

Autorenverzeichnis

Jörg Bahlow, Jahrgang 1960



Handwerkliche Lehre als Kfz.-Mechaniker, Studium des Maschinenbaus an der Technischen Universität Berlin mit Schwerpunkten in Produktionstechnik und Arbeitswissenschaft, Weiterbildung in Systemischer Beratung und Prozessbegleitung, seit 1993 Trainer und Berater beim Forschungs- und Beratungsunternehmen GITTA mbH in Berlin, seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter. Jörg Bahlow begleitet Führungskräfte und (Projekt-)Teams in Veränderungsprozessen und unterstützt Unternehmen bei der Einführung bzw. Optimierung flexibler, prozessorientierter Produktionskonzepte. Weitere Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Moderation großer Gruppen, Prozesse zur strategischen Neuausrichtung, erlebnisorientierte Teamentwicklungskonzepte und das Projektmanagement im Produktentstehungsprozess.

Vinzenz du Bellier, Jahrgang 1960



Diplombankbetriebswirt und Fachwirt der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft. Caritasdirektor für die Diözese Speyer, Mitglied des Vorstandes, verantwortlich für den Unternehmensbereich des Verbandes mit den Schwerpunkten Wirtschaftliche Entwicklung, Aufbau einer Unternehmensstrategie, Einführung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses für die 40 Einrichtungen des Verbandes. Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien im Sozialbereich, im Gesundheitswesen sowie der Wohnungswirtschaft. Erfahrungen in leitender Funktion in privaten und genossenschaftlichen Bankinstituten u. a. in den Bereichen Bankenfusion, Großbauträgerabwicklung sowie im Neuaufbau von Banknie-

derlassungen. Im Rahmen der Zweitausbildung in der Wohnungswirtschaft hat er praktische Erfahrungen als Mitbegründer und Vorstand einer Aktiengesellschaft mit dem Schwerpunkt der Beratung von Großinvestoren erworben.

Peter Berg, Dr., Jahrgang 1966



Dr. Peter Berg ist Mitgründer der inge watertechnologies AG und Mitglied des Vorstandes. Er promovierte an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg im Fachbereich Maschinenbau. Dr. Berg war neben seiner universitären Tätigkeit fünf Jahre am Institut für Wasserchemie und -technologie (IWW GmbH) tätig.

Stefan Fesl, Jahrgang 1976



Lehre und Berufspraxis als Zentralheizungs- und Lüftungsbauer im elterlichen Betrieb, danach Psychologiestudium an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie; Ergänzungsstudien in Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre); Abschluss als Mag. rer. nat. der Psychologie. Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung am Institut für systemische Beratung Wiesloch. Seit 2006 ist Stefan Fesl als Arbeitswissenschaftler und Organisationsberater des Forschungs- und Beratungsunternehmens GITTA mbH, Berlin tätig. Hauptarbeitsgebiete sind

Projekte zur Fach- und Prozessberatung bei der Einführung und Weiterentwicklung von Gruppen- und Teamarbeit sowie die Begleitung integrierter Modernisierungsvorhaben in der industriellen Fertigung, die Konzeption, Etablierung und Optimierung von KVP-Strukturen, und die Unterstützung von produktionsnahen Führungskräften bei Veränderungsprozessen.

Klaus Fischer, Jahrgang 1980

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit Fachrichtung Chemie an der Technischen Universität Kaiserslautern; 2006 Abschluss als Diplom-Wirtschaftsingenieur; im Jahr 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe (TH) in der Arbeitsgruppe Energiesystemanalyse und Umwelt. Seit 2007 ist Klaus Fischer wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA) der Technischen Universität Kaiserslautern im Bereich Integrative Managementsysteme. Hauptarbeitsgebiete sind Managementkonzepte für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, systemorientiertes Management und nachhaltige Unternehmensführung.

