

Klaus J. Zink

# Mitarbeiter- beteiligung

bei **Verbesserungs-** und  
**Veränderungsprozessen**

- Basiswissen
- Instrumente
- Fallstudien

HANSER

# 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>

# 1 **Beteiligung als Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel**

Die Zukunft von Unternehmen wird sehr wesentlich davon abhängen, ob es ihnen gelingt, rechtzeitig wichtige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und diese erfolgreich abzuschließen. Dies betrifft nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch Institutionen des öffentlichen Bereichs, wie beispielsweise Hochschulen oder Organisationen innerhalb des Gesundheitssektors. Auch sie müssen sich dieser Herausforderung stellen, um ihren Fortbestand sichern zu können.

Die erfolgreiche Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse scheint in der Praxis allerdings nur selten zu gelingen. Untersuchungen zeigen, dass mehr als 60 % aller betrieblichen Veränderungsvorhaben scheitern (vgl. u. a. Boonstra, 2000 aus dem Niederländischen zitiert nach Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 20). Schreyögg schätzt sogar, dass nahezu 75 % dieser Vorhaben nicht erfolgreich verlaufen (vgl. Schreyögg, 2000, S. 27).

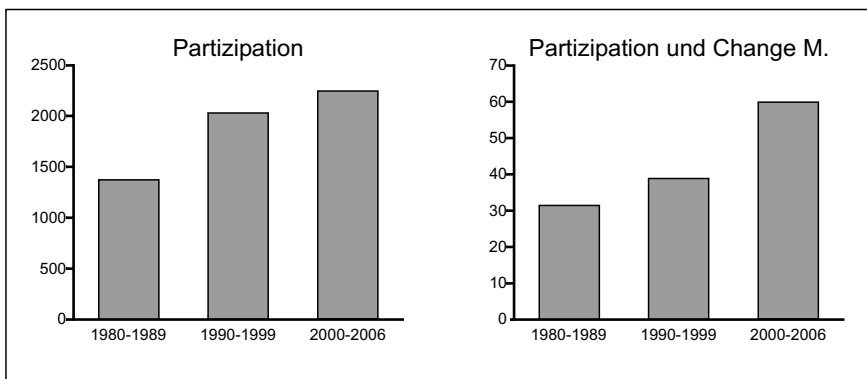
Berücksichtigt man dabei, dass die Notwendigkeit einer erfolgreichen Gestaltung betrieblicher Veränderungen zu *der* erfolgskritischen Größe für Unternehmen geworden ist, wird schnell offensichtlich, dass Organisationen nur dann wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie in der Lage sind, die erforderlichen Veränderungen mit positivem Ergebnis umzusetzen (vgl. Zink, 2005). Das heißt, einzelne Veränderungen können so wichtig sein, dass von ihrem Erfolg die Existenz der gesamten Organisation abhängt (Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 20).

Dabei zeigt sich immer deutlicher, dass überwiegend solche Veränderungsprozesse Erfolg versprechend sind, bei denen die Mitarbeiter (aber auch Führungskräfte) in die Verbesserungs- bzw. Veränderungsaktivitäten ausreichend einbezogen werden. Diese aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei Veränderungen wird auch als Partizipation bezeichnet (Greif, Runde und Seeberg, 2004, S. 194).



Insbesondere beim Thema Strategieentwicklung und -umsetzung wird deutlich, dass sich die Frage der Beteiligung nicht auf die ausführende Ebene einer Organisation beschränken kann, sondern vielmehr alle Ebenen einbeziehen muss.

Die gestiegene Bedeutung der Beteiligung von Mitarbeitern an Veränderungsvorhaben schlägt sich auch in der wissenschaftlichen Literatur nieder. So ist in den letzten Jahrzehnten die Anzahl der Publikationen, die sich mit dem Thema „Partizipation“ im Allgemeinen, aber auch speziell unter dem Aspekt des Change Managements beschäftigen, gestiegen (Bild 1.1).



