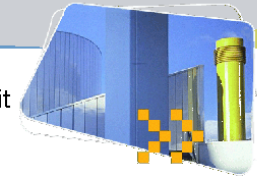


# Integrierte Konzepte als Voraussetzung eines erfolgreichen Change Managements

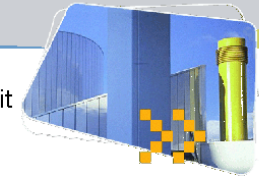
Dipl.oec. Ulrich Steimle  
Prof. Dr. Klaus J. Zink

Institut für Technologie und Arbeit  
Technische Universität Kaiserslautern



## Ansatzpunkte des Verbundvorhabens PaGIMo

- Oft nur begrenzte Erfolge deutscher Unternehmen bei der Umsetzung von Modernisierungskonzepten
- Ursachen
  - Keine konsequente Ausrichtung auf Politik und Strategie
  - Unzureichende Abstimmung verschiedener Einzelkonzepte („Bausteine“)
  - Zusammenhänge zwischen einzelnen Bausteinen oft unklar
  - Keine Berücksichtigung der Unternehmens- bzw. Standortkultur
  - Expertengetriebene Vorgehensweisen ohne angemessene Beteiligung der Betroffenen



# Dimensionen des Integrationsproblems

## Mangelnde Integration

„objektiv“:

Bausteine passen  
nicht zueinander

- vertikal
- horizontal

„subjektiv“:

Mitarbeiter kennen oder  
verstehen Zusammenhänge  
nicht

- vertikal
- horizontal

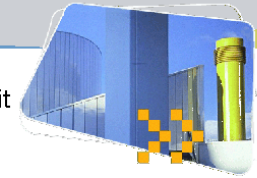
- Produktionssysteme
- Excellence-Modelle
- ...

- Partizipation
- Kommunikation
- Qualifizierung
- ...

• Sachlogische  
Stimmigkeit

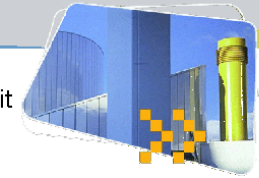
• Psychologische Stimmigkeit  
• Kulturelle Passung