Thomas Gillich, Jahrgang 1963

1991 Abschluss als Diplom-Wirtschaftsingenieur an der TU Karlsruhe; von 1991 bis 1997 für die Robert Bosch GmbH und Bosch Telecom GmbH in Stuttgart, Rödermark und Frankfurt in den Aufgabenfeldern Arbeitswirtschaft und Fertigungsplanung tätig. Ab 1998 im Werk Dieselsysteme der Robert Bosch GmbH in Homburg/Saar zunächst für die Abteilung Arbeitswirtschaft verantwortlich. Ab 2004 Projektleiter für die Einführung des Bosch Production Systems in Homburg, ab 2005 zusätzlich verantwortlich für die Gestaltung und Begleitung aller Veränderungs- und Verbesserungsaktivitäten im Werk. Seit Ende 2007 leitet Thomas Gillich den Bereich „Umsetzung Business Excellence“ weltweit für den Bosch Geschäftsbereich Chassis Systems Control in Abstatt. Die Hauptarbeitsgebiete sind dabei Strategieumsetzung und Entwicklung des Geschäftsbereiches in Richtung Business Excellence durch Einsatz verschiedener Methoden wie Kommunikation, Vorschlagswesen und ständige Verbesserung.

Eckeardt Keip, Jahrgang 1956



Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften mit den Schwerpunkten Industriebetriebslehre und Soziologie an der Helmut Schmidt Universität Hamburg. Von 1976 bis 1988 Dienst bei der Bundeswehr als Zeitoffizier in unterschiedlichen Truppen- und Stabsfunktionen. Nach einem Trainee-Programm bei der Firma Honeywell Regelsysteme GmbH in Maintal Begleitung verschiedener Positionen mit letzter Funktion als Leiter Vertrieb/Marketing und Contract Management. Von 1998 bis 2003 Geschäftsführer der Firma Honeywell Airport Systems GmbH in Wedel und Mitglied des Vorstandes der Honeywell AG Deutschland. Seit Ende 2003 ist Herr Eckeardt Keip Geschäftsführer der Firma LITEF GmbH in Freiburg. Daneben leitet er als Vorstandsvorsitzender den Verein Mikrosystemtechnik e. V. Baden-Württemberg und ist Mitglied des Aufsichtsrates der Hans-Schickard-Gesellschaft.

Wolfgang Kötter, Jahrgang 1955



Lehre und Berufspraxis als Feinmechaniker; Studium des Maschinenbaus (Produktionstechnik, Arbeitswissenschaft) und der Psychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie) an der Technischen Universität Berlin. Seit 1989 ist er geschäftsführender Gesellschafter der GITTA mbH, Berlin. Von 1991 bis 1995 Weiterbildungen in Gestaltpädagogik und Gestalt-Organisationsberatung. Hauptarbeitsgebiete: Fachberatung und Prozessbegleitung bei der Einführung von Gruppen- und Teamarbeit in Produktionsunternehmen (Aufbau- und Ablauforganisation, Fabriklayout, Material- und Informationsfluss, Produktionslogistik, Auftragskoordination, Rollen- und Funktionswandel von Führung, Entgelt, Arbeitszeit, Personal- und Teamentwicklung, Fachqualifizierung/Train the Trainer) und bei der Einführung und Optimierung von Projektmanagement sowie bei anderen prozessorientierten Restrukturierungsmaßnahmen (Segmentierung, Prozesslinienorganisation).

Melanie Kramp, Jahrgang 1983

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit Vertiefungsrichtung Maschinenbau an der Technischen Universität Kaiserslautern; 2007 Abschluss als Dipl.-Wirtsch.-Ing. Seit Juli 2007 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich „Integrative Managementsysteme“ des Institutes für Technologie und Arbeit e. V. (ITA) unter Leitung von Prof. K. J. Zink. Hauptarbeitsgebiete: Integriertes Prozessmanagement, Integrative Managementkonzepte und Organisationsentwicklung.

Gerhard Kullmann, Jahrgang 1964

Studium der Arbeitswissenschaft an der Technischen Universität Dresden; 1990 Abschluss als Diplom-Ingenieur für Arbeitsgestaltung; Weiterbildung in systemischer Transaktionsanalyse und erfahrungsorientiertem Lernen. Von 1990 bis 1993 war Gerhard Kullmann am Lehrstuhl für Arbeitsingenieurwesen der Technischen Universität Dresden tätig. Seit 1993 arbeitet er als Berater und seit 1996 als geschäftsführender Gesellschafter bei der GITTA mbH in Berlin. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Unterstützung von direkten betrieblichen Führungskräften bei der Gestaltung neuer moderner Rollenbilder in der Produktion. Außerdem begleitet er Projekte zur Produktivitätssteigerung durch Gruppenarbeit, TPM und andere mitarbeiterbezogene Modernisierungsansätze.

