

Partizipative Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor

- erste Erfahrungen aus einem laufenden Verbundvorhaben -

Jörg Bahlow
Wolfgang Kötter
GITTA mbH
Berlin



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



TA



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Projektträger
Forschungszentrum
Karlsruhe (PTKA)

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

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

Partizipative Produkt- und Prozessoptimierung (Feld 4)

- **Typische Zielsetzung:**
 - Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter als Ressource einbeziehen
- **Leitbild im PaGIMo-Verbund:**
 - Einladung zur Mitgestaltung von Produkten und Prozessen
- **Beispielhafte Ansätze zum betrieblichen Vorgehen:**
 - Qualitätszirkel
 - KVP-Gruppe; Kaizen
 - Betriebliches Vorschlagswesen



Projektarbeit (Feld 5)

- **Typische Zielsetzung:**
 - Bewältigung neuartiger Anforderungen und Aufgabenstellungen
- **Leitbild im PaGIMo-Verbund**
 - Gemeinsames Betreten von „Neuland“
- **Beispielhafte Ansätze zum betrieblichen Vorgehen**
 - Teamentwicklung im Projekt
 - Partizipatives Projektmanagement



Partizipative Unternehmensentwicklung (Feld 8)

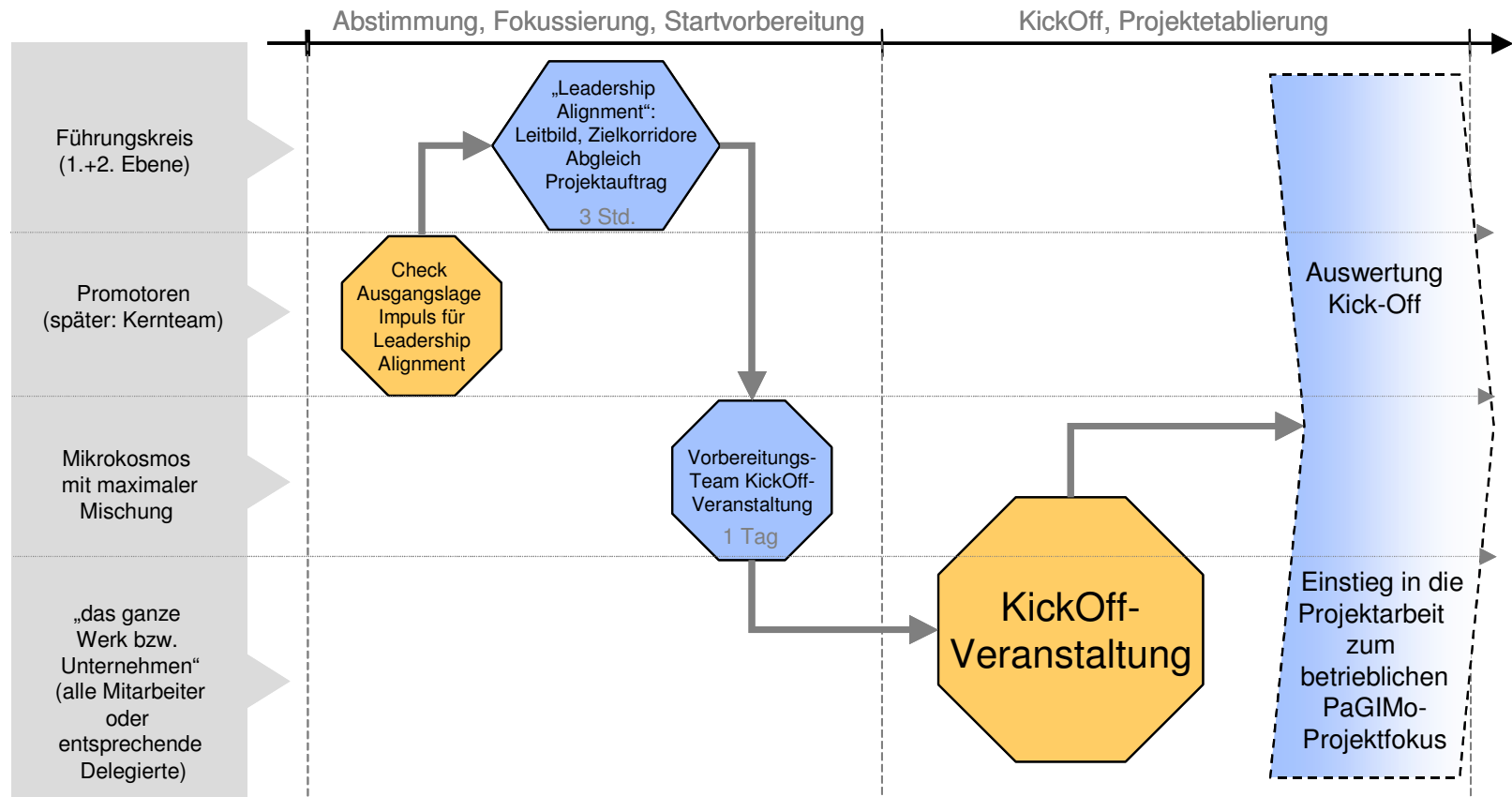
- **Typische Zielsetzungen:**
 - Motivation
 - Identifikation
 - Übernahme von Mitverantwortung
- **Leitbild im PaGIMo-Verbund:**
 - Einladung zum Mitunternehmertum
- **Beispielhafte Ansätze zum betrieblichen Vorgehen**
 - Strategieentwicklung
 - Work Design
 - Gewinnbeteiligung



