



Klaus J. Zink  
Wolfgang Kötter  
Jörg Longmuß  
Martin J. Thul *Hrsg.*

# Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

*2. Auflage*



---

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](http://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 Wertehaltung 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

<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 – 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
<b>5</b>	<b>Veränderungsprojekte jenseits von Fertigungsprozessen und Produktionssystemen .....</b>	<b>159</b>
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
<b>6</b>	<b>Die PaGIMo-Modelle für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.....</b>	<b>201</b>
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 Köter, 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

<b>7</b>	<b>Rollen und Kompetenzen</b>	
	<b>in betrieblichen Veränderungsprozessen .....</b>	<b>229</b>
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
<b>8</b>	<b>Kernbotschaften .....</b>	<b>253</b>
	<i>Klaus J. Zink, Wolfgang Kötter</i>	
<b>9</b>	<b>Der Hintergrund: Theorien und Konzepte .....</b>	<b>259</b>
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
<b>10</b>	<b>Die PaGIMo-Toolbox.....</b>	<b>357</b>
	<i>Delia Schröder, Klemens Lange</i>	
	<b>Erratum .....</b>	<b>E1</b>
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>361</b>
	<b>Index.....</b>	<b>373</b>

# **Kapitel 1**

## **Das Projekt PaGIMo – Beteiligung und Integration als Voraussetzung erfolgreicher Veränderung**

*Klaus J. Zink*

### **1.1 Schwachstellen in Veränderungsprozessen**

Analysiert man die Veränderungs- (oder Modernisierungs-) Konzepte der letzten Jahrzehnte, so muss man feststellen, dass in nahezu allen Fällen einzelne, spezifische Fragestellungen wie Kostensenkung oder Prozessgestaltung im Vordergrund der Betrachtung standen. Zwar war an nicht wenigen Stellen auch von einer kontinuierlichen Verbesserung die Rede, eine genauere Analyse zeigte jedoch ein punktuelles Eingreifen. Auch für umfassendere Ansätze wie Business Reengineering oder Lean Management lassen sich in aller Regel nur bescheidene Erfolgsquoten konstatieren. Für das Scheitern dieser Ansätze wird eine Vielzahl von Gründen beschrieben (Zink 2004). Häufig mangelt es speziell in kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU) an der konsequenten Ausrichtung dieser Gestaltungskonzepte auf die unternehmerischen Zielsetzungen sowie an der Abstimmung der Einzelkomponenten untereinander. Im Gegensatz zu Großunternehmen, bei denen die Unternehmensziele in Politik und Strategie festgeschrieben sind, gibt es dort für die Strategieentwicklung meist keine Routinen und keine definierte Zuständigkeit. Daher fallen die eigentlich notwendigen Abstimmungsprozesse angesichts der knappen Personaldecke dem Tagesgeschäft zum Opfer. So kommt es zu einem unfreiwilligen Verzicht auf realisierbare Synergieeffekte oder gar zu konkurrierenden bzw. sich gegenseitig aufhebenden Effekten der Einzelmaßnahmen (Fraunhofer ISI u. Fraunhofer IAO 2002).

Ähnlich gelagerte Probleme existieren nicht selten in dezentralen Fertigungsstandorten großer Unternehmen. Diese stehen vor der Herausforderung, immer wieder neue, von der Konzernebene vorgegebene Modernisierungsmaßnahmen vor Ort sinnvoll in stimmige Gesamtkonzepte zu überführen. Dabei sehen sie sich aufgrund der „Verschlankungsprogramme“ der letzten Jahre (sowohl kapazitätsbezogen als auch im Hinblick auf das benötigte Know-how) Ressourcenproblemen gegenüber, wie sie auch für KMU typisch sind. Aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamik der Umwelt sollen diese Projekte in immer kürzerer Zeit

umgesetzt werden. Insofern entstehen in beiden Fällen Akzeptanzbarrieren gerade auch bei engagierten Mitarbeitern, die wiederum zur Nichtausschöpfung der Potenziale der Einzelmaßnahmen führen.

Hinzu kommt, dass die „Verschlankungs- und Modernisierungsmaßnahmen“ in den meisten Fällen auf die Produktion fokussiert sind („Produktionssysteme“) und im Rahmen der klassischen Ressortgrenzen abgewickelt werden. Eine Integration in die übergeordneten Zusammenhänge eines Unternehmensmodells („Business-Modell“) ist nur selten zu finden, was beispielsweise zu einer fehlenden Integration der Produktentstehungsprozesse in diese Managementsysteme führt – mit all den damit verbundenen Problemen, wie beträchtliche Verzögerungen und Qualitätsprobleme beim Produktionsanlauf. Ebenso scheint dadurch eine stringente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie oftmals nicht in ausreichendem Maße gewährleistet zu sein.

Diese Probleme werden dadurch verstärkt, dass alle Methoden, Konzepte und Managementsysteme in der gegebenen Unternehmens- bzw. Standortkultur angewendet werden, wo zu ihrem Erfolg (grundlegende) Veränderungen der gewachsenen Denkmodelle und Verhaltensmuster bis hin zur Entwicklung einer gemeinsamen „organisationalen Identität“ („Wir sind das Unternehmen XY“ anstatt „Wir arbeiten für das Unternehmen XY“) notwendig wären (Rughase 2006 und Kap. 9.6). Die meisten Modernisierungsaktivitäten werden darüber hinaus von den zuständigen Fachleuten – auch mit Unterstützung externer Berater – als reine Sachentscheidungen vorangetrieben, ohne dass die zu ihrer Wirksamkeit erforderliche Anpassung an die Kultur vor Ort diagnostiziert und der erforderliche wechselseitige Anpassungsprozess eingeleitet wird. Das heißt, die rein „sachlogische“ Betrachtungsweise (Kap. 6.2) von Modernisierungsbausteinen blendet deren spezifische „kulturelle Anforderungen“ aus und fragt nicht nach, welche „Kulturausprägungen“ die Umsetzung voraussetzt. Auch die Adaption der neuen Konzepte und Systeme an das vorhandene „Selbstbild“ der Organisation wird offenbar nur selten als eine wichtige Aufgabe im Veränderungsvorhaben gesehen. Die betroffenen Mitarbeiter vor Ort werden in aller Regel zu spät oder gar nicht einbezogen, was sich sowohl auf die Akzeptanz als auch auf die Situationsangemessenheit der Problemlösung auswirkt. Verbunden mit einer oft nicht ausreichenden Information und Kommunikation über die Veränderungen führt dies dazu, dass die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Modernisierungsbausteinen zu erkennen, selbst wenn diese vorhanden sind. Daraus folgt, dass eine erfolgreiche Veränderung nicht nur eine logische Passung der Einzelbausteine voraussetzt, sondern dass diese Zusammenhänge auch als solche erkannt werden (können). Dieser Sachverhalt wird im Folgenden verkürzt als „psychologische Passung“ dargestellt.

