

## Vorwort zur 2. Auflage

Aufgrund des offensichtlich anhaltenden Interesses der Leser an einem dauerhaft aktuellen Thema hat uns der Verlag gebeten, über eine zweite Auflage nachzudenken.

Diesem Wunsch sind wir gerne nachgekommen, da es unser Interesse war, einige Inhalte zu aktualisieren, aber auch neue Inhalte hinzuzufügen, die in der ersten Auflage nicht möglich waren, da sich diese Publikation ausschließlich auf Ergebnisse des Forschungsprojektes PaGIMo („Partizipative Gestaltung Integrierter Modernisierungsprojekte“) bezog.

In den bisherigen Unternehmensbeispielen standen Veränderungsprojekte mit Bezug auf Fertigungsprozesse, Produktionssysteme bzw. ERP-Systeme im Vordergrund der Betrachtung, da dies der Zielsetzung des BMBF-Förderprogrammes entsprach, in dem das Verbundvorhaben PaGIMo eingebunden war. Das bedeutet auch, dass die bisher schon vorliegenden Betriebsberichte (Kap. 2–4) nicht geändert werden mussten, da es sich um abgeschlossene Erfahrungen handelt.

Für die zweite Auflage dieses Buches war es daher unser Anliegen, zusätzlich die Gestaltung von Veränderungsprozessen in anderen Kontexten darzustellen, um damit zu zeigen, dass die in der ersten Auflage dargestellten Konzepte und Instrumente auch für andere Umwelten geeignet sind. Diese neuen Berichte aus Unternehmen sind in Kap. 5 enthalten.

Das erste neu hinzugefügte Unternehmensbeispiel (Kap. 5.1) bezieht sich auf die Neuorganisation der Entwicklung in einem technisch weltweit führenden Unternehmen. Der Bericht kommt aus einem Teilvorhaben des BMBF-geförderten Verbundprojekts „Systemvertrauen und Innovationsfähigkeit durch stabil-flexible Systemstandards und partizipatives Change Management“ (kurz: StabiFlex-3D), an dem – neben der TU Chemnitz – die GITTA mbH als Forschungspartner beteiligt war. Ziel des Verbundprojekts war Entwicklung eines auf „Systemvertrauen“ aufbauenden Konzepts zur Unterstützung von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern zum gemeinsamen Aufbau einer belastbaren Vertrauenskultur. Dabei sollte „Systemvertrauen“ als Vertrauen in institutionalisierten, betrieblichen Beziehungen ausdrücklich von persönlichem Vertrauen unterschieden werden, wel-

ches im Alltagshandeln und in persönlichen Beziehungen existiert (siehe Longmuß et al. 2012). Ziel des Veränderungsvorhabens war die Einführung von agilem Projektmanagement in der Produktentwicklung. Während diese Methode in der Softwareentwicklung bereits recht weit verbreitet ist, wurde hier im Bereich physischer Produkte organisational wie kulturell Neuland betreten. Begleitend wurde das Kap. 9 „Im Hintergrund: Theorien und Konzepte“ erweitert um die Beiträge „Konzept Systemvertrauen“ (Kap. 9.7) und „Scrum – eine Form des agilen Projektmanagements“ (Kap. 9.11).

Der zweite Betriebsbericht schildert den Prozess der Kultur- und Organisationsveränderung beim Caritas-Verband der Diözese Speyer. Hier ging es um die strategische Neuausrichtung eines Konzerns im Sozialbereich im Nachgang zur akuten Bewältigung einer wirtschaftlichen Krise. Obwohl das Fallbeispiel in einem vollkommen anderen Setting angesiedelt ist, besteht eine sehr große Analogie zum Fallbeispiel LITEF. In beiden Fällen hat eine sehr ausgeprägte, aber nicht mehr zu den aktuellen Gegebenheiten passende Werterhaltung der Mitarbeiter (hier die Leidenschaft für Technik, dort das Kümern um den Menschen in Not) zu existenziellen wirtschaftlichen Problemen geführt. Insofern war bei LITEF ebenso wie bei Caritas der Wandel von Einstellungen und Werten eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Veränderung. Dies erfordert einen partizipativen Ansatz, der durch einen stringenten Planungsprozess strukturiert wird.

Außerdem wurden in Kap. 9 die Beiträge zu Produktionssystemen (Kap. 9.1) und zum Europäischen Modell für Excellence (Kap. 9.2) dem aktuellen Stand der Diskussion angepasst, weil sich diese Themen seit Erscheinen der ersten Auflage deutlich weiterentwickelt haben. Textliche Veränderungen gab es auch im einleitenden Kap. 1.

Berlin und Kaiserslautern, im Frühjahr 2014

Die Herausgeber  
*Klaus J. Zink,  
Wolfgang Kötter,  
Jörg Longmuß  
und Martin J. Thul*

# Vorwort

Wer einmal mit umfassenden Veränderungsprozessen beschäftigt war, kennt den Unterschied zwischen Planung bzw. Zielsetzung und Realisierung. Da die veränderten Rahmenbedingungen immer häufiger zu umfassenden Veränderungen, wie z. B. der Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme oder der Neupositionierung des Unternehmens, zwingen, vergrößert sich zwangsweise die Zahl der begrenzten Erfolge oder ggf. der Misserfolge.