Klemens Lange, Jahrgang 1966



Studium des Technischen Umweltschutzes an der Technischen Universität Berlin; 1994 Abschluss als Diplom-Ingenieur; 2002 bis 2003 weiterbildendes Studium Total Quality Management an der Universität Kaiserslautern; seit 1999 Ausbildungen zum Organisationsberater und Coach. Er ist European Award Assessor der EFQM und zertifizierter Coach (DCV). Von 1994 bis 1999 arbeitete Klemens Lange als Redakteur des Newsletters „Ökologische Briefe“ sowie der ingenieur-wissenschaftlichen Fachzeitschrift „Wasser & Boden“. Von dort wechselte er als Produktionsleiter ins mittlere Management des Blackwell-Wissenschaft Verlag. Seit 2004 ist er freiberuflicher Organisationsberater und kooperiert eng mit dem Forschungs- und Beratungsunternehmen GITTA mbH. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Anwendung von Excellence-Konzepten, Projektberatung und das Führungskräfte-Coaching. Ehrenamtlich bekleidet er Funktionen in der evangelischen Kirche und im Deutschen Coaching Verband.

Jörg Longmuß, Dr., Jahrgang 1956



Nach einer Facharbeiterausbildung als Maschinenschlosser und längeren Arbeitsaufenthalten in Übersee studierte er von 1985 bis 1992 Maschinenbau/Fachrichtung Konstruktionstechnik an der TU Berlin. Dort war er anschließend 5 Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter, absolvierte ein Ergänzungsstudium in Erziehungswissenschaft und promovierte zu Projektarbeit. Später bildete er sich u. a. in gestalterorientierter Organisationsberatung, Coaching und Tiefeninterviews weiter. Seit 2000 arbeitet er mit dem Beratungsunternehmen GITTA mbH zusammen. Seine Schwerpunkte sind die Gestaltung von Prozessen und Projekten – vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie in der Organisationsentwicklung und in großen Netzwerken – sowie die Moderation von komplexen Teams und interaktiven Großgruppenveranstaltungen.

Frank Michels, Jahrgang 1963

Frank Michels ist seit Februar 2006 Geschäftsführer der Elster-Instromet N.V. in Essen, Belgien, sowie seit Januar 2008 Vertriebsleiter Metering in der Business Unit Gas Europe/RoW der Elster Group. Nach dem Studium der Informatik an der Fachhochschule in Darmstadt war er zunächst im Bereich der Software-Entwicklung im Hause Elster GmbH in Mainz-Kastel beschäftigt. Im Anschluss daran folgten Tätigkeiten im technischen Vertrieb der elektronischen Produkte. Seit 1996

war er als Produktmanager verantwortlich für die elektronischen Produkte, die bei Sondervertragskunden und in Übergabestationen zum Einsatz kommen, und ab Anfang 2001 zusätzlich für das Marketing der neuen Technologien, die zur Zählerfernablesung bei Tarifkunden eingesetzt werden. In 2004 übernahm er die Vertriebs- und Marketingverantwortung für die Produkte der Großgasmessung und war außerdem maßgeblich in die Integration der Firmen Elster und Instromet involviert.

Maja Mikulić, Jahrgang 1974

Seit April 2006 ist Maja Mikulić Organisationsentwicklerin in den John Deere Werken Bruchsal und begleitet verschiedenste Veränderungsprozesse. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen derzeit in der Weiterentwicklung und Betreuung von Gruppenarbeit, KVP, Beratung zu Entwicklung und Implementierung von Leitbild und Führungsgrundsätzen sowie in der Konzeption und Durchführung von Workshops, Coaching und Projektmanagement. Frau Mikulić bildete sich von April 2006 bis

November 2007 zur Prozessbegleiterin (systemische Organisationsentwicklung) fort. Zuvor war sie bei den John Deere Werken Mannheim in weiteren Arbeitsbereichen tätig: PR, Projektarbeit im Rahmen von SAP R/3 Einführungen und Marketing. Frau Mikulić studierte Diplom-Philologie (Abschluss 2002 als Diplom-Romanistin) an der Universität Mannheim mit den Schwerpunkten Internationales Management sowie spanische und französische Kultur- und Kommunikationswissenschaften.

