

Zeit für Zukunft

Wie Unternehmen mit partizipativen Prozessen Zukunft gestalten

Vortrag beim VDMA

Frankfurt am Main
März 2006

Dr. Bernhard Albert
Mulanskystr. 23
60487 Frankfurt am Main

fon 069 - 79 30 27 53
fax 069 - 79 30 27 54
mobil 0160 - 58 59 911

www.bealbert.de
info@bealbert.de

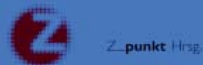
USt-IdNr.: DE219074742



Z_dossier 02



Zukunftsforschung und Unternehmen
Praxis, Methoden, Perspektiven



Z_punkt Hrsg.

Zeit für Zukunft



Vom Einfluss der Zeitvorstellungen und der
gesellschaftlichen Zeitorganisation auf
Zukunftsvorstellungen und Lebensperspektiven

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Philosophie im Fachbereich Politikwissenschaften
der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt am Main

vorgelegt von Bernhard Albert
April 2003



Road Map

- Ausgangsthesen
- Partizipation schafft Energien für Veränderung (ein Beispiel)
- Vom Erfinder-Unternehmer zur Beteiligungskultur
- Ängste und Bedürfnisse steuern das Handeln
- Partizipative Methoden erschließen Zukunftswissen und ermöglichen eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung
- Hierarchien, die hemmen
- Schlussfolgerungen



Wenn **Unternehmen der Zukunft** gewachsen sein wollen, sollten sie **Mitarbeiter** und zentrale Akteure in den Unternehmensumfelder zu **Mitgestaltern** des Unternehmens machen.

Dabei ist gleich, ob es um technologische, strukturelle oder ökonomische **Innovationen** geht oder um die **Umgestaltung** des Unternehmens selbst.

Die Einbindung in **partizipative Prozesse** muss systematisch und regelmäßig erfolgen und alle Beteiligten müssen zu dem Schluß gelangen, dass ihr Engagement **für die Zukunft** des Unternehmens **von Bedeutung** ist.

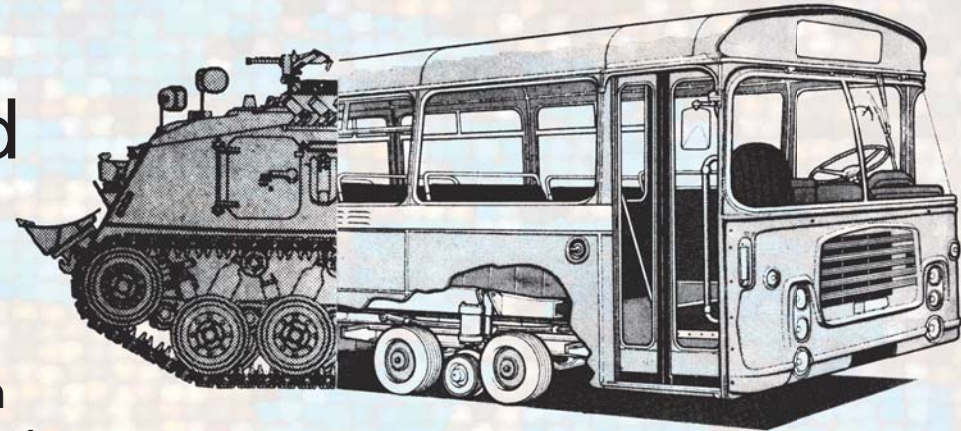


Produkte für das Leben statt Waffen für den Tod

Der **Alternativplan** bei **Lucas Aerospace**

Als sich Mitte der 1970er Jahre durch Kürzungen der staatlichen Rüstungsausgaben in Großbritannien Massenentlassungen bei Lucas Aerospace abzeichneten, entwickelten engagierte Ingenieure unter breiter Beteiligung der Belegschaften einen Alternativplan zur Umstellung der Produktion auf zivile Güter. Hochinnovative Produkte sollten die Waffenproduktion im ersten Schritt ergänzen und im zweiten Schritt ablösen.

