

# 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 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. Kersten Reich
Prof. Dr. Dirk Baecker	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Bernhard Blanke	Dr. Wilhelm Rothaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Tom Levold	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching

Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://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](http://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](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>1. TransformationsManagement in Abgrenzung zu Organisationsentwicklung und Change-Management .....</b>	<b>15</b>
1.1    Organisationsentwicklung .....	20
1.2    Change-Management .....	21
1.3    Vergleich Organisationsentwicklung – Change-Management .....	25
1.4    TransformationsManagement .....	27
1.5    Vergleich Organisationsentwicklung – Change-Management – TransformationsManagement ..	30
1.5.1    Geschwindigkeit und Beschleunigung einer Veränderung .....	32
1.5.2    Integration einer Veränderung .....	33
1.5.3    Wahrscheinlichkeit von »Musterwechsel«-Optionen bei einer Veränderung .....	35
1.6    Welche Ansätze brauchen welche Berater? .....	36
<b>2. Spezifika des TransformationsManagements .....</b>	<b>39</b>
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                     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
<b>3. Kurzbeschreibung der Fallbeispiele</b>	<b>90</b>
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
<b>4. Transformations-Projektmanagement</b>	<b>132</b>
4.1 Generelle Betrachtungen zum Projektmanagement	132
4.2 Spezielle Aspekte des Projektmanagements in Zusammenhang mit Transformationsprozessen	136
4.2.1 <i>Die Brückierung 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.	<b>Die Phasen eines TransformationsManagement-Vorhabens</b>	226
5.1	Phase 1: 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
<b>6. Geschäftsprozessorientierung</b> . . . . .	<b>271</b>
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
<b>7. Resümee und Ausblick</b> . . . . .	<b>339</b>
Zu Anspruch und Intention des Buches . . . . .	339
Was offen blieb . . . . .	341
<b>Anhang: Ein Beispiel für Projektspezifizierungs-Workshops</b> . . . . .	<b>343</b>
Spezifizierungsworkshop Teil I, 2-tägig . . . . .	344
Spezifizierungsworkshop Teil II, 1½-tägig . . . . .	348
<b>Danksagung</b> . . . . .	<b>353</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> . . . . .	<b>354</b>
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>360</b>
<b>Über den Autor</b> . . . . .	<b>362</b>