Eine Analyse dieser Erfahrungen führte zu dem Projekt, über das in diesem Buch berichtet wird. Wir sind den Fragen nachgegangen, inwieweit Veränderungsprozesse mit der Politik und Strategie einer Organisation aber auch mit früheren „Change“-Projekten kompatibel sind und warum solche „Modernisierungskonzepte“ nicht von den Mitarbeitern akzeptiert oder getragen werden. Dies führt in aller Regel zur Feststellung eines weiteren Defizits: der fehlenden Integration von struktureller und kultureller Weiterentwicklung.

Diese Herausforderungen an Integration und erfolgreiche Umsetzung durch Partizipation führten zum Titel des Projektes: „Partizipatives Vorgehen zur Bewertung und Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte“, für den sich im Laufe der Zeit die Abkürzung „PaGIMo“ durchgesetzt hat. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Kennzeichen 02PI2065 gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Produktion und Fertigungstechnologie (PTK-PFT) begleitet. Projektpartner waren das Forschungs- und Beratungsunternehmen GITTA mbH und das Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA), Kaiserslautern.

Die oben skizzierte Problemstellung und die daraus abgeleiteten Herausforderungen sollten unterschiedliche Konstellationen und Unternehmensgrößen berücksichtigen: kleinere Unternehmen nach der Startphase, Mittelständler auf dem Weg zur Internationalisierung, Standorte oder Werke großer Unternehmen sowie Merger-Situationen. Im Einzelnen waren beteiligt:

- inge AG, Greifenberg,
- wolcraft GmbH, Kempenich,

- ELSTER-Instromet N. V., Mainz-Kastel,
- LITEF GmbH, Freiburg,
- John Deere Werke, Bruchsal,
- Robert Bosch GmbH, Homburg/Saar.

Diesen Unternehmen und Ihren Mitarbeitern im Projekt danken wir für ihre Bereitschaft zur Teilnahme und ihr Engagement im Projekt. Wir danken auch den Vertretern und Institutionen, die uns im Rahmen von Industriearbeitskreisen wertvolle Hinweise gaben.

Frau Dipl.-Des. Ch. Peters vom Projektträger PTK-PFT, Bereich Unternehmensentwicklung, hat das Projekt professionell begleitet. Dank gilt auch dem Springer-Verlag und Herrn Dr.-Ing. B. Gebhardt für die Übernahme dieser Publikation.

Darüber hinaus danken wir allen Autorinnen und Autoren dieses Buches genauso wie unseren Transferpartnern (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, IG Metall und IHK Akademie Schwaben), die es übernommen haben, die Ergebnisse dieses Projektes einem breiten Kreis von Zielgruppen zu vermitteln.

Die Endredaktion dieser Publikation hat Dipl.-Ing. K. Lange übernommen, dem die Herausgeber einen besonderen Dank schulden.

Der Aufbau des Buches orientiert sich – nach einem Themenaufriss in Kap. 1 – an den einzelnen Umsetzungsprojekten: angefangen von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu den Standorten großer Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern (Kap. 2 bis 4). Die Erfahrungen in den einzelnen Unternehmen werden parallel dazu in „Querschnittsthemen“ (beispielsweise „Managementsysteme und kultureller Wandel“) aufgearbeitet (ebenfalls in den Kap. 2 bis 4). Daran schließt sich mit Kap. 5 ein Abschnitt an, in dem wir die Modelle beschreiben, die wir unserer Arbeit zugrunde gelegt haben. Wenn Veränderung erfolgreich umgesetzt werden soll, setzt dies auch spezifische Kompetenz bei unterschiedlichen Zielgruppen voraus. Dieser Inhalt ist Gegenstand des Kap. 6. Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse haben wir in „Kernbotschaften“ in Kap. 7 zusammengefasst. Wenn sich der Leser und die Leserin dann noch etwas intensiver mit den theoretischen Grundlagen unserer Projektarbeit auseinandersetzen wollen, bietet Kap. 8 dazu Gelegenheit. Für die praktische Anwendung haben wir in Kap. 9 eine Toolbox zusammengestellt, die dem Buch in Form einer CD beigelegt ist. Dort sind die bewährten Methoden, ihre Rahmenbedingungen und Einsatzmöglichkeiten beschrieben.

Sicher wird man auch da an der einen oder anderen Stelle an Grenzen stoßen. In solchen Situationen stehen beide Institutionen mit Rat und Tat zur Verfügung.

Berlin und Kaiserslautern, im Sommer 2008

Die Herausgeber  
*Klaus J. Zink,  
Wolfgang Kötter,  
Jörg Longmuß  
und Martin J. Thul*

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Zink, K.J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M.J. (Hrsg.)

2015, XV, 377 S. 94 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-662-44701-7