

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Organisationaler Wandel – die Zumutung kollektiven Lernens

1	Problemaufriß: Warum organisationaler Wandel so schwierig ist	
	P. BRÖDNER	3
2	Kernbotschaften: Wie der Wandel doch gelingen kann	
	P. BRÖDNER	7

Teil 2 Erfahrungsberichte: Wie wir erfolgreich waren, obwohl vieles anders lief als gedacht

3	Segmententwicklung und Prozeßlinienorganisation bei Elster	
	J. KÖRTE, G. REMMERS.....	15
3.1	Höchstleistungen mit eigen- und gesamtverantwortlichen Teams	15
3.2	Ausgangslage	16
3.2.1	Warum die erfolgreiche Segmentierung erst der Anfang war	16
3.2.2	Segmententwicklung	18
3.3	Geschäftsprozeßentwicklung	19
3.3.1	Ziele	19
3.3.2	Offene Vorgehensweise oder: Kulturwandel läßt sich nicht planen wie der Bau einer Industrieanlage	21
3.3.3	Vertrauen bilden	22
3.3.4	Transparente Projektstruktur und Beteiligung der Betroffenen	23
3.3.5	Sinnvermittlung: „Warum machen wir das eigentlich alles, es hat doch bisher auch funktioniert?“	26
3.4	Personalentwicklung und die Zumutungen der Veränderung	28
3.5	Schwerpunkte der Projektarbeit	31
3.5.1	Gruppenarbeit und Kennzahlen	31
3.5.2	Die Entwicklung vom Spanproduzenten zum internen teileversorgenden Dienstleister	33
3.5.3	Der lange Weg zur Prozeßlinie oder: Vorurteile, Überzeugungen und hartes Ringen um Lösungen	37
3.6	Fazit: Harte und weiche Ergebnisse	40

4	U 2000 oder: An der Zukunft lassen wir uns messen	
	Der Veränderungsprozeß bei Krohne Meßtechnik	
	A. BEDDIES, M. SCHULTHEIS	43
4.1	Die Ziele des Projekts U 2000	44
4.2	Die Ausgangslage des Unternehmens	45
4.3	Rückblick auf die Projektgeschichte:	
	Starten – Nachdenken – Planen – Umsetzen	47
4.3.1	Starten	48
4.3.2	Nachdenken	49
4.3.3	Planen	51
4.3.4	Umsetzen	54
4.4	Der Blick in die Zukunft: Was haben wir als nächstes vor?	58
4.4.1	Ergonomie, Fabriklayout und Visualisierung	59
4.4.2	Optimale Informationsprozesse gibt es nicht, sie müssen immer wieder geschaffen werden	59
4.4.3	Ganzheitliche Arbeitsgestaltung	60
4.4.4	Qualität geht nicht ohne Qualifizierung	60
4.4.5	Logistik oder das Prinzip der Einfachheit	61
4.4.6	Um die Produktion herum gibt es auch noch eine Welt	61
4.4.7	Zeitlohn oder Prämie oder beides?	61
4.5	Schauen wir in den Spiegel: Wer blickt uns jetzt entgegen?	62
4.5.1	Die leitende Idee – der rote Faden	62
4.5.2	Beteiligung als Prinzip und Weg	63
4.5.3	Dynamik und Beharrungsvermögen	64
4.5.4	Veränderung: Nicht zu viel und nicht zu wenig	65
4.6	Fazit	66
5	„WIR ist stark“ – Segmentierung und Gruppenarbeit bei Rüggeberg	
	R. SUHRHEINRICH	67
5.1	Das Unternehmen	67
5.2	Die Ausgangssituation	68
5.3	Das Projekt	69
5.3.1	Der Überblick	70
5.3.2	Projektetablierung und Projektorganisation	71
5.3.3	Das Einstiegsseminar	74
5.4	Die Projektgruppen	76
5.4.1	Projektgruppe „Rahmenmodell“	76
5.4.2	Projektgruppe „Segmentierung“	79
5.4.3	Projektgruppe „Gruppenarbeit“	82
5.5	Arbeitsgruppen in der Produktion.....	85
5.5.1	Die neuen Aufgaben der Gruppensprecher und Meister	86
5.5.2	Einbeziehung und Schulung der Mitarbeiter	87
5.5.3	Die Gruppengespräche	88