Eine weitverbreitete Ursache für eine unzureichende psychologische Passung der verfolgten Konzepte ist das unvermittelte, oft konflikthafte Aufeinandertreffen der unterschiedlichen professionellen Subkulturen, die sich in den einzelnen Fachabteilungen und -funktionen des Unternehmens herausgebildet haben (Schein 1997). Bei Vorhaben zur Integration dieser unterschiedlichen Sichtweisen kommt als weiteres Hindernis hinzu, dass in diesen Subkulturen grundverschiedene Prozessleitbilder

für Veränderungsprozesse verfolgt werden (Kötter 1999). Die in dieser Situation erforderliche Bereitschaft und Kompetenz zur Initiierung interdisziplinärer Dialogprozesse zur Entwicklung von neuen, gemeinsamen „mental Modellen“ (Senge et al. 1995) ist nur selten gegeben. Viele der eingesetzten Methoden zur Sicherstellung der Zukunfts- bzw. Leistungsfähigkeit der Unternehmen sind aus den genannten Gründen nicht ausreichend effektiv. Die vorhersehbare Folge ist ein Rückfall in alte Gewohnheiten, im schlechtesten Fall sogar ein Rückfall hinter die zuvor praktizierten Routinen und Standards. Die Durchführung immer neuer, als nicht konsistent erlebter Veränderungsprojekte hat Veränderungsmüdigkeit bei den Mitarbeitern zur Folge. Anstelle der notwendigen Entwicklung einer prozessorientierten, kooperativen Organisationskultur wird der Widerwille gegen funktionsübergreifende Aktivitäten gefördert. Das aus Sicht der Mitarbeiter mehrfache Scheitern von Veränderungsprozessen führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Phänomen der inneren Kündigung, wodurch weitere Veränderungsprozesse in der Regel (auch) zum Scheitern verurteilt sind. Ebenso wird damit dem Partizipationsansatz eine seiner wichtigsten Grundlagen entzogen, nämlich der Nachweis von Beteiligungserfolgen im Sinne einer konsequenten Umsetzung gemeinsam entwickelter Standards und Prinzipien. All dies verdeutlicht die Notwendigkeit zu ganzheitlicheren Ansätzen.

## 1.2 Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte

Aus den zuvor aufgeführten Schwachstellen lassen sich die Forderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte (Zink 2006) ableiten, wie sie im Rahmen des PaGIMo-Ansatzes umgesetzt wurden:

- Auswahl der relevanten Gestaltungsfelder für Modernisierungsvorhaben und Ermittlung deren Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, um die notwendigen Konzepte und Instrumente zu identifizieren.
- Erreichen einer Kongruenz zwischen den in einem Unternehmen bzw. einem Fertigungsstandort eingesetzten Instrumenten bzw. Konzepten („Einzelbausteinen“) mit der spezifischen Unternehmensstrategie sowie der Einzelbausteine untereinander, um so die Vorteile „Integrierter Modernisierungskonzepte“ zu erschließen und die Sinnhaftigkeit der Einzelbausteine zu zeigen.
- Den Mitarbeitern den „logischen“ Zusammenhang zwischen den Einzelmaßnahmen und dem Beitrag dieser Maßnahmen zur Zielerreichung des Unternehmens bzw. Standortes transparent machen, z. B. durch die Darstellung des Zielerfüllungsbeitrages auf den einzelnen Stufen des Zielentfaltungsprozesses, aber auch durch Einordnung der einzelnen Bausteine in einen übergeordneten Zusammenhang. Dies bedeutet die Vermittlung eines entsprechenden Zusammenhangswissens (z. B. durch aktive Beteiligung), um insbesondere Abhängigkeiten und Wechselwirkungen verstehen zu können. Nur so können Akzeptanz und Unterstützung bereichsübergreifender Aktivitäten sichergestellt werden.

