



2. Transformationsmanagement

Projektmanagement folgt Transformationsmanagement

o. Univ. Prof. Dr. Roithmayr Friedrich

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Dieser Foliensatz orientiert sich an Roithmayr, F. (Hrsg). Vom Transformationsmanagement zum Prozessmanagement. Trauner Verlag 2015 (erscheint im Oktober 2015).

- Der Foliensatz ist als Lernunterlage gedacht, damit ist er auch ausführlicher gestaltet als übliche Foliensätze einer ppp die primär der Präsentation dienen.

Lernziele:

Sie können „Projektmanagement“ vom Transformationsmanagement abgrenzen. Sie kennen Methoden des Business Process Improvements und können diese auch praktisch anwenden. Sie können die Methode von Checkland (SSM) beschreiben und von der Methode HSM abgrenzen. Sie kennen die CATWOE- Methode und können diese auch einsetzen.

Sie sind in der Lage den Prozess des Transformationsmanagements für einfache Problemstellungen durchzuführen.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Einführungsbeispiel

Statistisch gesehen verbringen die Deutschen sieben Tage pro Jahr im Supermarkt. Der innovative Druck kleiner flexibler Unternehmen, der zunehmende Einsatz digitaler Lösungen, die zunehmende Leistungsfähigkeit neuer Technologien zwingen die Supermärkte innovative Bestellverfahren, kundenorientierte Lieferkonzepte aber auch die Transformation von Produkten hin bis zu fertigen Menüs zu überdenken und letztlich zu implementieren. Kreative Lösungen sind gefragt. Bekannt ist die Diskussion um den Lieferservice via Drohnen. Dies führt zur Veränderung von Geschäftsmodellen.

Im Buch „creative cooking with Watson“ zeigt IBM kreatives Kochen mit Computerunterstützung. Quasi in einem Expertenansatz definiert der Konsument was er sich als Menü wünscht – welche Lebensmittel verwendet werden sollen, welche Allergene zu vermeiden sind u. v. a. mehr. Watson schlägt dem Kunden nun das Rezept mit Kochanweisung und in Form einer Stückliste mit Mengenangaben die zu verwendenden Lebensmittel vor. Die Grundidee ist die menschliche Kreativität mit der Datenvielfalt im Computersystem zu verbinden, um neue innovative Speisen zu kreieren. Völlig neue Geschäftsmodelle sind Auslöser von Transformationsprozessen.



Diese Situation erfordert veränderte GP

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Warum Transformationsmanagement?

In companies the management situation has become more and more difficult.

Mergers, bankruptcies, and mass redundancies characterize the daily business.

The world is still in a changing process. New structural conditions are determining success or failure. Doppler et al. see the following *structural conditions determining structural conditions*:

1. ***Reduced time resources.*** *Business management is under pressure to achieve performance and change. One important process driver is the technological development. For instance mobile computing makes access to data regardless of location and time possible. This situation implies an increasing speed in the decision process of the company. The effect is to introduce new business models. Business models intend more and more to digital models. One of the first digital business process models was developed by M. Dell.*

Under this situation the well known term “time to market” takes a different meaning in fast product innovation;

- shortening the product life cycle;
- extending customer service;
- rapid project management.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

2. Reduced resources and possibilities

Facts of every day life are:

- *Natural resources are going down (oil, fresh water, energy...)*
- *Massive cost increasing resulting from social distortion (aging of population, retirement plan, health care system...)*
- *Increasing tasks of the responsibility of the states (security services, schools, retirement homes...)*
- *Threatening ecological catastrophe. We don't follow the idea that environmental protection is in principle uneconomical. Friendly environmental production methods can open lucrative markets.*
- *Living on credit. Most of the consumers live nowadays on credit.*
- *Balancing out rich and poor. To balance the worlds wealth is imminent.*
- *Going from Man to Wife.*
- *Ruinous competition for markets. Companies have large production capacity for restricted markets.*
- *From "west" to "east". There is a trend of growing markets towards to the east. This reflects additional language knowledge, and competences in culture.*
- *Smaller number of jobs. This is a long term problem. Jobs will decline in industry and increase in services.*
- *More internationalization in thinking and working.*
- *From physical transportation to logical transportation.*
- *From isolated processes to integrated processes.*

Projektmanagement - Transformationsmanagement

3. Increasing complexity

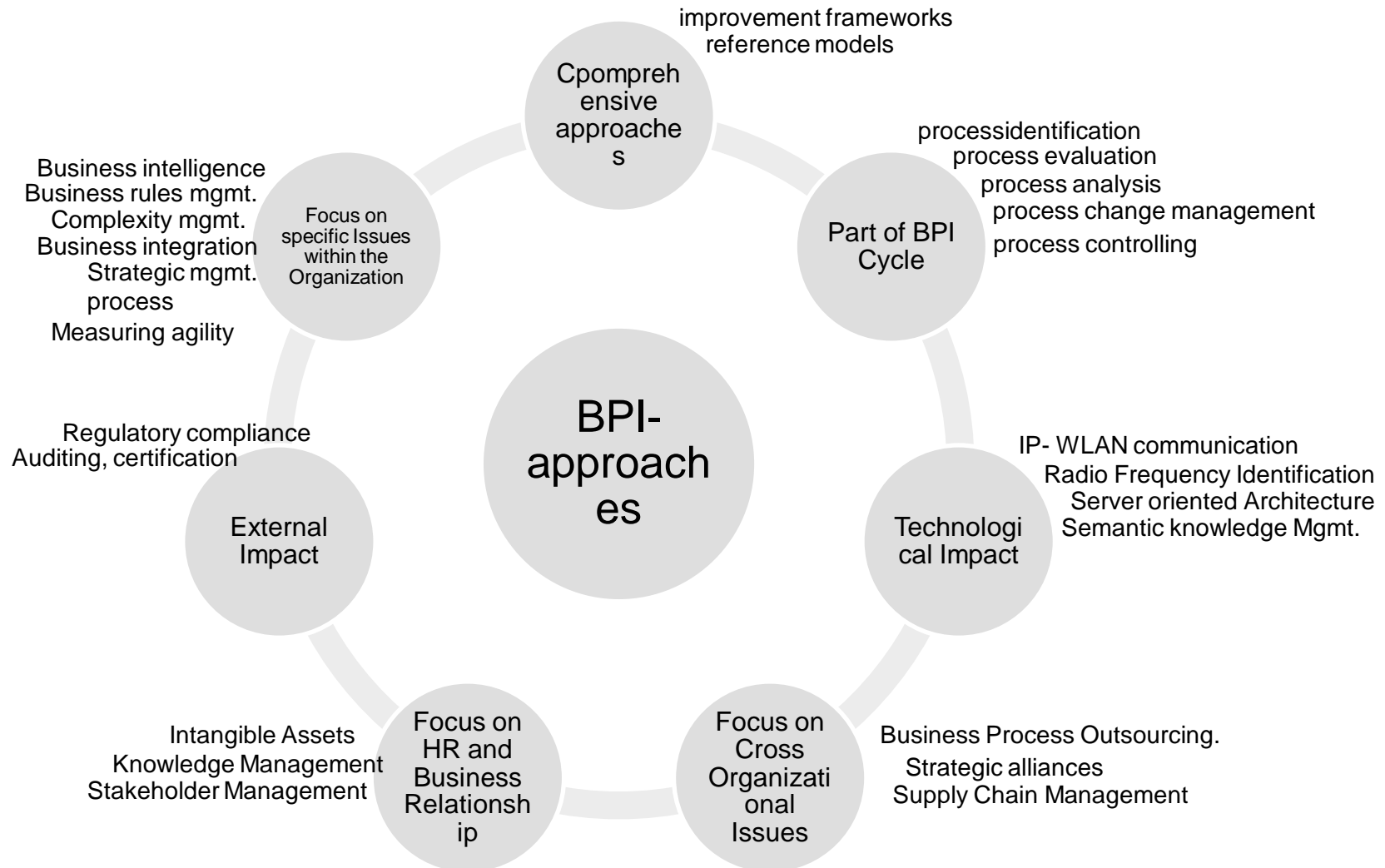
Nowadays everything becomes networked, simultaneously, just in time and individual-related. Such a system often leads to unmanageable effects. Empirical studies have shown that there is a *necessity for managing complexity of business processes*. *Organizations and its environments are becoming increasingly complex due to different products and variants, cross organizational processes, dynamic change. Complexity has to be managed so that unintended complexity can be reduced whereas necessary complexity in products and processes is preserved at a level it can be handled appropriately. Process complexity can be defined as the degree to which a process is difficult to analyze, understand or explain.*

Success factors of transformations management (Vgl. Kobler)

Based on important trends new processes must be created old processes must be improved. This can only be done by projects. In the centre is a project methodology. Kobler, M., has developed a framework for BPI (Kobler, M., BPI, unpublished paper. Linz 2008).