Lange Zeit konnten mit diesem Plan ganz ohne konkrete Umsetzungsschritte Entlassungen verhindert werden.



- Solarheizsysteme
- künstliche Niere
- Straßen-Schienen-Bus
- Hybrid-Motor
- telechirische Geräte
- Herzschrittmacher
- gasbetriebene Wärmepumpe
- Hilfsbremssysteme
- Wartungsroboter

Gegenbeispiele: Mannesmann - Vodaphone / Preussag - Tui



Partizipation von unten

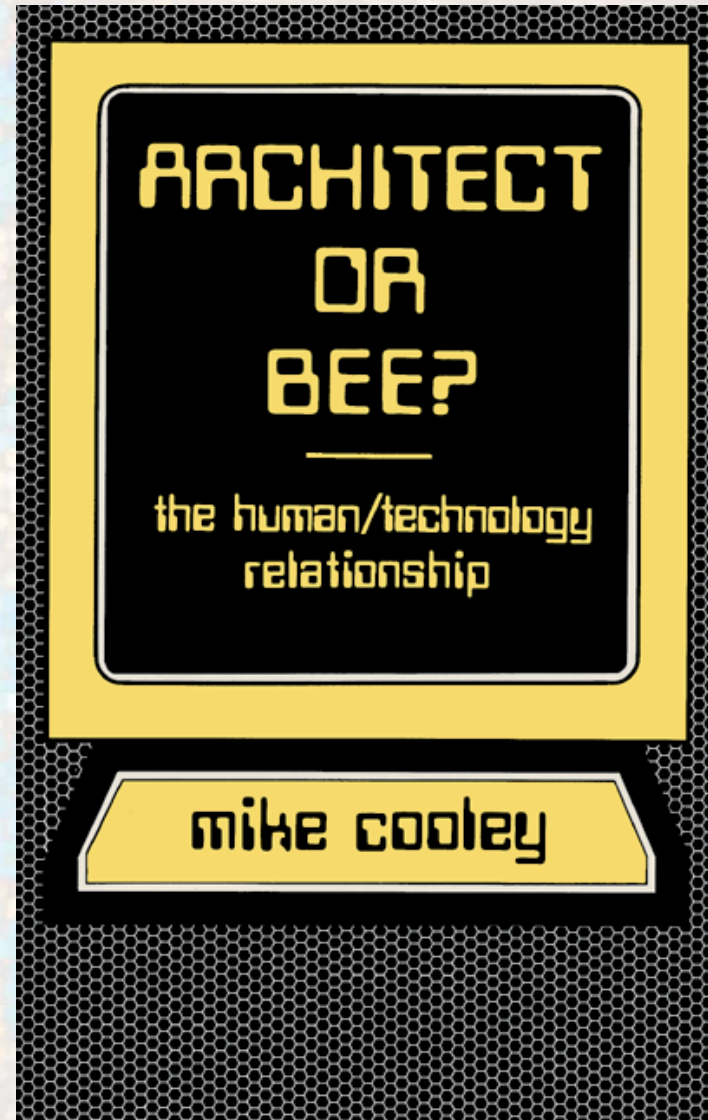
unterscheidet sich nicht immer von

Partizipation von oben

Ergebnisse können **neue Produkte** sein -
können **neue Anwendungen** sein - es kann
aber auch einfach ein neuer **innovativer Um-
gang** mit Geschäftspartnern oder Investoren
sein - oder die **Verbesserung der Wahr-
nehmung** von Risiken und Möglichkeiten.

Alle kennen Situationen, in denen sie etwas
besser wissen oder besser können als andere -
auch besser als Vorgesetzte oder Auftrag-
geber, als Vorstandsmitglieder oder Zulieferer.

Nicht immer hält die eigene Idee der Überprü-
fung stand - aber wenn sie stand hält, sollte
sie zum Unternehmenserfolg beitragen.



