

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	Hoffungen, 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..... <i>Thomas Gillich, Ulrich Steimle, Jörg Longmuß</i>	125
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..... <i>Jörg Longmuß, Delia Schröder, Ulrich Steimle</i>	146
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	Veränderungsprojekte jenseits von Fertigungsprozessen und Produktionssystemen	159
5.1	Betriebsbericht der Richter-Werke.....	160
5.1.1	Betriebsbericht „Richter-Werke“ – Partizipative Einführung von agilem Projektmanagement.....	160
	<i>Jörg Bahlow, Gerd Kullmann</i>	

5.1.2	Auswertung der Einführung von agilem Projektmanagement	168
5.1.3	Resümee: Die wichtigsten Punkte in der Einführung von agilem Projektmanagement.....	170
5.2	Betriebsbericht Diözesan Caritas Verband Speyer – strategisches Management und Organisationskultur in Organisationen bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht	173
	<i>Martin J. Thul, Klaus J. Zink, Vinzenz du Bellier</i>	
5.2.1	Die Ausgangssituation	174
5.2.2	Das Erreichte stabilisieren, neue Perspektiven entwickeln und Kultur verändern	176
5.2.3	Die erste Phase – der Führungskreis orientiert sich neu	177
5.2.4	Die zweite Phase – der Führungskreis steigt in die Strategiearbeit ein	178
5.2.5	Der zweite Strategiezyklus beginnt, die Organisation wird immer professioneller	189
5.2.6	Der dritte Strategiezyklus – die Rolle der Prozessberatung wandelt sich	195
5.2.7	Fazit	197
	Literatur.....	199
6	Die PaGIMo-Modelle für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.....	201
6.1	Das PaGIMo-Metamodell	202
	<i>Martin Thul, Jörg Longmuß, Klaus J. Zink</i>	
6.2	Das PaGIMo-Integrationsmodell	205
	<i>Ulrich Steimle, Klemens Lange, Klaus J. Zink</i>	
6.2.1	Zielsetzung.....	205
6.2.2	Modellstruktur	208
6.2.3	Exkurs: Ablauf der Ist-Zustandsanalyse	210
6.3	Das PaGIMo-Veränderungsmodell	211
	<i>Klemens Lange, Jörg Longmuß</i>	
6.3.1	Die vier Phasen des PaGIMo-Veränderungsmodells.....	211
6.3.2	Konsequenzen aus dem Veränderungsmodell	214
6.4	Das PaGIMo-Interventionsmodell	215
	<i>Wolfgang Kötter, Jörg Longmuß</i>	
6.4.1	Beispiele für aussichtsreiche Interventionen.....	218
6.4.2	Die Phasenfolge im Veränderungsprozess.....	218
6.4.3	Das Zusammenwirken von Sach- und Prozess-Interventionen.....	219
6.5	Die PaGIMo-Grundprinzipien.....	220
	<i>Ulrich Steimle</i>	
	Literatur.....	226

7	Rollen und Kompetenzen	
	in betrieblichen Veränderungsprozessen	229
7.1	Kompetenzen, die alle Beteiligten brauchen	230
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
7.1.1	Vier Herausforderungen	230
7.1.2	Wege zum Kompetenzerwerb.....	233
7.2	Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider	234
	<i>Martin J. Thul, Klemens Lange</i>	
7.2.1	Die Rolle der Top-Entscheider	235
7.2.2	Wissen und Fähigkeiten.....	236
7.2.3	Wege des Kompetenzerwerbs für Top-Entscheider.....	237
7.3	Kompetenzanforderungen an Betriebsräte	238
	<i>Wolfgang Kötter, Konrad Siegel, Klaus J. Zink</i>	
7.4	Kompetenzanforderungen an Linienführungskräfte.....	243
	<i>Gerhard Kullmann</i>	
7.4.1	Rollenveränderungen	243
7.4.2	Erfolgskriterien	245
7.4.3	Spezifische Kompetenzen.....	246
7.4.4	Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs.....	247
7.5	Kompetenzanforderungen an Prozessbegleiter	248
	<i>Jörg Longmuß, Ulrich Steimle</i>	
7.5.1	Die Rolle der Prozessbegleiter.....	248
7.5.2	Wege des Kompetenzerwerbs.....	251
	Literatur.....	251
8	Kernbotschaften	253
	<i>Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter</i>	
9	Der Hintergrund: Theorien und Konzepte	259
9.1	Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS).....	259
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
9.1.1	GPS – auf absehbare Zeit das maßgebliche Konzept zur Gestaltung von Produktionsabläufen und -strukturen....	259
9.1.2	Das Vorbild.....	261
9.1.3	Produktionsmodernisierung in Deutschland	262
9.1.4	Stand der Umsetzung	265
9.2	Das Europäische Modell für Excellence – und sein Beitrag zu unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	268
	<i>Ulrich Steimle, Klaus J. Zink</i>	
9.2.1	Das Europäische Modell für Excellence (EFQM-Modell).....	269
9.2.2	Unternehmerische Nachhaltigkeit im EFQM-Modell.....	271
9.2.3	Fazit	274
9.3	Das Konzept Integriertes Management	274
	<i>Klaus Fischer, Klaus J. Zink</i>	

9.4	Der sozio-technische Systemansatz	278
	<i>Martin Thul</i>	
9.5	Partizipation	283
	<i>Wolfgang Kötter, Klaus J. Zink</i>	
9.6	Das Konzept der „Organisationalen Identität“ – Als Voraussetzung und Folge einer wirkungsvollen Partizipationsstrategie.....	286
	<i>Delia Schröder</i>	
9.7	Das Konzept Systemvertrauen	291
	<i>Jörg Bahlow, Martin Helfer, Jörg Longmuß, Birgit Spanner-Ulmer</i>	
9.7.1	Prozessmodell Systemvertrauen	292
9.7.2	Das Vertrauensdiagramm – Die Dimensionen von Systemvertrauen	300
9.8	Gerichtete Kulturveränderung.....	310
	<i>Wolfgang Kötter, Jörg Longmuß, Jörg Bahlow</i>	
9.8.1	Unternehmenskultur	310
9.8.2	Das PaGIMo-Kulturmodell.....	311
9.8.3	Kulturveränderung.....	317
9.9	Großgruppen-Interventionen.....	319
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
9.9.1	Ein Lösungsansatz: „Large Group Interventions“	320
9.9.2	Die Rezeption im deutschen Sprachraum	322
9.9.3	State of the Art.....	323
9.9.4	Großgruppen-Interventionen á la PaGIMo	323
9.10	Gestalt-Organisationsberatung	326
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
9.10.1	Entwicklung und Quellen	326
9.10.2	Modelle und Prinzipien.....	328
9.10.3	Der Kontakt-Zyklus des Wahrnehmens und Erlebens	330
9.10.4	Wirksamkeit der Gestalt-Organisationsberatung	331
9.11	Agiles Projektmanagement am Beispiel Scrum	334
	<i>Jörg Bahlow, Gerd Kullmann</i>	
9.11.1	Scrum – eine „agile Methode“	334
9.11.2	Potenziale und Effekte von Scrum.....	339
9.11.3	Was ist wichtig in der Durchführung?	342
	Literatur.....	348
10	Die PaGIMo-Toolbox.....	357
	<i>Delia Schröder, Klemens Lange</i>	
	Autorenverzeichnis	361
	Index.....	373

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