Kulturskizze: ein Fallbeispiel

Beobachtungsdimension	Erste Charakterisierung
Kontakt / Startmodell	Trotz intensiver Kommunikationsanstrengungen dominiert Bereichsdenken
Partizipation	Trotz langer Partizipationshistorie: „Da haben wir noch Nachholbedarf“
Integration	„Nichtangriffspakt“ der Funktionsbereiche
Modernisierung	Nach etlichen Anläufen Zweifel an der Nachhaltigkeit
Standardisierung	Vom Kunsthandwerk zur industriellen Produktion

Das PaGIMo-Startmodell ...



... und die Schwierigkeiten bei seiner praktischen Umsetzung

- erste Irritationen schon durch den Begriff „Startmodell“
 - Angesichts vielfältiger, bereits laufender Modernisierungsaktivitäten könnte ein neuer „Start“ doch (zusätzliche?) Verwirrung bei der Belegschaft auslösen.
- Wo endet „das ganze System“, das in den Beteiligungsprozess einbezogen werden soll?
 - ausgewählte Funktionsbereiche, der Standort, mehrere Werke...
- unerwartet aufwändige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zum Projektfokus und Projektvorgehen in und mit den Partnerunternehmen
 - „Integrierte Modernisierung“, ein unübersichtlicher und komplexer Projektgegenstand: Tiefschnee zwischen etablierten Pisten?!

Kultur-Interventionen im Fallbeispiel (1)

- 1) Zirkuläres Fragen, Kräftefeldanalyse und paradoxe Intervention im Gatekeeper-Workshop
 - klarer Nutzenfokus

- 2) PaGIMo-Café und Whole-Scale-Dramaturgie im Leadership-Alignment-Workshop
 - Erkenntnis der Unabgestimmtheit im Strategy Deployment

- 3) Kräftefeldanalyse und Widerstands-Selbstbeschreibung im zweiten Leadership-Workshop
 - Erste Rücknahme der Zielkomplexität; differenzierte Beschreibung der eingespielten Widerstandsmuster

Kultur-Interventionen im Fallbeispiel (2)

- 4) Aufstellungsarbeit zur Markierung unterschiedlicher Sichtweisen im Review-Meeting eines der fokussierten Strategie-Umsetzungsprojekte
 - Tiefgreifende, krisenhafte Enttäuschung über Lücken im Commitment und in der strategischen Orientierung

- 5) Bestätigung für die in Geschäftsführung und Projektleitung entstandene Wahrnehmung und Bewusstheit bezüglich der Schwachstellen im bisherigen Projektverlauf; Übernahme von Mitverantwortung
 - „Teil-Reset“ mit klarem Fokus

**Vielen Dank ...
für Ihre Aufmerksamkeit!**