

Klaus J. Zink · Wolfgang Kötter ·
Jörg Longmuß · Martin J. Thul

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

 Springer

not

Inhaltsverzeichnis

1	Das Projekt PaGIMo – Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung.....	1
	<i>Klaus J. Zink</i>	
1.1	Schwachstellen in Veränderungsprozessen.....	1
1.2	Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte.....	3
1.3	Die PaGiMo-Handlungsfelder	5
1.4	Prinzipieller Ablauf der Integration von Einzelkonzepten in ein Integriertes Modernisierungskonzept.....	5
1.5	Beispielhafte Anwendungsfelder	8
	Literatur	9
2	Kleine und mittelständische Unternehmen in evolutionärer Veränderung	11
2.1	Betriebsbericht inge AG – Von der Idee zum Industrieunternehmen	12
	<i>Peter Berg, Bianca Oestreich, Gerhard Kullmann, Stefan Fesl</i>	
2.1.1	Schnelles Wachstum und seine Folgen.....	12
2.1.2	Die Startphase des Projektes PaGIMo	13
2.1.3	Die inge AG im Spannungsfeld von vier Kulturen	14
2.1.4	Die konkrete Projektarbeit.....	16
2.1.5	Die Einführung eines ERP-Systems	17
2.1.6	Die „Lernstatt“ als Ort der Regelkommunikation und Prozessverbesserung	22
2.1.7	Fazit des Betriebsprojektes bei der inge AG	26
2.2	Betriebsbericht wolcraft GmbH – Partizipation in guten wie in schlechten Zeiten	27
	<i>Thomas Wolff, Delia Schröder, Jörg Bahlow</i>	
2.2.1	Ausgangssituation: Die Erneuerung des wolcraft-Modells.....	28

2.2.2	Vorgeschichte: Die Strategieentwicklung	30
2.2.3	Das erste Projektjahr: Die Entwicklung der Führungsprinzipien und der Informationskaskade	32
2.2.4	Das zweite Projektjahr: Die Mitarbeiterbefragung und der wolcraft-Tag	35
2.2.5	Das dritte Projektjahr: Die Begleitung der Umstrukturierung	39
2.2.6	Fazit und Ausblick	42
2.3	Managementsysteme und kultureller Wandel – Gestaltungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen in der Wachstumsphase.....	42
	<i>Gerhard Kullmann, Wolfgang Kötter, Delia Schröder</i>	
2.3.1	KMU im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel.....	43
2.3.2	Der mögliche Nutzen von Managementsystemen für KMU	44
2.3.3	Blutsbande und Wahlverwandtschaften – Kulturveränderung und Identitätswandel in (kleinen und großen) Familienunternehmen.....	46
2.3.4	Anforderungen an ein Managementsystem für KMU	49
2.3.5	Risiken und Nebenwirkungen bei Einführung und Anwendung eines Managementsystems	50
2.3.6	Auswahl und Einführung.....	52
	Literatur	54
3	Tief greifende Veränderungsprozesse in mittelgroßen Unternehmen.....	55
3.1	Betriebsbericht Elster-Instromet N. V. – Nach dem Merger zu neuer Identität und neuen Standards.....	56
	<i>Ralf Schuler, Frank Michels, Piet Platschorre, Wolfgang Kötter</i>	
3.1.1	Unternehmensprofil und Ausgangssituation.....	56
3.1.2	Zwischen Aufbruchsstimmung und Ungewissheit	58
3.1.3	Auszeit.....	60
3.1.4	PaGIMo-Neustart	60
3.1.5	Die Bausteine des neuen Managementsystems	70
3.1.6	Ein vorläufiges Fazit.....	70
3.2	Betriebsbericht LITEF GmbH – Von der Krisenbewältigung zum erfolgreichen Unternehmenswachstum	71
	<i>Eckehardt Keip, Martin J. Thul, Wolfgang Kötter</i>	
3.2.1	Die LITEF GmbH, Freiburg.....	71
3.2.2	Die Ausgangssituation – Der fahrende Zug, auf den das Projekt PaGIMo aufgesprungen ist.....	72
3.2.3	Der Projekteinstieg – Ein erstes Bild der Organisation und ihrer Bedürfnisse entwickelt sich.....	74