Erkenntnisse

- eigener Nutzen ist ein starker Antrieb
- Gemeinsamkeit macht stark
- erkennbare Erfolge beleben den Prozess



Mitbestimmung und Partizipation

- sind nicht das Gleiche

Bei der **Mitbestimmung** wird von einem (Klassen-) **Antagonismus** ausgegangen, bei dem die Arbeitgeber mit allen Mitteln versuchen die Arbeitnehmer zu übervorteilen, während die dem Unternehmen den Profit durch Schludrigkeit oder bösen Willen schmälern möchten. Durch Mitbestimmung sollen beide Seiten in ein **Machtgleichgewicht** kommen.

Partizipation soll bewirken, dass Mitarbeiter als **(gleichberechtigte) Partner** wahrgenommen werden, die sich mit dem gleichen Ernst und dem gleichen Eifer, wie die Unternehmensführung, an der **Zukunftsgestaltung** beteiligt. Optimiert werden soll dabei der **Wissenstransfer** und erweitert werden sollen die **Zukunftschancen** des Unternehmens.

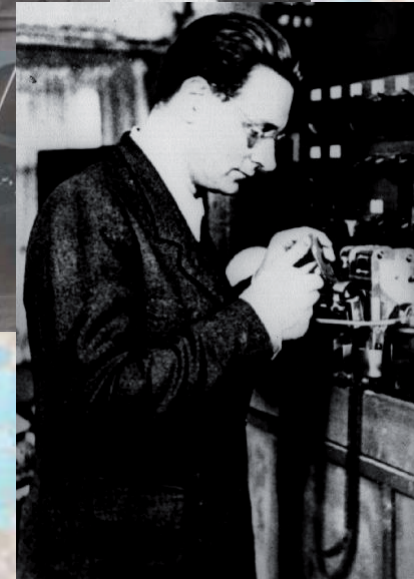
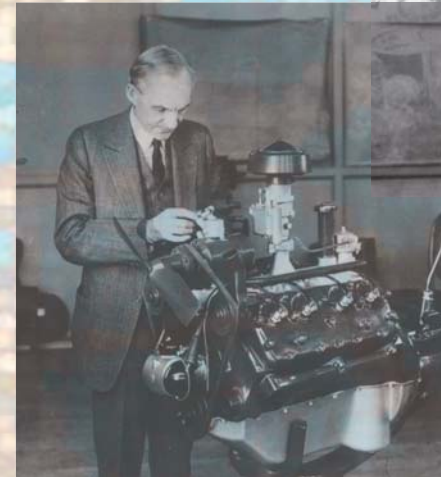
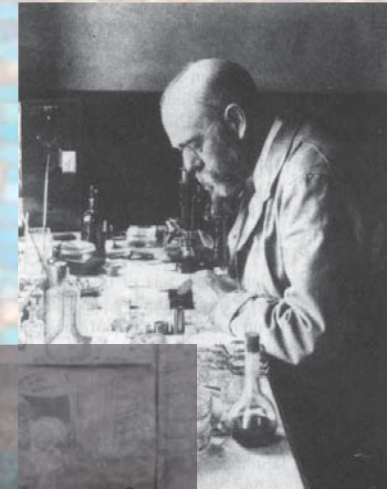


Der **Erfinder-Unternehmer** ...

Werner von Siemens, Alexander Graham Bell, Carl Benz, Gottlieb Daimler, Thomas Cook, Ludwig Bölkow, Henry Ford, Louis Jean Lumière, Eugen Langen / Nikolaus Otto (Deutz AG), Alfred Bernhard Nobel, Robert Koch, Ernst Sachs, Otto Schott, Konrad Zuse, ...

... **wird Geschichte**

- Anfänge
- moderne Produktionsweise
- Forschung & Entwicklung
- Netzwerk-Innovationen



Gegenwart und Zukunftsangst

Die Gegenwart vieler Unternehmen ist von den Existenzängsten der Mitarbeiter geprägt, die gebannt durch die Allgegenwart aktueller Verkaufszahlen und Quartalsberichte den Blick für die Zukunft verlieren. Unsicherheiten bewirken zudem, dass sie weniger an das Überleben des Unternehmens denken als an die eigene Fortexistenz.



