

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das Projekt PaGiMo – Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung.....</b>	<b>1</b>
	<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
<b>2</b>	<b>Kleine und mittelständische Unternehmen in evolutionärer Veränderung .....</b>	<b>11</b>
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
<b>3</b>	<b>Tief greifende Veränderungsprozesse in mittelgroßen Unternehmen.....</b>	<b>55</b>
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
<b>4</b>	<b>Konzernkonzepte standortspezifisch umsetzen.....</b>	<b>109</b>
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
<b>5</b>	<b>Die PaGIMo-Modelle für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.....</b>	<b>159</b>
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  
*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*

<b>8</b>	<b>Der Hintergrund: Theorien und Konzepte</b> .....	217
8.1	Ganzheitliche Produktionssysteme .....	217
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
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
	<i>Ulrich Steimle, Klaus J. Zink</i>	
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
	<i>Klaus Fischer, Klaus J. Zink</i>	
8.4	Der sozio-technische Systemansatz .....	233
	<i>Martin Thul</i>	
8.5	Partizipation.....	237
	<i>Wolfgang Kötter, Klaus J. Zink</i>	
8.6	Das Konzept der „Organisationalen Identität“ – Als Voraussetzung und Folge einer wirkungsvollen Partizipationsstrategie .....	241
	<i>Delia Schröder</i>	
8.7	Gerichtete Kulturveränderung.....	246
	<i>Wolfgang Kötter, Jörg Longmuß, Jörg Bahlow</i>	
8.7.1	Unternehmenskultur .....	246
8.7.2	Das PaGIMo-Kulturmodell .....	247
8.7.3	Kulturveränderung.....	252
8.8	Großgruppen-Interventionen.....	255
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
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
	<i>Wolfgang Kötter</i>	
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

<b>9 Die PaGIMo-Toolbox</b> .....	277
<i>Delia Schröder, Klemens Lange</i>	
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	281
<b>Index</b> .....	293