



DURCH MITARBEITERPARTIZIPATION GRÖßERE VERÄNDERUNGSERFOLGE

Bessere Verbesserung

Petra Heinich, Wuppertal; Markus Reiche, Nürnberg;
Petra Winzer, Wuppertal

Eine Vielzahl von Verbesserungsinitiativen erreicht in der Praxis nicht die gesteckten Ziele. In vielen Fällen fehlt ein Umsetzungskonzept, das die Beteiligten schon früh mit den möglichen Veränderungen vertraut macht und eine zielgerichtete Einbindung sicherstellt. Um diese Lücke zu schließen, wurde in Zusammenarbeit mit der Universität Wuppertal ein Forschungsprojekt zum „Partizipativen Veränderungsmanagement“ initiiert. Damit verbunden ist die Auffassung, dass die Beteiligung von Mitarbeitern grundsätzlich auf die Erhöhung der

Ein handwerklich gut geplantes Projektmanagement ist noch kein Garant dafür, die gesteckten Ziele zu erreichen. Erfolgreiche Verbesserungsinitiativen in Organisationen beziehen deshalb kontinuierlich und systematisch die Mitarbeiter ein. Als Methode hierfür wurde gemeinsam mit der Bergischen Universität Wuppertal das Partizipationsmodul entwickelt und in der Praxis erprobt.

Wertschöpfung von Leistungsprozessen zielt und nicht als Selbstzweck dient.

Mitarbeiterpartizipation nicht als Selbstzweck

Mit der Begleitung aktueller Veränderungsprojekte in Unternehmen konnte die entwickelte Methode in verschiedenen Situationen eingesetzt werden [1]. Dazu gehörten beispielsweise die Umsetzung von Total Quality Management, die Einführung einer getakteten Fließfertigung in der Produktion, die Organisation einer Netzwerkstruktur oder die Ausgründung eines Unternehmens aus Konzernstrukturen. Dabei zeigen sich folgende Ergebnisse für die zukünftige Gestaltung von Verbesserungsvorhaben:

- Der Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter (fitness for change) ist genauso viel Beachtung wie dem Projektmanagement zu schenken.
- Veränderungsprozesse lassen sich effizienter mittels Partizipation der Mitarbeiter umsetzen.
- Partizipation funktioniert im Prinzip nur, wenn die Mitarbeiter ausreichend informiert, kompetent, motiviert und handlungsberechtigt sind.
- Die Unternehmenskultur beeinflusst entscheidend die Auswahl von Instrumenten zur Einbindung.
- Partizipation setzt die Bereitschaft aller Beteiligten verschiedener Ebenen einer Organisation – wie Unternehmensspitze, mittlere Führungskräfte und Mitarbeiter – voraus.

Literatur

- 1 Reiche, M.: Partizipatives Veränderungsmanagement, Shaker Verlag, Aachen 2007
- 2 Winzer, P. (Hrsg.): Generic Management und Möglichkeiten der Stakeholderintegration. Band 2006/1, Shaker Verlag, Aachen 2006

■ Zur Umsetzung partizipativer Strategien sind in einem ersten Schritt mögliche Partizipationsbarrieren zu ermitteln. Dabei hat sich als pragmatische Methode der Einsatz eines kurzen Fragebogens bewährt.

Als Ergebnisse für die Praxis entstanden eine methodische Vorgehensweise und ein Werkzeugkasten, der eine Auswahl von Partizipationsinstrumenten bezogen auf die jeweilige konkrete Situation ermöglicht (Bild 1). Veränderung heißt aber auch, sich selbst entscheiden, denn ohne Entscheidung erfolgt keine Verbesserung. Nur durch das Herbeiführen von konkreten Entscheidungssituationen innerhalb des eigenen Verantwortungsrahmens entstehen Verbesserungen. Letztlich bleibt es den Unternehmen überlassen, die anzuwendenden Werkzeuge und Methoden zu bestimmen [2].

Das Partizipationsmodul soll Entscheidungsträger – dazu gehören auch QM-Manager – unterstützen, geeignete beteiligungsförderliche Organisationsformen und Instrumente auszuwählen. Partizipation ist kein Selbstzweck, die beschriebenen Partizipationsfaktoren bilden die Anhaltspunkte zur Überwindung der Partizipationsbarrieren Wissen, Können, Wollen und Dürfen.

Die praktische Anwendung in mehreren Unternehmen zeigt, dass mit dem Zusammenspiel der Methoden des Projekt- und Partizipativen Managements ein pro-

fessioneller Veränderungsprozess gelingt. Dies gewährleistet die Begleitung der Veränderung in den spezifischen Phasen mit der kontinuierlichen Messung der Partizipationsbarrieren und der Betrachtung verschiedener Ebenen einer Organisation sowie dem Monitoring der Ergebnisse. Auch der Mensch als Akteur im Verbesserungsprozess entwickelt sich stetig und ständig. Dies hat zur Folge, dass die Anwendung des Partizipationsmoduls kontinuierlich in Form eines Regelkreises erfolgen muss (KVP).

