

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

<hr/>	
Alternativen zur heutigen Organisation – Überwindung der Hierarchie?	101
<hr/>	
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
<hr/>	
02 Teil 2 Organisationen führen und managen	127
<hr/>	
Zur Orientierung ...	128
<hr/>	
Zwei Übungen zum Einstieg	129
<hr/>	
Funktionen und Aufgaben von Management und Führung	132
<hr/>	
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
<hr/>	
Die Organisation auf die Zukunft ausrichten – Strategieentwicklung	166
<hr/>	
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
<hr/>	
Ergebnisse erzielen – Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard	214
<hr/>	
Wozu Ziele?	214
Nutzen von Zielen	215
Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen	219

Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard«	223
<hr/>	
Optimierung von Geschäftsprozessen	230
<hr/>	
Warum Prozessorientierung?	230
Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation	233
Prozessoptimierung – die Schritte zu guten Prozessen	234
<hr/>	
Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde ...	242
<hr/>	
Kerngedanken der Kundenorientierung	243
Dialog mit Kundinnen und Kunden	244
<hr/>	
Teams aufbauen, entwickeln und führen	251
<hr/>	
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
<hr/>	
Projektmanagement als Führungsaufgabe	267
<hr/>	
Wann machen wir Projekte?	268
Grundprinzipien der Projektabwicklung	269
Die vier Phasen im Projektablauf	269
Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement	275
<hr/>	
Innovation in der Organisation verankern	278
<hr/>	
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
<hr/>	
Resümee zum zweiten Kapitel	290
<hr/>	

Teil 3 Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten 03

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

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