

HANSER

Klaus J. Zink

# Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen

- Basiswissen- Instrumente- Fallstudien

ISBN-10: 3-446-41237-9

ISBN-13: 978-3-446-41237-8

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41237-8>

sowie im Buchhandel

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Beteiligung als Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Anlässe und Ansätze der Partizipation .....</b>	<b>13</b>
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
<b>3</b>	<b>Grundlegende Gestaltungselemente für partizipative Verbesserungs- und Veränderungsprozesse</b> .....	<b>69</b>
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
<b>4</b>	<b>Organisatorische Verankerung</b> .....	<b>81</b>
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
<b>5</b>	<b>Qualifizierung aller Beteiligten .....</b>	<b>111</b>
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
<b>6</b>	<b>Prozess der Beteiligung .....</b>	<b>129</b>
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
<b>7</b>	<b>Einführungsstrategien bei Veränderungs- und Verbesserungsprozessen.....</b>	<b>201</b>
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
<b>8</b>	<b>Beispielhafte Konzepte und Fallstudien zur Beteiligung von Mitarbeitern an Verbesserungs- und Veränderungsprozessen ....</b>	<b>227</b>
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
<b>9</b>	<b>Widerstände gegen eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen .....</b>	<b>315</b>
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
<b>10</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Perspektiven .....</b>	<b>325</b>
<b>Glossar</b> .....		<b>329</b>
<b>Abkürzungen</b> .....		<b>335</b>
<b>Literatur</b> .....		<b>337</b>
<b>Stichwörter</b> .....		<b>351</b>