

# Transformations- Management

Theorie und Werkzeugset  
für betriebliche Veränderungsprozesse



Karl Prammer  
→ **TransformationsManagement**  
Theorie und Werkzeugset  
für betriebliche Veränderungsprozesse  
360 Seiten, 122 Abb., Gb, 2009  
€ (D) 44,-/€ (A) 45,30  
ISBN 978-3-89670-707-9

## Über das Buch

In den letzten Jahren hat sich neben den Ansätzen der Organisationsentwicklung und des Change-managements ein dritter Weg des Veränderungsmanagements entwickelt, der beide Ansätze miteinander verknüpft: das TransformationsManagement. Die Beratenen werden hier gezielt und punktuell in den Veränderungsprozess eingebunden. In einer gesteuerten Abfolge kleiner Schritte verschränken sich ihre Sichtweisen und Ideen mit denen der Berater zu neuen Einsichten und Lösungen. Die Ziele selbst werden in den zirkulären Prozess des gesamten Veränderungsprozesses eingebunden.

Der erfahrene Organisationsberater Karl Prammer stellt in diesem Buch den „dritten Weg“ TransformationsManagement ausführlich vor. Dabei werden die Unterschiede zum klassischen inhaltsorientierten Changemanagement „von außen“ sowie zur prozessorientierten Organisationsentwicklung „von innen“ deutlich herausgearbeitet. Der Autor klärt, welche konkreten Instrumente auf den unterschiedlichen Ebenen in Frage kommen und wie Berater und Manager sie gezielt einsetzen können.

Fallbeispiele und die detaillierte Darstellung von Settings und Tools machen den praktischen Einsatz der Methode anschaulich. Konkrete Handlungsanweisungen und Abläufe helfen, die Akzeptanz von Veränderungen zu verbessern, Kreativität und Wissen der Beteiligten zu aktivieren und nachhaltige Veränderungslösungen zu finden.

Ich bestelle bei  
meiner Buchhandlung:

Ex. Titel	ISBN
TransformationsManagement € (D) 44,-/€ (A) 45,30 € _____	978-3-89670-707-9 978-3-89670-____

Preis zzgl. Porto u. Verpackung

Name \_\_\_\_\_  
Straße \_\_\_\_\_  
Ort \_\_\_\_\_  
E-Mail \_\_\_\_\_

Ja, ich hätte gerne mehr Information, bitte nehmen Sie meine Adresse für den Newsletter in den E-Mailverteiler auf.

Falls nicht möglich, bei:  
Carl-Auer Verlag • Häuserstr. 14 • 69115 Heidelberg • Fax: +49- (0) 62 21-64 38 22  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

Ort/Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Carl-Auer Verlag  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

Carl-Auer Verlag  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)



## Der Autor



**Karl Prammer**, Dr. phil., Dipl.-Ing.; Lehrtätigkeit an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, an der Universität für angewandte Kunst/Wien und an der Donau-Universität Krems; Senior Researcher an der IFF-Abteilung für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt; Geschäftsführender Gesellschafter, Berater, Trainer und Coach bei C/O/N/E/C/T/A – Wiener Schule der Organisationsberatung.

[www.conecta.com](http://www.conecta.com)

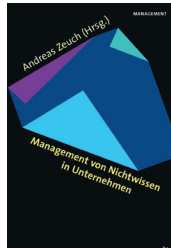
## Weitere Titel zum Thema:



**G. Hochreiter**  
**Choreografien von Veränderungsprozessen**  
Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen  
288 Seiten, Gb  
2., überarb. Aufl.  
2006 • € 32,50  
978-3-89670-361-3



**P. Holman**  
**T. Devane (Hrsg.)**  
**Change Handbook**  
Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden  
290 Seiten, Gb, A4  
2. Aufl. 2006 • € 64,-  
978-3-89670-532-7