5.6	Das neue Entgeltsystem	88
5.6.1	Der Aufbau	89
5.6.2	Die Umsetzung	91
5.7	Bewertung der Ergebnisse im Spiegel der Ziele	92
5.8	Förderliche und hinderliche Bedingungen des Wandels	94
5.9	Der Ausblick	95
6	„tewells“ Reise zu Gruppenarbeit und Qualifizierung	
	K. OSTERSPEY, D. WELLEN	97
6.1	Eine Veranstaltung ohne Anfang?	97
6.2	Warum denn weg von hier – Ist es zu Hause nicht mehr schön?	98
6.3	Wo soll’s denn hingehen?	98
6.4	Reisevorbereitungen	99
6.4.1	Projektorganisation	99
6.4.2	Geschäftsleitung und Betriebsrat	100
6.4.3	Beratung	101
6.5	Vor dem Gas Geben die Bremse lösen	102
6.6	Wer ist da eigentlich unterwegs?	103
6.6.1	Produktionsmitarbeiter	103
6.6.2	Mittlere Führungsebene	104
6.6.3	Prozeßbegleitung	104
6.7	Andere Länder – andere Sitten	105
6.7.1	Tarifverhandlungen als gemeinsame Problemlösung	105
6.7.2	Flexibilisierung der Arbeitszeit – Reaktion auf geänderte Marktanforderungen	106
6.7.3	Qualifizierung und Entgelt	106
6.7.4	„tewells“-Leitbild Gruppenarbeit	109
6.8	Umwege, Irrwege, Schleichwege? Eigene Wege!	110
6.8.1	Die Pioniere im Sturm	111
6.8.2	Viele Wege führen nach Rom	113
6.9	Reisen bildet	114
6.9.1	Bewertung aus Mitarbeiter-Sicht	114
6.9.2	Bewertung aus Sicht der Geschäftsleitung	117
6.10	... und ohne Ende?	117
Teil 3	Wie machen wir den Kontext passend – betriebliche Rahmenbedingungen des Wandels	
7	Prozeßleitbilder für betriebliche Innovationsvorhaben – hilfreiche Reiseführer oder Wegweiser in die Sackgasse?	
	W. KÖTTER	121
7.1	Wenn einer eine Reise tut	121
7.2	Mit alten Prozeßleitbildern zu neuen Produktionsstrukturen?	122

