

Inhaltsverzeichnis

	Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?	9
Teil 1	Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen	13
	Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation	14
	Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben	14
	Geschichte und Theorie der Organisation	16
	Unsere Bilder von Organisation	21
	Organisation als soziales System	27
	Der Mensch als »Umfeld« der Organisation	27
	Die Entdeckung menschlicher Bedürfnisse	32
	Das Team in der Organisation	41
	Grundtypen und Entwicklungsphasen von Organisationen	44
	Modelle als »geistige Landkarten« von Organisationen	44
	Entwicklungsphasen – auch Organisationen altern!	49
	Produkt-, Dienstleistungs- und Professionalorganisation	52
	Die Besonderheit von Non-Profit-Organisationen (NPO) und nicht staatlichen Organisationen (NGO)	57
	Die Übernahme der betriebswirtschaftlichen Perspektive im öffentlichen Sektor: »New Public Management« (NPM)	61
	Organisationskultur: die ungeschriebenen Regeln der Organisation	63
	Wie können wir die Organisation gestalten?	70
	Vom Organisieren ...	70
	Die Organisation gestalten	72
	»Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person	75
	Abstimmung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AVK)	77
	Organisationsinterne und -externe soziale Rollen	84
	Von der Stellenbildung zum Organigramm:	86
	Wie organisieren sich Unternehmen?	86

6 Inhaltsverzeichnis

	Alternativen zur heutigen Organisation – Überwindung der Hierarchie?	101
	Organisationen müssen sich permanent anpassen und entwickeln!	101
	Organisationstrends und alternative Konzepte	102
	Systemimmanente Weiterentwicklungen von Organisationen	104
	Das Konzept des Lean Management	108
	Auf der Suche nach der agilen Organisation	109
	Alternativen zur hierarchischen Organisation	110
	Holakratie – Selbstorganisation und Technokratie	112
	Die Evolutionäre Organisation	117
	Neue gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen für Organisationen	121
	Zusammenfassung: Was können innovative Organisationskonzepte beitragen?	123
02	Teil 2 Organisationen führen und managen	127
	Zur Orientierung ...	128
	Zwei Übungen zum Einstieg	129
	Funktionen und Aufgaben von Management und Führung	132
	Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre	132
	Management- und Führungsphilosophien	134
	Führungsstile und Führungsverhalten	135
	Das Zusammenspiel der Managementebenen	143
	Grundsätze und Werkzeuge des Führens	144
	Führungstechniken	146
	Praktische Herausforderungen des Führens heute	153
	Führen und Managen als Beruf	158
	Aufgabenfelder der Führungskraft	161
	Rollenanforderungen an Führungskräfte	162
	Kann man Führen lernen?	164
	Die Organisation auf die Zukunft ausrichten – Strategieentwicklung	166
	Warum sollten wir uns mit Strategien und der Zukunft beschäftigen?	166
	Grundlagen der Strategieentwicklung	166
	Die Schritte zur Strategie	177
	Leitfaden und Werkzeuge für ein Strategieprojekt	180
	Ergebnisse erzielen – Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard	214
	Wozu Ziele?	214
	Nutzen von Zielen	215
	Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen	219

Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard«	223
.....	
Optimierung von Geschäftsprozessen	230
.....	
Warum Prozessorientierung?	230
Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation	233
Prozessoptimierung – die Schritte zu guten Prozessen	234
.....	
Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde ...	242
.....	
Kerngedanken der Kundenorientierung	243
Dialog mit Kundinnen und Kunden	244
.....	
Teams aufbauen, entwickeln und führen	251
.....	
Die Zusammensetzung von Teams	252
Phasen der Entwicklung von Teams	253
Die Leitung von Teams	256
Konflikte im Team als Chancen nutzen	258
Typische Konflikte in Gruppen und Teams	260
Abschließende Fragen zur Teamentwicklung	263
.....	
Projektmanagement als Führungsaufgabe	267
.....	
Wann machen wir Projekte?	268
Grundprinzipien der Projektentwicklung	269
Die vier Phasen im Projektablauf	269
Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement	275
.....	
Innovation in der Organisation verankern	278
.....	
Wissensmanagement – der Versuch, als Organisation klug zu werden	280
Schritte der Einführung von Wissensmanagement	282
Methoden und Instrumente von Wissensmanagement	285
Die lernende Organisation	287
.....	
Resümee zum zweiten Kapitel	290
.....	

Teil 3 Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten

291

03

Lust auf Veränderung?	292
.....	
Wollen sich Menschen verändern?	292
Organisationen nur verändern oder auch entwickeln?	293
Was ist Veränderungsmanagement in Organisationen?	298

8 Inhaltsverzeichnis

Ansätze der Veränderung – ein Streifzug durch Theorie und Geschichte	300
Verändern als technisch-mechanischer Vorgang	300
Veränderung als sozialer Prozess – Organisationsentwicklung	302
Die systemische Sicht auf Veränderung – wider den Veränderungsoptimismus	307
Vergleich gängiger Veränderungsansätze	312
Grundlegende Wege zur Veränderung	317
Veränderungen in Gang setzen	320
Wie wird in einem konkreten Veränderungsprojekt vorgegangen?	320
Sieben Dimensionen stehen hinter Veränderungsprojekten	320
Dimension 1: Die Veränderung gestalten – Architektur, Design & Co	323
Auswahl von Schlüsselpersonen für Veränderungsprojekte	332
Interventionen – die Werkzeuge des Beraters	332
Dimension 2: Den Veränderungsbedarf »diagnostizieren«	338
Dimension 3: Die Zukunft sichtbar machen – vom Ist zum Soll	343
Dimension 4: Veränderung als psychosozialer Lernprozess	344
Dimension 5: Lernen und Qualifizierungen, Empowerment	356
Dimension 6: Informations- und Kommunikationsprozesse gestalten	365
Dimension 7: Veränderungen erfolgreich umsetzen	368
Die Führungskräfte als Change-Manager	372
Aufgaben des Change-Managements mit dem Routinemanagement verbinden	372
Führungsanforderungen nach Change-Phasen	373
Die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen	378
Ein Grundmodell für den Ablauf eines Beratungsgesprächs	381
Die Aufgabenfelder des »internen Beraters«	382
Zusammenfassung	386
Erfolgsfaktoren von Veränderungen	386
Eine Geschichte für Veränderer	388
Schlussbild	389
Literaturverzeichnis	392
Bildnachweis	397
Stichwortverzeichnis	398