

## IMPROVE-Arbeitspapier 2-2

Dezember 2005

# Eigenschaften erfolgreicher Projektstrukturen für Integrierte Modernisierungskonzepte

Axel Korge

<b>1</b>	<b>So können KMU den hohen relativen Innovationsgrad bewältigen.....</b>	<b>2</b>
1.1	Können: Befähigung zum weitgehenden Innovationssprung .....	2
1.2	Wollen: Herstellen von Motivation und langfristigem Engagement.....	3
1.3	Dürfen: Die besondere Rolle des Unternehmensleiters .....	3
<b>2</b>	<b>So können KMU die außergewöhnliche Komplexität bewältigen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ängste: Umgang mit beträchtlichen Unsicherheiten bei allen Beteiligten .....	5
2.2	Entlastung: Unterstützung der Führungskräfte und Leistungsträger .....	5
2.3	Wachsende Implementierung: Schritt für Schritt zum Erfolg.....	6
<b>3</b>	<b>So können KMU den integrierten Modernisierungsprozess organisieren .....</b>	<b>7</b>
3.1	Synergie: Bestehende Abläufe und Strukturen nutzen .....	7
3.2	Professionalität: Ausgereiftes "schlankes" Projektmanagement.....	7
3.3	Unternehmenskultur: Vermeidung unnötiger Bürokratie .....	8

# 1 So können KMU den hohen relativen Innovationsgrad bewältigen

## 1.1 Können: Befähigung zum weitgehenden Innovationssprung

Qualifizierung erfüllt im Rahmen der Integrierten Modernisierung von KMU zwei Funktionen. Zum einen befähigt Qualifizierung die Menschen im Unternehmen, die Innovationen benutzen zu können. Innovation verursacht neue Arbeitsaufgaben und Abläufe. Parallel zur Realisierung neuer IMPROVE-Bausteine ist deshalb eine Qualifizierung notwendig, die den Menschen in die Lage versetzt, die innovativen Lösungen anzuwenden. Hier geht es um das Erzeugen von Handlungswissen. Jeder Mitarbeiter muss lernen, wie er neue Lösungen in seiner spezifischen Arbeitssituation anwenden kann. Zur Qualifizierung empfehlen sich Workshopkonzepte in denen die Mitarbeiter ihr spezifisches Anwendungswissen selber erarbeiten. Auf diese Weise können zentrale Aufgabenstellungen minimiert werden und wirklich spezifisches Wissen, das die Anforderungen vor Ort trifft, realisiert werden.

Zum zweiten muss gerade in KMU ausgenutzt werden, dass neues Wissen zum Auslöser von Veränderung werden kann. Qualifizierung hilft also, Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. Hier zielt Qualifizierung darauf, dass die Mitarbeiter die neuen Anforderungen und Zusammenhänge begreifen, dass sie innovative Gestaltungsprinzipien und Lösungsansätze kennen lernen. Von herausragender Bedeutung ist auch, dass die Mitarbeiter den Nutzen für das Unternehmen und sich selber verstehen lernen.

Es gibt zwei Treiber von Qualifizierung, nämlich einerseits das Management und andererseits die Einsicht und das Engagement der Mitarbeiter. In KMU, ohne Stabstellen, kommt der Eigeninitiative der Mitarbeiter auch bei der Qualifizierung eine besondere Bedeutung zu. Allerdings darf Führung auch bei hoher Eigenmotivation zur Qualifizierung nicht vernachlässigt werden. Es ist und bleibt Aufgabe des Managements, die Qualifizierung zu fordern, zu unterstützen, zu koordinieren und auf die Strategien ausrichten.

Aufgrund des hohen Innovationsgrads besteht die Notwendigkeit zur Qualifizierung auf allen Unternehmensebenen. Selbstverständlich müssen auch Unternehmensleitung und das Top-Management neues lernen – sowohl um innovative Lösungen anwenden und führen zu können, als auch, um geeignete Veränderungen anzustoßen und umzusetzen zu können (und zu wollen). Besonders der Unternehmensleiter hat aber keinen Vorgesetzten, der ihn an die Qualifizierung heranführt. Er muss die Eigeninitiative zu lernen selber entwickeln.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte realisieren eine intensive Qualifizierung sowohl durch das Management getrieben, als auch in Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters und zwar für wirklich jede Ebene im Unternehmen.

## 1.2 Wollen: Herstellen von Motivation und langfristigem Engagement

Die Integrierte Modernisierung braucht die Unterstützung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Eine passive Akzeptanz genügt nicht, vielmehr ist eine aktive Mitwirkung, die auf innerer Überzeugung basiert, herzustellen. Es ist somit erforderlich, eine Motivation von innen heraus (intrinsische Motivation) aufzubauen. Da sich der Aufbau eines Integrierten Modernisierungskonzepts über Jahre hinweg erstreckt, muss diese Motivation über einen langen Zeitraum erhalten werden und darf nicht nur ein Strohfeuer sein.