- Die Entwicklung eines Instrumentes zur Beschreibung der Ist-Situation, aus dem sich die Ziele und Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf die Optimierung „Integrierter Modernisierungskonzepte“ ableiten lassen. Dieses Instrument muss dabei einem integrativen Ansatz der Organisationsentwicklung verpflichtet sein, und damit sowohl die „Sachsphäre“ als auch die Interessen der Betroffenen berücksichtigen (z. B. Zink 1979).
- Die Überprüfung sowohl des Instruments zur Beschreibung der Ist-Situation als auch des Vorgehens bei seiner Anwendung bezüglich ihrer Effektivität und Praktikabilität. Im Rahmen von Pilotprojekten sollten sie insbesondere auf ihre Eignung für den Einsatz in KMU oder in Fertigungsstandorten größerer Unternehmen, die alle ähnliche Ressourcenrestriktionen aufweisen, untersucht werden.
- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, denn viele Modernisierungsbausteine können nur auf der Grundlage einer „passenden“ Unternehmenskultur ihre Wirkung entfalten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Veränderungsmaßnahmen dauerhaft und erfolgreich umzusetzen. Erfolgreiche, integrierte Modernisierung hat immer zur Voraussetzung, dass unter Beibehaltung und bewusster Nutzung kultureller Grundlagen einzelne Aspekte der Kultur(en) bei strukturellen Veränderungen weiterentwickelt oder sogar grundlegend geändert werden. Dazu muss ein Bewusstsein darüber hergestellt werden, dass das eigene Handeln kulturell geprägt ist, und dass neue Handlungsmuster in kollektiven Lernprozessen entstehen, die neben kognitiven Aspekten auch eine emotionale Verankerung kultureller Werte hinreichend berücksichtigen müssen (Kötter 1999).
- Das Gesamtverfahren im Unternehmen ist mit einem durchgängigen Konzept der Information, Einbeziehung und Aktivierung der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten zu begleiten, um das Ziel eines nachhaltigen kulturellen Wandels zu erreichen.
- Geeignete Vorgehenskonzepte zur Umsetzung der Veränderungen sind vor dem Hintergrund der oben aufgeführten Anforderungen notwendig, auf eine Beteiligung der Mitarbeiter ausgerichtete Ansätze der Projektarbeit stehen dabei im Vordergrund. Diese sind auf die Bedarfe der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten, mit ebenen- und funktionsübergreifenden Teams zur Situationsdiagnose bzw. Ausarbeitung und Einführung unternehmens- und standortspezifischer „Integrierter Modernisierungskonzepte“. Die Beteiligungskonzepte orientierten sich an den spezifischen Bedingungen (wie z. B. Unternehmensgröße, Standortkonstellation, Beteiligungskultur, wirtschaftliche Situation etc.) der Unternehmen und können mit verschiedenen Instrumenten realisiert werden (siehe hierzu Methoden und Techniken in der Toolbox in Kap. 10 sowie Zink 2007).
- Da Produktionssysteme immer nur einen Teil übergeordneter Konzepte der Unternehmensführung (Unternehmensmodell) bilden, sind sie in ein ganzheitliches Organisationsbewertungs- und -gestaltungsmodell einzubinden. Damit folgt man dem Grundverständnis von Unternehmen oder Organisationen als sozio-technische bzw. sozio-technologische Systeme (Kap. 9.4), woraus sich die schon mehrfach thematisierte Notwendigkeit einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise von Organisationen ableiten lässt (z. B. Ulrich 1971 und Zink 1984).

### 1.3 Die PaGiMo-Handlungsfelder

Aus den obigen Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte wurden innerhalb des Projektes PaGiMo vier vorrangige Handlungsfelder definiert:

1. *Partizipation* in einem weiten Verständnis der immateriellen Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften an der Weiterentwicklung einer Organisation (von der Information bis zur partizipativen Unternehmensentwicklung).
2. *Wandlungsfähigkeit* als personale und organisationale Kompetenz im Sinne von Veränderungsbereitschaft der Beteiligten und lernender Organisation durch Nutzung umfassender Bewertungskonzepte unter Einschluss der relevanten Anspruchsgruppen.
3. *Integration in der vertikalen Ausprägung* als stringente Entfaltung von Vision, Strategie und Politik einer Organisation sowie deren strukturelle und personelle/kulturelle Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen.
4. *Integration in der horizontalen Ausprägung* als Passung vor- und nachgelagerter Bereiche, wobei es sowohl für die horizontale als auch die vertikale Integration um eine Differenzierung in „objektive“ und „subjektive“ Passung geht. Das heißt, neben der Sachlogik der Zuordnung einzelner Elemente zu einem integrativen Ansatz, muss diese Logik auch von den Mitarbeitern gesehen und verstanden werden („Psycho-Logik“).

### 1.4 Prinzipieller Ablauf der Integration von Einzelkonzepten in ein Integriertes Modernisierungskonzept

Im Rahmen des Projektes PaGiMo wurde ein Ablaufschema entwickelt, das die zuvor genannten Anforderungen erfüllt und das der Überwindung bisheriger Defizite und als Basis für die Diskussion alternativer und integrierter Veränderungsprozesse dient.

Die Grundlagen dazu bilden unterschiedliche theoretische Konzepte, z. B. das Konzept „Integriertes Management“ (Bleicher 2004 und Kap. 9.3 sowie Ruegg-Stürm 2005), strategische Managementkonzepte unter Berücksichtigung der relevanten Zielgruppen bzw. „Stakeholder“ (Freeman 1984 sowie Steimle 2008), umfassendes Change-Management und Kulturveränderung (Schein 1985 und Kap. 9.8) sowie ganzheitliche Bewertungskonzepte basierend auf internationalen Excellence-Konzepten (EFQM 2000 und Kap. 9.2 sowie Zink 2004), die in den angegebenen Kapiteln kurz skizziert werden.

Folgender Ablauf steht für die Integration von Einzelkonzepten in ein Integriertes Modernisierungskonzept:

**Bestandsaufnahme** bezüglich der vorhandenen Konzepte und eventueller „Integrationslücken“ aus Expertensicht und aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter unter Berücksichtigung funktions- und ebenenspezifischer Perspektiven: Die Bestands-

aufnahme ist eine fokussierte Betrachtung eines komplexen Systems, die das Ziel hat, die relevanten Systemelemente zu identifizieren und zu analysieren. Daraus ergibt sich eine Abgrenzung des Betrachtungsraums mit entsprechenden Betrachtungsschwerpunkten, welche die Grundlage der Bestandsaufnahme definieren. Diese Ist-Zustands-Analyse muss dann die Erfordernisse der „logischen“ und „psychologischen“ Passung (Kap. 6.2) erfüllen. Die dabei vorgenommene Überprüfung der „logischen“ Passung setzt eine Vorstellung von einem umfassenden Geschäfts- bzw. Unternehmensmodell voraus, das insbesondere auch die Integration eines Produktionssystems erlaubt. Im Projekt PaGIMo wurde dazu das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management zugrunde gelegt und in einzelnen Punkten weiterentwickelt (Beschreibung des PaGIMo-Integrationsmodells in Kap. 6.2). Während das EFQM-Excellence-Modell z. B. Verhaltensanforderungen an Vorgesetzte („Vorbildfunktion“) formuliert, fehlen entsprechende Anforderungen an die Mitarbeiter, z. B. bezüglich ihrer Veränderungsbereitschaft. Im PaGIMo-Integrationsmodell wurden solche Aspekte deshalb ergänzt. Bei der Durchführung der Bestandsaufnahme sollten zur Erreichung einer größtmöglichen Effizienz vorhandene Instrumente (z. B. Reifegradmodelle für Produktionssysteme) integriert und ggf. weiterentwickelt werden.