Nachfolgend wird ein Ansatz des *Business Process Improvement* entwickelt. Zur Prozessverbesserung wurden sieben Cluster identifiziert.

Projektmanagement - Transformationsmanagement



Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Improvement Frameworks**

Business process improvement activities have to be planned and controlled. An improvement framework represents a package of practical ideas and activities for a Projectmanagementbusiness process improvement project. The focus varies depending on the origin of the framework (e.g. CMMI, Kaizen, Six-Sigma, and TQM).

- **Process Reference Models**

A process reference model provides a reference map of all processes for use in assessing, developing, and improving processes. Applying the same reference models in different parts of an organization leads to a process standardization. A process reference model proposes a possible solution within a domain which can be adapted to the specific situation of an organization (e.g. ITIL).

- **Process Identification**

A business process is a process that delivers business outputs. Processes arise out of identifying the factors upon which accomplishment of the organization's mission depend. Therefore, if something is critical for the success of an organization, it is necessary to set objectives and design processes for their achievement. Process Identification means to define processes to come up the core competence and to satisfy the customer's needs. (Examples are: core processes, support processes,....)

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Process Evaluation**

The process of determining whether a process meets specified criteria (referring to quality of operation and output, efficiency, etc.). Process evaluations measure what is done by the processes, and for whom these results are provided. Process evaluation can be performed as an assessment against a standard (e.g. domain specific benchmarks, best practice processes).

- **Process Analysis**

Process analysis means the systematic examination of a process to understand the entire process in order to develop ideas for improving the process. Process analysis constitutes the decomposition of a process in its individual parts to visualize failures in the process and to provide improvement measures.

- **Process Change Management**

Process change management is the process of developing a planned approach to make changes in an organisation. To be effective, change management should be multidisciplinary, touching all aspects of the organization. Typically the objective is to maximize the collective efforts of all people involved in the change and minimize the risk of failure of implementing the change. However, at its core, implementing new procedures, technologies, and overcoming resistance to change are fundamentally human resource management issues.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Process Controlling**

Process Controlling is the activity of changing the process based on the results of process monitoring. Once an unsatisfactory situation is detected, the person responsible for the process has to bring the process back into target corridor. Process controlling allows the continuous control of business processes and enhances the analysis quality of process improvement potentials. The processes controlling activities deliver performance measures to enhance sustainability.

- **IP/WLAN Communication**

IP telephony combines different types of communications (data, voice, and video) over the Internet or any IP based infrastructure (WLAN, WiMAX, etc). Voice communication is critical to any business operation and business process where people are involved. It happens inside the process as well as with the end users. Communication is traditionally based on voice but often additional data is needed. This difference in format is a kind of media discontinuity. For example you receive a call and the caller explains where to find the necessary information (source code, e-mail, internet-address, etc.). Voice recognition enables even the direct link to business processes and therefore reduces the costs of change in formats.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Radio Frequency Identification (RFID)**

Radio Frequency Identification (RFID) is an automatic identification method, relying on storing and remotely retrieving data using devices called RFID tags or transponders. An RFID tag is a small object that can be attached to any physical object. RFID enables products and components to be identified automatically; it offers the possibility to get real-time information about the location and movement of goods along the supply chain or within a process and enhances customer service due to new possibilities of getting and sharing information.

- **A10 Service Oriented Architecture**

Service-Oriented Architecture (SOA) expresses a perspective of software architecture and IT-infrastructure that defines the use of services to support the requirements of software users. Most definitions of SOA identify the use of web services in its implementation. Unlike traditional point-to-point architectures, SOAs comprise loosely coupled highly interoperable application services. These services interoperate based on a formal definition independent of the underlying platform and programming language. The software components become very reusable because the interface is defined in a standards-compliant manner. SOA provides a methodology and framework for documenting enterprise capabilities and can support integration and consolidation activities.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Semantic Knowledge Management**

The challenges to the knowledge management vision of the Semantic Web fall into two main categories: implementing semantic knowledge management systems on the one hand and making them work in an organization on the other. Currently, the main obstacle for introducing ontology-based knowledge management applications into commercial environments is the effort needed for ontology modeling and metadata creation. Developing semiautomatic tools for learning ontologies and extracting metadata is a key research area. However, performing typical business tasks can also generate metadata as a side effect. One approach to learning ontologies and creating metadata is to supplement the results of semiautomatic ontology-learning and metadata-generation techniques with information drawn from the context in which the user is working.

The development of semiautomatic techniques for ontology learning will continue for several years. Developers will need to address the issue of scale by designing techniques for increasingly larger knowledge bases. We must also investigate how to use these techniques on the "hidden Web"—that is, how to access knowledge that isn't easily accessible to Web crawlers because it's embedded in databases and only retrievable against specific queries. Usage mining, which uses data-mining techniques to detect usage patterns and adapt ontologies accordingly, is one approach. Another approach is to identify new concepts and relationships that are missing in the ontologies, compared to the current text and data sources. Ontology mediation to deal with many overlapping ontologies is another significant research area.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Supply Chain Management**

Supply chain management (SCM) is the process of planning, implementing, and controlling the operations of the supply chain with the purpose to satisfy customer requirements as efficiently as possible. Supply chain management looks at the entire supply chain over organisation boundaries to optimize the flow of information and materials between internal and external suppliers, production, distributors and customer.

- **A15 Intangible Assets (to be subdivided □ Knowledge Management ...)**

Intangible assets are property which lack physical substance but give valuable rights or benefits to the owner (patents, copyrights, culture, research, organizational knowledge, etc.). Measuring, managing and expanding intangible assets are becoming critical factors for success to improve the performance of an organization and its processes. The challenge is to determine the importance of the intangible assets with regard to the performance of each process. Focus on Cross Organizational Issues

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Stakeholder Management**

An individual or group with an interest in the success of an organization (employees, shareholders, customers, suppliers, communities, government agencies, etc.). Responsible decision making requires consideration of the effects on all stakeholders. It is necessary to identify the stakeholders of a process to enable goal-oriented improvement without changing things for the worse from a stakeholder.

- **Regulatory Compliance**

Regulatory compliance stands for “observance”, literally “conformity in fulfilling official requirements”. Corporations have become concerned about compliance because of increasingly stringent legal requirements. A multiplicity of different complex set of laws and regulations relating to business coexist and influence the processes and its assets. Any institution, its management and employees must comply with the regulations and codes of conduct of the institution in which relevant legal provisions are incorporated (e.g. IT related: Sarbanes-Oxley-Act, Basel II, KonTraG, etc). The owner of each business process has to assure that the process fulfils the relevant requirements efficiently.

- **Auditing, Certification**

Auditing describes the act of verifying the correctness of an organization, system, process, or product. Audits evaluate conformance to requirement (quality, security, duly received, duly signed, etc.) the certificate documents the compliance with these requirements. Different stakeholders (industry associations, customers, etc.) demand that the organization is certificated regarding different standards (e.g. ISO 9000). A variety of audits and certificates coexist, for each audit a separate survey is performed, defining the actual state (under different views). Improvement potential is only identified under a specific point of view. The combination of audits (e.g. quality / security issues) can reduce redundant audit activities and show aggregated process improvement potential.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Business Intelligence**

Business intelligence describes a category of methods, applications and technologies for gathering, storing, analyzing, and providing access to data to help enterprise users make better business decisions. Business intelligence applications include the activities of decision support, query and reporting, online analytical processing, statistical analysis, forecasting, and data mining. The business intelligence activities have to be aligned with the process in which context it is used. The improvement can be derived by delivering more information or information with a higher quality at the point in the business process where informed decisions must be made.

- **Business Rules Management**

Business rules describe the operations, definitions and constraints that apply to an organization in achieving its goals and assert the business structure or influence its behaviour. Business Rules Systems formalize an enterprise's critical business rules in a language the manager and technologist understand. The business rules approach is a development methodology where rules are in a form that is used by, but not embedded in business process management systems. Business rules create an unambiguous statement of what a business does with information to decide a proposition.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Complexity Management**

Organizations and its environments are becoming increasingly complex due to different products and variants, cross organizational processes, dynamic change. Complexity has to be managed so that unintended complexity can be reduced whereas necessary complexity in products and processes is preserved at a level it can be handled appropriately. Process complexity can be defined as the degree to which a process is difficult to analyze, understand or explain.