Die Mitarbeiter haben eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und streben vor allem nach Sicherheit. Sie müssen kontrolliert und geführt werden, um einen produktiven Beitrag für die Organisation zu leisten.

Arbeit ist eine wichtige Quelle der Zufriedenheit. Die Mitarbeiter suchen nach Anerkennung, Selbstverwirklichung und eigener Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitet.

nach McGregor 1960, S. 33ff. und 47 f.





Wachstum / Innovation

Defizit-Ausgleich

Bedürfnispyramide

nach Maslow



Zeit für Zukunft!

Mit ausreichender Sicherheit und Anerkennung werden Mitarbeiter vom Rad in der Maschinerie zu Ideenlieferanten und Zukunftsgestaltern.

Sie verwirklichen eigene Ideen und erkennen den Wert ihrer Arbeit für das Unternehmen.



Ideenmanagement ist Partizipation

Das **Ideenmanagement** fasst BVW und KVP zusammen. Beide stammen aus dem 19. Jahrhundert*. Einer der ersten Vorschläge war es, die Fenster in den Betrieben zu putzen, um die Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz zu verbessern. Hauptziele sind Rationalisierung, Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Innovationen spielen kaum eine Rolle.

Nach einer Studie des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft gab es im Jahr 2002 1,36 Mio. Verbesserungsvorschläge in den befragten 10% deutscher Unternehmen. 70% davon wurden umgesetzt. Eingespart wurden rund 1,18 Mrd. Euro. Dafür gab es Prämien in Höhe von 185 Mio. Euro.

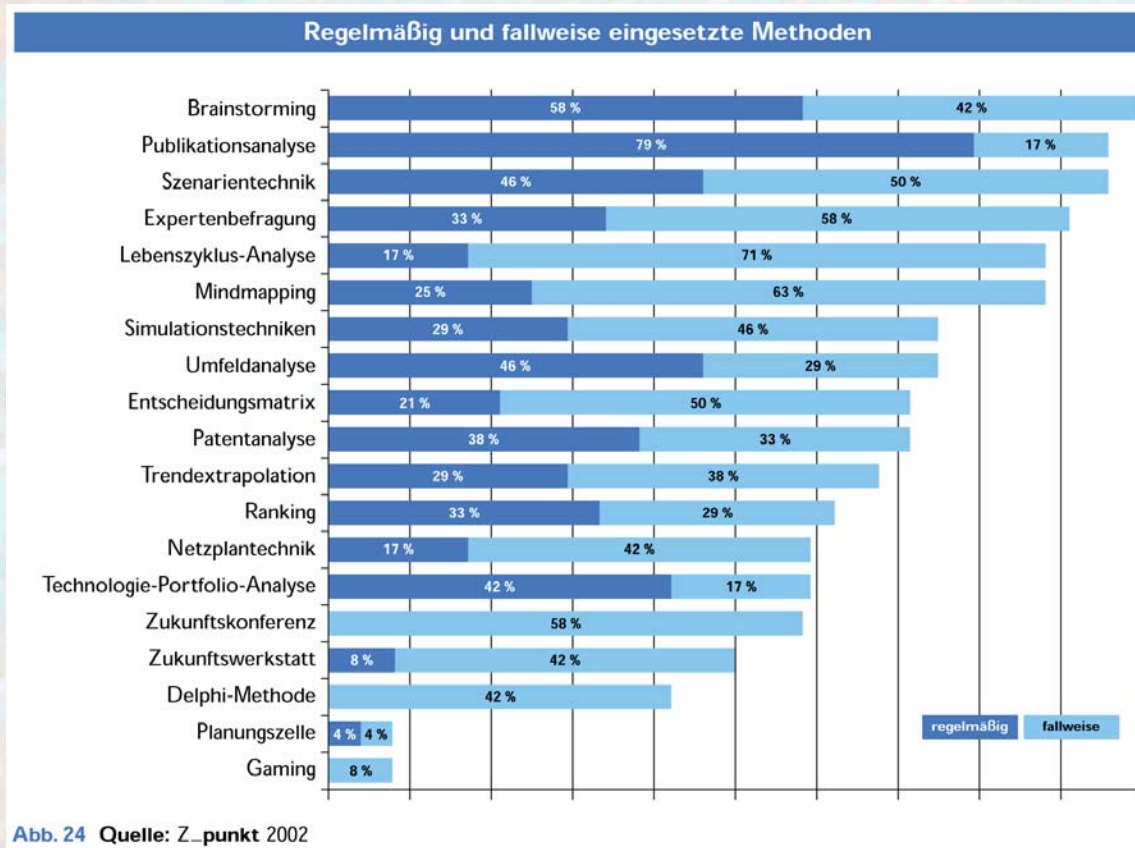
Die Studie zeigt, dass die Prämien nur ein Antrieb für die Mitarbeiter sind. Mindestens ebenso wichtig sind:

