

Annegret Bolte

Abteilungsübergreifende Kooperation: Die Organisation des Informellen

Kooperation im Spannungsfeld von formalen Regelungen und Anforderungen an informelle Kooperation

Abteilungs- und prozeßkettenübergreifende Kooperation kann in Unternehmen nicht allein durch formelle Regelungen, durch die Definition von Schnittstellen und Organisationsvorschriften bewältigt werden. Zwar sind in Unternehmen formale Regelungen und geregelte Verfahren wie beispielsweise formelle Abstimmungsrunden in bestimmten festgelegten Rhythmen notwendig, um betroffene Mitarbeiter zu informieren, um zu gemeinsamen Abstimmungen und Entscheidungen etc. zu kommen. So gibt es in den von uns untersuchten Unternehmen natürlich auch weitreichende formale Regelungen wie Verfahrensanweisungen, wann unter welchen Bedingungen Informationen an andere Bereiche bzw. Prozesse weitergegeben werden müssen, welche anderen Abteilungen und Bereiche bei Entscheidungen einbezogen werden müssen etc. Diese Regelungen müssen selbstverständlich auch eingehalten werden. Gleichwohl haben wir in allen untersuchten Branchen und Unternehmen Situationen angetroffen, in denen sich darüber hinaus situative Abstimmungserfordernisse ergeben, die nur jenseits formaler Regelungen zu erfüllen sind. Man könnte hier eine Vielzahl von Beispielen aufführen: So treten beispielsweise im Maschinenbau auch bei der Serienfertigung kurzfristige Abstimmungserfordernisse infolge von Qualitätsproblemen oder technischen und organisatorischen Änderungen wie Lieferantenwechsel oder Produktänderungen auf. Im Fahrzeugbau mit kundenspezifischer Fertigung haben unvorhergesehene Ereignisse, wie beispielsweise Defekte, die kurz vor der Auslieferung an den Kunden auftreten, unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche: Diese müssen – und zwar sehr kurzfristig – neu disponieren, ihre Fertigung umstellen, eventuell Überstunden anordnen, um das defekte Teil neu zu fertigen. Im Automobilbau bestehen solche Kooperationserfordernisse bei der Einsteuerung von Fertigungsversuchen. Ähnliche Situationen gibt es auch im Dienstleistungssektor wie der Gebäudeplanung.

Die beschriebenen Situationen haben als Gemeinsamkeit, daß für sie keine formalen Regelungen vorgesehen sind und diese auch nicht – oder nur bei unverhältnismäßig hohen Kosten – eingeführt werden können.¹ So ist beispielsweise das Auftauchen von Qualitätsproblemen auch dann, wenn Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, im Prinzip unkalkulierbar. Gleichwohl benötigt das Auftreten solcher Probleme eine unmittelbare Reaktion; die Bearbeitung des Problems kann nicht auf das nächste planmäßige Meeting geschoben werden. Gerade die Forderung, just in time zu produzieren, oder der Zwang, die Entwicklungs- und Einführungszeiten von Produkten zu verkürzen, lassen das Warten auf die Klärung von Zuständigkeiten, die Einberufung einer formalen Runde, die Absicherung über Vorgesetzte etc. als obsolet und inopportun erscheinen. Viele Situationen erfordern ein unmittelbares Handeln, ohne Entscheidungsprozesse auf die „lange Bank“ zu verschieben. Zudem treten auch Abstimmungs- und Kooperationsanforderungen mit Mitarbeitern und Kollegen auf, die – wie beispielsweise oftmals Facharbeiter – gar nicht in solche routinemäßigen Koordinierungsrunden einbezogen sind.

Eine in diesen Situationen notwendige „informelle Kooperation“ zeichnet sich durch besondere Spezifika und Vorgehensweisen aus, die sie von der formalisierten Kooperation in Gremien unterscheidet. Informelle Kooperation findet situativ statt, sie ist gegenstandsbezogen und explorativ: Problemdefinition und Zielfindung entstehen oftmals erst im wechselseitigen Dialog; sie sind nicht von vornherein definiert und damit „reif zur Abarbeitung“. Die hier zur Diskussion stehende informelle Kooperation kann daher auch als „erfahrungsgeleitet“ bezeichnet werden. Betont wird damit, daß sie nicht in abgesonderten Gremien, sondern unmittelbar im praktischen Arbeitshandeln erfolgt und jeweils situativ gestaltet werden muß.²

¹ Die Spezifika der informellen Kooperation sind nachzulesen in Fritz Böhle; Annegret Bolte: „Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag“, Campus Verlag, Frankfurt/New York (erscheint Okt. 2002).

² Vgl. Bolte, Annegret; Böhle, Fritz; Carus, Ursula: Kooperation und betriebliche Reorganisation. Zum Funktionswandel informeller Kooperation, München 2001.