Alle neueren Ansätze zur Arbeitsmotivation gehen von der Bereitschaft des Menschen aus, sich von einer sinnvollen Tätigkeit motivieren zu lassen und fordern eine entsprechende Gestaltung der Arbeit. Schon Herzberg, ein Klassiker der Motivationstheorie, verdeutlichte, dass es dem Management nur mit der Gelegenheit zu unabhängiger Arbeit und Verantwortlichkeit gelingen kann, die Mitarbeiter hoch zu motivieren. Notwendige Bedingung für eine intrinsische Motivation ist somit Partizipation, also die aktive und verantwortliche Einbindung aller Menschen im Unternehmen in den Planungs- und Umsetzungsprozess.

Partizipation wiederum erfordert Information, damit die Menschen den Sinn und die Notwendigkeit erkennen, und Qualifizierung, um die entsprechenden Fähigkeiten aufzubauen. Zu beachten ist außerdem, dass jeder Mensch aber auch an sich selber denkt, entsprechend braucht die intrinsische Motivation Win-Win-Situationen. McGregor, ein weiterer Klassiker der Motivationstheorie, sieht es deshalb als wesentliche Aufgabe des Managements, organisatorische Bedingungen zu schaffen und Wege aufzuzeigen, die den Arbeitspersonen ermöglichen, ihre eigenen Ziele dann am besten zu erreichen, wenn sie diese mit den Zielen der Organisation abstimmen.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte gestalten Partizipation, Information und Qualifizierung auf Grundlage von Win-Win-Situationen.

## 1.3 Dürfen: Die besondere Rolle des Unternehmensleiters

Es ist Aufgabe des Unternehmers (bzw. des Top-Management) den Mitarbeitern Visionen, Wege und persönliche Perspektiven aufzeigen. Er muss den Veränderungsprozess vorantreiben. Er prägt Unternehmenskultur und Strategie. Allein: Der Unternehmer wird von den gleichen Ängsten und Unsicherheiten geprägt, wie alle Menschen im Veränderungsprozess. Ihn kann aber niemand an der Hand nehmen, er muss sich selber (wie Münchhausen am eigenen Zopf) aus dem Sumpf überkommener „Selbstverständlichkeiten“ ziehen. Wenn es dem Unternehmensleiter nicht gelingt, Vorreiter im Veränderungsprozess zu sein, wird er wirklich innovative Lösungsvorschläge seiner Mitarbeiter als blauäugig oder als zu radikal ablehnen. Wenn also der Unternehmensleiter lediglich delegiert und sich informieren lässt, besteht die Gefahr, dass Konzepte entwickelt werden, die ihm zu extrem und nicht realisierbar vorkommen, die er (aus seiner unveränderten Denkweise heraus) blockieren muss. Aufgrund der traditionell prägenden Rolle des Unternehmensleiters in KMU wäre dies oft das Ende einer wirkungsvollen Integration und einer weitgehenden Modernisierung.

Bevor die Integrierte Modernisierung in das Unternehmen getragen werden kann, müssen Unternehmensleiter und Top-Management ohne Ausnahme von der Notwendigkeit und der Stoßrichtung der Veränderung einhundertprozentig überzeugt sein. Dazu ist es erforderlich, dass sich der Unternehmensleiter und das Top-Management geistig intensiv und über einen längeren Zeitraum hinweg mit den neuen Konzepten beschäftigt.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte werden so gestaltet, dass der Unternehmer, am Besten gemeinsam mit dem Top-Management, die erste Phase der Implementierung der Integrierten Modernisierung, aktiv bearbeitet. (Top-Down-Konzeption)

## **2 So können KMU die außergewöhnliche Komplexität bewältigen**

### **2.1 Ängste: Umgang mit beträchtlichen Unsicherheiten bei allen Beteiligten**

Die Forderungen nach dramatischen Steigerungen der Leistungsdaten und der schiere Umfang der erforderlichen Veränderungen erzeugt bei den Menschen im Unternehmen Angst und Unsicherheit. Lösungen sollen realisiert werden, die allen Erfahrungen widersprechen. Es gibt keine Stabstellen, die (selber von den Veränderungen wenig betroffen) Licht ins Dunkel bringen können. Auch Vorbilder aus vergleichbaren Unternehmen fehlen weitgehend. Ängste und Unsicherheiten blockieren aber den Veränderungsprozess. Im Interesse einer zuverlässigen Implementierung ist es erforderlich, Ängste und Unsicherheiten systematisch abzubauen.