**Andreas Zeuch**  
**(Hrsg.)**  
**Management von Nichtwissen in Unternehmen**  
254 Seiten, Gb  
2007 • € 29,95  
978-3-89670-576-1

## Vorwort als Leseprobe

Wenn Organisationen wichtige Veränderungen bewirken wollen, folgen sie vom Grundsatz her überwiegend einem von zwei Veränderungsansätzen, die ich in diesem Buch – idealtypisch dargestellt – als „Organisationsentwicklung“ und als „Change-Management“ bezeichne. Beide Ansätze haben spezifische Vorteile, aber eben auch Nachteile, die das ihre dazu beitragen, dass eine beträchtliche Zahl der betrieblichen Veränderungsprojekte mitunter weit weniger erfolgreich verläuft als erhofft.

„TransformationsManagement“ zeigt Ihnen einen dritten Weg für die Anlage, Ausgestaltung und Abwicklung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Dieser Weg unterstützt Sie dabei, die Vorteile des klassischen prozessorientierten Organisationsentwicklungs-Ansatzes und des heute weitverbreiteten inhaltsorientierten Change-Management-Ansatzes so miteinander zu verknüpfen, dass die nachteiligen Auswirkungen der beiden Ansätze nur mehr bedingt zum Tragen kommen.

Konkret ermöglicht es, „TransformationsManagement“, Veränderungen in Organisationen so anzulegen, dass

- im Gegensatz zu klassischen Ansätzen der Organisationsentwicklung eine Beschleunigung des Veränderungsprozesses stattfinden kann und gleichzeitig die Option auf einen Musterwechsel – also auf grundlegende Veränderungen – möglich wird,
- im Gegensatz zum Change-Management-Ansatz klassischer fachberatungsorientierter Consulting-Unternehmen eine hohe Akzeptanz der gefundenen Lösungen in der betroffenen Organisation gegeben ist.

Die zentralen Fragestellungen dieses Buches sind daher:

1. Was unterscheidet „TransformationsManagement“ von den beiden anderen Ansätzen organisierter betrieblicher Veränderung?
2. Welche konkreten Instrumente können im „TransformationsManagement“ auf Inhalts- und Prozessebene eingesetzt werden?
3. Wie sind diese Instrumente auf Seiten der begleitenden BeraterInnen so zu handhaben, dass die Kreativität und das Wissen aller internen und externen Akteure aktiviert werden und bei den Mitgliedern des von der Veränderung betroffenen Systems eine hohe Akzeptanz für die gefundenen Neuerungen wahrscheinlicher wird?

Dieses Buch liefert Ihnen aber nicht nur eine nützliche „Landkarte“ für das Management bzw. die Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse, es bietet Ihnen auch zahlreiche Anleitungen auf der konkreten Handlungsebene – sowohl was inhaltliche Lösungen betrifft als auch was das prozedurale Vorgehen anlangt. Veranschaulicht und mit Leben gefüllt wird der Einsatz dieser Instrumente immer wieder mit Hilfe konkreter Fallbeispiele.

Die Basis dieses Buches bildet eine Vielzahl selbst erlebter oder selbst begleiteter betrieblicher Gestaltungsvorhaben aus gut 20 Jahren praktischer Beratungstätigkeit als klassischer Fachberater und als systemischer Prozessberater. Viele dieser Projekte wurden durch Dritte supervidiert. Im Zuge dieser Gespräche entstanden einerseits spezifische Hypothesen zum konkreten Fall, andererseits aber auch generalisierende Hypothesen zu organisationaler Veränderung an sich und zur Arbeit der begleitenden BeraterInnen. Die Erkenntnisse aus dieser stets mitlaufenden Reflexion flossen

**Carl-Auer Verlag**  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

dann wieder in das nächste Projekt ein. Auf diese Weise konnte ich die gewonnenen Hypothesen immer wieder auf ihre Brauchbarkeit hin überprüfen, gegebenenfalls falsifizieren oder adaptieren und weiterentwickeln. Durch die inhaltliche Vielfalt der Vorhaben – was Ausgangskonstellation, Auftrag und Branche betraf – wurde es mit der Zeit möglich, generell gültige Wirkmechanismen zu erkennen und herauszuarbeiten.

