

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren und die Beitragenden	XIII
--	------

Teil A

A.1	Begriffe und Bausteine	3
1.	Zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management	3
1.1	Organisationsentwicklung	4
1.2	Change-Management	5
1.3	Transformations-Management	7
2.	Einige Grundbegriffe des „Transformations-Management“	10
2.1	Veränderung ist wertneutral	10
2.2	Lern-Design	11
2.3	Prozess-Design	12
2.4	Organisations-Design	13
2.5	Emotionen in Veränderungsprozessen	14
3.	Die Phasen einer Unternehmens-Transformation von Innen	15
A.2	Beiträge von ManagerInnen, MitarbeiterInnen und internen BeraterInnen	17
1.	Fragen in und um Veränderungsvorhaben	17
2.	Der Energiebogen der Transformation	17
2.1	Das Modell	19
2.2	Die Mangleinschätzung der IST-Situation	20
2.3	Die Attraktivität des SOLL-Zustands	21
2.4	Die Machbarkeit des WEGs	21
2.5	Wer soll einbezogen werden?	21
3.	Verantwortung für die Transformation	22
3.1	ManagerInnen	23
3.2	Interne BeraterInnen	25
A.3	Beiträge externer BeraterInnen	31
1.	Beraten: Counseling und Advising	31
2.	Voraussetzungen nicht-manipulativen Beratens	33
2.1	Unsicherheit	33
2.2	Komplexität	33
2.3	Sprache, Wirklichkeit, Verzögerung	34
3.	Die „systemische Schleife“	35
3.1	Information gewinnen	36
3.2	Hypothesen bilden	36
3.3	Interventionen planen und durchführen	38
4.	Allparteiliche Beratung	39
4.1	Neutralität und Allparteilichkeit	39

4.2 Zu zweit arbeiten	40
4.3 „Geheiminformationen“	40
5. Wichtige Interventionen externe BeraterInnen in Transformationsprozessen	41
5.1 Auftragsklärung	42
5.2 Die System-Umfeld-Analyse	44
5.3 Do's and Dont's für externe BeraterInnen in Veränderungsprozessen	48

Teil B

B.1 Transformation von Innen durch Strukturvorschläge: ein Organisations-Design	51
1. Einleitung	51
2. Die Ausgangssituation	52
2.1 Die Arbeiterkammer Oberösterreich in ihrem politischen Umfeld ...	52
2.2 Das Selbstverständnis der BeraterInnen	55
2.3 Erwartungen an die BeraterInnen	56
2.4 Das Erstgespräch	59
2.5 Der Beginn der Transformation: die Beauftragung des Vorprojekts ...	60
3. Den Transformationsbedarf benennen	61
3.1 Das Vorprojekt	61
3.2 Interviews	62
3.3 Hypothesen	65
3.4 Die Klausur	68
3.5 Commitment for Change	70
4. Transformationsziele, Inhalte, Prozess-Design	71
4.1 Ziele und Anforderungen	71
4.2 Die Mitwirkung der Betroffenen	72
4.3 Veränderungsorganisation und Leistungspakete	75
5. Die Transformation konzipieren und realisieren	79
5.1 Die Arbeitsfähigkeit des Projektteams	79
5.2 Die Aufgabenteilung zwischen Projektteam, Entscheidungsgremium und Beratern	84
5.3 Die vier Arbeitspakete des Projekts	86
5.4 Die Leistungsmärkte und Aufgabenpakete des Bereichs Rechtsschutz (Aufgabenpaket 1)	87
5.5 Die Entwicklung einer Prozesslandkarte und die Durchführung einer Prozessanalyse (Aufgabenpaket 2)	95
5.6 Die Ableitung von Leistungsfähigkeitsmerkmalen (Aufgabenpaket 3)	99
5.7 Entwicklung und Bewertung spezifischer Organisationsvarianten (Aufgabenpaket 4)	102
5.8 Erfolgskritische Ereignisse: Verantwortlichkeiten und Entscheidungen	111
5.9 Das neue Organisations-Design: Die Ergebnisse der Analyse- und Konzept-Phase	117
6. Das neue Organisations-Design implementieren	117
6.1 Implementierung und Transformation von Innen	117

6.2 Vereinbarung einer generellen Vorgehenslogik für die Implementierungs-Phase	119
6.3 Die Übergangsorganisation der Implementierungs-Phase	120
6.4 Widerstand – Beteiligung – Ergebnisse	124
7. Das Transformationsprojekt auswerten	130
7.1 Sinn und Ziel einer Prozessevaluation	130
7.2 Die Vorbereitung des Reviews in der AK-OÖ	131
7.3 Ergebnisse und Auswirkungen des Prozess-Review	132
B.2 Das Projekt aus Kundensicht: Ein Beitrag des Auftraggebers und des Projektleiters (Josef Peischer / Manfred Polzer)	135
1. Die Ausgangslage	135
2. Zum Projekt selbst – die Handelnden	138
3. Versuch eines Resumees	141
3.1 Meilensteine/Erfolge	141
3.2 Aus Fehlern lernen	142
3.3 Nächste Schritte	142

