

PM FORUM 2006

Partizipatives Projektmanagement zur gezielten Kulturveränderung

**dargestellt am Beispiel der Gestaltung
Integrierter Produktionssysteme**

Dr. Jörg Longmuß
Jörg Bahlow
Wolfgang Kötter
GITTA mbH
Berlin



PM FORUM 2006

Wer oder was ist PaGIMo?

- Verbundvorhaben „Partizipative Bewertung und Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte (PaGIMo)“
 - gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“
 - betreut vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA), Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PFT)
- Sechs Industriepartner und zwei Forschungseinrichtungen arbeiten an der Entwicklung und Erprobung eines adaptierbaren Vorgehensmodells zur Einführung und Weiterentwicklung Integrierter Produktionssysteme.

ELSTER  Instromet



JOHN DEERE

LITEF



wolfcraft®



TA

GEFÖRDERT VOM



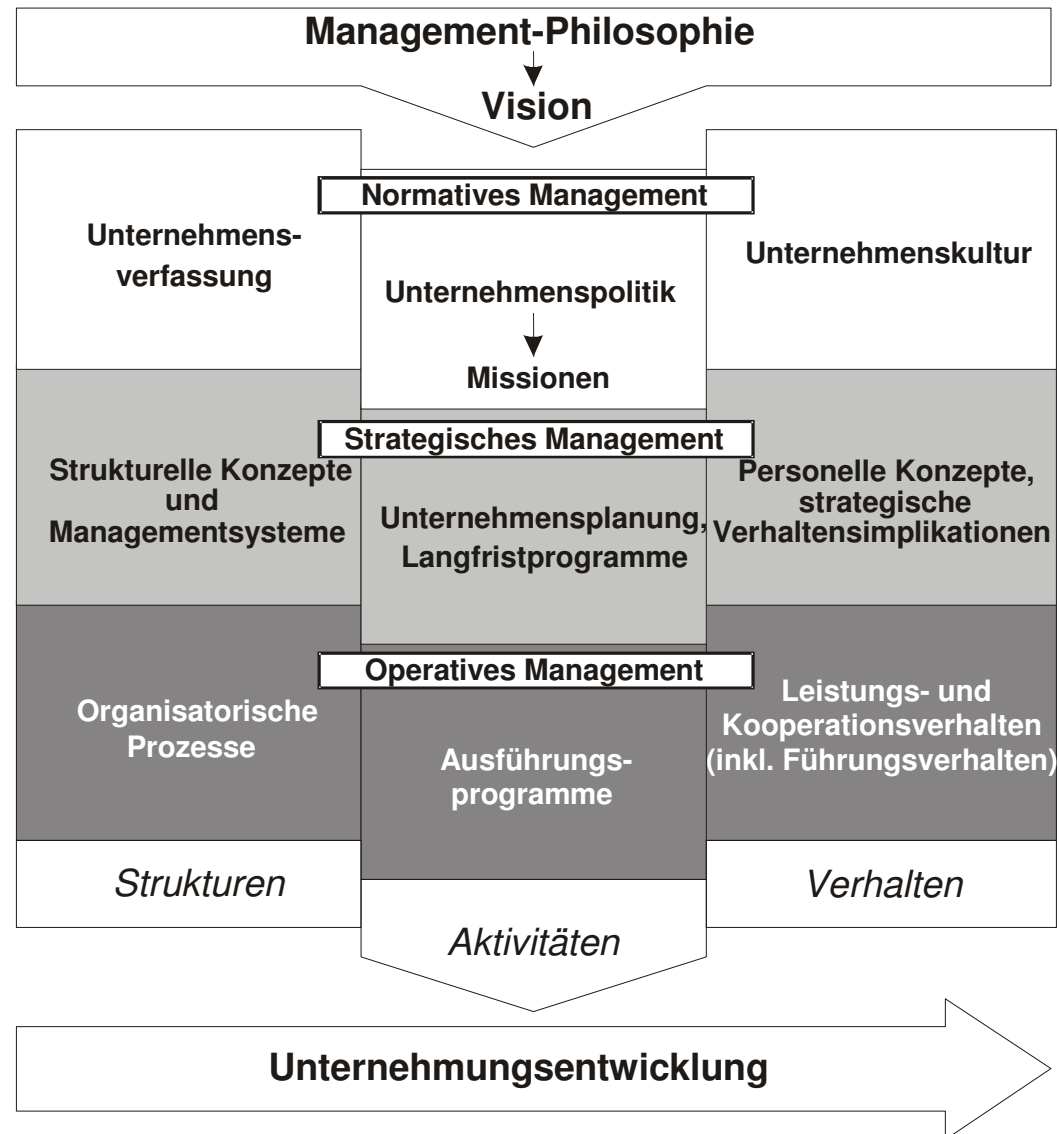
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Projektträger
Forschungszentrum
Karlsruhe (PTKA)