## Integriertes Modernisierungskonzept

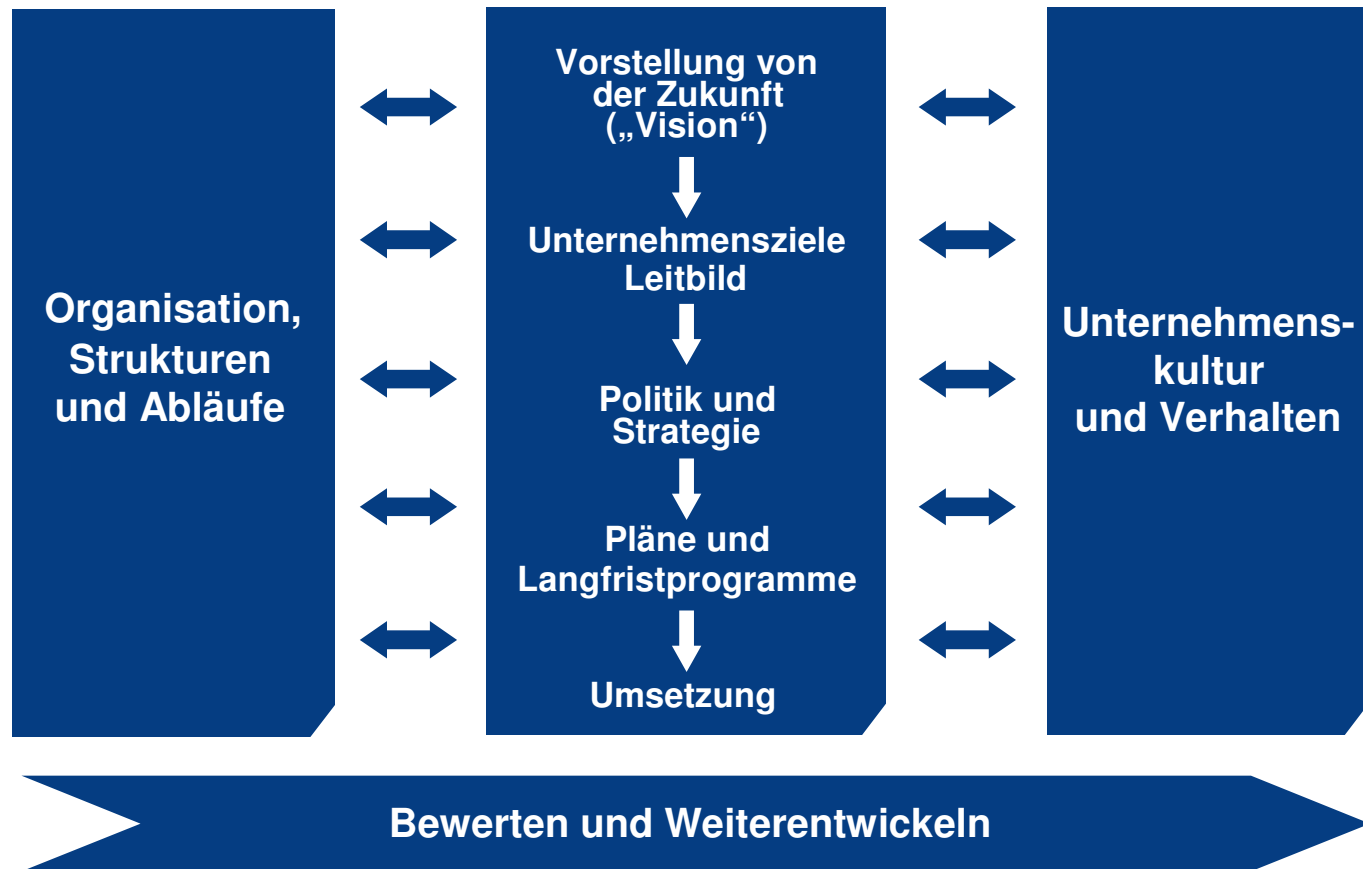


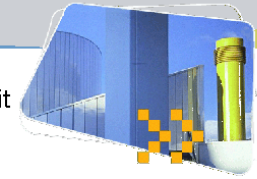
## Realisierung eines unternehmensspezifischen Ansatzes

- Umfassende Standortbestimmung als Ausgangspunkt der Veränderung
    - Fokus auf bereits vorhandene „Modernisierungsbausteine“
    - Betrachtung vergangener Veränderungsprozesse
  - Anforderungen:
    - Nutzung vorliegender Analysen (z.B. SWOT, Mitarbeiterbefragungen, Audits...)
    - Einbeziehung des „Gesamtsystems“
    - Identifikation sowohl „objektiver“ als auch „subjektiver“ Integrationslücken
- ➔ Entwicklung eines Strukturmodells zur Ist-Analyse auf Basis integrierter Konzepte



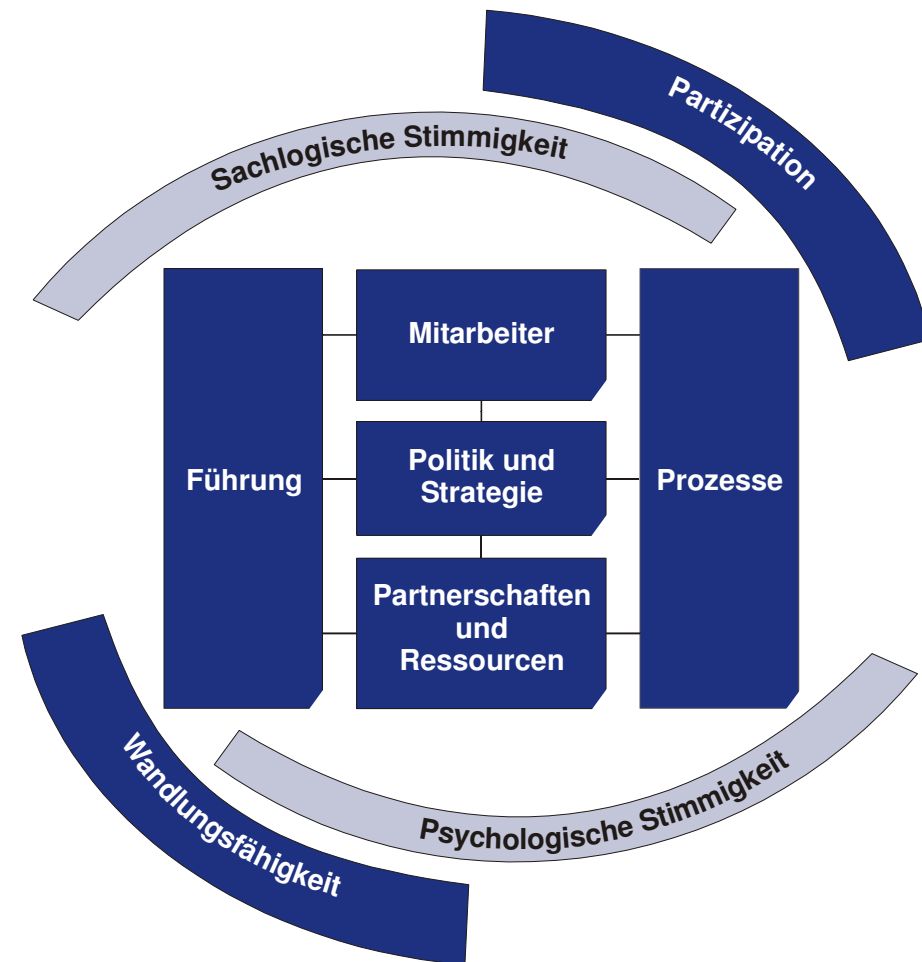
## Grundkonzept einer Integrierten Modernisierung