Bianca Oestreich, Jahrgang 1976

Bianca Oestreich ist seit 2002 bei der inge watertechnologies AG beschäftigt und ist verantwortlich für die Bereiche Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik. Sie ist ausgebildete Industriekauffrau und hat sich zur IHK-Fachkraft Materialwirtschaft weitergebildet.

Piet Platschorre, Jahrgang 1957

Studium des Rechnungswesens in den Niederlanden; 1977 Tätigkeit bei PriceWaterhouseCoopers Accountants; 1989 tätig bei BV Ermaf (Ridderkerk, Niederlande), ab 1993 als stellvertretender Direktor und ab 1996 zusätzlich als Geschäftsführer für Thermo Heating Products; zudem 1999 Geschäftsführer der IGA BV (Waalwijk, Niederlande). Nach der Fusion von Elster und Instromet und der dadurch entstandenen Fusion von Ermaf BV und IGA BV wurde Piet Platschorre im Jahr 2005 als Hauptgeschäftsführer der Elster-Instromet NV in Essen, Belgien sowie 2007 der Elster-Instromet BV in Silvode, Niederlande ernannt. Er führte den Aufbau eines Shared Service Centres in den Beneluxstaaten durch und vollzog die Einführung von SAP in Elster-Instromet NV, Elster-Instromet BV, Thermo Heating Products und BV Ermaf.

Delia Schröder, Jahrgang 1970

Delia Schröder studierte an der Universität des Saarlandes Soziologie mit den ergänzenden Schwerpunkten Sozialpsychologie sowie Arbeits- und Sozialrecht. Nach Studienabschluss war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Beratungs- und Wissenschaftseinrichtungen in Saarbrücken und München tätig. Im Vordergrund standen Evaluationsstudien sowie die begleitende Forschung zur Wirtschaftsförderung sowie Stadt- und Regionalentwicklung. In den Jahren 2003 bis 2005 arbeitete sie als Beraterin für Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur in München. Im Januar 2007 schloss Delia Schröder ihr berufsbegleitendes Studium an der Hochschule Pforzheim mit dem MBA in „Human Resources Management and Consulting“ ab. Seit April 2006 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technologie und Arbeit der TU Kaiserslautern beschäftigt. Hauptarbeitsgebiete sind Integrative Managementsysteme sowie theoretische Fragestellungen und praktische Ansätze der Organisationsentwicklung.

Ralf Schuler, Jahrgang 1963

1986–1991 Studium „European Business Studies“ am Buckinghamshire College, UK, und der Fachhochschule Osnabrück; 1991–1994 berufsbegleitendes Post-Graduate Studium European Marketing Management an der Brunel University, UK. Berufsstart 1991–1998 als Controller bei der G. Kromschöder AG, Osnabrück, danach Leiter Beteiligungscontrolling der Elster AG Meß- und Regeltechnik, Mainz-Kastel. 1998–2001 Leitung Controlling und Finanzen der Elster GmbH, seitdem kaufmännischer Geschäftsführer der Gesellschaft. In der Business Unit Gas Europe/RoW der Elster Group ist Herr Schuler zur Zeit als Executive Vice President für die Bereiche Finance & Administration zuständig, außerdem baut er geschäftsbereichsübergreifend die Shared Services Finance für die Region auf. Wesentliche Arbeitsgebiete sind Controlling/Finance, M&A sowie Post Merger Integration.