Werkzeugkasten für professionelle Veränderungen

Die Elemente der Methode gewährleisten einen durchgehenden Prozess, und die IT-technische Umsetzung garantiert eine leichte Handhabbarkeit sowie niedrigen Zeit- und Kostenaufwand. Mit der offenen, lernfähigen, dynamisch erweiterbaren Struktur ist es möglich, unterschiedlichste Veränderungsprozesse zu gestalten. Das entwickelte Modul gestattet zum einen die Messung der Informations- und Wissens-, Kompetenz-, Motivations- und Organisationsdefizite und zum anderen die gezielte Gestaltung von abgeleiteten Handlungsfeldern über die Auswahl und Umsetzung von Methoden und Werkzeugen.

Die periodische Anwendung des geschlossenen Regelkreises führt zwangsläufig zur Überwindung der Partizipations-

Autoren

Dr. rer. nat. habil. Petra Heinrich, geb. 1953, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Bergischen Universität Wuppertal und hat einen Lehrauftrag zum Konfliktmanagement.

Dr.-Ing. Markus Reiche (MBA), geb. 1973, ist Geschäftsführer der QualityExperts Managementberatung in Nürnberg mit den Schwerpunkten Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagement. Er engagiert sich als Senior Assessor des LEP und Assessor des EEA.

Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer, geb. 1955, leitet das Fachgebiet Produktsicherheit/Qualitätswesen des Fachbereichs D an der Bergischen Universität Wuppertal.

Kontakt

Markus Reiche
T 09 11 / 98 91 003
m.reiche@qualityexperts.de

QM-Infocenter.de ▶ QZ102603

barrieren. Darüber hinaus schafft die Anwendung der Methode auch erst die Rahmenbedingungen partizipativer Veränderungsprozesse, das heißt, eine Erhöhung der Entscheidungsbeteiligung obliegt den Akteuren. □

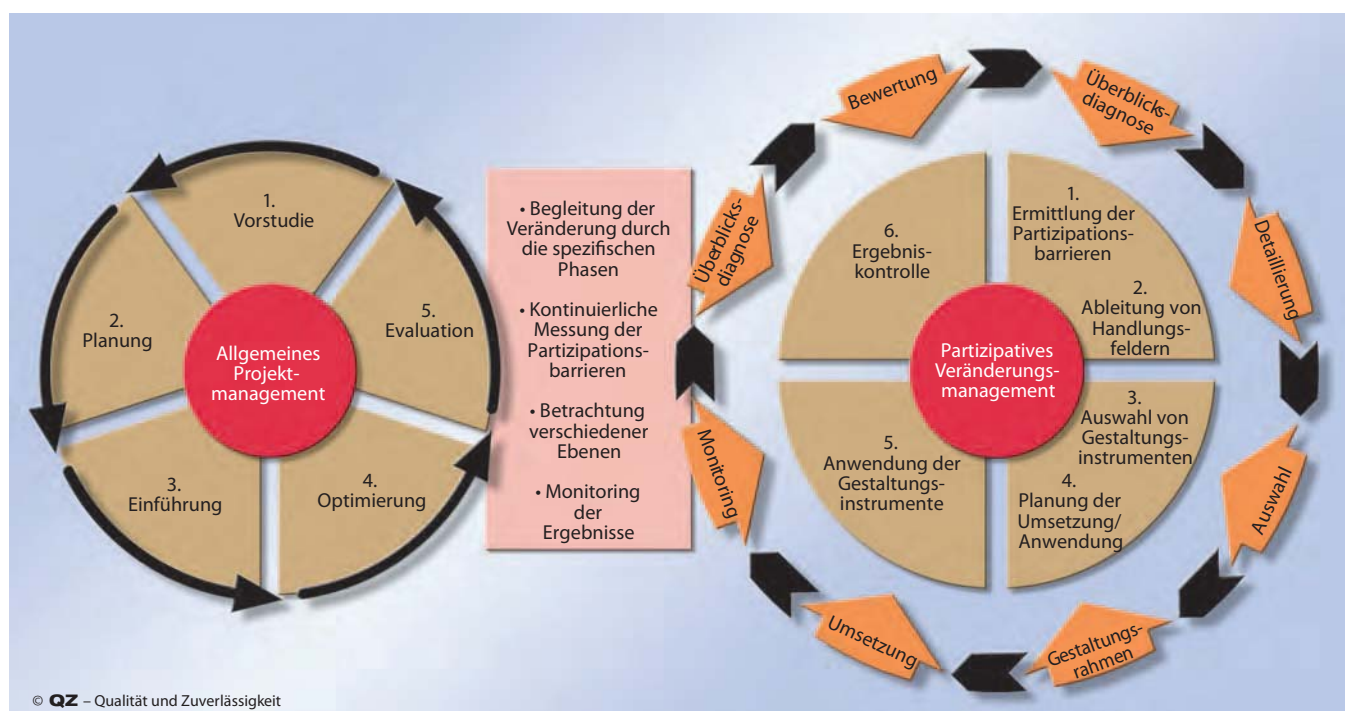


Bild 1. Das Partizipationsmodul im Zusammenspiel mit Projektmanagement