als auch iafob Deutschland haben gegenwärtig einen passiveren Status als in den vergangenen Jahren. Dies hat unterschiedliche Ursachen, auf die im Laufe der folgenden Ausführungen noch eingegangen wird.

Das iafob Zürich hat gegenwärtig 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mehrheitlich einen arbeits- und organisationspsychologischen Hintergrund aufweisen. Zusätzlich absolvieren regelmäßig 2 Studierende mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie am iafob ein mehrmonatiges Praktikum. Das iafob Zürich hat sich im Jahre 2006 einer Organisationsentwicklung mit punktuell externer Unterstützung unterzogen. Dabei wurden neben strukturellen auch strategische Anpassungen vorgenommen bzw. das gelebte Unternehmens- und Rollenverständnis aktualisiert und weitgehend gültig für die oben skizzierte „iafob-Familie“ formuliert. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung wurde u.a. das in **Kasten 1** zwar nicht neue, aber neu akzentuierte Selbstverständnis expliziert.

**Kasten 1: Selbstverständnis des iafob****Ursprung und Zweck**

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung ist aus der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich entstanden und verfolgt als privatwirtschaftliches Institut eine konsequente Verknüpfung von Arbeitsforschung und Organisationsberatung.

Das iafob beansprucht, mit seiner Arbeit einen Beitrag zu einer humanen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung sowie zu einer sozialverantwortlichen Gesellschaftsentwicklung zu leisten.

**Gestaltungsansatz**

Das iafob verfolgt in seinem Vorgehen einen systemischen Ansatz. Dabei wird über den ganzheitlichen Einbezug der Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur eine konsequente Verknüpfung von Mensch, Technik und Organisation angestrebt.

Im Rahmen der Arbeit des iafob stehen individuelle und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse im Vordergrund. Dies ist von der Erkenntnis geprägt, dass die wirkungsvolle Nutzung des Leistungspotentials der Mitarbeitenden und der Organisation sowohl von strategisch-strukturellen als auch von sozio-kulturellen Faktoren abhängen.

**Qualitätsanspruch**

Das iafob beansprucht, mit seiner Arbeit eine theoretische und methodische Systematik und Fundiertheit, eine situationsspezifische Lösungsorientierung und Lösungsangemessenheit sowie eine nachhaltige Umsetzungsorientierung zu erfüllen.

Dazu setzt sich das iafob mit aktuellen Forschungserkenntnissen und -methoden der Arbeits- und Organisationswissenschaften auseinander und erforscht innovative und praxisrelevante Konzepte der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Konzepte zur Gestaltung von Führungssystemen.

Im Weiteren begleitet das iafob bedarfsorientiert sämtliche Phasen eines Veränderungs- und Innovationsprozesses. Dazu gehören die Schritte der Diagnose, der Zielformulierung, der Lösungskonzeption, der Umsetzung sowie der Ergebnis- und Wirkungsevaluation.

**Kernkompetenzen des iafob****Begleitung von Innovations- und Veränderungsvorhaben**

- Das iafob begleitet mit fundierten Interventionen sowie einer ziel- und ergebnisorientierten Prozessarchitektur Innovationen und Verbesserungsprozesse und trägt damit zur Professionalisierung von Organisationen bei.
- Das iafob begleitet und stärkt Führungskräfte in umsichtigen und beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen und trägt zur Weiterentwicklung der Gestaltungs- und Veränderungskompetenz in Organisationen bei.

**Fachberatung und Expertisen**

- Das iafob erstellt Fachkonzepte und Instrumente zu konkreten arbeits-, führungs- sowie organisationsbezogenen Fragestellungen.
- Das iafob erarbeitet Lösungs- und Prozessvorschläge, die eine zielgerichtete und wirkungsvolle Gestaltung von Veränderungs- und Innovationsprozessen unterstützen.

**Weiterbildung und Qualifizierung**

- Das iafob qualifiziert Mitarbeitende und Teams durch die Erweiterung von Wissen, Denkmustern, Fähigkeiten und Handlungsweisen.
- Das iafob konzipiert und realisiert unternehmensspezifische Personalentwicklungsmassnahmen.

