

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	13
1. TransformationsManagement in Abgrenzung zu	
Organisationsentwicklung und Change-Management	15
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
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>	<i>61</i>

<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
<i>3.1.1 Die Ausgangssituation</i>	92
<i>3.1.2 Der Prozess</i>	95
<i>3.1.3 Ein Resümee</i>	98
3.2 Die Arbeiterkammer eines österreichischen Bundeslandes	99
<i>3.2.1 Die Ausgangssituation</i>	101
<i>3.2.2 Der Prozess</i>	102
<i>3.2.3 Ein Resümee</i>	105
3.3 Landeskrankenhaus	109
<i>3.3.1 Die Ausgangssituation</i>	110
<i>3.3.2 Der Prozess</i>	112
<i>3.3.3 Ein Resümee</i>	119
3.4 Unternehmensgruppe im kommunalen Bereich	120
<i>3.4.1 Die Ausgangssituation</i>	123
<i>3.4.2 Der Prozess</i>	127
<i>3.4.3 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
<i>4.2.1 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.	Die Phasen eines TransformationsManagement-Vorhabens	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
5.4 <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
Danksagung	353
Verzeichnis der Abbildungen	354
Literatur	358
Über den Autor	360