



# SYSTEMISCHES TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT WORKBOOK



doujak corporate development

IMPRESSUM

© Alexander Doujak GmbH

Lainzer Strasse 80

1130 Wien

Österreich

[office@doujak.eu](mailto:office@doujak.eu)

Telefon +43 (1) 306 33 66

Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Alexander Doujak, DI Alexander Exner

Layout und digitale Bildverarbeitung: Susanne Hun

Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium als Ganzes  
oder in Teilen bedarf der schriftlichen Zustimmung der Alexander Doujak GmbH.

Version 2022

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Systemische Grundlagen</b>	<b>5</b>
– Paradigmen	7
– Lebende Systeme	11
– Was ist das Ganze, was sind seine Teile?	15
– 7 Thesen zur systemischen Haltung	17
– Das systemische Paradigma ist in komplexen und chaotischen Kontexten hochfunktional	19
<b>Basisinstrumente</b>	<b>21</b>
– Agiler Ansatz mittels “Schleife”	23
– Phasenübersicht	25
– Basismethoden in der Übersicht	27
– Zielbild	29
– Stakeholder Analyse	31
– Transformations-Landkarte	33
– Transformations-Konzepte	35
– Das Ziel von Transformations-Management	37
– Architektur als “Burger” dargestellt	39
– Raster für die Transformations-Architektur	41
– Agile Architekturelemente	43
– Phasenmodell	45

– Drehbuch für den Transformations-Prozess	47
– Phase 1	49
– Phase 2	53
– Phase 3	57
– Phase 4	61
– Phase 5	65
– Personen und Veränderung	69
– Kritische Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Ziele	71
– Beispiele für Kommunikation	73
<b>Radikaler Wandel – leichter gemacht!</b>	<b>75</b>
– Musterbrüche zur Vorbereitung auf das Unvorhersehbare	77
– Ausprägungen von Wandel	83
– Was ist mit Transformations-System gemeint?	85
– Lebenswege des Unternehmens und des Transformations-Systems	91
– Beispiele für Präfigurative Stoßrichtungen	93
– Idealtypische Schrittfolge zum Aufbau des Transformations-Systems	95



# NOTES





SYSTEMISCHES  
TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT  
**SYSTEMISCHE GRUNDLAGEN**



DIAGNOSIS



DEVELOPMENT



IMPLEMENTATION



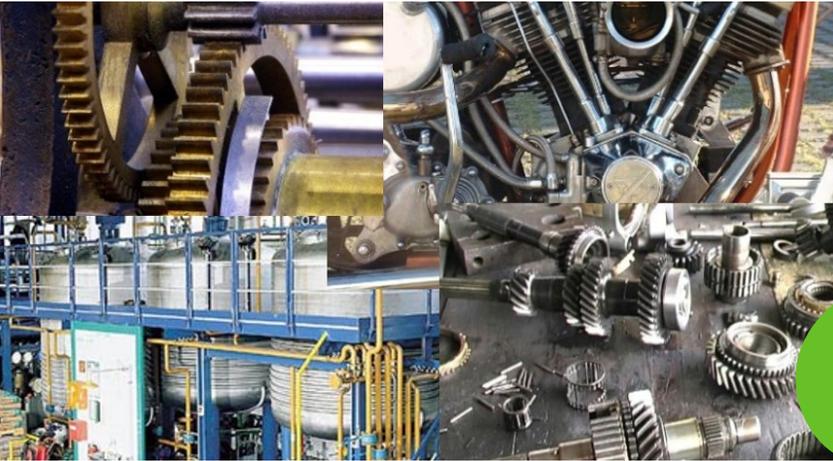
MONITORING

# NOTES



# PARADIGMEN

DAS VORHERRSCHENDE PARADIGMA ...



Das Unternehmen  
als Maschine



Das Unternehmen als Summe  
seiner MitarbeiterInnen

# NOTES



# PARADIGMEN

DAS PARADIGMA, VON DEM WIR AUSGEHEN ...



Das Unternehmen als  
soziales System



Das Unternehmen als  
lebendes System

## NOTES



# LEBENDE SYSTEME

WAS MACHT LEBEN AUS?

**Stoffwechsel – das Wesen des Lebens:** Stoffwechsel ist der ständige Fluss von Energie und Materie, durch den ein lebender Organismus sich ununterbrochen selbst hervorbringen, reparieren und fortpflanzen kann.

**Leben will leben!** Lebende Systeme haben und brauchen Kreativität, um zu überleben.

Lebende Systeme **erschaffen sich ständig neu**, indem sie ihre Komponenten umwandeln oder ersetzen. Auf diese Weise erfahren sie ständige strukturelle Veränderungen, während sie ihre spezifischen Organisationsmuster erhalten.

Ein lebendes System ist **autonom**. Es bewahrt sich die Freiheit zu entscheiden, was es bemerkt und wodurch es gestört wird. Menschen – also auch im speziellen Manager – sind relevante Umwelten.

**Man kann ein lebendes System nie steuern – man kann es nur stören.**

## NOTES