**Anwendungsorientierte Forschung**

- Das iafob verknüpft Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis mit Ergebnissen und Erkenntnissen aus der Forschung.
- Das iafob untersucht in anwendungsorientierten Forschungsprojekten aktuelle und zukünftige Herausforderungen der betrieblichen Praxis.

**Evaluation**

- Das iafob überprüft und evaluiert die Zielerreichung, Wirkung und Nachhaltigkeit von Veränderungs- und Innovationsmaßnahmen.
- Das iafob beurteilt und evaluiert laufende Veränderungs- und Innovationsprozesse im Hinblick auf ihre Zielkonformität und ihren möglichen Umsetzungserfolg.

Die in **Kasten 1** beschriebenen Kernkompetenzen umfassen ziemlich genau das, was das iafob im Rahmen seiner Aktivitäten, Projekte und Dienstleistungen in betrieblichen Kontexten bzw. in seiner täglichen Arbeit tut. Dabei hat sich über die Jahre u.a. ergeben, dass die thematisch und branchenbezogen eher große Vielfalt noch weiter zugenommen hat und dass die Weiterbildung vor allem im Bereich „Management Development“ einen erhöhten Stellenwert eingenommen hat. Zusammenfassend können die Bereiche Strategieentwicklung, Organisationsgestaltung und -entwicklung, Führung und Führungssysteme, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement aktuell als die wesentlichen Themenfelder des iafob bezeichnet werden. Damit wird die Möglichkeit integrativer Prozessbegleitung von Unternehmen stärker betont als das Angebot fokussierter Dienstleistungen – ohne dass sich diese beiden Angebotsstrategien in der täglichen Arbeit des iafob ausschließen; vielmehr ergänzen sie einander.

Im Rahmen der Strategiereflexion wurde daher auch die Prämisse bestärkt, wonach das iafob eine möglichst große Konzept- und Kontextvielfalt anstrebt, solange daraus keine Beliebigkeit resultiert und die intern und extern geforderten Qualitätsstandards erfüllt werden können.

Diese auch im Hinblick auf das methodische Vorgehen gewählte Form von Eklektizismus war bereits in den ersten Jahren des iafob – nach kontroversen Diskussionen – vereinbart worden und spiegelt u.a. eine Antwort auf die Frage wider, wie autonomiegewohnte Spezialisten mit unterschiedlicher Biografie „unter einen Hut“ gebracht werden können. In der Anfangsphase des iafob wurde bald klar, dass dies

nicht mit Standards und Vorgaben, sondern nur mit Spielraum unter einem möglichst breiten Dach erfolgen kann. Insofern galt und gilt damals wie jetzt, dass die Kunden und Kooperationspartner des iafob mit dem iafob eine arbeits- und organisationswissenschaftlich fundierte, integrative Forschungs- oder Beratungsleistung und -unterstützung erhalten, die allerdings von verschiedenen Projektpartnern des iafob u.U. auch sehr unterschiedlich erbracht und eingelöst wird. Dies wird damit jedoch nicht zur „Wundertüte“, sondern ist u.a. ein wichtiger Indikator dafür, im Rahmen der Auftragsklärung die Frage des rollenbezogenen und methodischen „Fit“ im konkreten Gestaltungskontext mit dem Auftraggeber seriös zu klären.

**36** Interessant wird die angesprochene „Stilvielfalt“ im Weiteren auch dann, wenn sie z.B. in größeren Projekten phasenabhängig genutzt werden kann. Diese Heterogenität wirkt einerseits qualitätsförderlich, strapaziert andererseits aber auch des Öfteren ein bereits angesprochenes Spannungsfeld des iafob. Dies gilt z.B. dann, wenn die seriöse Realisierung eines komplexen Projektes einen vielfältigen und zugleich erhöhten Ressourceneinsatz erfordert und budgetbezogene „Nachverhandlungen“ nicht möglich oder angemessen sind. Das iafob behauptet in diesem Zusammenhang – als eher implizite Strategie – von sich, Qualität eindeutig vor Ressourcenrentabilität zu stellen. Ein Indiz dafür ist, dass der effektive Zeit- und Ressourceneinsatz des iafob in den letzten Jahren immer eindeutig über dem verrechneten Zeit- und Ressourceneinsatz lag. Dies soll in Zukunft zwar optimiert werden, aber nicht zu einem absurden Effizienzmanagement führen. Denn tatsächlich gilt ja auch, dass diese Qualitäts- und Ressourcenphilosophie die interne Wissensvermehrung effektiv unterstützt und zugleich auch zu langjährigen Kooperationsbeziehungen zu verschiedenen Kunden und Betrieben beigetragen hat.