3.2.4	Die Durchführung vertiefender Analysen – Die Perspektiven werden erweitert.....	76
3.2.5	Krise und Neuausrichtung – Das Bild der Organisation muss neu fokussiert werden.....	78
3.2.6	Die konstruktive Bearbeitung der Krise im Leitungskreis	79
3.2.7	NPI, IPT, Prozesslandkarte – Schritte in Richtung „Integriertes Managementsystem“.....	82
3.2.8	New Product Integration – Wie neue Produkte auf den Markt und zum Kunden kommen	84
3.2.9	Integrated Production Teams (IPT) – Wie viel Klarheit braucht es, damit man „gemeinsam um die Ecke gehen“ kann?	86
3.2.10	Aufkeimende Widerstände beim Veränderungsprozess und deren Bewältigung	89
3.2.11	Die wesentlichen Erkenntnisse und weiteren Perspektiven.....	90
3.2.12	Ausblick.....	90
3.3	Flexible Standards im Zusammenspiel von Projekten und Geschäftsprozessen – Die Herausforderung für „Mittelgroße“	91
	<i>Wolfgang Kötter, Jörg Bahlow, Jörg Longmuß</i>	
3.3.1	Wenn Flexibilität über alles geht – Oder: Wo Standards nötig, aber unbeliebt sind	91
3.3.2	Hoffnungen, Ängste und andere Probleme.....	94
3.3.3	Und trotzdem: Die Einführung wirksamer Standards – Erfahrungen und Empfehlungen.....	97
3.4	Partizipation und Commitment im Führungskreis	99
	<i>Martin J. Thul, Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter</i>	
3.4.1	Voraussetzungen für partizipative Ansätze im eigenen Führungsbereich schaffen	101
3.4.2	Voraussetzungen für partizipative Ansätze im Führungskreis schaffen.....	102
3.4.3	Wesentliche Erkenntnisse.....	106
	Literatur	107
4	Konzernkonzepte standortspezifisch umsetzen.....	109
4.1	Betriebsbericht John Deere Werke Bruchsal – Die Entwicklung der Standortkultur im Spannungsfeld zwischen Konzernanforderungen und eigener Veränderungsdynamik.....	110
	<i>Maja Mikulić, Delia Schröder</i>	
4.1.1	Rahmenbedingungen eines Werkes im Wandel	111
4.1.2	Der Ausgangspunkt des Modernisierungsprojektes.....	111
4.1.3	Aufbau einer neuen Fertigungsstruktur: das Vorgehen	112

4.1.4	Aktionsforscher und Unternehmen: Eine aufeinander abgestimmte Interaktion	113
4.1.5	Weiterentwicklung der Gruppenarbeit durch die Einführung von KVP	115
4.1.6	Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Veränderungsphase	122
4.2	Betriebsbericht Robert Bosch GmbH – Beteiligungsorientierung bei der Einführung eines Produktionssystems	125
	<i>Thomas Gillich, Ulrich Steimle, Jörg Longmuß</i>	
4.2.1	Unternehmen und Aktionsforscher begegnen sich	125
4.2.2	Beteiligungsorientierte Analyse der Ist-Situation	126
4.2.3	Entwicklung eines Musterprozesses für Veränderungsprojekte	128
4.2.4	Beteiligungsorientierte Weiterentwicklung der Lernstatt.....	129
4.2.5	Fazit aus Sicht der Projektbeteiligten	137
4.3	Standardisierung und Partizipation	138
	<i>Delia Schröder, Ulrich Steimle</i>	
4.3.1	Problemaufriss und Einführung	138
4.3.2	Gründe für Standardisierung und Vorteile bei der Umsetzung von Standards	140
4.3.3	Risiken der Standardisierung und Herausforderungen bei der Umsetzung von Standards	141
4.3.4	Partizipation bei der Umsetzung von Standards	142
4.3.5	Fazit.....	144
4.4	Beteiligung gestalten, wenn alles schon festzustehen scheint.....	146
	<i>Jörg Longmuß, Delia Schröder, Ulrich Steimle</i>	
4.4.1	Zentrale Vorgaben und Standards als Ausgangspunkt betrieblicher Veränderungsprojekte.....	146
4.4.2	Probleme und Herausforderungen bei der Implementierung konzernweiter Konzepte.....	147
4.4.3	Gestaltungsfelder zur standortspezifischen Anpassung und Umsetzung von Konzernvorgaben.....	148
4.4.4	Ein Musterprozess als beispielhaftes Vorgehen	151
4.4.5	Fazit.....	157
	Literatur	157
5	Die PaGIMo-Modelle für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.....	159
5.1	Das PaGIMo-Metamodell	160
	<i>Martin Thul, Jörg Longmuß, Klaus J. Zink</i>	
5.2	Das PaGIMo-Integrationsmodell	163
	<i>Ulrich Steimle, Klemens Lange, Klaus J. Zink</i>	
5.2.1	Zielsetzung	163