**Bild 1.1** Anzahl der Publikationen zum Thema „Partizipation“ und „Partizipation und Change Management“ (APA, 2006)

Die Ergebnisse dieser Literaturanalyse sind insofern bemerkenswert, da von Rosenstiel schon 1987 (1987a, S. 2) bemerkte:

„Der Begriff der Partizipation ist modisch geworden; er wird Sammelname für eine Vielzahl von Maßnahmen, Instrumenten, Modellen, Programmen, Forderungen, die eine vermehrte Berücksichtigung des Menschen in der Organisation zum Gegenstand haben.“

Von Rosenstiel selbst (1987a, S. 2) fordert zugleich, dass der Begriff näher präzisiert und konkretisiert werden müsse. Dieser Forderung folgend ist zunächst „Partizipation“ ganz allgemein zu definieren und anschließend im organisationalen Kontext weiter einzugrenzen.

## 1.1 Der Partizipationsbegriff

Der Begriff Partizipation entstammt dem Spätlateinischen und vereint zwei Wortstämme (vgl. Walde, 1965, S. 159 f. und 1972, S. 257):

- „pars“, „partis“, mit der Bedeutung Teil oder Anteil und
- „capere“, mit der Bedeutung (an)nehmen, (er)fassen, ergreifen.

Partizipation bedeutet also die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung an einem bestimmten Prozess, wobei offen bleibt, um welche Art von Prozess (z. B. Gestaltungs- oder Entscheidungsprozess) es dabei geht und wie die Teilhabe im Einzelnen gestaltet ist (vgl. v. Rosenstiel, 1987a, S. 2). So sind nach der Wortherkunft folgende Formen von Partizipation denkbar: offizielle Information, Befragung einer Person, gesetzlich legitimierte Wahl, ein informelles Gespräch, erzwungene oder selbst gewählte Teilnahme (Wegge, 2004, S. 205).

Angesichts des großen Bedeutungsspektrums ist es daher nicht verwunderlich, dass das Wort in ganz verschiedenen Forschungskontexten benutzt wird (z. B. Teilnahme von Eltern an der Entwicklung von Erziehungsprogrammen oder der Nutzung neuer [netzbasierter] Lehr- und Lernformen oder zur Erklärung, wie viele Bürger sich an Wahlen beteiligen etc., vgl. zusammenfassend Wegge, 2004).

## 1.2 Partizipation im organisationalen Kontext

Im organisationalen Kontext ist der Partizipationsbegriff näher zu spezifizieren. Prinzipiell kann man zwischen materieller bzw. finanzieller und immaterieller Beteiligung unterscheiden, wobei hier nur die immaterielle Beteiligung betrachtet wird. Dort wird Partizipation als „direkte, formell geregelte Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen“ verstanden (v. Rosenstiel, 1987a, S. 3). „Direkt“ bedeutet, dass die Beteiligung durch die Betroffenen selbst und nicht durch eine Arbeitnehmervertretung erfolgt (Scholl, 2004, S. 546). „Formell“ bedeutet in diesem Kontext, dass Partizipation nicht von der Zustimmung einzelner Personen, z. B. der jeweiligen Führungskraft, abhängt, sondern institutionell in der Organisation verankert ist. Partizipation beinhaltet somit die Möglichkeit der interessengeleiteten Einflussnahme auf die (Arbeits-)Umwelt insbesondere bei Veränderungsprozessen (Wilpert, 1993; Kißler, 1997). Dabei soll hier Partizipation im Sinne gesetzlicher Mitbe-

stimmung ausgegrenzt werden (vgl. v. Rosenstiel, 1987a, S. 3). Dennoch bleiben immer noch sehr viele Themenfelder einer Beteiligung von Mitarbeitern im Arbeitskontext erhalten: so z. B. die Mitwirkung bei allen Fragen der Organisation der Arbeit in neuen Arbeitsformen wie etwa Gruppenarbeit (vgl. zusammenfassend Wegge, 2004), bei der Verminderung von Belastungen am Arbeitsplatz, z. B. im Rahmen von sogenannten Gesundheitszirkeln (Trimpop, 1998), bei der Einführung neuer Technologien (Herrmann, Scheer und Weber, 1999) und natürlich in Form der Beteiligung am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Diese Konzepte existieren schon seit vielen Jahren (vgl. z. B. Noro und Imada, 1991).