Mit dem im Rahmen der Organisationsentwicklung vollzogenen Prozess wurde auch wieder die Frage aufgeworfen, wie die Verknüpfung von Arbeitsforschung und Organisationsberatung weiterführend konsequent und glaubwürdig verfolgt und eingelöst werden kann. Diese Diskussion ist und war für das iafob immer anspruchsvoll und hat auch immer wieder Anlass für interne Auseinandersetzungen geboten. Die Auseinandersetzung beginnt mit der Frage, was anwendungsorientierte Forschung ist und was nicht und endet konsequenterweise bei der Frage, was kundenorientierte und nachhaltige Beratungsleistung fördert und was nicht. Am Anfang des iafob stand das gemeinsame Postulat im Raum: keine Beratung ohne Forschung. Es zeigte sich bald, dass dieses Postulat in seiner Ausschließlichkeit u.a. vor dem Hintergrund kundenbezogener und betriebswirtschaftlicher Sachzwänge nicht realisierbar ist, jedoch wenn immer möglich als Grundsatz zum Tragen kommen sollte. Insofern wurden und

werden am iafob zur Einlösung eines integrativen Ansatzes von Arbeitsforschung und Organisationsberatung die folgenden Möglichkeiten genutzt und umgesetzt:

- Bearbeitung von forschungsbezogenen Fragestellungen im Rahmen von Drittmittelprojekten oder Auftragsprojekten
- Integrative Bearbeitung von forschungsbezogenen Fragestellungen im Rahmen von Beratungsmandaten
- Ergänzende Bearbeitung von forschungsbezogenen Fragestellungen im Rahmen von Beratungsmandaten
- Eigenständige Bearbeitung von forschungsbezogenen Fragestellungen im Rahmen von Promotionen, Diplomarbeiten, selbst finanzierten Forschungsaktivitäten
- Nutzung und Berücksichtigung von Forschungsergebnissen im Rahmen von Beratungsmandaten sowie
- Ableitung von forschungsbezogenen Fragestellungen aus Erfahrungen in Beratungsmandaten

37

Mit diesem Rahmen wurden am iafob in den letzten Jahren verschiedene Forschungsthemen wissenschaftlich bearbeitet. Exemplarisch erwähnt werden sollen in diesem Zusammenhang die Forschungsprojekte über (1) Formen und Wirkungen beschäftigungsorientierter Arbeitszeitmodelle (2) Wirkung von betrieblichen Anforderungen, Belastungen und Ressourcen auf Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit der Beschäftigten sowie auf den Unternehmenserfolg (3) Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in Schulen und Spitälern (4) unterschiedliche Strategien und deren Wirkung im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse (5) Arbeits- und Lebensrealitäten von Führungskräften.

Mit der erweiterten Perspektive zur Verknüpfung von Forschung und Beratung war zeitweise allerdings auch die Konsequenz verbunden, dass die Forschung zu kurz kam. Deshalb wurde im Rahmen der Organisationsentwicklung vereinbart, dass in den nächsten Jahren in den Themen Organisationsgestaltung und -veränderung, Führung und betriebliches Gesundheitsmanagement wieder verstärkt Forschung im Rahmen der aufgezeigten Möglichkeiten stattfinden und realisiert werden soll.

### **3 Strukturelle Entwicklungen – von der Parallelität verschiedener Entwicklungsphasen**

Strukturelle Veränderungen haben am iafob trotz seines Status als Kleinunternehmen eine gewisse Tradition. Dabei kann konstatiert werden, dass die als typisch bekann-

ten Entwicklungsphasen in Organisationen auch am iafob als Auslöser für strukturelle Veränderung aufgetreten sind und wirksam waren (Glasl & Lievegoed 2004).