Konrad Siegel, Jahrgang 1950



1971–1993 beschäftigt bei John Deere, Werk Mannheim; langjährige Arbeit im Betriebsrat mit Schwerpunkt auf Gestaltung von Arbeit und Technik sowie Leistung und Entgelt; ab 1986 im Betriebsrat verantwortlich für die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit und den Entwurf angepasster Leistungsentgeltstrukturen. Seit 1993 beschäftigt beim Vorstand der IG Metall; bis 1995 in der Abteilung Automation und Humanisierung der Arbeit mit den Schwerpunkten Neue Produktionskonzepte, Lean Production, Gruppenarbeit. Seit 1995 im Funktionsbereich Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall; Schwerpunkte u. a.: Arbeits- und Technikgestaltung, Leistungsentgelt, Systeme vorbestimmter Zeiten (MTM). Seit 2003 im Aufsichtsrat des REFA-Bundesverbandes. Seit 2004 Mitarbeit bei der Umsetzung des ERA-TV; derzeit v. a. befasst mit einer Vielzahl betrieblicher Projekte im Kontext Einführung neuer Leistungsentgeltmodelle nach ERA-TV, Anwendung von Systemen vorbestimmter Zeiten, Implementierung von ganzheitlichen Produktionssystemen.

Birgit Spanner-Ulmer, Prof. Dr. Dr., Jahrgang 1962



Birgit Spanner-Ulmer leitete bis Anfang 2012 die Professur für Arbeitswissenschaften an der Fakultät Maschinenbau der Technischen Universität Chemnitz.

Die Forschungsschwerpunkte umfassten sowohl die Produkt- als auch die Prozessergonomie. Besondere Tätigkeitsschwerpunkte lagen in der Schnittstellenoptimierung von „Mensch, Technik und Organisation“ sowie in Veränderungsprojekten und -prozessen. In ihrem Team beschäftigte sie Mitarbeiter mit interdisziplinären Fachrichtungen.

Seit 01. Februar 2012 ist sie als Direktion Produktion und Technik beim Bayerischen Rundfunk verantwortlich für die Fernseh- und Hörfunkproduktion und alle technischen Angelegenheiten, die im Zusammenhang mit der Produktions- und Sendetechnik sowie der Distribution und deren Planungen stehen.

Ulrich Steimle, Dr., Jahrgang 1974

Studium der Sozioökonomie mit den Schwerpunkten Personalwesen und Umweltökonomie an der Universität Augsburg; 1999 Abschluss als Diplomökonom; 1999 bis 2001 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Extraordinariat für Angewandte Psychologie der Universität Augsburg; von 2001 bis 2005 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Kaiserslautern am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft. 2007 Promotion zum Dr. rer. pol. mit einer Arbeit zum Thema „Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen“. Hauptarbeitsgebiete sind unternehmerische Nachhaltigkeit, Change Management, integrative Managementkonzepte und Stakeholder-Ansätze der Unternehmensführung. Seit April 2005 ist Ulrich Steimle Geschäftsführer des Instituts für Technologie und Arbeit e. V. (ITA); im Frühjahr 2006 war er Gastwissenschaftler am Center for Quality and Productivity Improvement, University of Wisconsin-Madison.

Martin J. Thul, Dr., Jahrgang 1962

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Kaiserslautern; 1991 Abschluss als Dipl.-Wirtschaftsingenieur; 1991 bis 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft der Universität Kaiserslautern (Leiter Prof. Dr. K. J. Zink). 1998 Promotion zum Thema „Integrierte Arbeitsanalyse in rechnerunterstützten Büroarbeitssystemen“; seit 1996 regelmäßige Lehraufträge an den Universitäten Kaiserslautern, Hannover und Bochum. 1996 Wechsel an das Institut für Technologie und Arbeit e. V., wo er 1999 den Aufbau und die Leitung des Bereichs „Integrative Managementsysteme“ übernahm. Seit 2001 ist Martin Thul stellvertretender wissenschaftlicher Leiter des ITA und Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes. Seit 2002 zusätzlich Leitung des Bereichs Organisational Excellence. Forschungsschwerpunkte sind/waren Beteiligungskonzepte bei der Einführung neuer Technologien, Projektmanagement, Komplexitätsmanagement, Qualitäts- u. Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie strategische Unternehmensplanung.

Thomas Wolff, Jahrgang 1955



Die Ausbildung zur Übernahme des Familienunternehmens begann 1955 mit der Geburt und dem Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie. Es folgte die formale Ausbildung mit Studium der Betriebswirtschaft an der FH Niederrhein und dem Abschluss 1978 als Betriebswirt grad., gefolgt von einem 2-jährigen USA-Aufenthalt mit Studium an der University of Evansville und 18-monatiger Arbeit bei einer amerikanischen Bank. Anschließend Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der FH Technik in Mannheim mit dem Abschluss Dipl.