Während die zuvor genannten Themenfelder stark auf die Beteiligung an Verbesserungsmaßnahmen fokussieren, kommt der Beteiligung an tief greifenden Veränderungsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Dies beginnt gegebenenfalls bei Fragen der Strategieentwicklung und endet bei der Beteiligung an deren Umsetzung bzw. kontinuierlichen Weiterentwicklung. Gerade der letzte Punkt verdeutlicht, dass hier ein weiter „Mitarbeiterbegriff“ – im Sinne von „Organisationsmitgliedern“ – zugrunde gelegt wird, der auch die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene einbeziehen muss. Dies auch deshalb, weil die Erfahrungen der Vergangenheit gezeigt haben, dass eine zu geringe Einbindung dieses Personenkreises eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter der ausführenden Ebene behindert (vgl. z. B. die in Abschnitt 8.7 beschriebene Fallstudie).

Das Ausmaß der Partizipation an betrieblichen Entscheidungen kann stark variieren, wobei die „Information“ (und gegebenenfalls Qualifizierung) der Mitarbeiter erst die Möglichkeit zur Partizipation eröffnet. Nach Wegge (2004) finden sich in der Regel folgende Abstufungen der Partizipation (Antoni, 1990; Heller, 1998; Vroom und Jago, 1995; zusammengefasst und ergänzt von Wegge, 2004, S. 209):

- „Die Mitarbeiter werden gar nicht informiert (keine Partizipation).
- Die Mitarbeiter werden durch den Vorgesetzten vor einer Entscheidung lediglich informiert, dass eine Entscheidung ansteht (Information).
- Die Mitarbeiter können ihre Meinung zu der anstehenden Entscheidung gegenüber dem Vorgesetzten äußern (Konsultation).

- Die Meinung der Mitarbeiter wird bei der Entscheidung auf Basis informeller oder formeller Regeln berücksichtigt (Mitwirkung).
- Die Mitarbeiter werden gleichberechtigt an der Entscheidung beteiligt, z. B. in Form einer Gruppendiskussion mit dem Vorgesetzten (Mitbestimmung).“

Die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen steht immer in engem Zusammenhang mit Führungsthemen. So muss mit steigendem Umfang der Partizipation von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungs- und Veränderungsprozessen auch eine entsprechende Führungskultur vorhanden sein. Konzepte wie Delegation, Entscheidungsdezentralisation, kooperativer Führungsstil sind somit die „andere Seite“ der Partizipation. Darauf soll hier jedoch lediglich hingewiesen werden.

Neben der Frage der Zielgruppe und des Umfangs der Beteiligung (insbesondere an Entscheidungen) stellt sich auch die Frage der Beteiligungsdauer: Geht es eher um eine punktuelle Maßnahme im Kontext der Einführung z. B. einer neuen Technologie – oder soll Beteiligung als dauerhaftes Instrument mit unterschiedlichen Ausprägungsformen verstanden werden. Damit ist kein Ersatz für eine institutionalisierte Mitbestimmung gemeint, sondern die Fähigkeit, zu kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozessen zu gelangen.

### **1.2.1 Partizipation und stakeholderorientierte Unternehmensführung**

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungen und Veränderungen, die ihren eigenen Arbeitsbereich oder die gesamte Organisation betreffen, kommt auch den Forderungen nach einer stakeholderorientierten Unternehmensführung entgegen (Zink, 2004b, S. 139–158). Hierbei ist festzustellen, dass Veränderungsvorhaben, welche die Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder berücksichtigen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen als solche Vorhaben, die nur auf einzelne Stakeholder (z. B. die Shareholder) ausgerichtet sind. Stakeholder sind alle Interessengruppen, welche die Organisation beeinflussen (können) oder von ihr beeinflusst werden (vgl. Freeman, 1984, S. 53). Wenn man den Begriff auf diejenigen Interessengruppen beschränkt, ohne deren Unterstützung die Organisation nicht existieren kann, so kann man von strategischen Anspruchsgruppen sprechen (vgl. Achleitner, 1985, S. 76). Da-