Im Rahmen der Organisationsentwicklung im Jahre 2006 wurde eine Veränderung in der Organisations- und Führungsphilosophie am iafob Zürich vereinbart, die neu eine Co-Leitung in der Geschäftsführung sowie eine weiterführende Erhöhung der Mitsprache- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden vorsieht. Nachdem die Akquisition, die Projekt- und Ressourcenplanung und auch die Weiterentwicklung iafob-bezogener Rahmenbedingungen und Instrumente lange Zeit durch die Gesellschafter und die Geschäftsführung wahrgenommen wurden, erfolgte mit diesem Schritt eine Stärkung der Co-Geschäftsführung sowie eine Stärkung der Ebene der Mitarbeitenden. **Abbildung 2** zeigt die neu vereinbarte Rollen- und Kompetenzteilung. Die Geschäftsführung ist in der Form aufgeteilt, dass ein Co-Geschäftsführer<sup>1</sup> für die Bereiche Marketing/Außenwirkung und Finanzen federführend verantwortlich ist, der andere Co-Geschäftsführer<sup>2</sup> für die Bereiche Personal und Infrastruktur.

38

Kompetenz-/Verantwortungsbereiche	Gesellschafter	Geschäftsführung	Alle iafob-Angehörigen
Ausrichtung und Leitplanken des iafob	●	●	●
Entwicklungsperspektiven des iafob	●	●	●
Verabschiedung Jahresziele/-budget	●	●	●
Periodisches Controlling des iafob	●	●	●
Marketing/Außenwirkung		●	●
Personal		●	●
Finanzen		●	●
Infrastruktur		●	●
Akquisition von Projekten			●
Übergreifende Planung von Projekten			●
Personaleinsatzplanung in Projekten			●
Wissensmanagement			●

● Hauptentscheid/Hauptverantwortung  
 ● Konsultation/Mitsprache

**Abbildung 2:** Die Rollen- und Verantwortungsteilung am iafob Zürich

<sup>1</sup> Der Erstautor

<sup>2</sup> Der Zweitautor



Die skizzierten Veränderungen waren einerseits Konsequenzen aus den angesprochenen, strategischen Festlegungen sowie andererseits die Konsequenz aus einem Fazit zu den alten Führungsstrukturen mit folgenden Problembereichen:

- Stark operativ tätige Gesellschafter
- Eher komplizierte Rollen- und Verantwortungsteilung in den Bereichen Marketing/Außenwirkung, Personal, Finanzen und Infrastruktur
- Eher lange Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse
- Eingeschränkte Transparenz im Gesamtsystem
- Eingeschränkte Mitwirkungsmöglichkeiten im Gesamtsystem
- Projektplanung und Projekteinsatzplanung als wichtige und zeitgleich unzureichend koordinierte Führungs-/Steuerungsprozesse

39

Dieses Fazit war – neben verschiedenen Vorteilen der alten Struktur – ein Ergebnis aus der langen, teilweise eher zentralisiert praktizierten Führungsarbeit durch die Gesellschafter. Dabei war die personelle Zusammensetzung der Gesellschafter – erwartungsgemäß – immer ein sehr starker Struktur- und Kulturpräger für das iafob.

In der Anfangsphase des iafob waren Elemente der Pionierphase deutlich spürbar. So wurde etwa die Gründung des iafob an einer Straßenkreuzung in San Francisco anlässlich eines Kongresses besiegelt. In der darauf folgenden Zeit wirkten die vier Gesellschafter in allen Aufgaben, Anforderungen und Rollen mit einem hohen Anspruch an Absprache, Transparenz und kollektive Entscheidungsfindung mit. Es zeigte sich, nicht zuletzt mit dem einsetzenden Wachstum des iafob, jedoch bald, dass diese Form der Arbeits- und Rollenteilung verändert werden musste. Insofern wurde im Sinne der Differenzierungsphase eine Geschäftsleitung und später eine Organisationsstruktur mit drei Fachbereichen etabliert. Diese Organisationsstruktur beinhaltete eine mehr oder weniger klare Abgrenzung der inhaltlichen Schwerpunkte der Fachbereiche sowie eine weitgehend feste Zuordnung der inzwischen 10 Mitarbeitenden. Mit der Gründung des iafob Deutschland wurde zeitweise ein vierter Fachbereich geschaffen. Im Jahre 2001 wurde mit 8.7 Personaleinheiten bzw. 14 Mitarbeitenden ein Umsatz von 1.65 Mio. Franken generiert. In dieser Zeit setzte sich das iafob Zürich aus Arbeits- und Organisationspsychologen, Betriebswirtschaftlern, Ingenieuren und einem Architekten zusammen, was eine sehr interdisziplinäre Umsetzung von Projekten im Sinne der Mensch–Technik–Organisation-Philosophie unterstützte. In diesem Sinne wurden z.B. in einem Restrukturierungsprojekt bei der Firma Schindler durch das iafob u.a. eine strategisch-strukturelle Fachbegleitung wahrgenommen, die Führungsschulung sämtlicher Führungskräfte realisiert, die Entwicklung eines Produktionslayouts begleitet, Vorschläge für ein teamorientiertes

