

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Optimierungsbedarf und neue Herausforderungen	9
2.1	Fallbeispiel Webasto – Dynamik in einem komplexen Umfeld.....	9
2.1.1	Kurzbeschreibung des Unternehmens.....	9
2.1.2	Chronologie der Produktentwicklung	9
2.1.3	Umfeld.....	10
2.1.4	Projektmanagement bei Webasto.....	11
2.1.5	Änderungsmanagement bei Webasto.....	12
2.1.6	Ist-Aufnahme des Änderungsprozesses	13
2.1.7	Handlungsbedarf.....	15
2.2	Optimierungsbedarf aus der Sicht eines Automobilherstellers	16
2.2.1	Produktentwicklung bei der BMW AG.....	16
2.2.2	Anforderungen an das Änderungsmanagement.....	19
2.2.3	Lösungsansätze	21
2.2.4	Zusammenfassung und Ausblick	24
2.3	Defizite im heutigen Änderungswesen	25
2.3.1	Symptome für Defizite im Änderungswesen	25
2.3.2	Notwendigkeit einer prozeßorientierten Betrachtungsweise.....	26
2.3.3	Defizite im Änderungswesen aus Prozeßsicht	28
2.3.4	Schlußfolgerungen aus den beobachteten Defiziten.....	34
2.4	Änderungskosten – Wirtschaftliche Auswirkungen von technischen Änderungen	35
2.4.1	Bisher in der Praxis erfaßte Änderungskosten	35
2.4.2	Das tatsächliche Spektrum der Änderungskosten	37
2.4.3	Hinweise zur Höhe der Änderungskosten.....	40
2.4.4	Schlußfolgerungen.....	44
3	Modell eines Integrierten Änderungsmanagements	47
3.1	Der Änderungsprozeß aus erweiterter Sicht	47
3.2	Intention und Ziele eines Integrierten Änderungsmanagements	51
3.3	Elemente eines Integrierten Änderungsmanagements: Bausteine und Aktionsfelder	54
3.4	Einführung des Integrierten Änderungsmanagements im Unternehmen	58

4	Bausteine für eine Optimierung des Änderungsmanagements	61
4.1	Management und Organisation.....	61
4.1.1	Arbeitsteilung und Koordination.....	62
4.1.2	Organisationsbegriffe.....	63
4.1.3	Organisationen im Wandel	64
4.1.4	Technische Änderungen als Objekt in starren bürokratischen Strukturen?	66
4.1.5	Hilfsmittel des Änderungsmanagements – Bürokratie mit neuem Anstrich ?	71
4.1.6	Schlußfolgerungen für das Management und die Organisation.....	73
4.2	Der Mitarbeiter als zentraler Leistungsträger	75
4.2.1	Motivation	75
4.2.2	Qualifikation	84
4.3	Methoden und Hilfsmittel.....	94
4.3.1	Änderungen bewältigen mit dem Vorgehenszyklus.....	94
4.3.2	Strategische Ausrichtung des Vorgehens.....	95
4.3.3	Methoden zur Vermeidung und Abwicklung von Änderungen.....	97
5	Aktionsfelder des Integrierten Änderungsmanagements	107
5.1	Aktionsfeld 1: Vermeidung und Vorverlagerung von Änderungen.....	107
5.1.1	Potential und Strategien bei der Vermeidung und Vorverlagerung von Änderungen.....	107
5.1.2	Strategien zur Änderungsvermeidung.....	112
5.1.3	Strategien zur Vorverlagerung von Änderungen.....	123
5.1.4	Planen des Entwicklungsprozesses	129
5.1.5	Zusammenfassung und Ausblick	131
5.2	Aktionsfeld 2: Änderungserkennung	132
5.2.1	Einführung	132
5.2.2	Änderungsauslöser.....	135
5.2.3	Lösungsansätze zur frühen, systematischen Änderungserkennung.....	137
5.2.4	Späte Änderungserkennung nach der Entwicklung.....	147
5.2.5	Lösungsansätze zur frühen, systematischen Bearbeitung des Änderungsbedarfs.....	148
5.3	Aktionsfeld 3: Problem- und Ursachenanalyse.....	154
5.3.1	Einführung	154
5.3.2	Vorgehen	156
5.3.3	Problem beschreiben.....	158
5.3.4	Ursachenanalyse	162
5.3.5	Zusammenfassung und Ausblick	172
5.4	Aktionsfeld 4: Strategien zum Entwickeln von Lösungsalternativen....	173
5.4.1	Das Umfeld.....	173
5.4.2	Optimiertes Vorgehen für die frühen Phasen der Änderungsdurchführung.....	176
5.4.3	Aufgabe klären	177