7.3	„So machen wir das hier bei uns ...“	125
7.3.1	Das „Planer“-Modell	130
7.3.2	Das „Entwickler“-Modell	130
7.3.3	Das „Produktioner“-Modell	131
7.3.4	Das „Politiker“-Modell	132
7.3.5	Das OE-/PE-Modell	133
7.3.6	Das „Arbeitsgestalter“-Modell	134
7.3.7	Wie soll das alles zusammengehen?	135
7.4	Prozeßleitbilder der Veränderung – Erkenntnisse aus der Aktionsforschung	136
7.4.1	Gesamtbild über alle vier RAMONA-Betriebe hinweg	137
7.4.2	Die betriebsspezifischen Prozeßleitbilder der RAMONA-Akteure – Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Trends	138
7.5	Was tun?	146
8	Organisationskultur als Barriere für Veränderungen	
	U. PEKRUHL	149
8.1	Das Konzept von Organisationskultur	149
8.2	Kultur als unverzichtbarer Bestandteil der Organisation	155
8.3	Kultur als Problem	156
8.4	Beispiel KROHNE Meßtechnik: Geprägt durch informelle Kommunikation	159
8.4.1	Der Betrieb und seine Kultur	159
8.4.2	Die Kommunikationskultur bei KROHNE: Eine Basis des wirtschaftlichen Erfolges	160
8.4.3	Das Problem: Entscheidungsoffene Veränderungsprozesse und die Kultur der informellen Kommunikation	162
8.4.4	Ergebnisoffenheit und „Gerüchte“	163
8.4.5	Ergebnisoffenheit und unklare Entscheidungsprozesse	164
8.5	Beispiel „tewells“: Management einer Betriebsfamilie	166
8.5.1	Der Betrieb und seine Kultur	166
8.5.2	Der Chef wird’s schon richten	168
8.5.3	Der Chef fragt seine Mitarbeiter	169
8.5.4	Partizipation im patriarchalisch-familiären Betrieb	169
8.5.5	„Feuerlöschen macht Spaß, Brandschutz ist langweilig“	171
8.6	Kultur verändern: Gemeinsam lernen	172
9	Vom Finden und Erfinden neuer „Spielregeln“	179
9.1	Personalentwicklung (PE) W. LOOSS	181
9.1.1	Personalentwicklung ist wie das Wetter: In irgendeiner Form findet sie immer statt	181

9.1.2	Neue Arbeitsstrukturen bedeuten ungewohnte Zumutungen für die Menschen	181
9.1.3	Wie greift Personalentwicklung diese Zumutungen auf?	182
9.1.4	Vorgehensweise und Methoden „impliziter“ Personalentwicklung ..	185
9.1.5	Die Anbindung der PE an andere Grundsatzregelungen und ihre mögliche dauerhafte Verankerung	188
9.2	Entgeltregelungen als förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen W. KÖTTER	189
9.2.1	„Rahmenbedingung“ oder Projektgegenstand?	189
9.2.2	Transparenz, Gerechtigkeit, Entwicklungsdynamik – drei Aspekte der „Wirkung“ von Entgeltregelungen im Veränderungsprozeß	190
9.2.3	Abschied von Patentrezepten?	194
9.3	Arbeitszeitmodelle für neue Produktionskonzepte G. LAY, C. MIES, C. RAINFURTH	195
9.3.1	Anforderungen neuer Produktionskonzepte an Arbeitszeitmodelle ..	195
9.3.2	Neue angepasste Arbeitszeitmodelle	198
9.3.3	Fazit	206
9.4	Controlling in neuen Produktionsstrukturen S. KINKEL	208
9.4.1	Probleme tradierter Formen des Controlling beim Einsatz neuer Produktionskonzepte	208
9.4.2	Anforderungen neuer Produktionskonzepte an das Controlling	211
9.4.3	Neue, angepasste Konzepte des Controlling	213
9.4.4	Fazit	219
10	Zum Schluß: Die Notwendigkeit, begrenzte Risiken einzugehen P. BRÖDNER	221

Teil 4 Methoden: Hilfsmittel zum Vorgehen

M1	Erfahrungen mit Beteiligung E. LATNIAK	227
M1.1	Beteiligung in den Projekten	228
M1.1.1	Beteiligungsansätze in der Projektstruktur	228
M1.1.2	Beschäftigtenbeteiligung in Analysephasen	229
M1.1.3	Beschäftigtenbeteiligung in der Phase der Projektetablierung	229
M1.1.4	Beteiligung in der Phase der Konzeptentwicklung	230
M1.1.5	Umsetzung	230
M1.1.6	Information und Feedback	231
M1.1.7	Beteiligen heißt auch andere ausschließen – entstehende Informationsbedarfe	231

