

Hans-Peter Fischer (Hrsg.)

Die Kultur der schwarzen Zahlen

Das Fieldbook der
Unternehmenstransformation y-l
bei Mercedes-Benz |

Klett-Cotta

Inhaltsverzeichnis

Heiner Tropitzsch

Vorwort des Promotors

Hans-Peter Fischer

Vorwort des Herausgebers

Hans-Peter Fischer

Der Lernparcours für eilige Leser

Kapitel I: Einführung für nutzenorientierte Verwerter

Kompaß zu Kapitel I 13

Hans-Peter Fischer
Leben und Überleben im Treibsand der Transformation 15

Hans-Peter Fischer
Die geistige Landkarte der Transformation 23

Hans-Peter Fischer
Die Suche nach bahnbrechenden neuen Ideen 28

Hans-Peter Fischer
Wir sind doch in Bewegung
Oder: Nicht jedes Aktionsprogramm ist ein Prozeß 41

Christoph Soukup/Hans-Peter Fischer
Kontexteingriffe platzieren
Oder: Open-Space-Arbeit mit dem Prozeß-Steuerungs-Indikator 55

Haltepunkt 1 mit Transferüberlegungen 70

Kapitel II: Der Stellhebel: Die zugrundeliegende Idee

Kompaß, zu Kapitel II 77

Gerald Hinteregger
Die Ausrichtung von Veränderungsprozessen durch das
»Business Model« 79

Hans-Peter Fischer

- Fall 1: Die Keimzelle einer Lawine
Oder: Das Direktoren-Strategiegespräch 105

Hans-Peter Fischer

- Fall 2: Best-practice reinventing the Company
Oder: Den Blick des Ethnografen schärfen 113

Andreas Renschier/Peter Brunner

- Fall 3: Das fünffach Neue
Oder: Der kurze Weg nach Tuscaloosa 152

Jörg Kutzim/Helmut Schnorr

- Fall 4: »Plus 100«
Oder: Alles doppelt so schnell, von allem nur die Hälfte 172

Michael Bidlingmaier

- Fall 5: Vom Antrag zum Auftrag
Die Metamorphose eines internen Dienstleisters 190

Hans-Peter Fischer

- Fall 6: Aufbruch in die Zukunft
Oder: Retropolieren statt extrapolieren 199

Eckart E. Jensen

- Fall 7: Die »Grüne Wiese-Situation« nutzen
Der Lernansatz im Reengineering-Labor 223

- Haltepunkt 2 mit Transferüberlegungen* 235

Kapitel III: Der Stellhebel: Prozeßanlage

- Kompaß zu Kapitel III* 239

Hans-Peter Fischer

- Fall 8: Gelegenheiten ermöglichen den Durchbruch von Ideen 241

Hans-Peter Fischer

- Fall 9: Der doppelte Boden unseres Auftrags
Oder: Kulturentwicklung knüpft am IST an 258

Sandra Appt/Hans-Peter Fischer

- Fall 10: Eine neue Idee transportieren
 Oder: Durchwurzeln über sich ergänzende Transformations-
 instrumente 278

Lilo Haasner

- Fall 11: Die Dialogplattform des Vorstandes und der Umsetzungs-
 beauftragten 307
 Oder: Teilnehmende Beobachtungen einer Redakteurin

Klaus-Günther Rimpel/Sandra Broll

- Fall 12: Die Herausforderung Zukunft
 Ein Markt-Dienstleister handelt 318

Michael Bauer/Marina Zubcic

- Fall 13: 2500 Mitarbeiter setzen sich in Bewegung 328

Jürgen Bossert/Marina Zubcic

- Fall 14: Ludwigsfelde: Die Teststrecke für neue Ideen 341

Hans-Dieter Doll/Doris Heitkamp

- Fall 15: Der mentale Aufbruch eines Produktionswerkes
 Das Werksentwicklungsprogramm FIT 362

Jörg Mildenberger

- Fall 16: Lernen durch Außenreize 378

Bodo Linke

- Fall 17: Auf dem Weg zu einem Dienstleister mit eigenem Anspruch 391

Haltepunkt 3 mit Transferüberlegungen 419

Kapitel IV: Der Stellhebel: Kontexteingriffe bei Personen, Aufgabenbündelungen, Spielregeln/Rollen

Kompaß zu Kapitel IV 423

Klaus Ziegler

- Fall 18: Die Spielzüge eines Basketballers auf dem Fußballfeld
 Oder: Prozeßowner, Prozeßetappen und mentale Muster 425

Bodo Linke

- Fall 19: Die Entdeckung der politischen Bühne
Oder: Zwei Jahre als Transformationsmanager des
Ressorts Personal 434

Hans-Peter Fischer

- Fall 20: Kontexteingriffe und Bewegung
Oder: Struktureingriffe in den Personalbereichen 443

Hans-Peter Fischer

- Fall 21: Die Gründung einer internen Beratergruppe
Oder: Dem Wandel Support geben 454

Reiner Lehr

- Fall 22: Arbeitspolitik in der Produktoffensive
Oder: Der Arbeit einen neuen Rahmen geben 474

Klaus Götz

- Fall 23: Sich einmischende Professionalisierungsarbeit mit
Führungskräften der Hauptverwaltung 487

Klaus Beutel/Marina Zubcic

- Fall 24: Die Arbeit der Umsetzungsbeauftragten im Werk
Oder: Der Umgang mit Rollen und Spielregeln 497

Hans-Peter Fischer

- Fall 25: Dem Neuen eine andere Arbeitsform geben
Oder: Der Umsetzungsstellhebel Action Learning 513

Haltepunkt 4 mit Transferüberlegungen 536

Kapitel V: Schlußfolgerungen

Oder: Der Vielfalt eine Ordnung geben

Helmut Willke

- Unternehmenstransformation als Kontextsteuerung 541

Heiko Hilse/Hans-Peter Fischer/Helmut Willke

- Den Kern der Organisation erkunden
Oder: Die Reflexion kultureller Muster 554

Hans-Peter Fischer

3 x 7 Antworten als Leitlinien der Transformation 573

Hans-Peter Fischer

Epilog

Oder: Lernbarrieren und die Stärke produktiven Scheiterns 578

Autorenverzeichnis 581

Literaturverzeichnis 585

Abkürzungsverzeichnis 589