Lohnsystem formuliert, Implementierungsworkshops mit 70 Teams inkl. Follow-up-Workshop durchgeführt sowie ein Monitoringsystem zum Projekterfolg etabliert.

Die strukturellen Bedingungen dieser Zeit hatten jedoch auch nachteilige Folgen. Fachbereichsbezogene Barrieren, lokale Perspektiven und Interessen sowie eingeschränkte Flexibilität waren einige der Begleiter dieser strukturellen Bedingungen. In Kombination mit weiterführend strategischen Vorstellungen und pointierten personenbezogenen Interessen wurde im Jahre 2002 die Differenzierungsphase nochmals verstärkt, indem aus den insgesamt vier Fachbereichen neu drei eigenständige Firmen entstanden – iafob Zürich sowie neu iafob OCI und iafob Deutschland. Zum Erhalt einer integrativen iafob-Philosophie wurde zusätzlich die iafob Verwaltungsgesellschaft gegründet, die die übergeordnete Klammer der iafob-Familie bildete und immer noch bildet. Mit gegenseitigen Beteiligungen wurde zudem der Anspruch gestärkt, interdisziplinäre, integrative und kooperative Forschungs- und Beratungsleistung am iafob zu erhalten und zu stärken. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde die vom iafob unabhängige Stiftung Arbeitsforschung gegründet, die sich zunächst vor allem auf Grundlagenforschung im Bereich Gesundheitsförderung fokussierte. Diese Firmenstruktur drängte unvermeidlich auch interne Witze in der Form auf, dass am iafob 15 Menschen ein ganzes Firmenimperium bzw. einen ganzen Konzern ausmachen. Diese Struktur war denn neben gewissen strategischen Plausibilitäten sicherlich auch Ausdruck von persönlichen Interessen, Situationen und Perspektiven und damit auch Konsequenz einer Firmenphilosophie, die der personenbezogenen Dimension einen hohen Stellenwert einräumt. Mit dieser eher trennenden Struktur zeigte sich im Weiteren, dass die inhaltliche Ausrichtung und Projektgestaltung zwischen den iafob-Firmen weiterführend diversifiziert wurde. Die Klammer der Verwaltungsgesellschaft wurde – gemeinsam reflektiert und abgestimmt – immer lockerer.

Mit der Gründung von iafob OCI ergab sich jedoch auch eine neue Gesellschafterstruktur am iafob Zürich, bei der u.a. zwei Mitarbeitende als Gesellschafter nachrückten. Diese neue Situation sowie die oben skizzierten Probleme der Organisation in Fachbereichen führten dazu, dass am iafob Zürich ein Schritt in Richtung Integrationsphase getan wurde, indem die Fachbereiche aufgelöst und eine Organisation mit stark projektorientiertem Charakter sowie Themenverantwortlichen eingeführt wurde. Damit wurden die rollen- und ressourcenbezogene Flexibilität wieder erhöht und die organisatorische Durchlässigkeit am iafob verbessert. Die Führungsarbeit blieb jedoch weitgehend in der Hoheit der Gesellschafter. Die damit bereits angesprochenen Probleme führten schließlich im Rahmen der Organisationsentwicklung im Jahre 2006 dazu, eine Co-Geschäftsführung sowie eine dezentralisierte Aufgaben- und

Rollenteilung einzuführen. Zudem wurde auch damit begonnen – als Akzentuierung in Richtung Assoziationsphase –, die Arbeit mit externen Netzwerk- und Kooperationspartnern zu intensivieren.