Am Anfang der Bestandsaufnahme steht zunächst die Dokumentenanalyse, welche einen ersten Überblick über die Aktivitäten und ihre Zusammenhänge liefert. Die Überprüfung der „psychologischen“ Passung setzt die Einbindung („Partizipation“) aller relevanten Zielgruppen voraus. Dies kann zunächst die Einbeziehung von Ergebnissen einer (entsprechend formulierten) Mitarbeiterbefragung sein. Da meist nicht alle relevanten Fragen auf dem „Standardfragebogen“ vorhanden sind, bedarf es erfahrungsgemäß einer zusätzlichen repräsentativen Einbindung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen und Hierarchieebenen. Im Projekt wurden dazu sogenannte „Max-Mix-Gruppen“ genutzt, die eine breite Repräsentation der unterschiedlichen Funktionen und Hierarchieebenen erlauben (s. dazu das Tool „Partizipative Ist-Analyse anhand des PaGIMo-Integrationsmodells“ in Kap. 10 bzw. auf der dem Buch beiliegenden CD).

**Beurteilung der vorhandenen Konzepte** in Bezug auf ihre Kongruenz mit der spezifischen Strategie des jeweiligen Unternehmens sowie ihrer Kompatibilität untereinander mit einem spezifisch dafür (weiter-)entwickelten Modell. Nach der Stufe der Datenerfassung ist eine entsprechende Bewertung erforderlich. Auch hier sind die beiden relevanten Kriterien anzuwenden: die „logische Passung“ und die „psychologische Passung“. Bezüglich der logischen Passung können wiederum die Bewertungs- bzw. „Assessment“-Ansätze der Excellence-Modelle herangezogen und entsprechend ergänzt werden. So beinhaltet z. B. die „Bewertungs-Systematik“ des EFQM-Modells für Excellence die Bewertung der „Passung“ aller Aktivitäten mit der Politik und Strategie der Organisation – aber auch die Berücksichtigung der Interessen der relevanten Anspruchsgruppen („Stakeholder“). Darüber hinaus wird auch der Prozess der Zielentfaltung analysiert. Im Projekt PaGIMo haben wir darüber hinaus z. B. die Dimension „Veränderungsbereitschaft“ ergänzt. Auch hier können unter Effizienzgesichtspunkten ggf. vorliegende

Bewertungsergebnisse integriert werden. Wenn für dieses Vorgehen die Datengrundlage fehlt – dies dürfte in KMU häufig der Fall sein – bietet sich die Unterstützung durch Externe an, da eine „rezepthafte“ Vereinfachung des Bewertungskonzeptes zu einer zu großen Vereinfachung führen würde. Da ein „logischer Fit“ aus Expertensicht für eine erfolgreiche Umsetzung von Konzepten allein nicht ausreichend ist, sind zusätzlich die unterschiedlichen Perspektiven der Betroffenen bezüglich der Ist-Situation zu berücksichtigen. Hierbei sind insbesondere funktions- und hierarchie-spezifische Beurteilungen herauszuarbeiten, um daraus *geeignete Veränderungs- bzw. Integrationsstrategien* ableiten zu können. In KMU wird dies im Wesentlichen durch Workshops – wiederum unter externer Moderation – ablaufen.

**Gestaltungsempfehlungen**, sie ergeben sich als logische Konsequenz der Bewertung der Ist-Situation. Sie dienen der Modifikation vorhandener Konzepte und zur Auswahl ergänzender Bausteine eines unternehmens- bzw. standortspezifischen „Integrierten Modernisierungskonzeptes“. Dies kann auch die Eliminierung nicht kompatibler Ansätze bedeuten. Um diese Ziele erreichen zu können, wurde eine entsprechende Toolbox (Kap. 10 und die beiliegende CD) entwickelt, die der Ressourcenknappheit in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) Rechnung trägt und als Know-how-Quelle dienen kann. In den einzelnen Betriebsprojekten hat sich gezeigt, dass es seltener um die konzeptionelle Weiterentwicklung unter Beachtung der „logischen Passung“ ging, sondern häufiger um das Verständnis bzw. die Akzeptanz dieser Passung durch die Mitarbeiter. Daher haben sich viele Projektinhalte auf die Entwicklung von „Partizipationskonzepten“ für Umsetzungsprozesse bezogen. Partizipative Ansätze stellen dabei zum einen sicher, dass einzelne Maßnahmen bzw. Maßnahmebündel anschlussfähig an den Ist-Zustand sind. Zum anderen unterstützen sie die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses einer zukünftigen Situation und sichern damit Akzeptanz, Verständnis sowie Wirksamkeit von Modernisierungsbausteinen. Eine wichtige Erkenntnis war dabei, dass über die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene hinaus auch eine starke Einbindung der relevanten Führungskräfte notwendig war. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter weit besser für Veränderungsmaßnahmen begeistern, wenn sie selbst von deren Sinn überzeugt sind und evtl. sogar selbst an ihrer Entwicklung beteiligt waren. Insofern ging es im Kern darum, die Führungskräfte zu „Eignern“ der Veränderung zu machen, was auch mit den kollektiven Aneignungsprozessen bei der Herausbildung „organisationaler Identität“ zu tun hat (Kap. 9.6).