- **Business Integration**

Business Integration (BI) aims at harmonizing resources, including people, processes, suppliers, customers, and technology of an organization. Mainly BI is discussed in the context of providing standardized and integrated access to applications (Enterprise application integration; EAI), provide Real-time.

- **Strategic Management Process**

- The strategic management process refers to a strategic vision: setting objectives, making a strategy, implementing a strategy, executing the strategy, planning and executing to reach the strategic goals has to be determined and possible improvements have to be evaluated in regards of the corporate strategy.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Measuring Agility**

Agility describes the ability of an organization to respond quickly to demands or opportunities. Organizations want to be able to react to changes (opportunities and threats) in time to gain and sustain competitive advantages. Therefore it is necessary to be able to anticipate market changes, customer requirements, and be prepared to innovate and improve. The increasing speed of change, the amount of information available, and the number of involved applications make it necessary to increase the agility of business processes. To manage and influence the agility of processes a measurement system has to be developed.



Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 2.1

Stahlhandel

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Transformationsmanagement umfaßt je nach Wissenschaftsgebiet unterschiedliche definitorische Inhalte. In der BWL meist als Veränderungsmanagement bezeichnet, in der Wirtschaftsinformatik ein Themengebiet aus ITIL. Der Wandel in Unternehmen geht von unterschiedlichen Stakeholdern aus. Im Lebensmittelhandel sind dies Kunden, Mitbewerber, und unterschiedliche Interessenslagen innerhalb des Lebensmittelunternehmens.

IT-Organisationen sind in hohem Ausmaß dynamisch, innovativ und damit oftmals auch Auslöser des Wandels. Dies führt aber meist dazu, dass der Wandel stark IT-getrieben ist - also Bottom- up erfolgt - und das unternehmensstrategische Element auf der Strecke bleibt. Gründe dafür sind, dass dynamische IT-Organisationen über Methoden und Werkzeuge verfügen, die Veränderungsprozesse primär aus technologischer Sicht unterstützen. Ob dies im konkreten Fall jedoch die richtigen Methoden und Werkzeuge sind, gilt es zu hinterfragen, da diese eher dem HSM- Ansatz (*Hard Systems Methodology*) folgen als dem SSM- Ansatz (*Soft Systems Methodology*).

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Framework der Veränderung

		Lern- und Reflexionsstufen		
		Handeln	Beobachten	Reflektieren
Phasen der Veränderung	Auftauen	Die Istsituation ist unbefriedigend – ein neues Zielsystem wird definiert.	Messvorschriften helfen eine möglichst gute Beobachtung und Diagnose im Auftauen zu erstellen	„Reflection in and on action“ helfen die Auftauphase zu optimieren. Ist das Zielsystem richtig?
	Bewegen	Es werden Lösungen generiert und neue Verhaltensweisen erprobt.	Messvorschriften helfen eine möglichst gute Beobachtung und Diagnose zu erstellen .	„Reflection in and on action“ helfen die optimale Lösung zu generieren.
	Einfrieren	Einfrieren der besten Problemlösung.	Die bestmögliche Problemlösung wird diagnostiziert und eingefroren.	„Reflection in and on action“ helfen den Einfrierprozess zu stabilisieren.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Transformationsprozesse benötigen:

- ein Architektur- bzw. Vorgehensmodell,
- ein Kommunikationsmodell,
- ein Organisationsmodell,
- eine kulturelle Reflexion; Anläufe zur Kulturadaption scheitern meist am Fehlen einer durchgängigen Veränderungsarchitektur,
- eine politische Reflexion,
- eine informationsorientierte Dimension; bei IT – Change Projekten erlebt man oft, dass die *Fachbereiche* die *Kommunikationsanstrengungen* im Projekt lange Zeit mit *Desinteresse zur Kenntnis* nehmen. Wenn aber dann das "Go-Live" droht, schlägt dieses Desinteresse in *das panische Gefühl um, unzureichend informiert zu sein* und nicht genügend Unterstützung für die Migration zu erhalten (vgl. Kommunikationsmodell).

Projektmanagement - Transformationsmanagement

HSM versus SSM

Das Scheitern von Transformationsprozessen bzw. -projekten liegt oftmals in der Tatsache begründet, dass Stakeholder über unterschiedliche Interessenslagen, unterschiedliche Sichtweisen (Views) und unterschiedliche Motivationslagen verfügen (*the basic assumption of SSM is that each individual has a different view on the world*). Der Mangel liegt oftmals in der zu engen Fokussierung und der Außerachtlassung einer ganzheitlichen Sichtweise des Veränderungsobjektes. Sowohl unternehmensintern aber auch von externer Beraterseite werden vielfach zu technokratische Zugänge gewählt, obwohl es sich bei Transformationsprozessen primär um Effekte durch Organisationslösungen handelt.

HSM-Ansätze folgen den Schritten:

- Ziel- bzw. Problemdefinition;
- Methodenwahl;
- Suche nach möglichen Konzepten der Zielerreichung;
- Wahl des besten Konzepts.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

SSM ist eine Methodik die strukturiertes Denken (modellieren) - jedoch bei Sicherung des notwendigen Freiheitsgrads - zur Lösung komplexer Probleme unterstützt. Demnach hat jedes Individuum eine unterschiedliche Sicht auf die Welt. Somit führen diese unterschiedlichen Sichten zu einem unterschiedlichen Problemverständnis, zu unterschiedlichen Konzepten bzw. Modellen. Daraus ist ersichtlich, *dass der ausschließliche Einsatz von Hard Systems Methodology (HSM) zu keinen befriedigenden Lösungen führt.*

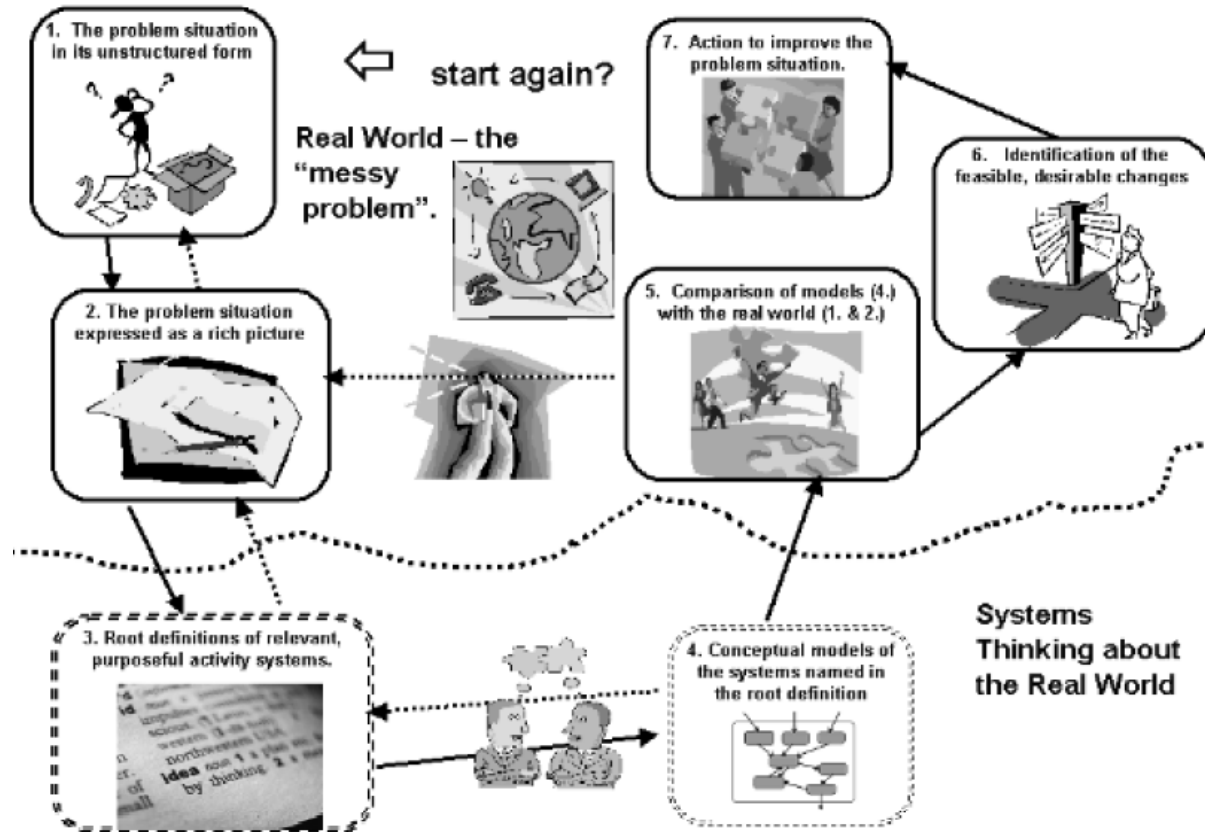
Die Kernidee von SSM liegt im Vergleich „*der Welt wie sie ist*“ und „*der Welt wie sie sein soll*“. Ausgangspunkt im SSM- Ansatz sind identifizierte Probleme der realen Welt die durch Studium unterschiedlicher Systeme *verschiedenen Sichten* unterworfen werden. Anschließend werden mehrere Modelle zur Problemlösung entwickelt, die eine Verbesserung darstellen. Schlussendlich wird die bestmögliche Lösung ausgewählt. Von dieser ausgehend kann dann der eigentliche Implementierungsprozess im engeren Sinne der Systemplanung erfolgen.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Transformation mittels **SSM** nach Checkland

