

TransformationsManagement

Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse

Bearbeitet von
Karl Prammer

1. Auflage 2009. Buch. 360 S. Hardcover
ISBN 978 3 89670 707 9

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Karl Prammer

Transformations- Management

Theorie und Werkzeugset für
betriebliche Veränderungsprozesse

2009

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold
Prof. Dr. Dirk Baecker
Prof. Dr. Bernhard Blanke
Prof. Dr. Ulrich Clement
Prof. Dr. Jörg Fengler
Dr. Barbara Heitger
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand
Prof. Dr. Karl L. Holtz
Prof. Dr. Heiko Kleve
Dr. Roswita Königswieser
Prof. Dr. Jürgen Kriz
Prof. Dr. Friedebert Kröger
Tom Levold
Dr. Kurt Ludewig
Prof. Dr. Siegfried Mrochen
Dr. Burkhard Peter
Prof. Dr. Bernhard Pörksen

Prof. Dr. Kersten Reich
Prof. Dr. Wolf Ritscher
Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Arist von Schlippe
Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Fritz B. Simon
Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Karsten Trebesch
Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Michael Wirsching

Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2009

ISBN 978-3-89670-707-9

© 2009 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Häusserstraße haben, können Sie unter

<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	13
 1. TransformationsManagement in Abgrenzung zu	
Organisationsentwicklung und Change-Management	15
I.1 Organisationsentwicklung	20
I.2 Change-Management	21
I.3 Vergleich Organisationsentwicklung – Change-Management	25
I.4 TransformationsManagement	27
I.5 Vergleich Organisationsentwicklung – Change-Management – TransformationsManagement ..	30
1.5.1 <i>Geschwindigkeit und Beschleunigung</i> <i>einer Veränderung</i>	32
1.5.2 <i>Integration einer Veränderung</i>	33
1.5.3 <i>Wahrscheinlichkeit von »Musterwechsel«-Optionen</i> <i>bei einer Veränderung</i>	35
I.6 Welche Ansätze brauchen welche Berater?	36
 2. Spezifika des TransformationsManagements	39
2.1 Musterunterbrechung von außen (»Frame-Breaking«), gepaart mit evolutionärem Aufarbeiten	41
<i>Frame-Breaking-Sequenz 1:</i>	42
<i>Frame-Breaking-Sequenz 2:</i>	44
2.2 Differenzierte Einbindung der Betroffenen über alle Prozessphasen hinweg	46
2.3 Umsetzung auch gegen Betroffene	49
2.4 Vorverlagerung des Ergebnistransfers	54
2.5 Organisierte Schließungen und Öffnungen	56
2.6 Thematisierung von Mustern der Linie	57
2.7 Einsatz externer Instrumente im »sozialen Setting«	60
<i>Beispiel 1: Bewertungsprozess betreffend der Aufgaben</i> <i>eines Organisationsbereichs</i>	61

	<i>Beispiel 2: Ableitung von Bewertungsaspekten einschließlich ihrer Gewichtung</i>	66
2.8	Intervention von Externenseite auf der Inhaltsebene	71
	<i>Anwendungsfall 1: Das Einbringen von Hypothesen zum Status eines Transformationsvorhabens</i>	72
	<i>Anwendungsfall 2: Bereitstellen alternativer Lösungsmodelle zu Beginn der Konzeptionsphase</i>	75
2.9	Aktiv inszenierte Geschäftsprozessorientierung	85
2.10	Vorgabe eines strikten Transformations- Projektmanagement-Designs	88
3.	Kurzbeschreibung der Fallbeispiele	90
3.1	Global tätiger Pharmakonzern	91
	3.1.1 <i>Die Ausgangssituation</i>	92
	3.1.2 <i>Der Prozess</i>	95
	3.1.3 <i>Ein Resümee</i>	98
3.2	Die Arbeiterkammer eines österreichischen Bundeslandes	99
	3.2.1 <i>Die Ausgangssituation</i>	101
	3.2.2 <i>Der Prozess</i>	102
	3.2.3 <i>Ein Resümee</i>	105
3.3	Landeskrankenhaus	109
	3.3.1 <i>Die Ausgangssituation</i>	110
	3.3.2 <i>Der Prozess</i>	112
	3.3.3 <i>Ein Resümee</i>	119
3.4	Unternehmensgruppe im kommunalen Bereich	120
	3.4.1 <i>Die Ausgangssituation</i>	123
	3.4.2 <i>Der Prozess</i>	127
	3.4.3 <i>Ein Resümee</i>	130
4.	Transformations-Projektmanagement	132
4.1	Generelle Betrachtungen zum Projektmanagement	132
4.2	Spezielle Aspekte des Projektmanagements in Zusammenhang mit Transformationsprozessen	136
	4.2.1 <i>Die Brüskierung der Linie und ihrer Mitglieder durch die Abwicklung eines Vorhabens außerhalb der Regel- bzw. Linienorganisation</i>	136