Bezieht man diese Fragestellung wiederum auf kleine oder sogar sehr kleine Unternehmen (in der Gründungsphase und der Zeit danach) geht es um die Erkenntnis, dass zunächst „Basisstrukturen“ zu schaffen sind, welche die Voraussetzung für „systemische“ und „integrierte“ Konzepte bilden können. Auch hier bedarf es natürlich einer Beteiligung der Mitarbeiter. Bei der Entwicklung mittelständischer Unternehmen hin zu internationalen (oder sogar globalen) Akteuren können auch neue Formen der Beteiligung erforderlich werden, wie sie z. B. Großgruppenkonzepte anbieten. Wenn es gelingt, die gesamte Organisation in einen Raum

zu bringen, kann Kommunikation (z. B. eines neuen Leitbildes oder neuer Führungsprinzipien) sehr viel schneller und intensiver erfolgen als in der traditionellen Top-down-Kaskade. Der folgende Punkt hat einen direkten Bezug hierzu.

**Transparenz und Erfahrbarkeit** Der Gesamtzusammenhang der einzelnen Modernisierungsbausteine ist für alle Beteiligten transparent und erfahrbar zu machen. Dabei sind unterschiedliche Erfahrungshintergründe, Sichtweisen und Interessenlagen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, Prozessabschnitten, Hierarchieebenen usw. zu berücksichtigen. Auch hier stehen Konzepte der Partizipation im Vordergrund. Sicherlich spielt dabei auch die Unternehmensgröße eine wesentliche Rolle. So scheint Kommunikation in kleinen Unternehmen einfacher. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig so sein, da sich Kommunikation in kleinen Unternehmen oft auf sehr wenige Persönlichkeiten fokussiert, die dazu manchmal nicht in besonderem Maße geeignet sind bzw. ausgebildet wurden. Insbesondere in technologisch getriebenen Gründerunternehmen besteht diese Gefahr. Fabrikationsstandorte großer und damit internationaler Unternehmen haben heute das Problem, dass Englisch zur Unternehmenssprache wurde – und diese in aller Regel von den Mitarbeitern am „Band“ kaum gesprochen wird. Da Information eine der wesentlichen Voraussetzungen für Akzeptanz ist, sind schon dadurch Misserfolge vorprogrammiert.

**Regelmäßige Konzeptüberprüfung** Die entwickelten Konzepte sind regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen, v. a. im Hinblick auf veränderte strategische Rahmenbedingungen oder die Verfügbarkeit neuer und innovativer Instrumente und Konzepte. Zu diesem Zweck werden die Unternehmen in die Lage versetzt, den Anpassungsprozess mit seinen vertikalen und horizontalen Integrationsbedingungen selbstständig und unter Nutzung entsprechender Beteiligungs- und Integrationsstrategien umzusetzen. Dazu wurde das PaGIMo-Metamodell entwickelt (Kap. 6.1), das ein Veränderungsmodell, ein Integrationsmodell (mit sachlogischen und psychologischen Dimensionen) und ein Interventionsmodell umfasst. Letzteres baut auf den Prinzipien der Gestaltpsychologie auf. Im Metamodell symbolisieren insbesondere die „Reflexionsschleifen“ die Erfordernis einer kontinuierlichen (Selbst-)Prüfung.

## 1.5 Beispielhafte Anwendungsfelder

Um die im Rahmen des PaGIMo-Ansatzes entwickelten Konzepte bezüglich ihrer Eignung für unterschiedliche Situationen einer Prüfung zu unterziehen, wurden diese in sehr unterschiedlichen Feldern getestet:

- Fabrikationsstandorte großer Unternehmen, die vor allem mit der Integration immer neuer Modernisierungsbausteine in die spezifische Standortkultur zu „kämpfen“ haben – und auf dem Gebiet der Realisierung von Produktionssystemen schon am weitesten fortgeschritten sind.

- Unternehmen in einer typischen Merger-Situation, in der in aller Regel unterschiedlichste Konzepte – aber vor allem unterschiedliche Kulturen aufeinander prallen und sich daraus spezifische Integrationsaufgaben ergeben.
- Unternehmen, die als Voraussetzung tiefgreifender Veränderungen in der Organisation (z. B. Weiterentwicklung vom hochspezialisierten, handwerklich ausgerichteten Unternehmen hin zum flexiblen Industrieunternehmen) einen Partizipationsprozess auf der Managementebene realisieren müssen.
- Unternehmen, die sich vom „Mittelständler“ hin zum international wettbewerbsfähigen Akteur entwickeln.
- Klein- bzw. Kleinstunternehmen, die Prozesse und Strukturen zum nachhaltigen Wachstum entwickeln müssen, ohne in die Komplexitäts- und Bürokratisierungsfalle zu laufen.

In diesen Unternehmenssituationen wurden differenzierte Integrationsansätze erprobt, die einzelne oder mehrere Modernisierungsbausteine beinhalten und dadurch insgesamt eine Feldabdeckung bezüglich der vertikalen und horizontalen Integration liefern konnten.

Wie bei jeder Feldforschung wurden die ursprünglichen Konzepte fallweise von der Realität (z. B. einer wesentlichen Veränderung der Marktsituation) eingeholt bzw. es ergaben sich im Laufe des Projektes neue Herausforderungen, die in die Darstellungen der einzelnen Betriebsprojekte eingeflossen sind.