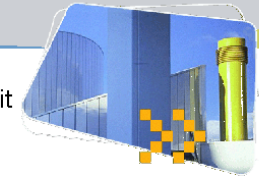




## Integrationsmodell

- Modifizierte Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells
- Strukturrahmen für die Analyse der Ist-Situation
  - Insgesamt 25 Teilkriterien
  - Unterscheidung zwischen obligatorischen und optionalen Teilkriterien
  - Formulare für die Datensammlung und Aufbereitung
- Referenzrahmen für Gestaltungsmaßnahmen





# Phasenmodell zur Ist-Analyse

## Dokumentenanalyse

Basis: Strategiepapiere, Ergebnisse von MA-Befragungen, Protokolle, schriftliche Zielvereinbarungen etc.  
Ergebnis: Strukturierter Input für Max-Mix-Workshop

## Analyse-Workshop

Basis: Ergebnisse der Dokumentenanalyse und MA-Befragung  
Vorgehen: Brainstorming, Gruppenarbeiten, moderierte Diskussion  
Ziele und Ergebnisse:

- Information und Einbeziehung
- Gemeinsam getragene Beschreibung der Unternehmenssituation
- Ableitung von Handlungsfeldern

## Ergänzende MA-Befragung

Inhalte z.B.

- Policy Deployment
- Partizipation
- Qualifikation

## Aufbereitung der Analyse-Ergebnisse

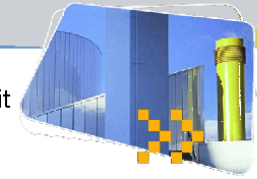
- Zusammenführung von WS-Ergebnissen und Dokumentenanalyse
- Aufbereitung der Ergebnisse für Review im Führungskreis

Ergebnisse:

- Umfassende Dokumentation des IST-Situation
- Fokussierte Ergebnispräsentation für Review im Führungskreis
- Entscheidungsvorlage zum weiteren Vorgehen

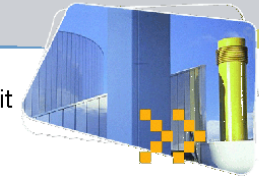
## Review im Führungskreis und Beschlussfassung

Basis: Ergebnispräsentation und Entscheidungsvorlage  
Ergebnis: Projektauftrag (Handlungsfelder, Zeitrahmen/ Meilensteine, Ressourcen, Verantwortliche, Bereiche...)



## Erste Erfahrungen aus den Unternehmensprojekten

- Akzeptanz besonders hoch, wenn Vorerfahrung mit ähnlichen Modellen gegeben
- Deutliche Differenzen zwischen (zumindest intendiert) sachlogischer Sicht des Managements und Interpretation durch Mitarbeiter
  - Stimulierender Input für hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit
  - Verständigung auf gemeinsame Problemsicht im Max-Mix-Workshop
- Integrationsprobleme vor allem auf subjektiver Ebene
- Partizipativer Ansatz zur Analyse der Ist-Situation
  - Gute Qualität der Analyse-Ergebnisse
  - Größere Legitimation abgeleiteter Veränderungsmaßnahmen
- Sehr unterschiedliche Betriebsprojekte aus Ist-Analyse abgeleitet



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Weitere Informationen:**

[www.ita-kl.de](http://www.ita-kl.de)

[www.pagimo.de](http://www.pagimo.de)