5.2.2	Modellstruktur	166
5.2.3	Exkurs: Ablauf der Ist-Zustandsanalyse	168
5.3	Das PaGIMo-Veränderungsmodell	169
	<i>Klemens Lange, Jörg Longmuß</i>	
5.3.1	Die vier Phasen des PaGIMo-Veränderungsmodells	169
5.3.2	Konsequenzen aus dem Veränderungsmodell	172
5.4	Das PaGIMo-Interventionsmodell	173
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
5.4.1	Beispiele für aussichtsreiche Interventionen	176
5.4.2	Die Phasenfolge im Veränderungsprozess	176
5.4.3	Das Zusammenwirken von Sach- und Prozess-Interventionen	177
5.5	Die PaGIMo-Grundprinzipien	178
	<i>Ulrich Steimle</i>	
	Literatur	184
6	Rollen und Kompetenzen	
	in betrieblichen Veränderungsprozessen	187
6.1	Kompetenzen, die alle Beteiligten brauchen	188
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
6.1.1	Vier Herausforderungen	188
6.1.2	Wege zum Kompetenzerwerb	191
6.2	Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider	192
	<i>Martin J. Thul, Klemens Lange</i>	
6.2.1	Die Rolle der Top-Entscheider	193
6.2.2	Wissen und Fähigkeiten	194
6.2.3	Wege des Kompetenzerwerbs für Top-Entscheider	195
6.3	Kompetenzanforderungen an Betriebsräte	196
	<i>Wolfgang Kötter, Konrad Siegel, Klaus J. Zink</i>	
6.4	Kompetenzanforderungen an Linienführungskräfte	201
	<i>Gerhard Kullmann</i>	
6.4.1	Rollenveränderungen	201
6.4.2	Erfolgskriterien	203
6.4.3	Spezifische Kompetenzen	204
6.4.4	Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs	205
6.5	Kompetenzanforderungen an Prozessbegleiter	206
	<i>Jörg Longmuß, Ulrich Steimle</i>	
6.5.1	Die Rolle der Prozessbegleiter	206
6.5.2	Wege des Kompetenzerwerbs	209
	Literatur	209
7	Kernbotschaften	211
	<i>Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter</i>	

- 8 Der Hintergrund: Theorien und Konzepte**..... 217
- 8.1 Ganzheitliche Produktionssysteme 217
Wolfgang Kötter
- 8.1.1 Integrierte Modernisierungskonzepte –
Antwort auf die Schwächen
Ganzheitlicher Produktionssysteme..... 217
- 8.1.2 Das Vorbild 218
- 8.1.3 Produktionsmodernisierung in Deutschland 220
- 8.1.4 Stand der Umsetzung 222
- 8.2 Das Europäische Modell für Excellence – Und sein Beitrag
zu unternehmerischer Nachhaltigkeit..... 223
Ulrich Steimle, Klaus J. Zink
- 8.2.1 Das Europäische Modell für Excellence
(EFQM-Modell) 224
- 8.2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit im EFQM-Modell 226
- 8.2.3 Fazit 228
- 8.3 Das Konzept Integriertes Management 229
Klaus Fischer, Klaus J. Zink
- 8.4 Der sozio-technische Systemansatz 233
Martin Thul
- 8.5 Partizipation 237
Wolfgang Kötter, Klaus J. Zink
- 8.6 Das Konzept der „Organisationalen Identität“ –
Als Voraussetzung und Folge
einer wirkungsvollen Partizipationsstrategie 241
Delia Schröder
- 8.7 Gerichtete Kulturveränderung..... 246
Wolfgang Kötter, Jörg Longmuß, Jörg Bahlow
- 8.7.1 Unternehmenskultur 246
- 8.7.2 Das PaGIMo-Kulturmodell 247
- 8.7.3 Kulturveränderung..... 252
- 8.8 Großgruppen-Interventionen..... 255
Wolfgang Kötter
- 8.8.1 Ein Lösungsansatz: „Large Group Interventions“ 255
- 8.8.2 Die Rezeption im deutschen Sprachraum 257
- 8.8.3 State of the Art..... 258
- 8.8.4 Großgruppen-Interventionen á la PaGIMo 259
- 8.9 Gestalt-Organisationsberatung 261
Wolfgang Kötter
- 8.9.1 Entwicklung und Quellen 261
- 8.9.2 Modelle und Prinzipien 263
- 8.9.3 Der Kontakt-Zyklus des Wahrnehmens und Erlebens 266
- 8.9.4 Wirksamkeit der Gestalt-Organisationsberatung 267
- Literatur 269

9 Die PaGIMo-Toolbox..... 277
Delia Schröder, Klemens Lange

Autorenverzeichnis 281

Index 293