## Literatur

- Bleicher K (2004) Das Konzept Integriertes Management. 7. überarbeitete und erweiterte Aufl. Campus, Frankfurt/New York
- Brödner P, Kötter, W (1999) Frischer Wind in der Fabrik – Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Springer, Berlin/Heidelberg
- EFQM – European Foundation for Quality Management (ed) (2000) Das EFQM-Modell für Excellence. Brussels
- Fraunhofer ISI, Fraunhofer IAO (2002) Forschungsbedarf im Themenfeld Integrierte Modernisierungskonzepte (IMK) – Ergebnisse des Industrieworkshops am 11.07.02 in Stuttgart, [http://fifserv.iaf.fzk.de/pft/web/produktion/Anhaenge/produktion10/Ergebnisbericht\\_FuE\\_Bedarf\\_IMK.pdf](http://fifserv.iaf.fzk.de/pft/web/produktion/Anhaenge/produktion10/Ergebnisbericht_FuE_Bedarf_IMK.pdf).
- Freeman RE (1984) Strategic Management – A Stakeholder Approach. Pitman, Boston/London/Melbourne/Toronto
- Kötter W (1999) Prozessleitbilder für betriebliche Veränderungsprozesse. In: Brödner P, Kötter W (Hrsg.) Frischer Wind in der Fabrik – Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Springer, Berlin/Heidelberg.
- Rüegg-Stürm J (2005) Das neue St Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz. Haupt, Bern
- Rughase OG (2006) Identity and Strategy – How individual visions enable the design of a market strategy that works. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton
- Schein EH (1985) Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, EH (1997) Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. In: Harvard Business manager 3:61–73

- Senge PM, Kleiner A, Roberts C (1995) Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart
- Steimle U (2008) Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Metropolis, Marburg
- Ulrich H (1971) Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch G (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Duncker & Humblot, Berlin: 43–60
- Zink KJ (1979) Traditionelle und neuere Ansätze der Organisationsentwicklung. In: Krüger H, Rühl G, Zink KJ (Hrsg.) Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium. Hanser, München: 61–75
- Zink KJ (1984) Zur Notwendigkeit sozio-technologischer Systemgestaltung. In: Zink KJ (Hrsg.) Sozio-technologische Systemgestaltung als Zukunftsaufgabe. Hanser, München
- Zink KJ (2004) TQM als integratives Managementkonzept. Hanser, München/Wien
- Zink KJ (2006) Ganzheitliche Konzepte als Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen. In: Schnauber H (Hrsg.) Kreativ und konsequent – Walter Masing ein Leben für die Qualität. Hanser, München/Wien: 85–106
- Zink KJ (2007) Mitarbeiterbeteiligung bei betrieblichen Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Hanser, München/Wien

## **Kapitel 2**

# **Kleine und mittelständische Unternehmen in evolutionärer Veränderung**

Managementsysteme werden in der Regel in und für Großunternehmen entwickelt. Das gilt z. B. für Ganzheitliche Produktionssysteme. Die Ziele, die damit erreicht werden sollen, haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) genauso, etwa eine konsequente Ausrichtung auf den Wertschöpfungsprozess, die Vermeidung von Verschwendung aller Art oder eine kontinuierliche Verbesserung von Abläufen und Prozessen. Gleichzeitig stehen in KMU Personalkapazitäten und sonstige Ressourcen für die Einführung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen nicht in dem Maß zur Verfügung, wie das in Großunternehmen der Fall ist. In diesem Kapitel wird deshalb der Frage nachgegangen, an welchen Punkten, unter welchen Bedingungen und mit welchen Methoden Managementsysteme in KMU nutzbar gemacht werden können.

Im ersten Betriebsbericht aus einem stark expandierenden Start-up-Unternehmen werden die Schwierigkeiten beim Übergang von eher improvisierten Strukturen zu einer industriell orientierten Serienfertigung sowie Ansätze zu deren Bewältigung dargestellt. Dabei wird besonders auf den Weg hin zu übergreifenden, gemeinsam getragenen Prozessdefinitionen eingegangen sowie auf eine Methode, die Mitarbeiter der Fertigung in die Gestaltung der Abläufe einbezieht.

Der zweite Betriebsbericht zeigt am Beispiel eines traditionsreichen, mittelgroßen Familienunternehmens, welchem Wandel Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung unterworfen sein können und müssen. Im Vordergrund stehen die Entwicklung von Führungsprinzipien, eine Partizipationsstrategie, die ihren Höhepunkt in einer interaktiven Großgruppenveranstaltung für die Belegschaft fand, sowie die Gestaltung eines Umstrukturierungsprozesses aufgrund drastisch geänderter Marktbedingungen.

In den Betriebsberichten wird trotz erheblicher Unterschiede in Größe und Betriebsalter eine strukturelle Ähnlichkeit der beiden Unternehmen deutlich: Die Bedeutung von Personen- und Beziehungsorientierung in der Unternehmensgestaltung und Entscheidungsfindung. Durch diese Orientierungen entstehen auf der einen Seite ein starker Zusammenhalt und kurze Kommunikationswege. Auf der anderen Seite bedeutet sie eine zusätzliche Belastung für alle Veränderungsvorhaben, weil jeder Versuch einer Strukturänderung schnell zu einer Beziehungsfrage werden kann.

An die Betriebsberichte schließt ein Querschnittsbeitrag an, der sich mit den Anforderungen befasst, die an ein Managementsystem in KMU gestellt werden, und mit den Aufgaben, die für dessen Einführung zu bewältigen sind. Der Text schließt mit Hinweisen zu Auswahl- und Einführungsstrategien für KMU, die sich aus den Erfahrungen in den Betriebsprojekten ableiten lassen.

## **2.1 Betriebsbericht inge AG – Von der Idee zum Industrieunternehmen**

*Peter Berg, Bianca Oestreich, Gerhard Kullmann, Stefan Fesl*

Die inge AG wurde im Jahre 2002 in Greifenberg am Ammersee mit Unterstützung von Venture Kapital gegründet. Das Unternehmen entwickelt und produziert Membranen zur Wasserfiltration. Mittlerweile hat die inge AG ca. 60 Mitarbeiter und stellt Module zur Reinigung von Trink-, Prozess-, Industrie- und Abwasser her. Die besondere Stärke der inge AG ist die Verwendung der innovativen Technologie der Ultrafiltration und die eigens dafür entwickelte Membran. Damit können z. B. Bakterien und Viren sicher aus Wasser entfernt werden. Diese Module sind für den Einsatz in Wasserwerken konzipiert, können aber auch direkt beim Endverbraucher (z. B. in Regionen ohne oder mit schlechtem Trinkwassernetz) angeschlossen werden und werden weltweit vertrieben.