# Stichwörter

## A

- Akzeptanz(probleme) 9, 37, 321
- Ängste
  - als kritischer Punkt von Veränderungsprozessen 321
  - durch Überforderung 322
  - faktisch begründbare 320
  - subjektiv empfundene 320
- Anerkennung 78, 157
- Anlaufgespräche 35, 289
- Arbeitsbereicherung 158, 228, 257
- Arbeitsgruppe 42
- Arbeitsorganisation 15, 77, 248
- Arbeitssicherheit 228
  - Einführung von Beteiligungskonzepten 233
  - Förderung durch Mitarbeiterbeteiligung 228
  - Struktur Mitarbeiterbeteiligung 231
- Arbeitszeit 69, 142
- Ausbildung 111
  - für Beteiligungsorientiertes Projektmanagement 122
  - für Großgruppenkonferenzen 126
  - Gruppenmitglieder 112
  - im Rahmen von KVP 111
  - Kennzeichen erfolgreicher Konzepte 119
  - Koordinatoren 121
  - Moderatoren 117
  - weiterer Zielgruppen 122

## B

- Balkendiagramm 136, 150
- Berater, externe 84, 102
- Berichterstatter 105
- Berliner Modell 245
- Beteiligung 1
  - an KVP 14

- beispielhafte Konzepte und Fallstudien 227
- durch Großgruppenkonzepte 38
- immaterielle 3
- materielle 159
- Prozess der 129
- Prozessmodell 320
- Voraussetzungen der 69
- Widerstände 315
- Beteiligungsorientiertes Projektmanagement 23
  - Ausbildung für 122
  - bei der Einführung neuer Technologien 27
  - bei der Restrukturierung von Prozessen 32
  - bei gleichzeitiger Produkt- und Prozessinnovation 35
  - erforderliche Kompetenzen der Zielgruppen 125
  - Fallbeispiele 227, 248, 287
  - organisatorische Verankerung 95
  - Prozess der Beteiligung 164
- Betriebliches Vorschlagswesen 144
- Betriebsrat 73, 82, 83, 98, 323
- Bewertungsmatrix 139
- Bildungsbedarfsanalyse 322
- Brainstorming 132
- Brainwriting 133
- Bürger-Service-Zentrum 272, 277
- Business Reengineering 22

## C

- Change Management 2, 316
- Company Wide Quality Control 8
- Corporate Social Responsibility (CSR) 6, 240

**D**

- Datensammlung und -aufbereitung 148
  - Balkendiagramme 150
  - Histogramme 150
  - Kreisdiagramme 150
  - Streudiagramme 152
  - Verlaufsdiagramme 150
- Dokumentation 160, 298
- Düsseldorfer Modell 245
- Durchsetzungsprobleme, Taxonomie der 320

**E**

- EFQM-Modell für Excellence 6
- Einführung eines EDV-Systems (Vorgehensweise) 166
- Einführung neuer Technologien 27
  - Fallbeispiel 248
- Einführungsphase 82, 131
  - Fallbeispiel 293
  - von KVP-Gruppen 74, 113
- Einführungsplanung (siehe auch Stufenplan) 86
- Einführungsstrategien 201
- Entscheidungsgremium 98
- Entscheidungskompetenzen 73
- Entwicklungsphase 176
- Entwicklungsplanung 177
- Erfahrungsaustauschtreffen 86, 89
- Erfolgsfaktoren 65, 239, 293
- Erfolgsüberwachung 156
- Ergebnisgespräch 91
- Ergebnispräsentation 157
- Evaluation 290, 291
- Excellence-Modelle 9
- Experten 37, 71, 99
- Externe 107

**F**

- Facilitator 105
- Fehler
  - fehlerfreundliche Haltung 322
  - Kultur des Umgangs 322
- Fit
  - horizontaler 12
  - logischer 12
  - psychologischer 12
  - vertikaler 12

- Folgeveranstaltung 195
- Frage-Antwort-Runden 104
- Freiwilligkeit der Teilnahme 44
  - Grenzen 70