Dabei wird im 1. Schritt die **Problemsituation** so **wahrgenommen wie sie erscheint**. Im 2. Schritt wird das **Rich Picture** entwickelt, das die unterschiedlichen Wahrnehmungen reflektiert. Im 3. Schritt erfolgen die **Root Definitionen** von relevant erscheinenden Systemen. Im 4. Schritt werden aus den Root Definitionen **konzeptionelle Modelle** abgeleitet. Im 5. Schritt erfolgt der **Vergleich der konzeptionellen Modelle mit der realen Welt**. Der 6. Schritt ist die **Abgleichung von wünschenswerten und durchführbaren Aktionen**, während im 7. Schritt die **Umsetzung zur Verbesserung der Problemlage** erfolgt. Während die Schritte 3 und 4 im Systemdenken über die reale Welt stattfinden, sind all anderen Schritte Teil der realen Welt.

Projektmanagement - Transformationsmanagement



Konzept nach Checkland

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 1: Beschreibung der als problematisch erkannten Situation

Methodik: Dokumenteneinsicht, Interviews, Stakeholderbefragungen.

- In der Stufen 1 und 2 wird von den Teilnehmern das Problem unstrukturiert dargelegt. Der Fokus richtet sich auf kontinuierliche Veränderungen von Prozessen und Strukturen. Struktur wird hier verstanden als Machtblock, Berichtssystem, formale und informale Kommunikationsmuster usw. Prozess wird im Hinblick auf die grundlegenden Aktivitäten betreffend Entscheidung, Überwachung, Effekte und Korrekturmaßnahmen verstanden. Das Ergebnis von Stufe 2 ist ein RICH PICTURE. Hier sind wir noch in der realen Welt.

In Stufe 1 erfolgt die Beschreibung des Problems wie wahrgenommen. D. h. es werden mehrere Problemsituationen (meist durch unterschiedliche Stakeholder) beschrieben, weil als solche auch wahrgenommen. Das Ergebnis dieses Schrittes sind Vermutungen, Stakeholderidentifikation und Annahmen. Wichtig dabei ist, dass mögliche Informationsquellen (Betriebsrat, Management, ...) wahrgenommen werden, um unterschiedliche Perspektiven auf die Problemlage zu erhalten.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Beispiel (Stufe 1):**
- Eine Lebensmittelhandelskette basierend auf der Idee der nachhaltigen Kooperation mit regionalen Lebensmittelproduzenten möchte sich als Marktführer der Branche positionieren. Mehrere Versuche in der Vergangenheit führten nicht zum Ziel (Qualitätsmängel, schlechte oder nicht existierende Prozesse, nicht ausreichende Motivation der Mitarbeiter, Kundenunzufriedenheit, mangelnde Information wichtiger Stakeholder).
- Um ein reichhaltiges Bild zu erhalten, werden als Informationsquellen für Perspektiven folgende Stakeholder identifiziert:
 - Unternehmensleitung,
 - Mitarbeiter der Lebensmittelhandelskette,
 - Landwirte,
 - Kunden.
- Aus Gesprächen, Einsichtnahmen in Dokumente und Interviews mit den Stakeholdern wurden Hypothesen entwickelt. Z. B.: *Die nachhaltige Kooperation (mindestens 5 Jahre) mit regionalen Lebensmittelproduzenten steigert unseren Marktanteil.*

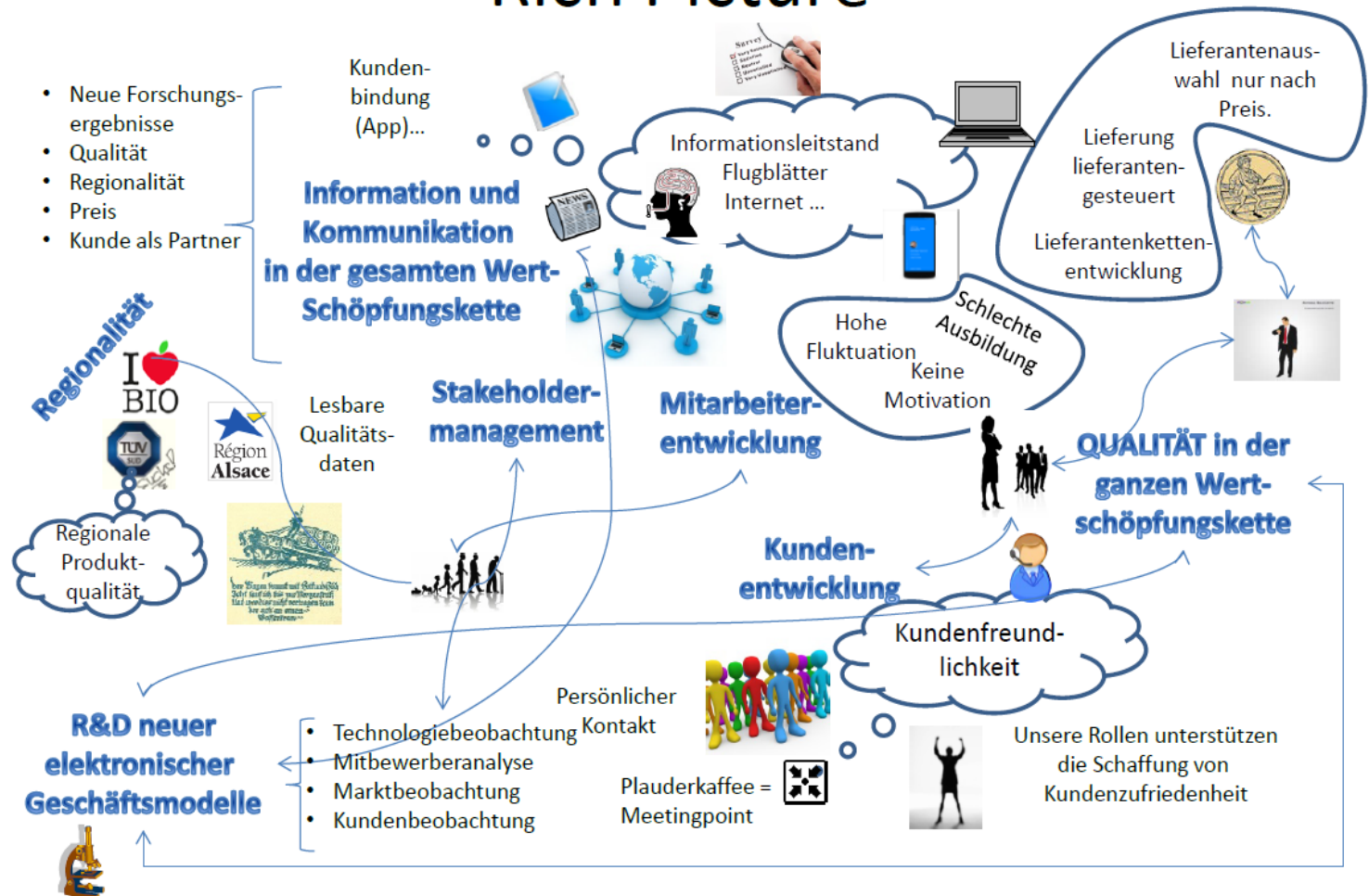
Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 2: Rich Picture.

- **Methodik:** leitliniengesteuertes Vorgehen, sowie Methodik wie in Stufe 1 jedoch vertiefend.
- In diesem Schritt muss die Problemsituation in allen ihren Aspekten (*richness*) dargelegt werden, um als Ziel das RICH PICTURE zu erarbeiten. Wesentlich ist es auch, in den beiden Stufen, den Grund der Intervention zu erarbeiten, sowie soziale und politische Aspekte zu identifizieren.
- Welches ist die Struktur des Rich Picture? Struktur wird hier verstanden als Muster von Systemelementen und deren Vernetzung. Strukturobjekte können sein:
 - Struktur als Größe und Kräfte zwischen sozialen Akteuren (z. B.: Opinion leader);
 - Struktur als Gesamtheit und Wechselwirkungen der Elemente eines Systems;
 - Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur im Sinne der Struktur einer Sprache;
 - Struktur als Beschaffenheit;
 - ...