- **zeitnahe Reaktion** auf eingereichte Vorschläge,
- **rasche Umsetzung** in betriebliche Praxis,
- **innerbetriebliche Anerkennung**.

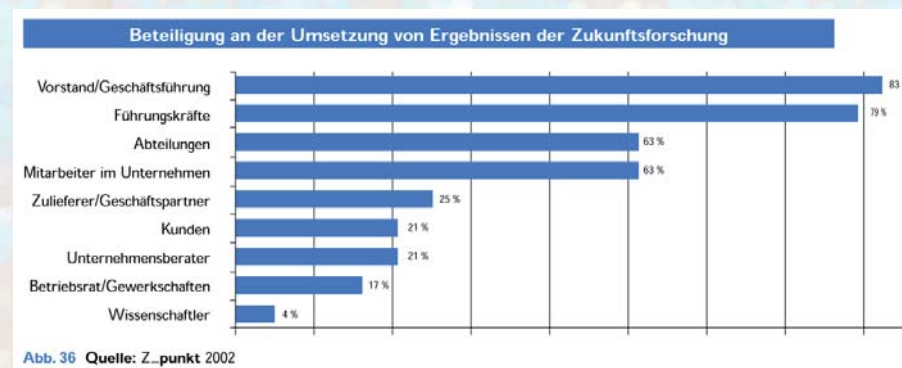
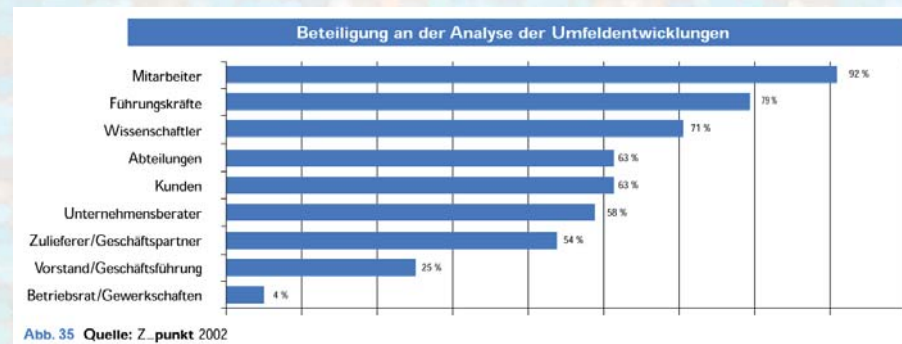
* in Deutschland erstmals mit dem Generalregulativ von Krupp von 1872