Wirtschaftsingenieur FH. 1983 Eintritt in das Familienunternehmen und seit 1989 gemeinsam mit einem Bruder als geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens wolcraft tätig. In dem Unternehmen sind Information, Gewinnbeteiligung und Selbstständigkeit Bausteine der Mitarbeiterführung und -entwicklung.

Klaus J. Zink, Prof. Dr., Jahrgang 1947



Studium der Techn. Betriebswirtschaft an der Universität Karlsruhe (TH), 1975 Promotion zum Dr. rer. pol. und 1978 Habilitation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Karlsruhe (TH); 1979 Gastprofessur an der Universität Kaiserslautern; 1979/80 Professur an der Bergischen Universität Wuppertal. Seit 1980 ist Prof. Klaus J. Zink Inhaber des Lehrstuhls für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft an der Universität Kaiserslautern; seit 1995 Wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Technologie und Arbeit

e. V. an der TU Kaiserslautern. Zu seinen Forschungsgebieten zählen u. a. Organizational Excellence und Mitarbeiterbeteiligung; verschiedene Funktionen in nationalen und internationalen Gremien sowie wissenschaftlichen Gesellschaften; Mitglied des Editorial Boards zahlreicher Zeitschriften; seit 2000 Fellow der International Ergonomics Association; 2006 Distinguished International Colleague Award der Human Factors and Ergonomics Society (USA).

Index

A

Arbeitsgestaltung 283

B

Beteiligung 253
 auf Führungsebene 254
 Bereich und Hierarchie
 übergreifend 254
 der Funktionsbereiche 254
Beteiligungsmotiv 284
Beziehungsqualität 254

C

Change Management
 Erfolgsbedingung 128
Coaching 238
Commitment 79
 Situationseinschätzung 79
 -Workshop 82
Corporate Identity 289
Corporate Social Responsibility 274

E

EFQM 269
EFQM-Modell
 Nachhaltigkeitsorientierung 272
EFQM-Modell für Excellence 207
ERP-Software
 Einführung 16

ERP-System

 Auswahlprozess 18
 Einführung 17
 Prozesse 18

Excellence

 Europäisches Modell
 der EFQM 270
 Sustainable Excellence 274
Excellence-Modelle 220

F

Familienunternehmen 28, 46
 Kritischer Erfolgsfaktor 47
 Organisationsstruktur *Siehe*
 Stärken und Schwächen 46
Fertigung
 Einführung neuer Struktur 112
Fertigungskonzept 111
Führungsprinzipien 32
 wolfcraft-Führungsprinzipien 32
Funktionsdifferenzierung 13
Fusion 58

G

Ganzheitliches Produktionssystem 110,
 138, 146
Gestalt-Ansatz 327
Gestalt-Ansatzes
 Adaption auf Organisationsberatung
 327
Gestalt-Organisationsberatung 211, 326
Gesaltl-Interventionen 333

- Kontakt-Zyklus 330
 - Modelle und Prinzipien 328
- Großgruppenarbeit 37, 320
 - Heimatgruppe 38
 - Leitgedanken 320
 - Leitsätze 322
 - Max-Mix-Gruppen 37
 - Praxistransfer 38
- Grundkonzepte der Excellence 221
- Grundkonzepte Integrierter
 - Modernisierung 208
- Gruppenarbeit
 - Weiterentwicklung durch KVP 115

I

- Integration VII
 - horizontal 43, 277
 - horizontale 87
 - objektive 206
 - psycho-logisch 109
 - psychologische Passung 2
 - psycho-logische Stimmigkeit 151
 - sachlogische Passung 2
 - subjektive 206
 - vertikal 43, 277
 - vertikale 87
- Integrationsebene
 - psychologische Ebene 13
 - sachlogischen Ebene 13
- Integrationslücken 207
- Integrierte Modernisierung
 - Ablaufschema 5
 - Bestandsaufnahme 6
 - Beurteilung vorhandener Konzepte 6
 - Gestaltungsempfehlung 7
 - Grundprinzipien 222
 - Integration von Einzelkonzepten 5
 - Regelmäßige Konzeptüberprüfung 8
 - Transparenz und Erfahrbarkeit 8
- Integriertes Management 207, 274
- Ist-Analyse
 - beteiligungsorientiert 126
- Ist-Situation
 - Analyse 76, 126
- Ist-Zustandsanalyse 207, 210