PM FORUM 2006

Das St. Galler Management-Modell



nach Bleicher (2004)

Anforderungen an PM

Das Projektmanagement von Vorhaben für einen deutlichen Kulturwandel muss

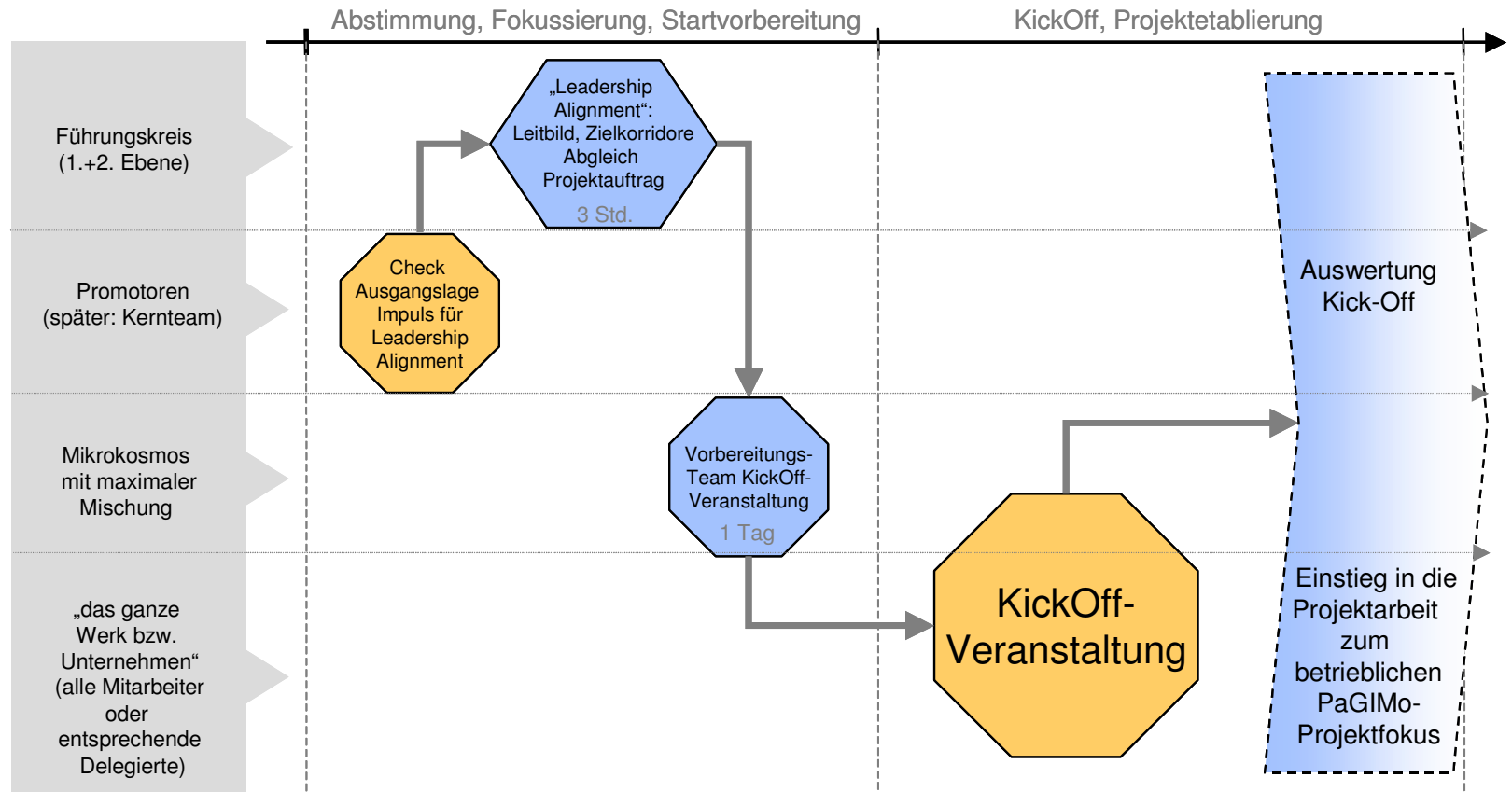
- interdisziplinäre, ebenen- und funktionsübergreifende Kommunikationsprozesse ermöglichen und effizient vorantreiben,
- die nötige „Sicherheit durch Verfahren“ für einen Unsicherheiten und Konflikte bergenden Change-Prozess bieten,
- Information, Kommunikation und Partizipation in allen Phasen und in allen Teilbereichen des Gesamtprojekts gewährleisten.