**G**

- Gestaltungselemente, grundlegende 69
  - Anerkennung 78
  - Entscheidungskompetenzen 73
  - Ergebnispräsentation 78
  - Gruppengröße 70
  - Kontinuität 79
  - Moderation zur Ergebnissicherung 76
  - Qualifikation 75
  - Themenwahl und -vorgabe 72
  - Verantwortung für den gesamten Prozess 71
  - Voraussetzung der Beteiligung 69
  - Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit 77
  - Zusammensetzung der Gruppe 74
- Gesundheitszirkel (siehe auch Arbeitssicherheit/Sicherheitszirkel) 239
  - Berliner Modell 245
  - Düsseldorfer Modell 245
  - Evaluation 247
  - Mitwirkung 240
- Grassroots-Ansatz
  - Bewertung 314
  - Strategieentwicklung 311
- Großgruppenkonferenz 38
  - Ausbildung 126
  - Beteiligungsmodell 302
  - Durchführung 189
  - Empfehlungen 224
  - Fallbeispiel 302
  - Folgeveranstaltung 195
  - Formen 42
  - Führungsprinzipien 302
  - Gruppenbildung 106
  - historische Quellen 40
  - Management Commitment 222
  - Moderation 182
  - organisatorische Verankerung 100
  - Planung 182
  - Themen 59
  - Gruppengröße 70

## Gruppenkonzepte

- differenziert 221
- kombiniert 199

Gruppenmitglieder (Ausbildung) 112

Gruppenzusammensetzung 74

**H**

Häufigkeit von KVP-Veranstaltungen 77

Häufigkeitsdiagramm 152

Hauptkoordinator 94

High Involvement Unternehmen 324

Histogramm 150

**I**

Impulsreferat 52, 238

Information 24

- als Voraussetzung für Partizipation 4
- Fallbeispiel 297
- nicht teilnehmender Mitarbeiter 193

Informationsmärkte 159

Informationspolitik 11, 24

Informationsstand der Beteiligten 49, 159

Innovationsteams 99

Instanzen 83

Integration

- des Beteiligungskonzeptes 81
- in Partizipations-Portfolio 65

**K**

Kaizen 22

- Regelkreis 210

Kick-off-Veranstaltung 59, 321

Kleingruppen 95

- Fallbeispiel 266

- Kennzeichen 289

- Konzept 288, 291

- projektspezifisch (bei Großgruppenkonzepten) 99

Klinische Behandlungspfade 280

- Einführungsvoraussetzungen, Rahmenbedingungen 281

Kommunikation 15, 16, 39

Kompetenz

- bei beteiligungsorientiertem Projektmanagement 25, 27
- des Personals 7
- Entscheidungs- 73
- erforderliche 125

- Projektleiter 99

Konflikte, Kultur des Umgangs 322

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 13, 18

- Ansatz 92

- Konzept 202

- organisatorische Verankerung 81

- Prozess der Beteiligung 129

- Prozessentwicklung 210

- Stufenplan 202

Kontinuität 79

Konzeptphase Beteiligungsorientierten Projektmanagements 167

Koordination 87, 178

Koordinationsteam 98

Koordinator 82, 85, 229

- Aufgaben 86

- Ausbildung 121

Kreativitätstechniken 132

- Brainstorming 132

- Brainwriting 133

- Methode 635 153

- Morphologischer Kasten 154

- Synektik 154

Kreisdiagramm 150

Kritische Masse 38

Kundenorientierung 248, 279

KVP-Gruppen 90

- Aufgabengebiete 90

- Auswahl von Pilotbereichen 206

- Probleme bei der Einführung 94

- Vorgehensweise bei der Einführung 205

KVP-Workshop

- Feinplanung 213

- Grobplanung der Sollprozesse 212

- Istanalyse 212

- Strukturbeispiel 214

- Vorbereitung 210

KVP-Struktur 214

**L**

Large Systems Interventions 42

Lastenheft 176

Lean Production 22

Lenkungsgruppe (siehe auch Steuerkreis/Steuergruppe) 83, 98

Lerngruppe 100  
 Lernstatt 16  
 Logistikteam 107, 188  
 Lösungseinführung 156  
 Lösungskonzepte  
 – auswählen 172  
 – entwickeln 172  
 Lösungsvorschläge 156