M1.2	Zur Beteiligung spezifischer Beschäftigtengruppen	232
M1.2.1	Management	232
M1.2.2	Betriebsräte – zwischen Co-Management und Konflikt-Partnerschaft	233
M1.2.3	Mittleres und operatives Management – eine schwierige „Scharnierposition“	234
M1.2.4	„Werker“-Ebene: an Beteiligung heranführen	234
M1.3	Wesentliche Erfahrungen mit Beteiligung in den Umgestaltungsprozessen	235
M1.3.1	Glaubwürdigkeit – Herstellen einer „Win-win“-Konstellation	235
M1.3.2	Ambivalenz von Beteiligung – die Komplexität wird bewußt	236
M1.3.3	Voraussetzungen für Beteiligung	236
M1.3.4	Abteilungs- bzw. hierarchieübergreifende Zusammenarbeit	237
M1.3.5	Beteiligung als Belastung	238
M1.3.6	Personalentwicklung	238
M1.4	Eigenzeit der Projekte	239
M2	Management von Veränderungsprozessen – Essentials und Literaturempfehlungen	
	W. KÖTTER	241
M2.1	Warum überhaupt Veränderung?	241
M2.2	Kreative Spannung zwischen Soll und Ist als Quelle von Veränderungen	242
M2.3	Wie kommen wir von hier nach dort?	243
M2.4	Managen während des Übergangs	244
M2.5	Kommentare zur empfohlenen Literatur	245
M3	Projektmanagement als „Veränderungstechnologie“	
	J. BAHLOW, S. STADELMANN	247
M3.1	„Projekt-Inflation“	247
M3.2	Klare Projektziele, Auftragsbeziehungen und Rollen	248
M3.3	Projektplanung – die Sache mit den erwartbaren Überraschungen	248
M3.4	Projektmanagement als Regelkreis: „Was gemessen wird, wird auch getan“	249
M3.5	Projektmanagement als Antwort auf die Schwächen der hierarchisch-funktionalen Organisationsstrukturen	249
M3.6	Zur Funktionalität von Projektmanagement	251
M3.7	Fehler bei der Einführung von Projektmanagement	252
M3.8	Zur Bedeutung der Projektgruppe	253
M3.9	Gestaltung des Projektanfangs: „Das Kick-off Meeting“	254
M3.10	Die Rolle der Projektleitung	255
M3.11	Gestaltung des Projektendes	256

M4	Ansatz, Funktionen und Erfahrungen mit „mitarbeiterorientiertem Prozeßcontrolling“ in betrieblichen Veränderungsprozessen	
	I. BOTHE	257
M4.1	Von der Ergebnis- zur Prozeßorientierung	257
M4.2	Ansatz und Funktionen eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling	258
M4.3	Zur Durchführung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling ..	260
M4.4	Erfahrungen mit mitarbeiterorientiertem Prozeßcontrolling	262
M5	Prozeßleitbilder – „Ach, so geht ihr also an das Projekt heran!“	
	W. KÖTTER	265
M5.1	Zielgruppe, Einordnung ins Projektgeschehen	265
M5.2	Vorbereitung	266
M5.3	Ablauf	268
M5.4	Moderation zu den einzelnen Prozeßleitbild-Aspekten	269
M6	Zum Umgang mit Kennzahlen als Indikatoren wirtschaftlichen Erfolgs	
	S. KINKEL, G. LAY	271
M6.1	Zur Funktion wirtschaftlicher Leistungskennzahlen	271
M6.2	Leistungsfähigkeit der Produktion in der Investitionsgüterindustrie .	272
M6.2.1	Wettbewerbsfaktor Termintreue	272
M6.2.2	Durchlaufzeit gewinnt an Gewicht	273
M6.3	Indikatoren der Innovationsfähigkeit	274
M6.3.1	Anteile innovativer Produkte	274
M6.3.2	Entwicklungszeiten für neue Produkte	275
M6.4	Stand der Produktivität	276
M6.5	Stellenwert der Leistungsindikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg	278
M6.6	Fazit: Notwendigkeit eines betriebsindividuellen Benchmarking	281
	Literaturverzeichnis	283
	Autorenverzeichnis	287