Gravierende Schwachstellen in Produktionssystemen

- unzureichende Abstimmung
 - mit den Unternehmenszielen
 - der Einzelaktivitäten untereinander
- expertengetriebenes Top-Down-Vorgehen
 - Erfahrungswissen der Mitarbeiter vor Ort wird bei Konzeptentwicklung und Definition neuer Standards spät oder gar nicht einbezogen.
- keine Anpassung an konkrete Bedingungen und gewachsene Organisationskultur am Standort

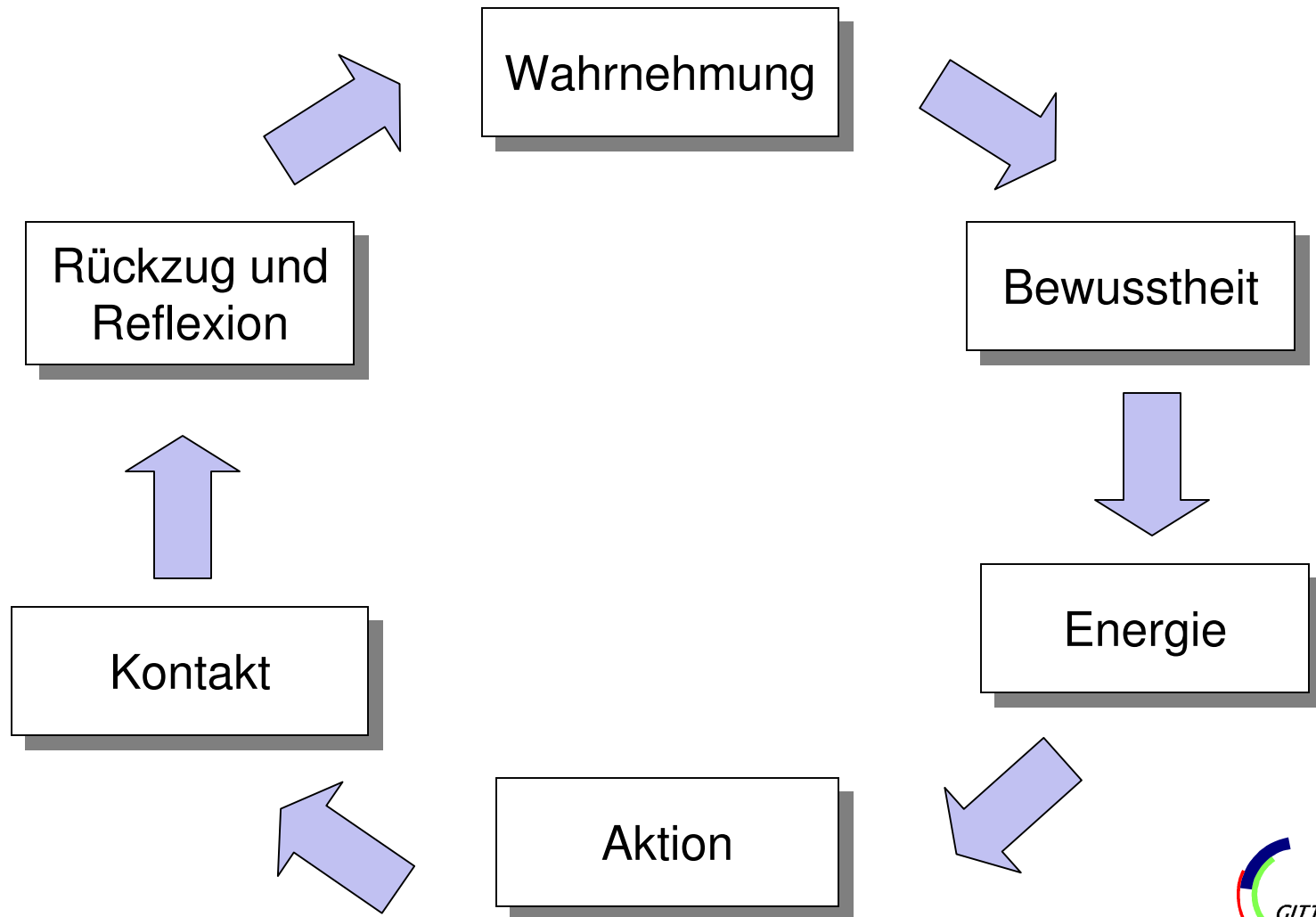
PM FORUM 2006

Das PaGIMo-Startmodell ...



Kontaktzyklus

Der Zyklus der Veränderung und des Lernens



Gütekriterien für einen Kontaktzyklus

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zyklus in Veränderungsprojekten sind vor allem:

- das vollständige Durchlaufen aller sechs Schritte ohne „Abkürzungen“, Unterbrechungen oder Ablenkungen durch andere Handlungsimpulse;
- die Achtsamkeit und Energie, mit der jeder einzelne der sechs Schritte im Zyklus ausgestattet ist, und die gemeinsame Fokussierung;
- die Gemeinsamkeit und Gleichzeitigkeit, mit der die Phasen im Kreis der Projektakteure und der Gesamtorganisation durchlaufen werden

PM FORUM 2006

Erfahrungen mit dem Startmodell

- Große Unterschiede in den Sichtweisen zwischen Externen, Stabsstellen, Unternehmensleitung und einfachen Mitarbeitern
- Zielaussagen und Lösungsansätze der Initiatoren unterschieden sich deutlich von den Aussagen der übrigen Projektakteure
- Keine geteilte Bewusstheit für das Ganze
