Inhaltsverzeichnis

1 Das Projekt PaGIMo – Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung 1
Klaus J. Zink
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
Peter Berg, Bianca Oestreich, Gerhard Kullmann, Stefan Fesl
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 wolfcraft GmbH – Partizipation in guten wie in schlechten Zeiten 27
Thomas Wolff, Delia Schröder, Jörg Bahlow
2.2.1 Ausgangssituation: Die Erneuerung des wolfcraft-Modells 28

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/989847055

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

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 wolfcraft-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
Gerhard Kullmann, Wolfgang Kötter, Delia Schröder
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
Ralf Schuler, Frank Michels, Piet Platschorre, Wolfgang Kötter
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
Eckehardt Keip, Martin J. Thul, Wolfgang Kötter
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
Wolfgang Kötter, Jörg Bahlow, Jörg Longmuß
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
Martin J. Thul, Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter
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
Maja Mikulić, Delia Schröder
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
Thomas Gillich, Ulrich Steimle, Jörg Longmuß
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
Delia Schröder, Ulrich Steimle
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
Jörg Longmuß, Delia Schröder, Ulrich Steimle
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
Martin Thul, Jörg Longmuß, Klaus J. Zink
5.2 Das PaGIMo-Integrationsmodell ... 163
Ulrich Steimle, Klemens Lange, Klaus J. Zink
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
Klemens Lange, Jörg Longmuß
5.3.1 Die vier Phasen des PaGIMo-Veränderungsmodells ... 169
5.3.2 Konsequenzen aus dem Veränderungsmodell ... 172
5.4 Das PaGIMo-Interventionsmodell ... 173
Wolfgang Kötter
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
Ulrich Steimle
Literatur ... 184

6 Rollen und Kompetenzen in betrieblichen Veränderungsprozessen ... 187
6.1 Kompetenzen, die alle Beteiligten brauchen ... 188
Wolfgang Kötter
6.1.1 Vier Herausforderungen ... 188
6.1.2 Wege zum Kompetenzerwerb ... 191
6.2 Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider ... 192
Martin J. Thul, Klemens Lange
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
Wolfgang Kötter, Konrad Siegel, Klaus J. Zink
6.4 Kompetenzanforderungen an Linienführungskräfte ... 201
Gerhard Kullmann
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
Jörg Longmuß, Ulrich Steimle
6.5.1 Die Rolle der Prozessbegleiter ... 206
6.5.2 Wege des Kompetenzerwerbs ... 209
Literatur ... 209

7 Kernbotschaften ... 211
Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter

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