
VDI-Buch

Klaus J. Zink · Wolfgang Kötter ·
Jörg Longmuß · Martin J. Thul
Herausgeber

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Vieweg

Herausgeber

Klaus J. Zink
Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA)
TU Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

Jörg Longmuß
SUSTAINUM - Institut für zukunftsfähiges
Wirtschaften Berlin
Berlin, Deutschland

Wolfgang Kötter
GITTA mbH
Berlin, Deutschland

Martin J. Thul
Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA)
TU Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf
<http://extras.springer.com/2014/978-3-662-44701-7>

ISBN 978-3-662-44701-7
DOI 10.1007/978-3-662-44702-4

ISBN 978-3-662-44702-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

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 Werthaltung der Mitarbeiter (hier die Leidenschaft für Technik, dort das Kümmern 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*

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>Ekkehardt 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
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 – Orientierung 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 Diözese 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>	
	Erratum	E1
	Autorenverzeichnis	361
	Index.....	373