- In vielen Unternehmen war es nicht einfach, Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen in die Arbeit einzubeziehen
- Die Projekte sollten z.T. auf Vorgängerprojekten aufbauen, die nicht wirksam abgeschlossenen bzw. mit dem neuen Vorhaben nicht abgestimmt waren

PM FORUM 2006

Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderung

$$U \times V \times M > W$$

U = Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand

V = Vision, Attraktivität des Soll-Zustands

M = Maßnahmen, konkrete Umsetzungsschritte

W = Widerstand gegen Veränderung,
Energie zur Bewahrung des Bestehenden

PM FORUM 2006

Konsequenzen für das PM

1. Einbeziehung aller Beteiligten bzw. ihrer Repräsentanten von Anfang an
2. Die konkrete Zieldefinition nicht Top-Down festlegen, sondern als erste Projektphase ansehen
3. Einen ständigen Scope Drift zulassen und einzuplanen
4. Meilenstein-Steuerung: Nach jeder Etappe die konkreten Zieldefinitionen und die Vorgehensweisen überprüfen und ggf. neu justieren
5. Die Rückmeldeschleifen immer wieder stärken

PM FORUM 2006

Anforderungen an die Gestaltung tiefgreifender Veränderungsvorhaben

- Voraussetzung ist die Bereitschaft, die eigene Kultur selbst zum Thema zu machen.
- Die Zielstellung kann anfangs nur Prinzipien benennen. Die konkrete Formulierung und operative Umsetzung entstehen innerhalb des Projektes
- Dafür sind ein bewusstes Durchfahren des gesamten Kontaktzyklus und die Partizipation der Gesamtorganisation unerlässlich
- Ein Scope-Drift ist als bewusstes und gestaltendes Element einzusetzen.