Gegenwärtig ist das iafob Zürich die größte und aktivste Einheit des iafob. iafob OCl ist vor dem Hintergrund des Engagements der beiden Gesellschafter als Professoren an der Fachhochschule Nordwestschweiz weniger aktiv. Die Perspektive von iafob Deutschland war nach dem tragischen Tod von Prof. Dr. Stephan Zinser und seiner Familie am 16. September 2006 offen. Auf den 1. Januar 2008 wurde iafob Deutschland jedoch unter einer veränderten Trägerschaft neu gegründet. Es besteht damit das klare Bekenntnis, die inhaltliche Arbeit von Stephan Zinser im Bereich innovativer und flexibler Arbeits- und Organisationsformen fortzusetzen.

**41**

#### **4 Kulturelle Entwicklungen – von den grossen Chancen und den kleinen Tücken der Selbstanwendung**

Am iafob existieren kaum explizite Grundsätze zu Führung und Kultur auf operativer Ebene. Es besteht jedoch der explizite Anspruch glaubwürdiger Selbstanwendung der eigenen Überzeugungen und Konzepte. In diesem Sinne haben sich über die zehn Jahre seit Gründung des iafob gelebte Kulturrealitäten etabliert, die sich im Wesentlichen in den folgenden Merkmalen zusammenfassen lassen:

- Maximale Flexibilität im Hinblick auf Zeit und Ort der Arbeits- und Aufgabenerfüllung
- Hohe Orientierung an einer kompatiblen Gestaltung des beruflichen und außerberuflichen Lebens
- Hohe Autonomie in der Definition und Weiterentwicklung der eigenen Funktion und Arbeitsrolle inkl. der thematischen Schwerpunkte
- Eher geringe Statusdifferenzierung im Hinblick auf Entlohnung, Vergünstigungen, persönliche Infrastruktur etc.
- Persönliche Kompetenz als wesentliche Anforderung und wesentliches Entwicklungskriterium
- Offene Lernkultur, die das Zurückhalten von Wissen und Erkenntnissen tabuisiert

Diese Kulturbedingungen – die nicht immer gleich ausgeprägt waren, zeitweise und punktuell auch negativ strapaziert wurden –, sind im System iafob weitgehend internalisiert und werden auch durch darauf ausgerichtete personalpolitische Instrumente unterstützt.

Ein Instrument, das in diesem Zusammenhang am iafob schon sehr früh eingeführt wurde, ist das Mehrjahresarbeitszeitmodell, das auf der Basis von Jahresarbeitszeit und einem individuellen Zeitkonto funktioniert. Der Anstellungsgrad wird durch die Mitarbeitenden weitgehend selbst definiert und zu Beginn eines Jahres festgelegt.

42

Die aktivitätenorientierte Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit erfolgt nach dem Prinzip der Selbstaufschreibung. Die projektbezogene Zeiterfassung bildet dabei auch eine Basis für die Fakturierung. Es besteht die Regelung, dass 70% des Zeiteinsatzes für projektbezogene Aktivitäten, 30% für allgemeine Aktivitäten wie interne Kommunikation, Akquisition, Marketing und Kooperationspflege, Weiterbildung und Publizieren eingesetzt werden sollten. Bei Arbeiten an einem für das iafob relevanten Dissertationsthema können 20 % der aufgewendeten Zeit als iafob-Aktivität abgerechnet werden.

Mit dem Jahresarbeitszeitmodell ist zudem der Grundsatz etabliert, dass der individuelle Arbeitseinsatz soweit wie möglich am Kapazitätsbedarf ausgerichtet werden sollte. Am Ende des Jahres werden Plus- und Minustage 1:1 und ohne Grenzen auf ein individuelles Arbeitszeitkonto transferiert. Dieser Transfer zieht auch einen finanziellen Transfer nach sich, der auf der Basis der individuellen Lohnkosten plus einem prozentualen Finanzaufschlag erfolgt.

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass mit dem skizzierten Arbeitszeitmodell ein guter Kompromiss zwischen persönlicher Zeitsouveränität und flexiblem Zeiteinsatz erreicht werden kann. Dabei zeigt sich – wie in anderen Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen – jedoch auch, dass zeitbezogen flexibles Arbeitsverhalten vor allem in Zeiten reduzierter Kapazitätsanforderungen bzw. Beschäftigung aktiv vereinbart und gesteuert werden muss. Dies gilt umso mehr, als der Bezug von Plusstunden auf dem aktuellen Lohn erfolgt und daher ausgewiesene Mehrarbeit am Ende des Jahres mit erheblichen Mehrkosten für das iafob verbunden ist. Die in Abschnitt 3 skizzierte Kompetenz- und Rollenteilung und die damit verbundene Abstimmung des Ressourceneinsatzes im 14-tägigen Rhythmus helfen dabei, persönliche Autonomie und unternehmerische Erfordernisse möglichst Interessen ausgleichend abzustimmen.