K

- Kernkompetenz 30
- Kick-off-Workshop 130
- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)
 - 11

- Kommunikation
 - im Veränderungsprozess 124
- Kompetenz
 - prozessbezogen 230
- Kompetenzerwerb 233
 - Betriebsrat 242
 - Linienführungskräfte 247
 - Prozessbegleiter 251
 - Top-Entscheider 237
- Komplexität
 - Bewältigung von 202
- Kontakt-Zyklus 330
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
 - 109, 110
 - 90-Tage-KVP-Kreis 119
 - CIP-Ansatzes bei Bosch 129
 - Lernstatt 129
 - Prozessdesign zur Umsetzung 117
 - täglicher KVP 122
 - Umsetzungsqualität 120
- Konzernstandort 109
- Konzernvorgabe
 - standortspezifische Anpassung 148
- Kulturdiagnose 77
- kultursensibles Vorgehen 148
- KVP-Gruppe 22

L

- learning by doing 233, 238
- Lebensbalance 28
- Leitbild
 - Finanzierungsobjekt 15, 27
 - Forschungs- und Entwicklungs-Institut
 - 14, 26
 - Industrieunternehmen 14, 27
 - kulturelles Leitbild 14, 26
 - Manufaktur 14, 27
- Lenkungskreis 155
- Lernende Organisation 201
- Lernstatt 22
 - Reifegradmessung 134
 - Ziel 23

M

- Managementphilosophie 276
- Managementstandard 92
- Managementsystem 11, 42
 - Anforderung in KMU 49
 - Auswahlkriterien für KMU 52
 - Einführung in KMU 43
 - Einführungsschritte in KMU 53

- Ganzheitliches Produktionssystem 11
 - Nutzen für KMU 44
 - passend zur Standortkultur 65
 - Risiken der Einführung 50
- Managementteam 100
- Mentoring-Kaskade 153
- Merger 58
- Mitarbeiterbefragung 35
- Mitarbeiterbeteiligung 11, 16, 28, 99
 - Gewinnbeteiligung 28
 - Mitunternehmer 28
 - Modernisierung der Produktion 16
 - neue Fertigungsstruktur 115
 - Rollenanforderung an Führungskräfte 101
 - Strategieentwicklung 30
 - Veränderungsprojekt 128
 - Voraussetzung Partizipation im Führungskreis 99
 - wolcraft-Modell 28
- Modernisierungskonzept 1
- Modernisierungsansatz 207
- Modernisierungskonzept
 - Scheitern 1

- N**

- nachhaltige Entwicklung 268
- Nachhaltigkeit
 - unternehmerische 268

- O**

- Organisationale Identität 287
- Organisationsberatung
 - Gestalt- 326
- Organisationsentwicklung 319
- Organisationskultur 28, 59, 255, 289
 - Führungskultur 256
 - Partizipationskultur 255

- P**

- PaGIMo-Grundprinzipien 204, 220
- PaGIMo-Integrationsmodell 126
 - Ist-Analyse 113
- PaGIMo-Modelle 201
 - Integrationsmodell 203, 205
 - Interventionsmodell 204, 215
 - Metamodell 202
 - normativer Kern 220
 - Veränderungsmodell 203, 211, 357
- PaGIMo-Toolbox 357
- PaGIMo-Veränderungsmodell 84
- Paradoxe Theorie der Veränderung 333
- Partizipation VII, 110, 138, 283
 - Bedeutung der Führungskräfte 106
 - bei der Standardisierung 142
 - der Führungskräfte 285
 - des Betriebsrats 285
 - im Führungskreis 56, 99
 - konsultative 143
- Partizipation bei
 - Entwicklung und Einführung von Führungsprinzipien 32
 - Strategieentwicklung 30
 - Umstrukturierung 40
- Partizipation im Führungskreis
 - Voraussetzung 102
- Partizipationsstrategie 286
- Personenorientierung 11
- Post-Merger-Integration 59, 71
- Praxislernen 247
- Produktentstehungsprozess 2
- Produktionsmodernisierung 262
- Produktionssystem
 - Boach Production System 125
 - Bosch Production Systems 125
 - Deere Production System 110
 - Ganzheitliches- 92
 - Vorgehen zur Einführung 125
- Produktionssysteme 2
- projektorientierte Unternehmen 92
- Promoter im Veränderungsprojekt
 - Change- 152
 - Fach- 152
 - Macht- 151
- Prozessbegleiter
 - Rolle im Veränderungsprozess 248
- Prozesse
 - Stabilisierung 16
- Prozesslandkarte 88
- prozessorientierte Unternehmen 92
- Prozessorientierung 88
- Prozessstandard
 - einheitlich im Konzern 109
 - Risiko 109
- Prozesswissen 246
- Psychologie 207

