

Inhalt

1	Beteiligung als Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel	1
1.1	Der Partizipationsbegriff	3
1.2	Partizipation im organisationalen Kontext	3
1.2.1	Partizipation und stakeholderorientierte Unternehmensführung	5
1.2.2	Partizipation und Personalentwicklung	6
1.2.3	Partizipation als Treiber der kontinuierlichen Verbesserung(?)	7
1.2.4	Partizipation zur Erhöhung der Akzeptanz und Verbesserung der Qualität bei organisatorischen Veränderungen.....	9
1.2.5	Partizipation und „Organisationale Identität“ im Kontext von Strategieentwicklung.....	11
2	Anlässe und Ansätze der Partizipation	13
2.1	Beteiligung an Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.....	14
2.1.1	Quality (Control) Circles	14
2.1.2	Skandinavische Konzepte zur Mitarbeiterbeteiligung an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen	15
2.1.3	Lernstatt.....	16
2.1.4	Zusammenfassende Bewertung	22
2.2	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement	23
2.2.1	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement bei der Einführung neuer Technologien	27
2.2.2	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement bei der Restrukturierung von Prozessen	32
2.2.3	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement bei gleichzeitiger Produkt- und Prozessinnovation.....	35
2.2.4	Zusammenfassende Bewertung	36

2.3	Beteiligung von Mitarbeitern an tief greifenden Veränderungsprozessen durch Großgruppenkonzepte	38
2.3.1	Historische Quellen von Großgruppenkonzepten	40
2.3.2	Formen von Großgruppenkonferenzen	42
2.3.3	Zusammenfassende Bewertung	54
2.4	Partizipative Strategieentwicklung	61
2.5	Integration der einzelnen Konzepte in ein „Partizipationsportfolio“	65
3	Grundlegende Gestaltungselemente für partizipative Verbesserungs- und Veränderungsprozesse	69
3.1	Voraussetzungen der Beteiligung	69
3.2	Größe der unterschiedlichen Gruppen	70
3.3	Verantwortung für den gesamten Prozess	71
3.4	Freie Themenwahl und Themenvorgabe	72
3.5	Entscheidungskompetenzen	73
3.6	Zusammensetzung der Gruppe(n)	74
3.7	Qualifikation als Voraussetzung für Partizipation	75
3.8	Moderation als Voraussetzung der Ergebnissicherung	76
3.9	Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit der Veranstaltungen	77
3.10	Ergebnispräsentation und Anerkennung	78
3.11	Sicherung der Kontinuität	79
4	Organisatorische Verankerung	81
4.1	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	81
4.1.1	Steuergruppe (Lenkungsgruppe oder Steuerungsgremium) ...	83
4.1.2	Koordinator(en)	85
4.1.3	Promotoren	88
4.1.4	Teamleiter (Moderatoren)	88
4.1.5	KVP-Gruppen	90
4.1.6	Erweiterung der Grundstruktur durch Ergebnisgespräche und Moderatorenerfahrungsaustausch	91
4.2	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement	95
4.3	Großgruppenkonzepte	100
4.3.1	Planungsgruppe	100
4.3.2	Moderator	103
4.3.3	Berichterstatter	105

4.3.4	Management (Konferenzkomitee, Leitungsteam, Auftraggeber)	105
4.3.5	Gruppen im Rahmen der Großgruppenkonferenzen.....	106
4.3.6	Externe.....	107
4.3.7	Logistikteam	107
4.3.8	Umsetzungsgruppen	108
5	Qualifizierung aller Beteiligten	111
5.1	Ausbildung der beteiligten Personengruppen für kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten	111
5.1.1	Ausbildung der Gruppenmitglieder	112
5.1.2	Ausbildung der Moderatoren	117
5.1.3	Ausbildung der Koordinatoren	121
5.1.4	Ausbildung weiterer Zielgruppen.....	122
5.2	Ausbildung für ein beteiligungsorientiertes Projektmanagement.....	122
5.3	Ausbildung für Großgruppenkonferenzen.....	126
6	Prozess der Beteiligung	129
6.1	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse.....	129
6.1.1	Problemidentifikation.....	129
6.1.2	Problemauswahl.....	134
6.1.3	Problembearbeitung	142
6.1.4	Lösungseinführung und Erfolgsüberwachung.....	156
6.1.5	Ergebnispräsentation und Anerkennung.....	157
6.1.6	Dokumentation	160
6.1.7	Zusammenfassung des Problemlösungsprozesses.....	162
6.2	Beteiligungsorientiertes Projektmanagement	164
6.2.1	Konzeptphase	167
6.2.2	Definitionsphase	173
6.2.3	Entwicklungsphase.....	176
6.2.4	Auswahl einer Alternative.....	178
6.2.5	Prototyp- bzw. Pilotphase.....	180
6.2.6	Umsetzungsphase/Nutzungsphase.....	181
6.3	Großgruppenkonferenzen	182
6.3.1	Planung der Konferenz	182
6.3.2	Durchführung der Großgruppenkonferenz.....	189