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Rich Picture



Projektmanagement - Transformationsmanagement

- Aus dem Rich Picture heraus werden nun Holons entwickelt und damit ist der Übergang zur Stufe 3 geschafft. *In einem Holon wird eine Perspektive der realen Welt beschrieben*, wobei die Beschreibung eines Systems auch durch das Zusammenfassen mehrere Holons möglich ist. Jedes Holon beruht auf einer unterschiedlichen Wertebasis, wodurch eine unterschiedliche Beurteilung ermöglicht wird. Normalerweise beschreibt ein Holon eine Sichtweise.
- **Beispiel (Stufe 2):** Folgende Perspektiven (Holons) werden aus dem Rich Picture und eventuell vertiefenden Interviews festgestellt.
- Beispiele für Holons
 - Aus der Sortimentsstruktur ist eine Systematik zu erkennen;
 - Konsumenten vertrauen auf die Qualität der Produkte;
 - Die Kunden fühlen sich an die Lebensmittelkette gebunden.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 3: Rootdefinition relevanter Systeme

- Die Stufen 3 und 4 umfassen das Systemdenken. Die Holons dienen als Vehikel zur Erforschung der Problemsituation. Die Ergebnisse der Stufe 3 sind ROOT DEFINITIONEN und mögliche konzeptionelle Modelle (Stufe 4).
-
- Die Stufe 3 bildet den Übergang von der *realen Welt* in die *Systemwelt*. Aus den Ergebnissen der Stufen 1 und 2 ergibt sich eine Gesamtsituation wie in Abbildung im Rich Picture dargelegt und den daraus abgeleiteten Holons.
- Für diesen Transformationsprozess wird die „mnemonic“ CATWOE- Methode verwendet. Bei der Transformation geht man von einer bestimmten Perspektive (Holon) aus, wobei die Frage beantwortet wird, wie der Input in einen bestimmten Output transformiert wird. Die Schlüsselemente des Transformationsprozesses sind jene wie in der Abbildung Grundkonzept von CATWOE dargelegt:

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Element of CATWOE	Description
Customers	Who are the victims or beneficiaries of the transformation?
Actors	Who makes the transformation happen?
Transformation	What are the inputs and (transformed) outputs?
Weltanschauung	What makes the transformation meaningful in context?
Owners	Who could stop the transformation process?
Environmental Constraints	Which elements outside the system are taken as given?

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Root Definition Perspektive #1:** Holon 3: Kunden fühlen sich an die Lebensmittelkette gebunden.

Element of CATWOE	Holon Description
Customers	Kunden der Lebensmittelkette
Actors	Die Geschäftsführung, die Leitung der Zweigstelle
Transformation	Anpassung der Unternehmensstrategie.
Weltanschauung	Gesunde Ernährung führt zu weniger Krankheiten, ist lebensverlängernd, steigert das Wohlbefinden.
Owners	Die Geschäftsführung
Environmental Constraints	Allgemeine Print- und Audiovisuelle Medien, Fallbeispiele, inhaltliche Informationen der Lebensmittelhandelskette, aber auch das Verhalten der Mitarbeiter sind für eine Unterstützung wichtig

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aus der Root Definition Perspektive #1 ergibt sich folgende Systembeschreibung #1.

„Zur Erreichung einer Kundenbindung passt die Geschäftsführung die Unternehmensstrategie - basierend auf der Idee, dass gesunde Ernährung zu weniger Krankheiten führt, lebensverlängernd ist und das Wohlbefinden steigert - an. Die Information und Kommunikation erfolgt über allgemeine Print- und Audiovisuelle Medien, Fallbeispiele, inhaltliche Informationen der Lebensmittelhandelskette, aber auch das Verhalten der Mitarbeiter sind für eine Unterstützung wichtig“

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Root Definition Perspektive #2:** Holon 3: Kunden fühlen sich an die Lebensmittelkette gebunden

Element of CATWOE	Holon Description
Customers	MitarbeiterInnen, Geschäftsführung
Actors	Mitarbeiter der Lebensmittelhandelskette
Transformation	Ständige Qualifizierung der MitarbeiterInnen in Hinblick auf Produktauskünfte und Qualität der Produkte.
Weltanschauung	Die MitarbeiterInnen leben die Philosophie des Unternehmens
Owners	HR
Environmental Constraints	Anreizsysteme für die MitarbeiterInnen, MA-Leistungen unterschiedlich zu mitbewerbenden Unternehmen



Projektmanagement - Transformationsmanagement

- Daraus ergibt sich Systembeschreibung f. Perspektive #2.
- „Zur Erreichung der Kundenbindung werden die Mitarbeiter der Lebensmittelkette bezüglich Produktauskünfte und Qualität der Produkte von HR ständig so weitergebildet, dass sie auch die Philosophie des Unternehmens leben. Das Anreizsystem für diese Weiterbildung bzw. dieses Leben muss sich von anderen Unternehmen unterscheiden.“

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Root Definition Perspektive #3:** Holon 3: Kunden fühlen sich an die Lebensmittelkette gebunden

Element of CATWOE	Modul Description
Customers	Produzenten, Lieferanten, Kunden
Actors	Prozessverantwortliche MA
Transformation	Prozessentwicklung betr. Qualität und Netzwerk vom Produzenten bis hin zum Kunden
Weltanschauung	Ein Lebensmittel ist etwas Ganzheitliches.
Owners	Geschäftsleitung
Environmental Constraints	Anreizsysteme für die gesamte Wertschöpfungskette fördern die Root.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Daraus ergibt sich Systembeschreibung Perspektive #3. „Zur Erreichung der Kundenbindung entwickeln und pflegen prozessverantwortliche MA Prozesse die vom Produzenten, über den Lieferanten bis hin zum Kunden die Produktqualität sicherstellen. Die GL stellt für alle Stakeholder ein Anreizsystem zur Verfügung, die diese Wertschöpfungskette unterstützt.

- Solche Perspektiven können nun für jedes Holon oder auch für Holongruppen gebildet werden. Dadurch erreicht man eine Ausgangsbasis für die Modellbildung wie in der folgenden Stufe 4 dargelegt.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 4: konzeptionelle Modellbildung

- In Stufe 4 erfolgt die Transformation ausgehend von der Systembeschreibung in das „konzeptionelle Modell“. Ein konzeptionelles Modell ist das Ergebnis unterschiedlicher im Kopf existierender Konzepte bzw. von Systembeschreibungen. Konzeptionelle Modelle helfen etwas über Objekte die sie darstellen zu wissen, zu verstehen, zu simulieren zu vergleichen. Ein konzeptuelles Datenmodell beschreibt die globale logische Struktur aller Daten einer Sichtweise (oder zumindest eines mit einem Datenbanksystem erfassten Teilbereichs) implementierungsunabhängig in einer fassbaren und systematischen Form.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Um den Transformationsprozess durchzuführen wird wie folgt vorgegangen:

