

# 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 <i>Geschwindigkeit und Beschleunigung einer Veränderung</i> .....	32
1.5.2 <i>Integration einer Veränderung</i> .....	33
1.5.3 <i>Wahrscheinlichkeit von »Musterwechsel«-Optionen bei einer Veränderung</i> .....	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.</b>	<b>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.</b>	<b>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	Der Anspruch, dass gegen die interne Logik bzw. Dynamik des betroffenen Systems hochintegrierte Lösungen gefunden werden .....	138
4.3	Aufbauorganisatorische Elemente einer Transformations-Projektorganisation .....	150
4.3.1	Aufbauorganisatorische Basiselemente .....	151
4.3.2	Zusätzliche aufbauorganisatorische Elemente .....	158
4.4	Zentrale Gestaltungselemente des Transformations-Projektmanagements .....	162
	Eckpfeiler 1: Differenzierung zwischen EntscheiderInnengremium und Projektteam .....	163
	Eckpfeiler 2: Keine Doppelmitgliedschaft in EntscheiderInnengremium und Projektteam .....	166
	Eckpfeiler 3: Abbildung der Hierarchie in der Projektarchitektur .....	168
	Eckpfeiler 4: Phasenspezifische Gremienbesetzung .....	173
	Eckpfeiler 5: Deutliche Zeichensetzungen in der Linie pro Transformationsvorhaben .....	178
	Eckpfeiler 6: Kleine, personell geschlossene Teams bzw. Gremien .....	185
	Eckpfeiler 7: Spezifische funktionale Spielregeln für Teams bzw. Gremien .....	186
	Eckpfeiler 8: Hierarchiefreie Rollendifferenzierung im Projektteam .....	192
	Eckpfeiler 9: Auf Zeit schließendes Kommunikationskonzept .....	196
	Eckpfeiler 10: Nur Teilfreistellung von Projektteammitgliedern .....	198
	Eckpfeiler 11: Kriteriengesteuerte Team- bzw. Gremienrekrutierung .....	203
	Eckpfeiler 12: Raum, Zeit, explizite Reviewelemente und Moderation für die Entwicklung von Arbeitsfähigkeit .	208
	Eckpfeiler 13: Zirkuläre Rahmenplanungs- und Reviewprozesse zwischen AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen .....	215
<b>5.</b>	<b>Die Phasen eines TransformationsManagement-Vorhabens ....</b>	<b>226</b>
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
<b>6.</b>	<b>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.</b>	<b>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>
	<b>Danksagung</b> . . . . .	<b>353</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> . . . . .	<b>354</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>358</b>
	<b>Über den Autor</b> . . . . .	<b>360</b>