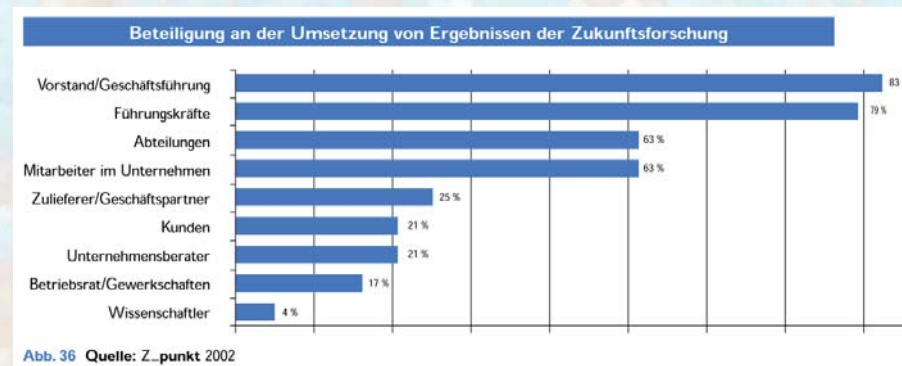
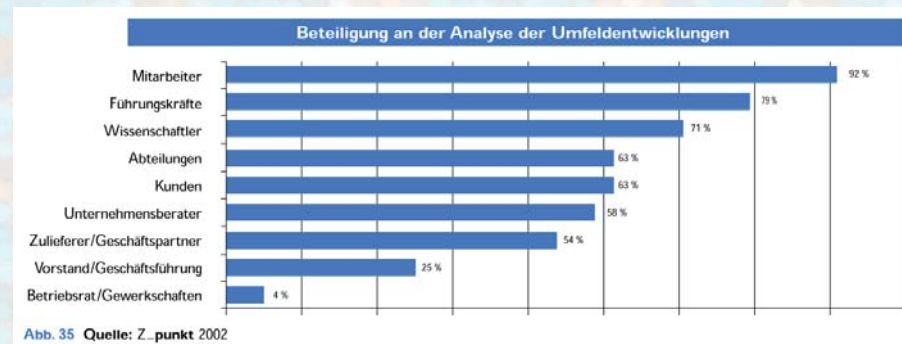
Corporate Foresight: eingesetzte Methoden



- Beteiligung endet oft beim Zusammentragen und Auswerten von Daten.
- fachliches Know-how fließt nicht selten nur mittelbar ein.
- die Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern ist oft unzureichend.



- Beteiligung endet oft beim Zusammentragen und Auswerten von Daten.
- fachliches Know-how fließt nicht selten nur mittelbar ein.
- die Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern ist oft unzureichend.



Da fragt sich:

- Wird systematisch nach Neuem gesucht oder wird nur Vorhandenes nach Vorgaben verarbeitet?
- Werden Mitarbeiter motiviert eigene Wahrnehmungen einzubringen und Veränderungen an den Rändern zu erfassen oder wird das als überflüssiger Ballast wahrgenommen.



Grundlegend für partizipative Prozesse ist,

- dass sie und ihre Ergebnisse **einfach** und **verständlich** und für alle **nachvollziehbar** sind.
- dass **Anerkennung** und **Wertschätzung** vermittelt werden. Dazu gehört es zu begründen, wenn Vorschläge abgelehnt werden (müssen).
- dass sie **Zeit** erfordern. Sie sind erfolgreicher, wenn sie bewußt eingeplant und nicht gerade mal dazwischen geschoben werden.
- dass sie **Kontinuität** benötigen - die Beteiligten behalten die Zukunft und neue Möglichkeiten im Blick, wenn klar ist, dass sie danach gefragt werden.
- dass sie **Verunsicherung und Ängste** hervorrufen können, weil kein Teilnehmer weiß, wie die Unternehmensführung auf die Ergebnisse reagiert. Deshalb sollte die **Rückmeldung** zu den Ergebnissen **rasch** erfolgen.
- dass **erste Maßnahmen unmittelbar** durch sie ausgelöst werden.
- dass die **Ergebnisse nicht im "Giftschrank"** verschwinden, sondern den Beteiligten oder sogar der ganzen Organisation zur Verfügung stehen.



Planungszelle und Projekthaus

“Die **Planungszelle** ist eine Gruppe von Bürgern, die nach einem Zufallsverfahren ausgewählt und für eine begrenzte Zeit von ihren arbeitsalltäglichen Verpflichtungen vergütet freigestellt worden sind, um, assistiert von Prozeßbegleitern, Lösungen für vorgegebene Probleme zu erarbeiten“*. Ergebnisse sind Gutachten und Lösungsvorschläge.