Einige dieser Ideen wurden bereits in früheren Veröffentlichungen vorgestellt. Die Darstellung des „TransformationsManagement“-Ansatzes stellt daher eine konsequente Weiterentwicklung der Gedanken dar, die ich gemeinsam mit meinen beiden Kollegen Dr. Alfred Janes und Dr. Michael Schulte-Derne in einem früheren Buch („TransformationsManagement – Organisationen von innen verändern“) erstmals skizziert habe. In dem mit Dr. Janes verfassten Aufsatz zum Thema „TransformationsManagement in der Beratung – Organisationen gemeinsam mit den KlientInnen verändern“ wurden diese Überlegungen weitergeführt, um sie dann schließlich in meiner Dissertation, die die Grundlage dieses Buchs bildet, auf den Punkt zu bringen und vor allem die konkrete Vorgangsweise detaillierter zu beschreiben.

Abschließend eine Bitte an Sie, liebe Leserin, lieber Leser, zur Haltung bei der Lektüre sowie einige Anmerkungen zu den Grenzen dieser Arbeit: In diesem Buch versuche ich möglichst präzise und umfassend zu beschreiben, was bei betrieblichen Transformationsvorhaben alles zu wirken scheint. Keineswegs will ich aber den Eindruck erwecken, dass jede Eventualität vorweggenommen werden kann. Explizit rege ich nicht die 1:1-Anwendung eines hier vorgestellten Designs oder Instruments an, da Veränderungsvorhaben nicht linear mechanistisch abgearbeitet werden können (zumindest nicht, wenn sie erfolgreich sein sollen). Vielmehr möchte ich Ihnen vermitteln, was alles bei Gestaltungsvorhaben von Bedeutung sein kann, was zu beachten hilfreich sein kann und wie man daher grundsätzlich an solche Aufgabenstellungen herangehen könnte, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

So wie ein Organigramm nie eine lebende Organisation abzubilden vermag, können diese Ausführungen nicht das reale Management eines Transformationsprozesses vorwegnehmen. Ähnlich wie eine Landkarte ihren Nutzen dadurch erweist, dass sie hilft, sich in einer konkreten Landschaft zu orientieren und zurecht zu finden, aber nie die Landschaft selbst ist und daher auch reales Stolpern nicht verhindern kann, kann dieses Buch nicht mehr – aber auch nicht weniger – sein als eine brauchbare Orientierung für das Managen und die Begleitung von Transformationsprozessen.

Eine weitere Gefahr des Missverständnisses liegt in meinem Versuch begründet, Instrumente, die im spezifischen Kontext eines Falles entwickelt wurden, möglichst präzise darzustellen. Das birgt natürlich das Risiko, dass Sie dadurch verführt sein könnten, das Instrument nicht für einen veränderten Kontext in einem anderen Fall zu hinterfragen, zu adaptieren oder gegebenenfalls sogar zu verwerfen und nach einem passend(er)en Instrument zu suchen bzw. ein solches kreativ neu zu entwickeln. Bei realen organisationalen Veränderungen handelt es sich immer um „nicht triviale“ und „nicht straffrei trivialisierbare“ Prozesse. Jede triviale Anwendung eines in diesem Buch vermittelten Prozessgestaltungseckpfeilers oder eines dargestellten Instruments – das heißt jedes Nicht-auf-den-spezifischen-Kontext-hin-Beziehen – birgt daher die Gefahr des Scheiterns in sich. Deshalb schließe ich dieses Vorwort mit der Bitte: Begegnen Sie den Inhalten, die ich hier vermittele, mit einer hinterfragenden – und für Ihre reale Anwendung relativierenden – Haltung.

**Carl-Auer Verlag**  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)