Aufgrund des hohen relativen Innovationsgrades nehmen die Menschen im Unternehmen beträchtliche fachliche Risiken wahr, die von der integrierten Modernisierung ausgehen: „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Das kann doch nicht funktionieren“. Diese fachlichen Ängste und Unsicherheiten können durch fachliche Information, Qualifizierung, Beispiele und Pilotanwendungen ausgeräumt werden. Mindestens genau so wichtig sind persönliche Risiken und Eigeninteressen. Es ist eine Binsenweisheit, dass der Mensch auch an sich selbst denkt. Bewertet er die Folgen der integrierten Modernisierung für sich negativ, besteht die Gefahr, dass er die Veränderung nicht mitträgt. Es kann jedoch nicht gelingen, gegen individuelle Interessen anzukämpfen. Bereits im Vorfeld des Veränderungsprozesses sollte deshalb der Grundsatz verankert werden, dass Win-Win-Situationen angestrebt werden und dass auch individuelle Unterschiede zugelassen werden.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte integrieren Partizipation, Information und Qualifizierung zu einem langfristigen, sauber aufeinander abgestimmten Personalentwicklungssystem.

### **2.2 Entlastung: Unterstützung der Führungskräfte und Leistungsträger**

In KMU gibt es keine Stabstellen mit der Kapazität, die Integrierte Modernisierung voranzutreiben. Die Projektaktivitäten müssen in die Linie und ins Tagesgeschäft eingebunden werden. Die Leistungsträger sind aber bereits heute oft überlastet. Eine Integrierte Modernisierung bewirkt ein fast unvorstellbares Ausmaß an Veränderungen. Bei zusätzlicher Beaufschlagung allein der Leistungsträger droht ein langsamer Fortschritt oder sogar ein Scheitern des Veränderungsprozesses. Es ist erforderlich, weitere Mitarbeiter aktiv und verantwortlich in den Planungs- und Umsetzungsprozess einzubinden. In KMU ist somit eine intensivere Partizipation der Mitarbeiter erforderlich, als in großen Unternehmen. Die aktive und verantwortliche Einbindung sämtlicher Mitarbeiter bereits in der Planungsphase

erschließt nicht nur das Leistungs- und Kreativitätspotential aller Mitarbeiter für das Unternehmen, sondern baut auch Ängste ab und erzeugt Motivation.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte gestalten Partizipationskonzepte, welche die Menschen intensiver einbinden, als heute üblich (Bottom-Up Realisierung).

## **2.3 Wachsende Implementierung: Schritt für Schritt zum Erfolg**

Aus der Realisierung von Ganzheitlichen Produktionssystemen in großen Unternehmen ist der Ansatz der sogenannten „Analytischen Implementierung“ bekannt. Dabei wird zunächst ein Gesamtkonzept entwickelt. In einem ersten Schritt erfolgt eine möglichst vollständige Analyse aller derzeit bekannten Bausteine. Ein Satz von Bausteinen wird ausgewählt, diese werden nach Anwendungsgebiet, Beitrag zur Ergebnisverbesserung und Lösungsfähigkeit bestimmter Probleme geordnet und Verknüpfungen zu anderen Bausteinen werden beschrieben. Ergebnis ist ein kompletter „Werkzeugkasten“ aus dem bei bekannten Problemen die besten Lösungen herausgesucht werden können. Dieser Werkzeugkasten ist üblicherweise in Form von Handbüchern und Schulungsunterlagen beschrieben. Er wird oft durch ein Schaubild, das die wichtigsten Bausteine und deren Zusammenhänge aufzeigt, dargestellt. Das so entstehende Konzept wird anschließend in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen möglichst standardisiert umgesetzt. Dabei erfolgt meist eine Priorisierung von Handlungsfeldern, welche über die Einführungsreihenfolge der Bausteine entscheidet.

In KMU ist diese Vorgehensweise kaum durchführbar. Ohne Stabstellen fehlt es sowohl an der Kapazität, als auch an der Qualifikation, um ein umfassendes Gesamtkonzept theoretisch zu entwickeln. Hier bietet sich die sogenannte „Wachsende Implementierung“ an. Dabei wird die integrierte Modernisierung schrittweise realisiert, ohne dass das Gesamtkonzept bereits bekannt ist. Damit braucht es aber neue Mechanismen, um einerseits weiße Felder schritt für Schritt zu erkennen und zu schließen, und um andererseits konsistente und widerspruchsfreie Lösungen sicher zu stellen – dies nicht nur heute, sondern auch in zukünftigen, noch unbekanntem Ausbaustufen.