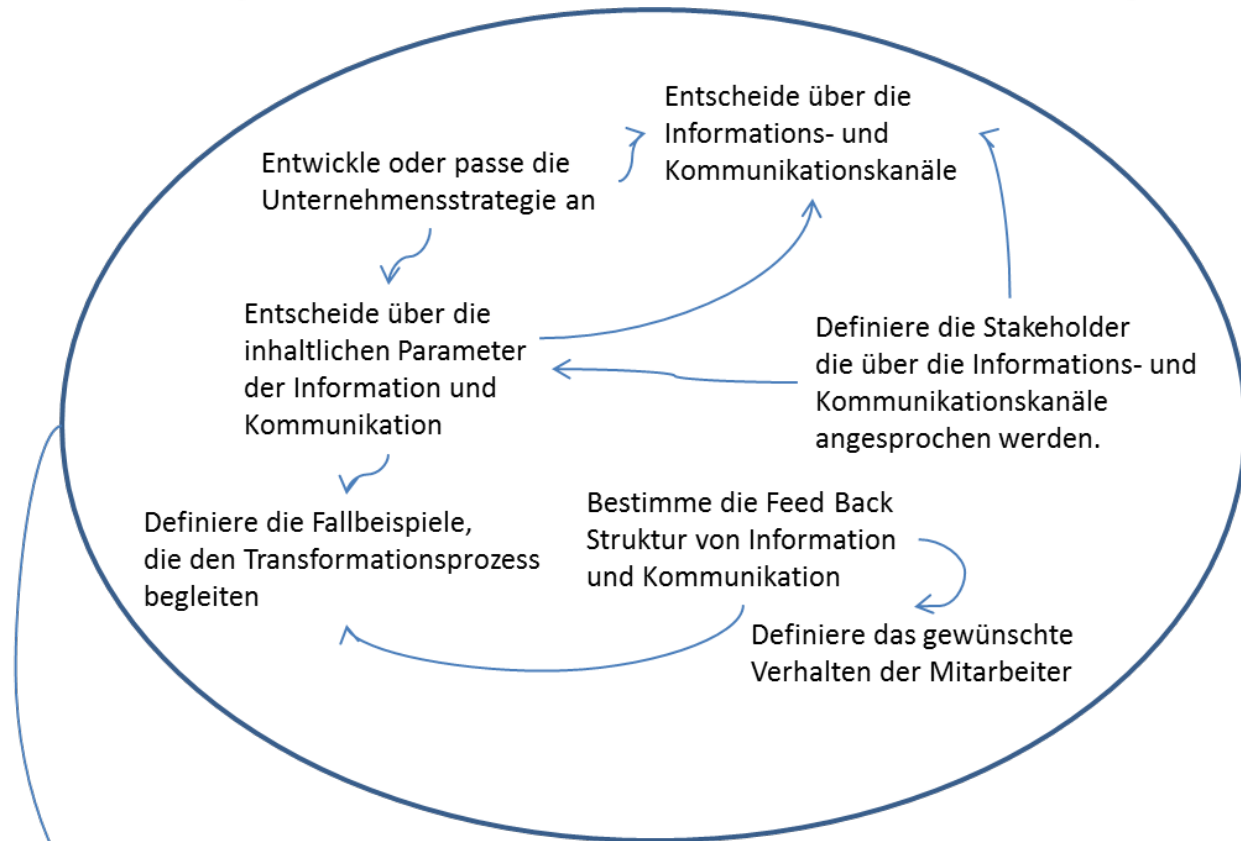
- Verwende Verben in der imperativen Ausdrucksform. Erfahrungsgemäß sollen 7+-2 Aktivitäten definiert werden.
- Wähle Aktivitäten, die voneinander unabhängig sind und auf einmal gemacht werden können.
- Positioniere die Aktivitäten zeilenweise so, dass die Abhängigkeit von der ersten Aktivität aus erfolgt.
- Zeige die Abhängigkeiten mittels Verbindung an. Führe den Prozeß solange fort bis alle Aktivitäten berücksichtigt sind.
- Arrangiere das Modell so, dass Pfeilüberlappungen vermieden werden.
- Evaluiere das Modell auf nachfolgende Systemeigenschaften.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- Ausgehend von den Root Definition der Perspektiven #1 - #3 und der durchgeführten Systembeschreibung der Perspektiven #1 - #3 wird folgende Aktivitätenliste abgeleitet:
- bestimme...
- betone...
- definiere...
- entscheide...
- entwickle...
- schule...
- stelle
- Erfahrungsgemäß sollen pro konzeptionellem Modell zwischen 4 -9 Aktivitäten abgeleitet werden.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Konzeptionelles Modell Perspektive #1



Externes Monitoring durch Vergleich mit gleichen Objekten in anderen Roots

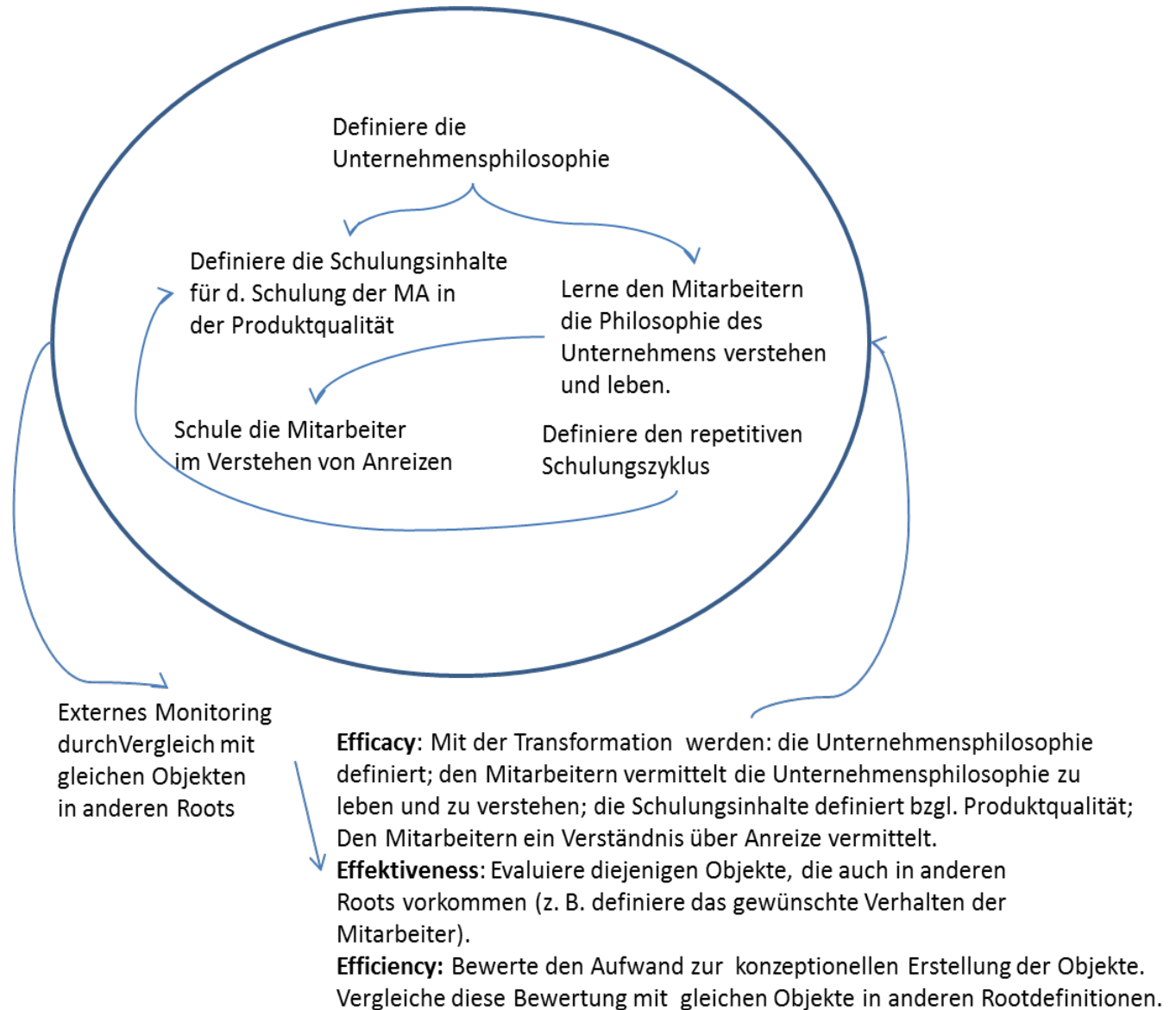
Efficacy: Mit der Transformation werden Informations- und Kommunikationskanäle, Inhalte, Stakeholder, Feedback – Strukturen, das gewünschte Verhalten der MA und Fallbeispiele definiert.

Effektivness: Evaluiere diejenigen Objekte, die auch in anderen Roots vorkommen (z. B. definiere das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter).

Efficiency: Bewerte den Aufwand zur konzeptionellen Erstellung der Objekte. Vergleiche diese Bewertung mit Gleichen Objekte in anderen Rootdefinitionen.