### ***2.1.1 Schnelles Wachstum und seine Folgen***

Die besondere Herausforderung, der die inge AG gegenübersteht, ist der Wandel vom Start-up-Unternehmen mit seiner flexiblen und eher improvisierten Aufbau- und Ablaufstruktur hin zum leistungsfähigen Serienfertiger mit industriellen Strukturen. Aus dem Anspruch schnellen Wachstums, getrieben durch Ambitionen der Gründer sowie durch die Shareholder, ergaben sich sehr schnell Widersprüche innerhalb des Führungskreises und im Unternehmen als Ganzes. Dabei wurde die Gestaltung und Entwicklung von klaren Funktionen und Strukturen als Voraussetzung für zügiges Wachstum erkannt, gleichzeitig stellten sie sich als Hürde desselben heraus. Es war keine leichte Aufgabe, Funktionen und Strukturen zu differenzieren sowie Verantwortungsbereiche zu definieren, ohne dabei auf bereits vorhandene Strukturen und Funktionen zurückgreifen zu können. In der ersten Phase der Unternehmensgeschichte – der Unternehmensgründung und des rasanten Aufbaus von Auslandsniederlassungen, der Produktion usw. – erzeugten gerade die persönlichen Beziehungen und verbindenden Ideen wie „wir bauen ein großes Unternehmen“, „wir haben ein erstklassiges Produkt“, „wir machen die Welt ein bisschen besser“ starke Bindungen zwischen allen Beteiligten im Unternehmen. Das Gründungsteam vertraute sich blind und übernahm Verantwortung

für das gesamte Unternehmen. In den Anfängen wäre eine langwierige Verständigung darüber, was denn die aktuellen und nächsten Schritte sein müssten, um mittel- und langfristig die gemeinsame Vision zu erreichen, weder notwendig noch zielführend gewesen. Wichtig war zunächst, das Unternehmen als solches ins Leben zu rufen und am Markt in Erscheinung zu treten.

Diese Verbindung von gemeinsamer Vision und der Möglichkeit, individuell und im eigenen Zuständigkeitsbereich Tatendrang, Gründergeist, Entrepreneurship u. ä. zu leben, musste sich verändern, als in Folge des Wachstums das Unternehmen eine differenziertere Struktur benötigte. Waren bis zu diesem Zeitpunkt die anstehenden Aufgaben durch einen der Gründer – oder einer dazu ermächtigten Person – im Alleingang erledigt worden, ging es nun darum, gemeinsam unter Wachstumsschmerzen eine Zukunft mit Differenzierungen und Spezialisierungen in der Arbeit zu entwickeln. Die Beziehungsebene mit ihren starken persönlichen Bindungen – das Erfolgsrezept der Anfangsphase, die psychologische Ebene – wurde einer großen Belastungsprobe unterzogen, als es um die Gestaltung der Strukturen und Funktionen bzw. der sachlogischen Ebene ging (Kap. 6.2).

### ***2.1.2 Die Startphase des Projektes PaGIMO***

Bereits beim ersten Kontakt des Projekts mit dem Unternehmen war es äußerst schwierig, ein Treffen mit der gesamten Führungsmannschaft zu organisieren – ein Punkt, der bis zum Ende ein Charakteristikum des Projekts bleiben sollte. Es wurde deutlich, dass in dem Moment, in dem gemeinsame Ideen in Bezug auf das Gesamtunternehmen entwickelt und abstimmungsbedürftig wurden – z. B. Fragen danach, wie das Unternehmen insgesamt weiter zu betreiben und auszurichten sei und was die dabei wesentlichen Handlungsfelder seien – die Beziehungsebene der maßgeblichen betrieblichen Akteure einer Belastungsprobe unterzogen wurde. Aus Forschersicht waren es die neuen Erfordernisse auf der Sachebene, die zu diesen Belastungen führten und damit einen bisher gut funktionierenden Mechanismus, die Steuerung über die Beziehungsebene, in eine zentrale Schwäche umwandelten.

Dabei lagen die Probleme nicht tatsächlich auf der Beziehungsebene, sondern in der zu erlernenden Differenzierung der Aufgaben. Jeder der Gründer musste akzeptieren, dass es Teilbereiche gibt, für die er Verantwortung trägt, dass aber das Große und Ganze abgestimmt werden muss. Dies ging nicht ohne Brüche und personelle Veränderungen. Die zentrale Erkenntnis formulierte einer der Beteiligten so: „Wahrscheinlich braucht man zur Gründung und zum Aufbau eines Unternehmens andere Typen und Charaktere, als zur Einführung von Prozessen und Strukturen.“ Die Akzeptanz einer Funktionsdifferenzierung, die Einführung eines Organigramms und das Erstellen einer ersten Prozesslandkarte waren wesentliche Schritte des Unternehmens, mit denen die Ideen und Ansätze des Projektes PaGIMO im Unternehmen anerkannt und angenommen wurden.

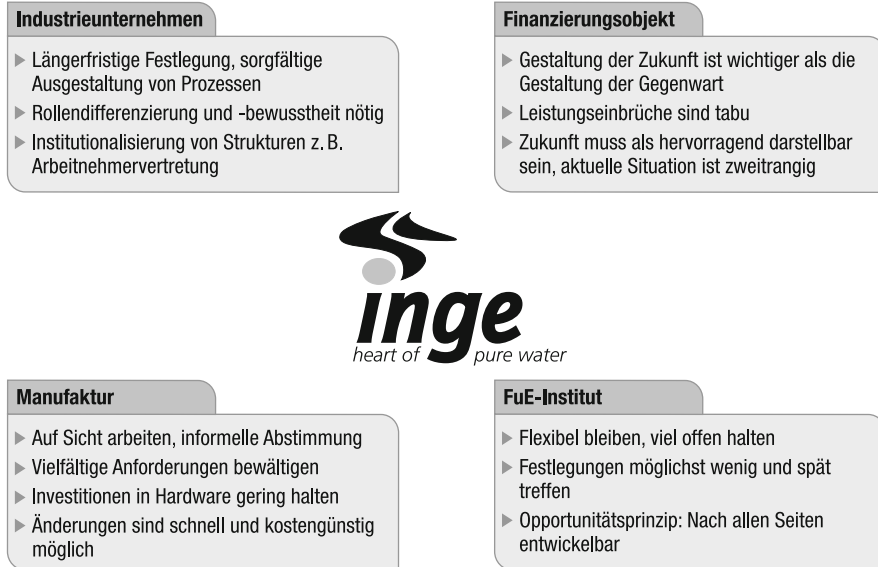
### ***2.1.3 Die ingeAG im Spannungsfeld von vier Kulturen***