4.2.2	<i>Der Anspruch, dass gegen die interne Logik bzw. Dynamik des betroffenen Systems hochintegrierte Lösungen gefunden werden</i>	138
4.3	Aufbauorganisatorische Elemente einer Transformations-Projektorganisation	150
4.3.1	<i>Aufbauorganisatorische Basiselemente</i>	151
4.3.2	<i>Zusätzliche aufbauorganisatorische Elemente</i>	158
4.4	Zentrale Gestaltungselemente des Transformations-Projektmanagements	162
	<i>Eckpfeiler 1: Differenzierung zwischen EntscheiderInnengremium und Projektteam</i>	163
	<i>Eckpfeiler 2: Keine Doppelmitgliedschaft in EntscheiderInnengremium und Projektteam</i>	166
	<i>Eckpfeiler 3: Abbildung der Hierarchie in der Projektarchitektur</i>	168
	<i>Eckpfeiler 4: Phasenspezifische Gremienbesetzung</i>	173
	<i>Eckpfeiler 5: Deutliche Zeichensetzungen in der Linie pro Transformationsvorhaben</i>	178
	<i>Eckpfeiler 6: Kleine, personell geschlossene Teams bzw. Gremien</i>	185
	<i>Eckpfeiler 7: Spezifische funktionale Spielregeln für Teams bzw. Gremien</i>	186
	<i>Eckpfeiler 8: Hierarchiefreie Rollendifferenzierung im Projektteam</i>	192
	<i>Eckpfeiler 9: Auf Zeit schließendes Kommunikationskonzept</i>	196
	<i>Eckpfeiler 10: Nur Teilfreistellung von Projektteammitgliedern</i>	198
	<i>Eckpfeiler 11: Kriteriengesteuerte Team- bzw. Gremienrekrutierung</i>	203
	<i>Eckpfeiler 12: Raum, Zeit, explizite Reviewelemente und Moderation für die Entwicklung von Arbeitsfähigkeit</i> .	208
	<i>Eckpfeiler 13: Zirkuläre Rahmenplanungs- und Reviewprozesse zwischen AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen</i>	215
5.	Die Phasen eines TransformationsManagement-Vorhabens	226
5.1	Phase I: Transformationsbedarf und Transformationsziele benennen	231

	<i>Die zentralen Arbeitspakete der Phase 1</i>	243
5.2	Phase 2: Commitment zu Inhalten und Prozessdesign finden	250
	<i>Die zentralen Arbeitspakete der Phase 2</i>	252
5.3	Phase 3: Transformation konzipieren und realisieren ...	255
	<i>Implementierung nach dem Transformations Management-Ansatz</i>	256
5.4	Phase 4: Transformation abschließen und auswerten ...	262
6.	Geschäftsprozessorientierung	271
6.1	TransformationsManagement und Geschäftsprozessorientierung	277
6.2	Entwicklung einer Geschäftsprozesslandkarte und Auswahl zentraler Geschäftsprozesse	284
6.3	Geschäftsprozessorientiertes Entwickeln eines funktionalen unternehmensspezifischen Organisationsmodells	290
6.3.1	<i>Sammlung relevanter Geschäftsprozessinhalte und Entwicklung einer organisationsneutralen Idealteilprozesslandkarte</i>	293
6.3.2	<i>Entwicklung originärer Organisationsmodelle</i>	309
6.3.3	<i>Ableitung funktionsfähiger unternehmensspezifischer Organisationsvarianten</i>	314
7.	Resümee und Ausblick	339
	Zu Anspruch und Intention des Buches	339
	Was offen blieb	341
Anhang:	Ein Beispiel für Projektspezifizierungs-Workshops	343
	Spezifizierungsworkshop Teil I, 2-tägig	344
	Spezifizierungsworkshop Teil II, 1 ½-tägig	348
	Danksagung	353
	Verzeichnis der Abbildungen	354
	Literatur	360
	Über den Autor	362