Ein weiteres Instrument der Kulturprägung am iafob ist das Lohnsystem. Dieses System basiert auf den Komponenten allgemeine Funktion, Polyvalenz sowie Erfolgsbeteiligung. Bei der allgemeinen Funktion werden die Stufen Assistentin bzw. Assistent in Forschung/Beratung, MitarbeiterIn in Forschung/Beratung, TeilprojektleiterIn, ProjektleiterIn und PartnerIn unterschieden.

Bei der Polyvalenz bzw. Kompetenzentwicklung werden insgesamt neun Bereiche unterschieden. Innerhalb der verschiedenen Bereiche sind Stufen der Kompetenz

**Tabelle 1** Kriterien, Abstufungen und maximale Punktwerte in der Polyvalenzkomponente des iafob

Relevante Polyvalenzbereiche	Abstufungen	Maximaler Punktwert
Rolle in Forschungsprojekten	9	9
Rolle in Beratungsprojekten	9	9
Expertise in Kernkompetenzen des iafob	15	18
Spezifische Kenntnisse in iafob-Themen	27	18
Hierarchiebezogene Zielgruppe in Projekten	9	9
Erfahrung in Repräsentation des iafob	9	9
Akquisitionsvolumen pro Jahr	5	24
Zusatzaufgaben / Spezialaufgaben	18	18
Zusatzkompetenzen (u.a. Fremdsprachen)	6	6
		<b>120</b>

verankert, die wiederum über eine spezifische Gewichtung verschiedene Punktwerte beinhalten. Am Ende des Jahres werden die Mitarbeitenden des iafob hinsichtlich ihrer Kompetenzentwicklung im vergangenen Geschäftsjahr über eine Selbst- und Fremdbeurteilung aktualisiert bewertet. Die Mechanismen der Polyvalenzkomponente sind in **Tabelle 1** dargestellt.

An diesem System wurden im Laufe der Jahre verschiedene Anpassungen vorgenommen. So wurden u.a. Kriterien angepasst und exemplarisch die Gewichtung des Akquisitionsvolumens erhöht. Im Weiteren zeigte sich, dass Lohndifferenzierungen auf der 1-Punkt-Ebene zu teilweise beschränkt nachvollziehbaren Lohnunterschieden führten und damit auch der Abgleich von Selbst- und Fremdbeurteilung sich verschiedentlich als schwierig erwies bzw. zum Verhandeln veranlasste. Daraus wurde die Konsequenz gezogen, dass bestimmte Punktwertbreiten wie z.B. 80–90 an eine Funktion wie z.B. Teilprojektleiter I gekoppelt sind und diese Funktion wiederum ein definiertes Grundsalar repräsentiert. Die maximale Differenz zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Lohn am iafob beträgt gegenwärtig 1 : 2,6

Mit dem skizzierten System sind insgesamt verschiedene Vorteile verbunden. Zu nennen sind etwa die Transparenz im Hinblick auf den aktuellen Kompetenzstatus, mögliche Felder der Kompetenzentwicklung sowie die monetären Konsequenzen dieser Kompetenzentwicklung. Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang am iafob, dass sich möglichst viele Mitarbeitende in die Funktion weitgehend eigenstän-

diger Projektleiter mit Akquisitionsverantwortung entwickeln sollen. Das aufgezeigte System kommt auch bei der administrativen Leiterin zur Anwendung, die in ganzheitlicher Verantwortung die finanz-, personal- und projektadministrativen Aufgaben am iafob wahrnimmt.

44 Am iafob werden weder individuelle noch team- und/oder projektbezogene Leistungsunterschiede in der Honorierung berücksichtigt. Jeder Mitarbeitende erhält in Abhängigkeit vom Geschäftsgang eine Erfolgsbeteiligung. Diese Erfolgsbeteiligung berücksichtigt ausschließlich den Anstellungsgrad bzw. den Zeiteinsatz für das iafob im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die Höhe des Erfolgsbonus wird durch die Gesellschafter festgelegt. Die Gesellschafter selbst erhalten den 2-fachen Anteil, zudem werden die jeweils gehaltenen Anteile an der GmbH in der Erfolgsbeteiligung geringfügig berücksichtigt.