Beim Start des Projektes identifizierten die Aktionsforscher in der ingeAG vier nebeneinander existierende kulturelle Leitbilder (Abb. 2.1), deren Spannungsfelder für das Unternehmen zugleich Antreiber aber auch Ausgangspunkte von Konflikten waren. Die Akteure handelten je nach Situation, Funktion und Entscheidungsgrundlage nach einem dieser Leitbilder, was Energie für die Entwicklung des Unternehmens und die Bereiche freisetzte. Andererseits ergaben sich daraus teilweise erhebliche Spannungen, da bei übergreifenden sachlogischen Entscheidungen weder nach dem gleichen Leitbild vorgegangen wurde, noch ein gemeinsamer Bezugsrahmen über die Leitbilder hinweg hergestellt werden konnte. Im Einzelnen stellten sich diese Leitbilder wie folgt dar:

**Leitbild Forschungs- und Entwicklungs (FuE)-Institut** Die berufliche Sozialisation der Hauptakteure der ingeAG fand in einem Forschungs- und Entwicklungsinstitut statt. Die Ziele dort waren, mit Forschungsarbeiten Markterfolge zu erzielen, sich der Relevanz der eigenen Arbeit zu versichern und neue Ideen in die Welt zu bringen. Dabei standen immer die Verbesserungs- und Weiterentwicklungspotenziale des eigenen Produkts sowie des Herstellungsverfahrens im Vordergrund. Dieses ständige Weiterarbeiten und Weiterdenken, das Bestreben, neue Felder erschließen und besetzen zu können, stellte in dieser Logik eine wesentliche Motivationsquelle der Akteure dar. In der Leitbildlogik eines FuE-Institutes ist es gefährlich, Möglichkeiten vorschnell auszuschließen, weshalb es bestrebt sein muss, immer möglichst offenzubleiben. Die Innovationsfreudigkeit des Forschungsinstituts ist eine Grundlage zukünftiger Erfolge.

**Leitbild Manufaktur** Es werden hochwertige Produkte hergestellt und die gestellten Aufgaben zur vollen Zufriedenheit aller gelöst. Dabei ist der Aufwand zur Lösung dieser Aufgaben sekundär, es geht um die Beherrschung des Herstellungsverfahrens. Als ersten Schritt zur Herstellung eines neuen Produktes stellt dies eine wichtige Entwicklungsstufe dar, da die von der ingeAG zum Teil in Lizenz eingekauften Fertigungsverfahren Spielraum zur Optimierung gewährten. Es kam darauf an, für die ersten Aufträge Produkte in der geforderten Qualität zu erstellen. Dies gelang mit großer Kraftanstrengung und gemeinsamen Geist. Es wurde gemeinsam angepackt und es gab, typisch für eine Manufaktur, wenig Funktionsdifferenzierung. Man nahm die Herausforderung und Verantwortung zusammen an. In dieser Zeit werden größere Investitionen in Maschinen, die bestimmte Fertigungsverfahren festschreiben, zurückgestellt. Die Manufaktur ist die Grundlage für die Produktion in Serie.

**Leitbild Industrieunternehmen** Die Wachstumsziele der ingeAG haben von Anfang an einen zeitnahen Übergang zur Großserienproduktion vorgesehen. Das Leitbild eines Industrieunternehmens mit effizienten und detailliert festgeschriebenen Prozessen, hoher Funktionsdifferenzierung und Aufgabenspezialisierung



**Abb. 2.1** Die inge AG im Spannungsfeld von 4 Kulturen

sowie Regelkreisen zur Produkt- und Prozessoptimierung war in der inge AG in Rudimenten schon bei ihrer Gründung vorhanden. Allerdings konnte es sich bei der Dynamik und den Instabilitäten des Marktes sowie dem Einfluss anderer Randbedingungen nicht behaupten oder gar durchsetzen. Gefördert wurde dieses Leitbild durch die bewusste Umstrukturierung der Führungsebene und einer damit einhergehenden Weiterentwicklung der Führungskultur im Unternehmen. Auch wurde gezielt Personal mit industriellem Erfahrungshintergrund eingestellt.

**Leitbild Finanzierungsobjekt** Sowohl für die Gründer als auch für die Finanzinvestoren ist die inge AG vordringlich ein Finanzierungsobjekt. Diese Sichtweise bedingt eine sehr starke Fokussierung auf die Zukunft, auf Wachstum, Erfolge und nach außen darstellbaren Wert. Dies hat mitunter die Konzentration auf die Probleme, die im Hier und Jetzt zu lösen sind, behindert, da diese Probleme ohnehin nicht mehr relevant sein würden, wenn das Unternehmen gewachsen ist. Aus der Perspektive des Finanzierungsobjekts ist es eine der Hauptaufgaben des Unternehmens, die Wachstumsstory mit Leben zu füllen, die angesichts fundamentaler Marktdaten als sehr wahrscheinlich erscheint. Dem Unternehmen kann eine Beschäftigung mit Problemen, Phasenübergängen und Ähnlichem deshalb relativ schwer offen zugestanden werden. Gerade gegen Abschluss des Projekts, als das Leitbild des Industrieunternehmens in der inge AG immer mehr in Erscheinung trat, schlug mit den zukünftigen Planungen die Logik des Finanzierungsobjekts wieder stärker in das Tagesgeschäft durch.