PM FORUM 2006

Goldene Regeln

1. Gestalte und kommuniziere den Gesamtprozess so klar und transparent, dass „Sicherheit durch Verfahren“ entsteht.
2. Erwarte Unterschiedlichkeit bereits in der Wahrnehmung der Situation. Schaffe Raum und Zeit für gegenseitige Neugier und Kennen lernen.
3. Unterstütze das Entstehen einer gemeinsamen Bewusstheit bzgl. Ausgangssituation und Veränderungsbedarf.
4. Fordere und fördere klare Zielaussagen und Lösungsvorschläge, aber auch das Benennen von Gegenpositionen, Zweifeln und Unklarheiten.
5. Schaffe die Voraussetzungen für einen partizipativen Visionsprozess für die Kulturveränderung.
6. Bewahre Achtsamkeit und Gelassenheit.
7. Schaffe genügend Zeit und Raum für einen Abschluss.



PM FORUM 2006

Vielen Dank ...

für Ihre Aufmerksamkeit!

www.pagimo.de



PM FORUM 2006

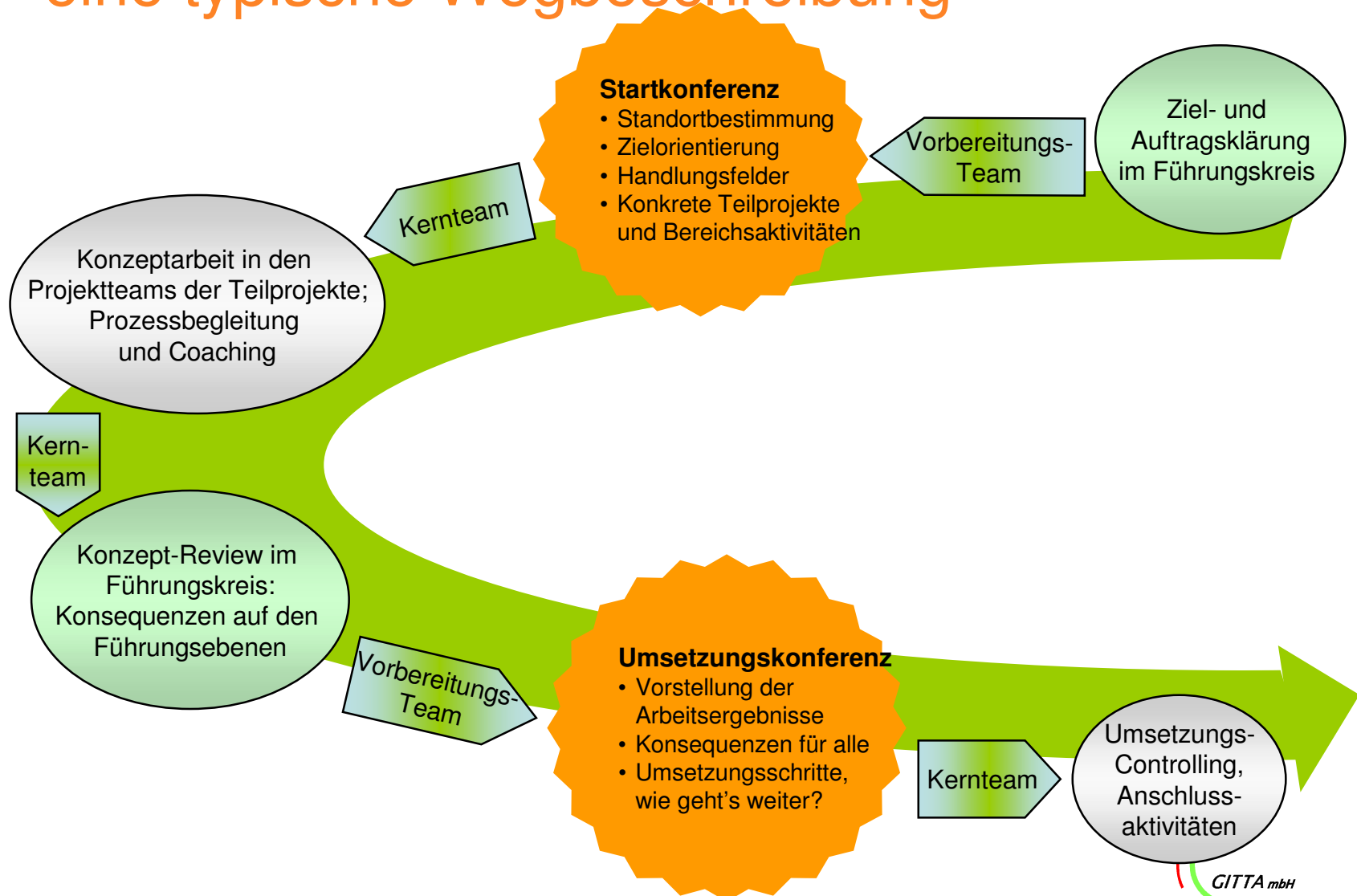
Back up-Folien

www.pagimo.de



PM FORUM 2006

Change-Prozess – eine typische Wegbeschreibung



PM FORUM 2006

Beteiligungsfelder, -zielsetzungen und -leitbilder

	Felder von Beteiligung	Typische Zielsetzung	PaGIMo-Leitbild	Beispiele und Ansätze
1	Mitarbeiter-Information	Vermittlung handlungs- und verhaltensrelevanter Informationen an die Mitarbeiter	Transparenz schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterzeitung ▪ Visuelles Management ▪ Aushang von Kennzahlen
2	Unternehmens-Kommunikation	Verständigungsprozesse in Gang setzen	Anlässe und Orte zum Austausch und zur Vergemeinschaftung schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelkommunikation ▪ Mitarbeitergespräch ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ Kaffee-Ecke