## M

Matrixprojektorganisation 26, 95  
 Max-Mix-Prinzip 52  
 Mentoring Kaskade 321  
 Mitarbeiterbeteiligung, Bewertung (siehe auch Beteiligung) 290  
 Mitarbeiterführung 117  
 Mitarbeitermotivation 119  
 Mitarbeiterorientierung 275  
 Modellierungssyntax 211, 212  
 Moderation 76, 88  
 – Sicherheitsbesprechung 229  
 Moderator 103, 182  
 – Aufgaben 103  
 – Ausbildung 117  
 – Erfahrungsaustausch 91  
 – Training (Beispiel) 120  
 Morphologischer Kasten 154  
 Muss- und Wunschkriterien 179

## N

Nachrichtenwand 45  
 neue Technologien 28  
 – Auswahlvorbereitung 29  
 Nutzer  
 – mittelbarer 29  
 – unmittelbarer 29

## O

Open Space 42  
 – Folgeveranstaltung 196  
 – Konferenz 42, 45  
 – Top-Ten-Liste 190  
 Organisationale Identität 11  
 Organisationales Lernen 323  
 Organisationsentwicklung 10, 317  
 Organisationskultur 12  
 Organisationsstruktur 82, 323

## P

Paretoanalyse 136  
 Paretodiagramm 136  
 – mit Summenkurve 137  
 – ungewichtet 137  
 Partizipation (siehe auch Beteiligung) 2, 315, 317  
 – Anlässe 13  
 – Ansätze 13  
 – Ausmaß 4  
 – Begriff 3  
 – Entwicklungslinien 13  
 – Konzepte 81  
 – Portfolio 65  
 Partizipative Strategieentwicklung 61  
 – Fallbeispiel 310  
 Personalentwicklung 6, 75, 318  
 Pilotbereich 180, 206  
 Pilotgruppe 207  
 Pilotprojekt 180, 206  
 Planungsgruppe bzw. -team 100  
 Planungsphase 84, 105  
 Präsentation von Ergebnissen 78, 157  
 Problemanalyse 142  
 Problemauswahl 134  
 – Bewertungsmatrix 139  
 – Paretoanalyse 136  
 – Punktbewertungsverfahren 135  
 Problembearbeitung 142  
 – Mindmapping 148  
 – Schwierigkeiten 143  
 – Ursache-Wirkungs-Diagramm 145  
 Problemidentifikation (siehe auch Kreativitätstechniken) 129  
 Problemlösung 318  
 Problemlösung/Erarbeitung von Alternativen (siehe auch Kreativitätstechniken) 153  
 Problemlösungsgruppe 15  
 – im Angestelltenbereich 89  
 Problemlösungsprozess 162  
 Problemlösungsworkshop 230  
 Problemsammlung 132  
 Problemverständnis 142  
 Produkt- und Prozessinnovation 35  
 Produktionssysteme 319  
 – ganzheitliche 17  
 Projekt 173



- -auswahl, Bewertungstabelle 140
- -bearbeitung 144
- -bericht 161
- -gruppe 98, 174
- -leiter 99
- -organisation, beteiligungsorientierte 27, 249
- -planung 173, 175
- Projektmanagement
  - beteiligungsorientiertes 23, 95, 164
  - traditionelle Konzepte 24
- Promotor 88
- Protokoll 160
- Prototyp- bzw. Pilotphase 180
- Prozessbegleiter 76, 321
- Prozessinnovation 35
- Prozessmanagement 34, 37
  - öffentliche Verwaltung 267
- Prozessmodellierung, Syntax 262
- Prozess-Verbesserungs-Teams 33
  - im Krankenhaus 279
  - kleingruppenorientierte 266
  - Zusammensetzung 268

**Q**

- Qualifikation/Qualifizierung (siehe auch Ausbildung) 75, 111, 220
- Qualitätszirkel (Quality Circle, Quality Control Circle) 8, 14