- Q**

- Qualifikation
 - Qualifikationsmatrix 115
- Qualifizierung 114

R

Rollen
in Veränderungsprozessen 229

S

Sachlogik 207
soziotechnische Systemgestaltung 282
sozio-technischer Systemansatz 278
Merkmalsgruppen 279
Stakeholderansprüche 206
Stakeholderorientierung 269
Standardisierung 56, 91, 138
Abläufe auf Arbeitsplatzebene 139
Bedingungen für erfolgreiche
Partizipation 144
erfolgsrelevante Gestaltungsprinzipien
144
Gestaltungsfaktor Partizipation 142
Gründe für Einführung 147
Gründe und Vorteile 140
im Projektgeschäft 61
Nutzen von 94
partizipative 98, 284
Partizipative Anpassung und
Entwicklung 143
Praxisprobleme 147
Risiken 141
Widerstand gegen- 94
Standards
Einführung 97
flexibel-stabil 98
stabil-flexible 98
Standortkultur 109
Standortstrategie 63
Start-up-Unternehmen 12
Stimmigkeit
psychologische 207
sachlogische 207
Strategieentwicklung
mit Großgruppenverfahren 320
partizipativ 30
Strategieentwicklungsprozess 290
Strategieumsetzung 75
Systemorientierte Managementlehre 275

T

Teambesprechung 133
Toolbox 357
Infomarkt 156

Tool-Einsatz

Commitment-Interviews 80
Commitment-Tools 80
Gatekeeper-Workshop 74
Identifikation von Integrationslücken
76
Innenkreis-Außenkreis-Methode 84
Kräftefeldanalyse 64
Rollenverhandeln 81
Sherpa-Gipfel-Workshop 85
SWOT-Analyse 63
Visionscoaching 63
World Café 324
Turn-around-Management 55

U

Unternehmenskommunikation
Informationskaskade 34
intern 33
Kommunikationsarchitektur 65
Unternehmenskultur 2, 74, 284, 310
Competing Values Framework 312
kultureller Wandel 90
Kulturveränderung 317
PaGIMo-Kulturmodell 311
Projektmanagement für
Kulturveränderung 318
Regeln und Ebenen 314
Standortkultur 137
Unternehmensmodell 2
Unternehmensstrategie 31

V

Veränderung
evolutionär 11
Veränderungskonzept
ganzheitlich 3
Veränderungsprojekt
aktive Rollen 151
Musterprozess 151
Veränderungsprozess VII, 212
Anforderung an Prozessbegleiter 257
Anforderungen an die Beteiligten 230
Erfolgsfaktor 201
Feedback-Schleifen 135
Goldenen Regeln 214
Kompetenzanforderung an
Prozessbegleiter 248
Kompetenzanforderungen an
Betriebsräte 238

Kompetenzanforderungen an
 Linienführungskräfte 243
Kompetenzanforderungen an Top-
 Entscheider 234
Lenkungskreis 134
Merger 55
Mittelgroßes Unternehmen 55
Modell zur bewussten Gestaltung 202
 psycho-logische Voraussetzung 255
 sach-logische Voraussetzung 253
Schwachstelle 1
Umgang mit Widerstand 332
Veränderungsmüdigkeit 3

 Veränderungsstrategie 73
 Voraussetzung für Erfolg 253
Vision 276
Visionscoaching 63

W

Whole Scale Change 324
Widerstand 332
 Bewältigung 89
 im Veränderungsprozess 89
Widerstandsmuster 75