- Mit Zufallsverfahren wird eine repräsentative Gruppe von Teilnehmern ausgewählt.
- Die Teilnehmer werden für die Dauer der Planungszellen, von der Arbeit freigestellt.
- Sie werden umfassend informiert und ziehen sich dann wie “Schöffen” zur Beratung zurück.

An Planungszellen in Unternehmen sollten Mitarbeiter aus allen Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen beteiligt werden. Die Ideen- und Bedenkenträger zum jeweiligen Projekt können Input liefern, sollten die Planungszelle aber nicht dominieren. Beides ist durch geeignete Auswahlverfahren sicher zu stellen.

Die **Projekthäuser** bei der Degussa AG sind bzw. waren hoch spezialisierte mit Technologie und Marktwissen ausgestattete Einheiten, die Anwendungsfelder für neue Technologien ausgelotet haben. Zuvor haben freiwillige Experten aus allen Bereichen des Unternehmens in Workshops die Möglichkeiten zur Gründung eines Projekthauses ausgeleuchtet.

* Diemel 1972



Zukunftswerkstatt - Appreciate Inquiry

Dreistufige Verfahren mit Bewertung des Ist-Zustands, Kreativphase und Realisierungsphase. Den Einstieg in Zukunftswerkstätten in Unternehmen bildet oft ein Input, der die Teilnehmer motiviert, sich vom Tagesgeschäft zu lösen.

Zukunftswerkstatt - Einstieg: kritische Reflektion

Appreciate Inquiry - Einstieg: Lob für alles Gelernte

Eignung: Ideenfindung, Problemlösung, Etablierung neuer Leitbilder / Umdenken

Dauer: 1,5-3 Tage plus Vor- und Nachbereitung.

Produktlabor - Produktklinik

Internes und externes Wissen werden in intensiven Workshops mit Mitarbeitern und unter Beteiligung von Kunden abgeglichen.

Eignung: Optimierung bestehender Produkte

Dauer: 1 Tag bzw. 5-6 Monate



Zukunftskonferenz und RTSC

Großgruppen-Methoden für 50-80 (erweiterbar durch Teilung) bzw. 50-1000 Teilnehmer

Zukunftskonferenz: Herkunft - Entwicklungen von Morgen - eigene Stärken und Schwächen - Zukunftsziele - Konsens - Planung

Ziele: Möglichkeiten erkennen - Aufbruchstimmung erzeugen

Real Time Strategic Change: Situation erkunden und Dringlichkeit erzeugen - Visionen und Strategien entwickeln - Maßnahmen und Konsequenzen vereinbaren.

Ziel: gemeinsame Ausrichtung

Umso breiter die Beteiligung, desto größer die Streubreite möglicher Wirkungen. Aber nie vergessen: das kostet Zeit in der Umsetzung und erfordert die Bereitschaft zur Veränderung.

Perspektivenwerkstatt

Großgruppen-Methode bei der Fachleute gemeinsam mit Betroffenen planen. Für Unternehmen vor allem bei Planungsprozessen relevant, z.B. bei Neuansiedlung, bei grundlegenden Veränderungen in der Logistik oder bei der Neu- oder Umgestaltung von Unternehmen mit besonders hohen Anforderungen an die Mitarbeiter.





Häufig endet hier
die Beteiligungskultur

Unternehmenspyramide

Beispiele: Zukunftskommunikation
bei der Deutsche Bank und bei BASF



Partizipativ getroffene Entscheidungen

- basieren auf einer **besseren Informationsgrundlage**, da sie unterschiedlichste Sichtweisen, Erfahrungen und Kenntnisstände miteinbeziehen.
- sind von vornherein **besser kommuniziert**
- und werden deshalb eher **verstanden und akzeptiert**.
- weisen wegen des gemeinsamen Prozesses eine **höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit** und **Umsetzungsgenauigkeit** auf.
- **Probleme** in der Umsetzung können **offener** angesprochen werden und sind durch die gemeinsame Wissensbasis **leichter zu kommunizieren**.