**R**

- Real Time Strategic Change (RTSC) 48
  - Ablauf 53
  - charakteristische Problemstellungen 50
  - Erfolgsvoraussetzungen 185
  - Fallbeispiel 301
  - Nachbereitung 191
  - Spielregeln 187
  - Umsetzung der Konferenzziele 190
  - Vorbereitung 191
- Referenten 187
- Repräsentativität 38, 59
- Restrukturierung von Prozessen 32
- Rückmeldesystem 297
- Rückmeldung 158

**S**

- Schlüsselprozesse
  - Neugestaltung 34, 268
- Search Conference 41
- Sicherheitsarbeit (siehe auch Arbeitssicherheit) 232
- Sicherheitsbesprechung 229
- Sicherheitsgruppen 231
- Sicherheitsunterweisung 229
- Sicherheitszirkel 230
  - in Klein(st)unternehmen 232
- Sitzungsprotokoll 161
- Skandinavische Konzepte 15
- Spielführer 187
- Stabilisierung
  - der Gruppenarbeit 295
  - der Mitarbeiterbindung 287
- Stakeholderorientierung 25
  - bei der Unternehmensführung 5
- Standardisierung 21
- Steuergruppe (siehe auch Steuerkreis/Lenkungsgruppe) 83, 229
- Steuerkreis (siehe auch Steuergruppe/Lenkungsgruppe) 56
- Storytelling 64
- Strategieentwicklung 11, 318
  - Fallbeispiel 310
  - Grassroots-Ansatz 311
  - Kernprozesse 63
  - partizipativ 61, 197
- Streuungsdiagramme 152
- Strichliste 149
- Strukturplan 174
- Stufenplan 202
- Synektik 154
- Systembetrachtung
  - situative Ermöglichung 323
  - Trägheit 323

**T**

- Task-Force 26, 99
- Tavistock Institute of Human Relations 41
- Teamleader 187
- Teamleiter 88
- Teilnehmerzahlen 43
- Themenspeicher 131, 141
- Themenwahl und -vorgabe 72
- Tischmoderator 187

Topmanagement 105, 106  
 Total Quality Management (TQM) 22, 32  
 Toyota-Produktionssystem 8, 17  
 Trennung von Strategieentwicklung und -  
 umsetzung 62

## U

Umsetzungsgruppen 43, 108, 194  
 Umsetzungsphase/Nutzungsphase 181  
 Unternehmenskultur, Veränderung der  
 323  
 – Änderungsfreundlichkeit 322  
 – Außenorientierung 322  
 Unterstützung durch Management 82  
 Unzufriedenheit mit dem Istzustand 49  
 Ursache-Wirkungs-Diagramm 145

## V

Veränderungen 1, 9, 226, 316, 317  
 Veränderungserfolge 56  
 Veränderungsformel 49  
 Veränderungsprozess 1, 281, 282  
 Verankerung  
 – organisatorisch 81  
 – strukturell 26  
 Verbesserungs- und  
 Veränderungsprozesse  
 – Beispielhafte Konzepte und Fallstudien  
 227  
 – Gestaltungselemente 69  
 – Widerstände 315  
 Verhaltensträgheit 322  
 Verlaufsdiagramme 150

Verteilungsstrichlisten 148  
 Vertrauen 321  
 Voraussetzungen der Beteiligung 69  
 Vorgangs-Bearbeitungs-System  
 (Kommunalverwaltung) 258  
 Vorgesetztenbeurteilung 93, 322  
 Vorschlagswesen 144

## W

Wandel 1, 316, 317  
 – organisatorischer (goldene Regeln) 9  
 – Unvermögen zum 322  
 Weltgesundheitsorganisation (WHO)  
 240  
 Werkstattzirkel 289  
 Whole-Scale-Ansatz 54  
 Widerstand 315  
 Widerstände gegenüber Veränderungen  
 10, 320  
 – sachlogische 324  
 – systemimmanente 320, 322  
 – verhaltensimmanente 320  
 Workshop 44  
 – Konzepte 38

## Z

Zeit- und Raumtafel 44  
 Ziele detaillieren 171  
 Zukunftskonferenz 46  
 – Struktur/Ablauf 47  
 Zusammenarbeit, Bereitschaft für 282