3	Empowerment im Arbeitsprozess (Aufgaben mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum)	Kompetenzen der Mitarbeiter zum Tragen bringen	Einladung zum eigenverantwortlichen Handeln im Sinne des Ganzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenarbeit ▪ Prozess-Teams ▪ Job Enrichment
4	Partizipative Produkt- u. Prozessoptimierung	Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter als Ressource einbeziehen	Einladung zur Mitgestaltung von Produkten und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätszirkel ▪ KVP-Gruppe; Kaizen ▪ Betriebliches Vorschlagswesen
5	Projektarbeit	Bewältigung neuartiger Anforderungen und Aufgabenstellungen	Gemeinsames Betreten von Neuland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamentwicklung im Projekt ▪ Partizipatives Projektmanagement
6	Personalentwicklung	Mitarbeiterkompetenzen fördern; Bindung an das Unternehmen stärken	„psychologischer Arbeitsvertrag“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karrierepfade ▪ Nachwuchsförderung, z. B. Führungskräfte-Curriculum ▪ Nachfolgeplanung
7	Mitbestimmungspraxis	Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben	Einladung zur Gestaltungspartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollenbewusste Einbeziehung des Betriebsrats ins Führungssystem
8	Partizipative Unternehmensentwicklung	Motivation; Identifikation; Übernahme von Mitverantwortung	Einladung zum Mitunternehmertum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategieentwicklung ▪ Work Design ▪ Gewinnbeteiligung

Differenzierung und Integration – das Converge-Diverge-Modell

- Ein kontinuierlicher Wechsel zwischen Ausdifferenzierung und Vergemeinschaftung findet sowohl in der Prozessarchitektur insgesamt als auch innerhalb der Grossgruppen-Konferenzen statt.