Teil C

C.1 Transformation durch Begleitung: ein Prozess-Design	147
1. Ausgangssituation und Gesamtüberblick	147
1.1 Das Gesamtprojekt in der Rückschau	147
1.2 Die Ausgangssituation	150
1.3 Die Aktivitätenbündel im Überblick	151
2. Das Projekt INPUT	153
2.1 Das Kick-off-Meeting als „All-in-one“-Paket	153
2.2 Erfolgskritische Ereignisse während des Kick-off-Meetings	155
2.3 Die Präsentation des Projekts im Rahmen des Kick-off-Meetings	157
2.4 Die Abwicklung des Projekts	158
3. Führungskräfte-Intensivtrainings – das Lern-Design im Transformationsprozess	164
3.1 Vereinbarungen mit dem Auftraggeber und mit den TeilnehmerInnen	164
3.2 Methoden der Qualifizierungsreihe	167
3.3 Theoriebausteine und Denkmodelle	169
3.4 Die Adaption der Trainingsreihe für die MeisterInnen und VorarbeiterInnen	176
3.5 Die Transfer-Workshops	177
4. Das Projekt MIRACLE	179
4.1 Der erste Klärungs- und Gestaltungs-Workshop	179
4.2 Der erste Review-Workshop	182
4.3 Der zweite Review-Workshop	184
4.4 Der erste Workshop zu „Teamarbeit in einem ausgewählten Betrieb“	184
4.5 Der zweite Workshop „Teamarbeit im ausgewählten Betrieb“	186
5. Die Entwicklung eines Leitungsteams	187
5.1 Der letzte Puzzle-Teil	187
5.2 Der erste Workshop mit dem Leitungsteam	190
5.3 Der zweite und dritte Workshop mit dem Leitungsteam	194
6. Rückblick	196

C.2	Das Projekt aus Kundensicht: Ein Beitrag der zuständigen Bildungsbeauftragten (Regina Fiedler-Trummer / Petra Schippers)	198
1.	Projektbeschreibung	198
1.1	ERNST	198
1.2	INPUT	200
1.3	MIRACLE	201
2.	Reflexion	202
2.1	Was macht gute Beratung aus?	203
2.2	Was schätzt der Kunde an Beratern?	203
2.3	Wann interne – wann externe Beratung?	204
C.3	Das Projekt aus Kundensicht 2: Im Gespräch mit der zuständigen Bildungsbeauftragten Petra Schippers	206

Teil D

D.1	Transformation durch Reflexion: ein Lern-Design	213
1.	Die Ausgangssituation	213
1.1	Ein Lern-Design	213
1.2	DaimlerChrysler, Werk Gaggenau	213
1.3	Der Auftrag	214
2.	Erster Workshop: „Management von Veränderung“	215
2.1	Die Praxis des Klientensystems hereinholen	215
2.2	Bisherige Veränderungsprojekte: Erträge und Kosten bilanzieren	216
2.3	Lerntheorie und Lernanalyse	217
2.4	Change-Management und Organisationskultur	221
2.5	Ergebnisse	224
3.	Zweiter Workshop: „Gestalten von Führungsbeziehungen im Transformations-Kontext“	225
3.1	Arbeits-Hypothesen zum Thema	225
3.2	Anderen Sicherheit geben	225
3.3	Sich selbst Sicherheit geben	227
3.4	Führung als Beratung	228
3.5	Ergebnisse	230
4.	Dritter Workshop: „Konkrete Umsetzung von Veränderungen“	230
4.1	Vorgaben und Eigenverantwortlichkeit	230
4.2	Bilder in den Köpfen besprechbar machen	231
4.3	Arbeit an konkreten Fällen	233
5.	Zusammenfassung	234
5.1	Der Überblick über die Veranstaltungsreihe	234
5.2	Prozessberatung und Lern-Designs	234
5.3	Die Veranstaltungsreihe im Rückblick	236
D.2	Das Projekt aus Kundensicht 1: Ein Interview mit dem zuständigen Center-Leiter Peter Schreck	238
D.3	Das Projekt aus Kundensicht 2: Ein Interview mit dem zuständigen Bildungsleiter Klaus Beutel	246

Teil E

E.	Anstatt einer Zusammenfassung: Ein Interview mit den Autoren (geführt von Peter Wagner)	253
----	---	-----