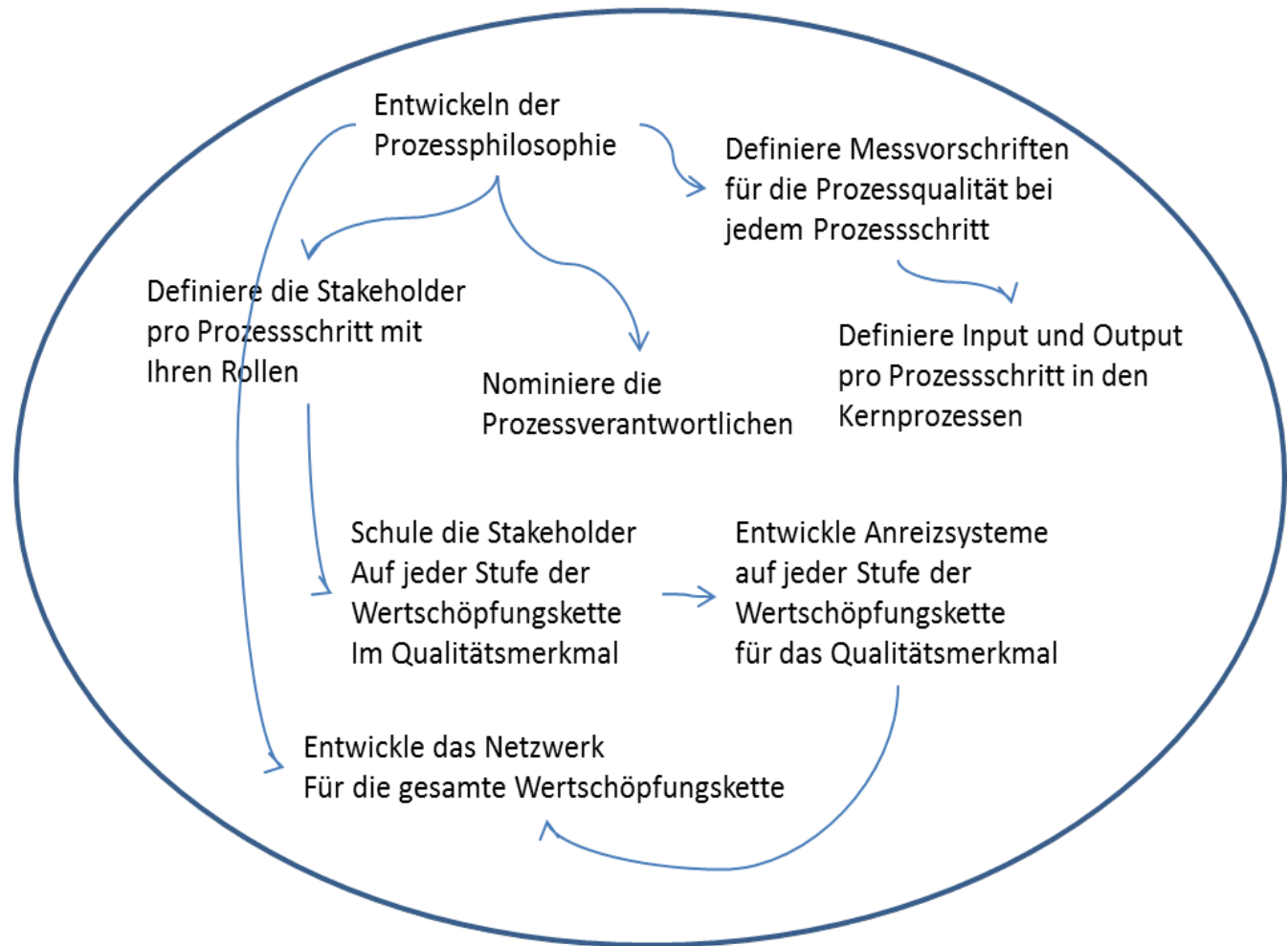
Projektmanagement - Transformationsmanagement

Konzeptionelles Modell Perspektive #2



Projektmanagement - Transformationsmanagement

Konzeptionelles Modell Perspektive #3



Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 5 und Stufe 6: Vergleich des konzeptionellen Modells mit der realen Welt und Finden von Möglichkeiten der Anpassung bei Differenzen

- In Stufe 5 erfolgt der Vergleich des Modells (der Modelle) mit der Realität. Dafür werden folgende Möglichkeiten vorgeschlagen:
 - Unstrukturierte Diskussion;
 - Strukturierte Fragen, abgeleitet aus dem Modell (in Matrixform);
 - Szenario Modellierung.
-
- In einem weiteren Schritt wird jedes Objekt auf folgende Eigenschaften überprüft:
 - Sind die Eigenschaften des Objekts in der realen Welt möglich?
 - Wie ist das Verhalten des Objekts?
 - Wie wird die Performance des Objekts identifiziert und wie wird sie gemessen (s. Messvorschriften)?
 - Ist das gesamte Verfahren gut?

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Beispiel Modell Perspektive #1:

Für den Schritt werden strukturierte Fragen entwickelt:

FRAGE	OBJEKT	ERGEBNIS
Ist die Entwicklung der Unternehmensstrategie zeitnah zu erwarten?	Unternehmensstrategie	2 Monate
Ist eine umfassende Identifikation der Stakeholder zu erwarten?	Stakeholder	3 Wochen
Ist die Definition der I&K-Kanäle unproblematisch?	Informations- und Kommunikationskanäle	MAFO Unterlagen verfügbar; Ja
Sind die Feed Back Strukturen angetan, das Verhalten der MA zu beeinflussen	Feed Back Strukturen	Ja

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Beispiel Modell Perspektive #2:

Für den Schritt werden strukturierte Fragen entwickelt

FRAGE	OBJEKT	ERGEBNIS
Kann eine Unternehmensphilosophie zeitnah entwickelt werden?	Unternehmensphilosophie	Es ist mit 1 Jahr für die Implementierung zu rechnen
Kann ein konsistenter Schulungsinhalt für die Mitarbeiter in bezug auf Produktqualität entwickelt werden	Schulungskonzept abhängig von der Unternehmensphilosophie.	6 Monate
Kann den Mitarbeitern die Philosophie des Unternehmens vermittelt werden?	Ein kontinuierlicher Prozess	dauernd
Können Anreizsysteme definiert werden.	Konkrete Anreize	2 Monate
Kann ein Schulungszyklus repetitiv entwickelt werden?	Schulungszyklus	6 Monate



Projektmanagement - Transformationsmanagement

Stufe 7: Umsetzung and Verbesserung der Problemlage

- In diesem Schritt erfolgt jetzt die eigentliche Umsetzung als 2. Projektteil, wenn das bisherige als 1. Projektteil gesehen wird.
- Jetzt kann das IT-Projekt gestartet werden.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Kontrollfragen

1. Grenzen Sie Transformationsmanagement vom PM ab
2. Warum setzt PM meist Transformationsmanagement voraus?
3. Geben Sie eine Übersicht zum Business Process Improvment (BPI)
4. Welches ist die Grundidee des Transformationsprozesses nach Checkland?
5. Wie arbeitet die Methode CATWOE?

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 2.1: PM-Transformationsmanagement

- Die Stahlhandel AG in Linz liefert an Audi in Ingolstadt Bleche für den Audi A3. Der Prozess kann wie folgt beschrieben werden.
- 1. Audi bestellt via E-Mail den Blechtyp mit Lieferdaten.
- 2. Die Stahlhandel AG bestätigt.
- 3. Der LKW wird disponiert um zum Liefertermin am Lieferort zu sein.
- 4. Nach Übernahme in Ingolstadt und der Verarbeitung erfolgt die Fakturierung in traditioneller Papierform.

Durch welche Prozessverbesserungsmaßnahmen kann der Lieferprozess verbessert werden? (z. B. Integration, Planung). Beschreiben Sie zunächst die Istsituation und anschließend definieren Sie eine Sollsituation. Beachten Sie dabei den Einsatz der unterschiedlichen Methoden des BPI.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 2.2 – Transformationsmanagement

- Ein deutsches Unternehmen mit ca. 600 Mitarbeitern produziert Spritzgussmaschinen. Das Unternehmen verfügt über eine Entwicklungsabteilung mit 80 Mitarbeitern. Ursprünglich war das Unternehmen ein Familienbetrieb, bevor es in den 90er Jahren von einer "Heuschrecke" übernommen wurde, die es kurze Zeit später ohne tiefere Eingriffe an einen Ölkonzern in Saudi Arabien weiterverkaufte.
- Historisch betrachtet hatte das Unternehmen eine gute Marktposition. Das Unternehmen hatte ein fertigungsorientiertes Paradigma, was auch darin zum Ausdruck kam, dass die Geschäftsführung mit einem Mitarbeiter aus der Fertigung besetzt wurde. Die stärkste „Seilschaft“ war jene des „Fertigungsansatzes“. Innovationen waren ein Störfaktor der Fertigung. Projekte waren unbeliebt. Dies war für die Unternehmenskultur kennzeichnend. Die gesamte Organisation basierte auf einem Linien-Denken. *"Führung durch Anweisungen in kleinen Schritten"*, kombiniert mit wenig umfassenden Informationen und geringer Verantwortung für die Mitarbeiter, und viel Kontrolle, war das Prinzip.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

Es ist verständlich, dass so sozialisierte Mitarbeiter, keine Risikobereitschaft haben und nur Routinen folgen. Eine ausgeprägte Angst vor Fehlern ist damit verbunden. Das geplante Projekt wird aber nicht kommuniziert – es sickert lediglich durch, dass es dieses Projekt gibt.