Der IMPROVE-Lösungsansatz: Ausgangspunkt ist zu jedem Zeitpunkt die aktuelle Situation im Unternehmen. Die dann gegenwärtigen Probleme werden benutzt, um weiße Felder aufzuspüren und durch geeignete Bausteine zu schließen. Um dabei konsistente und widerspruchsfreie Lösungen sicher zu stellen, erfolgt in einem ersten Schritt eine sorgfältige und bewusste Festlegung der Gestaltungsprinzipien und –strategien. Alle als Problemlösung infrage kommenden neuen Bausteine werden anhand der Gestaltungsprinzipien und –strategien bewertet, ausgewählt und angepasst.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte unterstützen eine „Wachsende Implementierung“, also eine schrittweise Realisierung ohne explizites Gesamtkonzept.

## **3 So können KMU den integrierten Modernisierungsprozess organisieren**

### **3.1 Synergie: Bestehende Abläufe und Strukturen nutzen**

Da die Projektmitarbeiter in KMU üblicherweise nicht vom Tagesgeschäft frei gestellt werden können, müssen die Projektaufgaben so gut wie möglich ans Tagesgeschäft angebunden werden. Auch muss vermieden werden, parallele Strukturen aufzubauen, beispielsweise sollte die Projektkommunikation so weit wie möglich in die vorhandene Regelkommunikation integrieren werden sollten. Teilumfänge der Qualifizierung können als Training On The Job erfolgen.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte binden den Modernisierungsprozess so weit wie möglich in bestehende Abläufe und Strukturen ein.

### **3.2 Professionalität: Ausgereiftes "schlankes" Projektmanagement**

Die Einführung eines Produktionssystems ist eine komplexe Aufgabe, die sich über mehrere Jahre erstreckt. Eine große Zahl von Aktivitäten muss angestoßen, koordiniert und überwacht werden. Es gilt Aufgabenstellungen und Ziele zu definieren, Abläufe, Termine, Kapazitäten und Kosten zu planen, sowie den Projektfortschritts zu überprüfen und zu steuern. Dies erfordert einen langen Atem und ein ausgereiftes und straffes Projektmanagement<sup>1</sup>.

Projektgruppen müssen definiert und ihre Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar festgelegt werden. Projektphasen sind zu definieren und auf das Konzept der wachsenden Implementierung abzustimmen. Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus die Information und Kommunikation. Ein professionelles Vorgehen erfordert darüber Instrumente, wie Vorlagen, Checklisten, Arbeitshilfen. Nicht zu vergessen ist, dass Projektleiter und -mitarbeiter oft auf ihre Aufgabe vorbereitet und dafür qualifiziert werden müssen.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte bieten ein Projektmanagement an, das eine wachsende Implementierung unter hoher Partizipation der Mitarbeiter unterstützt.

---

<sup>1</sup> Die Norm [DIN 69901](#) definiert Projektmanagement als die "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes".

### **3.3 Unternehmenskultur: Vermeidung unnötiger Bürokratie**

Das Projektmanagement großer Unternehmen setzt üblicherweise auf möglichst konkrete Verfahrensanweisungen und überprüfbare Zielvereinbarungen. Die Folge sind komplizierte Projektstrukturen und starre bürokratische Formalismen. Dagegen ist in kleinen und mittleren Unternehmen der Organisationsgrad (die Bürokratie) normalerweise niedrig. Das soll so bleiben, um Flexibilität und Innovationsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen. Es ist erforderlich, die formalistischen Instrumente der Projektorganisation weitgehend zu substituieren, also durch flexible Instrumente zu ersetzen, welche die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken.

Dazu bietet sich gerade in KMU die Unternehmenskultur an. Die Menschen im Unternehmen sollen und dürfen ohne (zu) detaillierte Vorgaben, ohne (zu) direkte Durchsetzung und ohne (zu) enge Kontrolle wirken. In einer derartigen Projektorganisation übernimmt die Unternehmenskultur die Aufgabe, den Menschen aufzuzeigen, was zu tun ist (Orientierung) und was erlaubt beziehungsweise verboten ist (Legitimität). Das Handeln und Verhalten der Menschen im Unternehmen wird durch eine gezielte Entwicklung von Selbstverständlichkeiten und ungeschriebenen Spielregeln (Werte, soziale Normen) koordiniert und im Interesse auch des Unternehmens beeinflusst.

→ Die IMPROVE-Projektstrukturkonzepte zielen neben der organisatorischen Modernisierung des Unternehmens auch auf die zielgerichtete Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Dies geschieht durch eine abgestimmte Gestaltung von Führung, Strukturen und Personalentwicklung.