5.4.4	Lösungsideen suchen	186
5.4.5	Lösungsideen auswählen – Bewertung	190
5.4.6	Ausblick.....	192
5.5	Aktionsfeld 5: Auswirkungserfassung und Änderungsplanung.....	193
5.5.1	Auswirkungen im Produkt erfassen/planen.....	193
5.5.2	Aufbauorganisatorische Rahmenbedingungen für eine effiziente Auswirkungserfassung.....	195
5.5.3	Die ablauforganisatorischen Aspekte der Auswirkungserfassung.....	198
5.5.4	Auswirkungen auf Kosten erfassen und planen	201
5.6	Aktionsfeld 6: Gesamtheitliche wirtschaftliche Bewertung und Entscheidung.....	204
5.6.1	Dimensionen der wirtschaftlichen Bewertung	205
5.6.2	Änderungsentscheidung	213
5.7	Aktionsfeld 7: Effiziente Abwicklung von Änderungen.....	216
5.7.1	Einführung	216
5.7.2	Bedeutung der Änderungseffizienz.....	217
5.7.3	Optimierungsbedarf aus Sicht der Praxis	221
5.7.4	Ansatzpunkte zur effizienten Änderungsabwicklung.....	223
5.7.5	Schlußfolgerung für das Management	236
5.8	Aktionsfeld 8: Lernorientierte Auswertung von Änderungsdaten.....	237
5.8.1	Einführung	237
5.8.2	Änderungsdatenauswertung als Bestandteil der betrieblichen Informationswirtschaft	237
5.8.3	Bedeutung und Stand der Änderungsdatenanalyse in der Wirtschaft	239
5.8.4	Gründe für das Fehlen von Änderungsdatenanalysen	241
5.8.5	Ziele und Leistungen der Änderungsdatenauswertung.....	245
5.8.6	Aufbau eines Änderungsdatenmanagements.....	251
5.8.7	Schlußfolgerungen für das Management.....	255
6	Perspektiven für ein Integriertes Änderungsmanagement.....	257
6.1	Mobilisierbare Erfolgspotentiale durch Änderungsmanagement	257
6.1.1	Bedeutung technischer Änderungen im Kontext aktueller Entwicklungstendenzen	257
6.1.2	Defizite heutiger Änderungsbearbeitung.....	258
6.1.3	Notwendigkeit eines Änderungsmanagements und Anforderungen.....	259
6.1.4	Konzept des Integrierten Änderungsmanagements.....	259
6.1.5	Erfolgspotentiale des Integrierten Änderungsmanagements	263
6.2	Erste Erfolge einer Umsetzung in der Praxis	266
6.2.1	Ausgangssituation	266
6.2.2	Projektziele	266
6.2.3	Vorgehen zur Umsetzung eines verbesserten Änderungsmanagements	267

6.2.4	Analyse des Änderungsprozesses	271
6.2.5	Methoden und Werkzeuge zur Verbesserung des Änderungsprozesses	272
6.2.6	Ergebnisse des Projekts	275
6.2.7	Ausblick.....	275
6.3	Zukünftige Bedeutung des Änderungsmanagements.....	276
6.3.1	Entwicklungsperspektiven des Integrierten Änderungsmanagements bei sich wandelnder Produktentwicklung.....	276
6.3.2	Daten des Änderungsmanagements - Exklusivität für die Produktentwicklung?.....	279
6.3.3	Änderungsmanagement als Dienstleistung	280
6.3.4	Aspekte der zunehmenden Standortverteilung von Entwicklungspartnern	281
6.3.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	281
7	Checklisten.....	283
7.1	Intention der Checklisten.....	283
7.2	Sammlung der Checklisten	286
7.2.1	Checkliste zur Erfassung der Defizite bei Änderungsprozessen	286
7.2.2	Anforderungsliste	288
7.2.3	Eigenschaftsliste	293
7.2.4	Checkliste zur Problemerkennung.....	296
7.2.5	Parametercheckliste für Änderungsursachen	298
7.2.6	Checklisten zur Klassifikation und Gewichtung von Änderungen	302
7.2.7	Checkliste zur Erfassung von Änderungskosten.....	306
7.2.8	Checkliste zur Erfassung von Änderungsdaten.....	310
	Literatur.....	313
	Glossar	325
	Stichwortverzeichnis	331
	Autorenverzeichnis.....	335