- Ein halbes Jahr nach dem Projektstart kommt es zu einer starken Nachfrage einzelner Produkte. Die Linie braucht alle qualifizierten Mitarbeiter und entsendet in das Projektteam, nur diejenigen die sie für "entbehrlich" halten. Es kommt zu einem Austausch der Mitarbeiter. Dies führt zu Verunsicherung und Demotivation.
- Diese hat Auswirkungen auf das Verhalten der Projektmitarbeiter. Folgende Effekte werden identifiziert:
 - Die Projektteammitglieder verstehen ihre Aufträge nicht bzw. können sie nicht durchführen wie sich aber erst später herausstellt.
 - Obwohl es sich um keine allzu anspruchsvollen Anforderungen handelt erklären sie dem Projektleiter sie seien nicht ausreichend qualifiziert.
 - Zeitverzögerungen werden nicht gemeldet. (Möglicherweise, weil sie annehmen, dass es auch im Projekt einen Verantwortlichen gibt, der ihre Tätigkeit überwacht und bei Bedarf einschreitet.)

Projektmanagement - Transformationsmanagement

- **Aufgabe 3 – Transformationsmanagement**
- Sie versuchen vereinzelt mit Kollegen der Linie ihre Projektaufträge gegen "wertvollere" Arbeiten – wie Sie annehmen – einfach um wieder dazu zu gehören – zu tauschen.
- Sie erkennen den Wert des Projekts nicht.

Interventionen durch den Projektleiter bleiben wirkungslos, da die betroffenen Führungskräfte keine geeigneten Gegenmaßnahmen einleiten. Bei einigen Führungskräften ist man sich nicht sicher auf welcher Seite sie stehen. In dieser Situation ergeben sich nachhaltige Gefahren für den Projektleiter. Das Projekt läuft schlecht, es gibt Reibungsverluste, Terminvorgaben können nicht eingehalten werden und alle Projektkritiker im Unternehmen bemühen sich nach Kräften, ihm die alleinige Schuld zuzuweisen. Argumente sind beispielsweise, die Teilaufgaben seien zu komplex, Ziele und Termine unrealistisch, die Planung chaotisch etc. Das Projekt wird aus der Organisation heraus sabotiert, für das Scheitern wird jedoch der Projektleiter verantwortlich gemacht.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

- **Die Position der Projektleiters**
- Wie konnte es zu dieser Situation kommen? Wie können Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler entstehen?
- Der Projektleiter kann die Gesamtsituation unter dem besonderen Druck des Projektstarts nur schwer so sehen, wie dies aus externer Sicht im Nachhinein möglich ist.
- Es entstehen gruppendynamische Prozesse bei denen sich harmlos wirkende Effekte rasch aufbauen, bis sie kaum oder nicht mehr gesteuert werden können.
- Projektleiter stehen beim Projektstart unter besonderen Stresssituationen. Die Aufmerksamkeit des Projektleiters konzentriert sich darauf, möglichst schnell erste Handlungsergebnisse zu erzielen, die ihm Achtung beim Management verschaffen. Sein Blick richtete sich primär auf Bekanntes und klar Identifizierbares – dies umfasst nicht die Analyse des Projektumfeldes und der Projektkultur.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

- Sie lehnen Kreativität ab. Es existiert eine Methodenfeindlichkeit.
 - Sie warten auf Detailvorgaben und erarbeiten keine eigenen Lösungsansätze.
 - Sie haben kein Interesse am Projekt.
-
- Der Projektleiter kam vom Mutterunternehmen in Saudi Arabien an den Standort in Deutschland. Der Projektleiter war aber Deutscher. Er trat seinen neuen Teammitgliedern mit Motivation und vielen Ideen gegenüber.
 - Sein Verhalten Stieß bei den Teammitgliedern nicht auf Akzeptanz. Aufgrund der historischen Kultur verstanden Sie seine Ideen nicht als Aufbruchsstimmung. Das signalisierten sie dem Projektleiter durch verbale aber auch durch nonverbale Kommunikation. Formulierungen waren: "Das ist doch mit der Mannschaft sowieso nicht zu schaffen", „der meint weil er aus Saudia Arabien kommt hat die Weißheit mit dem Löffel gegessen“,.... Der Projektleiter interpretierte diese Signale als Widerspruch zu seinem eigenen Engagement und erhöhte daraufhin den Druck der Beeinflussung.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

- Das Klima der Zusammenarbeit war vom Projektstart an belastet, man betrachtete sich gegenseitig eher kritisch als wohlwollend.
- In den darauf folgenden Teammeetings spitzte sich die Situation weiter zu. Der Projektleiter interpretierte die sich häufenden Einwände und Grundsatzdiskussionen als beginnende Verweigerung und reagierte darauf mit zwei typischen Mustern:
- Er versuchte mit Beeinflussungen und Druckausübung auf einzelne Personen sein Projektziel zu erreichen.
- Er übernahm anfallende Arbeiten entweder zunehmend selbst oder investierte überdurchschnittlich viel Energie in entmündigende Detailvorgaben, mit denen er einerseits seinen guten Willen zeigen und andererseits verhindern wollte, dass das Projekt schon zu Beginn in einen Rückstand geriet. Zitat: "Was hier zu machen ist versteht ja jeder Depp nur ihr nicht, alles muss ich machen".

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

Die Probleme verfestigten sich. Das belastete auch zu extremen Befindlichkeiten des Projektleiters. Er begann zunehmend gegen das eigene Team zu "kämpfen". Interne, völlig unproduktive Auseinandersetzungen absorbierten Energie, die man an anderer Stelle notwendig gebraucht hätte: z.B. für ein umfassendes Stakeholder-Management. Der sensible Ausgleich zwischen den umfeld- und teambezogenen Rollen des Projektleiters war aus dem Gleichgewicht geraten. Der Projektleiter spürte, dass er seine Teammitglieder kaum noch erreichte. Dafür sorgte auch deren in der Regel längere und stabilere Beziehung zu den Linienvorgesetzten. Solange diese in Gegnerschaft zum Projekt standen und ihre Mitarbeiter mit unzureichenden oder falschen Informationen und projektfeindlichen Bewertungen versorgten, lieferten sie der Abwehrhaltung erst den richtigen Unterbau. Für den Projektleiter galt in zunehmenden Maß: Allein gegen Viele.

Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

Aufgabenstellung

- Nachdem Sie den Inhalt der Fallstudie durchgelesen haben geben Sie der Fallstudie eine passende – kurze prägnante - Überschrift.
 - Geben Sie eine Beschreibung wie in Schritt 1 und 2 von Checkland angedacht. Entwickeln Sie das Rich Picture.
 - Identifizieren Stakeholder.
 - Entwickeln Sie einige Holons und machen den Übergang zu Stufe 3 der Rootdefinition. Dabei nehmen Sie eine Perspektive ein. Z. B. **Root Definition Perspektive #1**: Holon 3: Projektleiter ist überfordert und setzen die CATWOE- Methode ein. Daraus ergibt sich **Systembeschreibung** f. Perspektive x. „Zur Erreichung ...“.
- Anschließend gehen sie in Stufe 4 in die konzeptionelle Modellbildung. Das Ergebnis ist ein konzeptionelles Modell für jede Perspektive.



Projektmanagement - Transformationsmanagement

Aufgabe 3 – Transformationsmanagement

Aufgabenstellung

In den Stufen 5 und 6 vergleichen Sie das konzeptionelle Modell mit der realen Welt und finden von Möglichkeiten der Anpassung bei Differenzen

Transformationsmanagement

Literatur

- Arend – Fuchs, C., Meinhard S.: Ni hao – Ein Blick auf O2O Business in China. In HMD (2015) 52: S 175 ff
- IBM, Institute of Culinary Education, Watson u. a. (Hrsg.): Cognitive Cooking with Chef Watson: Recipes for Innovation from IBM & the Institute of Culinary Education (Englisch) April 2015
- Kobler, M., BPI, unpublished paper. Linz 2008.
- Kobler, M.: Qualität von Prozessmodellen. Kennzahlen zur analytischen Qualitätssicherung bei Prozessmodellen. Logos Verlag. Berlin 2010.
- Roithmayr, F. (Hrsg). Vom Transformationsmanagement zum Prozessmanagement. Trauner Verlag 2015 (erscheint im Oktober 2015).