6.3.3	Nachbereitung der Konferenz und Vorbereitung für die Umsetzungsgruppen	191
6.3.4	Information der Mitarbeiter, die nicht teilgenommen haben ..	193
6.3.5	Arbeiten in Umsetzungsgruppen	194
6.3.6	Folgeveranstaltung	195
6.4	Prozess der partizipativen Strategieentwicklung (Beispiel)	197
6.5	Kombination unterschiedlicher Gruppenkonzepte	199
7	Einführungsstrategien bei Veränderungs- und Verbesserungsprozessen	201
7.1	Stufenplan der Einführung eines KVP-Konzepts	202
7.2	Exkurs: Auswahl von Pilotbereichen bei KVP-Gruppen	206
7.3	Exkurs: Entwicklung bzw. Gestaltung eines KVP als Teil eines Ganzheitlichen Produktionssystems	208
7.3.1	Problemstellung und Hintergrund	208
7.3.2	KVP-Entwicklung	210
7.3.3	Zusammenfassende Bewertung	215
7.4	Gestaltungshinweise für die Einführung eines Beteiligungsorientierten Projektmanagements	216
7.5	Management Commitment als kritischer Erfolgsfaktor von Großgruppenkonferenzen	222
7.6	Allgemeine Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung partizipativer Veränderungsvorhaben	224
8	Beispielhafte Konzepte und Fallstudien zur Beteiligung von Mitarbeitern an Verbesserungs- und Veränderungsprozessen	227
8.1	Förderung von Arbeitssicherheit durch Mitarbeiterbeteiligung	228
8.1.1	Problemstellung und Ziele	228
8.1.2	Mitarbeiterbeteiligung bei Fragen der Arbeitssicherheit – beteiligte Personen und Gruppen	228
8.1.3	Einführung von Beteiligungskonzepten im Bereich Arbeitssicherheit	233
8.1.4	Zusammenfassende Bewertung	238
8.2	KVP und Gesundheit: Der Gesundheitszirkel	239
8.2.1	Problemstellung	239
8.2.2	Mitwirkung in einem Gesundheitszirkel	240

8.2.3	Exkurs: Zwei unterschiedliche Wege zum Ziel: Das Berliner und das Düsseldorfer Modell des Gesundheitszirkels.....	245
8.2.4	Die Evaluation von Gesundheitszirkeln	247
8.3	Fallbeispiel "Beteiligungsorientiertes Projektmanagement bei der Einführung neuer Technologien"	248
8.3.1	Ausgangssituation	249
8.3.2	Beteiligungsorientierte Projektorganisation	249
8.3.3	Erfahrungen und Ergebnisse	257
8.4	Fallbeispiel "Einführung eines Vorgangs-Bearbeitungs-Systems in der Kommunalverwaltung"	258
8.4.1	Problemstellung	258
8.4.2	Projektdurchführung: Beteiligung auf unterschiedlichen Ebenen.....	260
8.4.3	Bewertung der Mitwirkung von Mitarbeitern und Führungskräften.....	265
8.5	Fallbeispiel "Kleingruppenorientierte Prozess-Verbesserungs-Teams" ...	266
8.5.1	Problemstellung	267
8.5.2	Ziele des Projekts „Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“	267
8.5.3	Neugestaltung von Schlüsselprozessen in Prozess-Verbesserungs-Teams.....	268
8.5.4	Neugestaltung von Schlüsselprozessen am Beispiel der Bürgerdienste	270
8.5.5	Zusammenfassende Bewertung.....	278
8.6	Fallbeispiel "Prozess-Verbesserungs-Teams im Krankenhaus"	279
8.6.1	Ausgangssituation/Problemstellung	279
8.6.2	Klinische Behandlungspfade.....	280
8.6.3	Positive Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen zur Einführung Klinischer Behandlungspfade	281
8.6.4	Möglichkeiten der Partizipation bei der Entwicklung Klinischer Behandlungspfade.....	283
8.6.5	Zusammenfassende Bewertung.....	287
8.7	Fallbeispiel "Beteiligungsorientierte Produkt- und Prozessinnovation unter besonderer Berücksichtigung der längerfristigen Stabilisierung der Mitarbeiterbindung durch KVP-Gruppen"	287
8.7.1	Differenziertes Kleingruppenkonzept der XY AG.....	288
8.7.2	Evaluationskonzept.....	290

8.7.3	Verlauf des Projekts und erzielte Ergebnisse	291
8.7.4	Ergebnisse im Hinblick auf die Stabilisierung der Gruppenarbeit.....	295
8.7.5	Bewertung der Ergebnisse.....	299
8.8	Fallbeispiel "Real Time Strategic Change"	301
8.8.1	Auseinandersetzung mit Strategie, Führungsprinzipien und Beteiligungsmodell im Rahmen einer Großgruppenkonferenz.....	302
8.8.2	Bewertung der Veranstaltung im Kontext des spezifischen Großgruppenkonzepts.....	308
8.9	Fallbeispiel "Partizipative Strategieentwicklung"	310
8.9.1	Problemstellung	310
8.9.2	Strategieentwicklung nach dem Grassroots-Ansatz	311
8.9.3	Zusammenfassende Bewertung des Grassroots-Ansatzes	314
9	Widerstände gegen eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen	315
9.1	Psychologische Barrieren gegen eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter	315
9.2	„Sachlogische“ Widerstände gegen eine Partizipation der Mitarbeiter ...	317
9.3	Überwinden der Widerstände durch Partizipation?	320
10	Zusammenfassende Bewertung und Perspektiven	325
Glossar		329
Abkürzungen		335
Literatur		337
Stichwörter		351