Die Negierung von Leistungsunterschieden basiert auf der Überzeugung, dass ein gesundes Maß an zielbezogener Selbstbestimmung und ein gesundes Maß an sozialer Kontrolle hinreichende Bedingungen für eine hohe Ziel- und Leistungsorientierung darstellen.

Dies wird durch die bisherigen Erfahrungen bestätigt. Diese zeigen aber auch, dass ein absolut transparentes und tendenziell eher anspruchsvolles Lohnsystem Pflege und Diskurs verlangt und dennoch nicht in jedem Einzelfall dazu führt, dass die subjektiv erlebte Lohngerechtigkeit positiv ausfällt.

Abschließend soll an dieser Stelle noch ein infrastrukturell wertvoller Kulturpräger am iafob genannt sein. Sämtliche geschäftsbezogenen Vorgänge, projektbezogenen Ergebnisse sowie forschungsbezogenen Erkenntnisse und Wissensbestände des iafob werden auf einer gemeinsamen Datenbank archiviert, sind umfassend transparent und für jeden iafob-Angehörigen zugänglich. Diese technische Möglichkeit unterstützt in sinnvoller Form den Wissensaustausch und -transfer und zugleich auch ortsunabhängiges Arbeiten in parallel und personell unterschiedlich zusammengesetzten Projektteams.

## 5 Fazit und kritische Würdigung

Die Entwicklung des iafob war und ist im Hinblick auf die damit verbundenen unternehmerischen Herausforderungen bei entsprechender Reflexion auch eine Erkenntnisquelle für die Primäraufgaben des iafob in Forschung und Beratung. Dabei hat sich deutlich gezeigt, dass die Anwendung arbeits- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse einerseits den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, dass diese

Selbstanwendung jedoch andererseits organisationstypischen Entwicklungsphasen und auch organisationstypischen Irrationalitäten folgt. Auch Experten in eigener Sache sind und sollten keine „Best-Practice-Helden“ mimen, sondern sind eher gut beraten, sich in einem systematischen und teilweise bewusst auch unsystematischen Entwicklungsprozess auf ein Good-Practice-Niveau auszurichten – dies wiederum sollte jedoch ohne Alternative sein.

Aus 10 Jahren Entwicklungsarbeit in dieser Form können u.a. die folgenden Erkenntnisse für das iafob gezogen werden:

- Nichts ist praktischer als eine gute Theorie – ja!
- Strategiearbeit ist wichtig – konkrete Aufgaben-, Auftrags- und Projektoptionen und auch diesbezügliche Zufälle sind jedoch letztendlich für die Schärfung der eigenen Entwicklung unter Umständen viel wesentlicher
- Strukturelle Musterbrüche sind von Zeit zu Zeit die besten Möglichkeiten, Rollen und Verhaltensweisen im Unternehmen zu ändern und neu auszurichten
- Personenorientierte Interessen und Perspektiven sollten im Rahmen von Unternehmensentwicklungsprozessen immer einen berechtigten Stellenwert einnehmen können und damit soweit wie möglich expliziert werden
- Die Übernahme von Verantwortung für die Finanzierung und die Arbeitsplatzsicherheit eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schärft wohl das Verständnis für die Herausforderungen von Unternehmen am besten und ist damit eine wichtige Basis für gute Beratungsarbeit

45

Letztlich kann aus den 10 Jahren Entwicklungsarbeit am iafob auch das Fazit gezogen werden, dass der Aufbau und die Entwicklung eines eigenen Unternehmens viel Energie für sich wandelnde Herausforderungen mobilisieren kann, existentielle Ängste und Unsicherheit auslösen, aber auch sehr schöne, gemeinschaftlich erlebte Erfolgserlebnisse mit sich bringen kann, umfassende Lernfelder eröffnet und damit ein Privileg darstellt, das beachtliche Potentiale für eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Entwicklung der beruflichen Rolle beinhaltet.

### Literatur

- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern: Haupt.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2004). Strategisches Management. 3. Auflage. Versus: Zürich.

