

Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Einleitung	13
2. Organisationsmodelle zum gemeinsamen Verständnis	16
2.1 Ein Menschenbild als Grundlage für die Arbeit mit Organisationen	16
2.2 Das Mintzberg-Modell	18
2.3 Das 7S-Modell von McKinsey	22
2.4 Das EFQM-Modell	23
2.5 Das OSTO-Systemmodell	28
2.6 St. Galler Management-Modell	30
2.7 Das TRIGON-Entwicklungsmodell von Glasl	34
2.7.1 Zum allgemeinen Verständnis von OE	34
2.7.2 Die 4 (5) Entwicklungsphasen einer Organisation	35
2.7.3 Die sieben Wesenselemente des TRIGON-Modells	37
2.7.4 Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung (OE)	39
2.8 Ausblick in die agile Organisation	43
2.8.1 Weiterentwicklung zur agilen Organisation	43
2.8.2 Viable System Model – Das Modell lebensfähiger Systeme	45
2.8.3 Das Konzept der Rollen	48
3. Veränderungsansätze im Wandel der Zeit	54
3.1 Ein Managementsystem als Denkstruktur für Entwicklungsprojekte	54
3.2 Organisationsansätze – ein allgemeiner Überblick	56
3.3 Organisationsentwicklung (OE)	59
3.3.1 Überblick mit Definitionen	59
3.3.2 Ziele der Organisationsentwicklung	60
3.3.3 Entwicklungen in der OE	61
3.4 Change-Management (CM)	63
3.4.1 Merkmale, Handlungsfelder, Abläufe von CM-Projekten	63
3.4.2 Lernende Organisation	64
3.4.3 Begleitung von Veränderungsprozessen	67

3.5	Transformations-Management (TM)	69
3.5.1	Fünf Grundbegriffe des „Transformations-Managements“	69
3.5.2	Die fünf Phasen einer Unternehmenstransformation	72
3.5.3	Der Spannungsbogen der Transformation	73
4.	Projektmanagement bietet Struktur für Freiraum	78
4.1	Projektmanagement: so wenig wie möglich – so viel wie notwendig	78
4.2	Projektarchitektur und -struktur gestalten	83
4.3	Typische Projektphasen bei Veränderungsprojekten	85
4.3.1	Phasen des Veränderungsmanagements nach Krüger	85
4.3.2	Kulturveränderung: Glasls U-Prozedur oder Scharmers U-Theorie als Vorlage für die Projektphasen	86
4.3.3	Zusammenarbeit professionalisieren: Die Phasen beim Reteaming	88
4.3.4	Optimierungsprojekte nach dem PDCA-Zyklus oder der 4-Schritt-Methode	90
4.3.5	Innovationsprojekte klar strukturiert: Stage Gate	91
4.3.6	Dienstleistungen vom Kunden her denken: Service Design Thinking	93
4.3.7	Umsetzung als Ziel: Business Canvas als Vorlage für eine Projektstruktur	95
4.3.8	Agiles Projektmanagement	96
4.3.9	Fallstricken der Zusammenarbeit in Projekten ausweichen oder sie bewältigen	98
5.	Methoden in Veränderungsprojekten zum Analysieren, Anpassen und Gestalten	100
5.1	Gemeinsame Orientierung am Beginn vermindert Widerstände	100
5.2	Wesenselemente – Basisprozesse – Unternehmensphasen	105
5.3	Das Leitbild zum „Leuchtturm für die Zukunft“ machen	108
5.3.1	Mit dem Leitbild Orientierung für Führungskräfte und MitarbeiterInnen bieten	108
5.3.2	Neue Anforderungen an ein Unternehmen sichtbar machen	109
5.3.3	Neues mit Altem im Leitbild verbinden	111
5.4	Strategien präzisieren den Weg für Führungskräfte und MitarbeiterInnen	112
5.4.1	Strategische Leitsätze übersetzen das Leitbild	112
5.4.2	Instrumente zur Unterstützung der Strategieformulierung	113
5.4.3	Ein Lernprojekt: Strategien auf ein Unternehmen ausrichten	117
5.5	Strukturen und Funktionen von Organisationen darstellen: Basis für die Weiterarbeit	118
5.5.1	Strukturen: Mit einem Organigramm darstellen	118
5.5.2	Prozesslandkarte: Überblick über Prozesse – ausgerichtet auf die KundInnen	119
5.5.3	Tätigkeitsanalysen als Ausgangspunkt	121

5.6	Menschen, Gruppen, Klima – Lernprozesse organisieren	122
5.6.1	Informationsfluss – auf dem Weg zu einem Selbsttest?	122
5.6.2	Führungskräfteentwicklung als Unternehmensentwicklung oder strategieumsetzende Personalentwicklung	124
5.6.3	MitarbeiterInnen- und KundInnenbefragung kann weiterhelfen?	127
5.6.4	LieferantInnen sind auch BeraterInnen	130
5.7	Prozesse verbessern und Dienstleistungen anpassen = Kundennutzen erhöhen	131
5.7.1	Diagnose: Anstöße für Optimierungen	131
5.7.2	Prozesse optimieren: Digitalisierung für mehr Hygiene und höhere Effizienz	136
5.7.3	Dienstleistungen weiterentwickeln – den Nutzen von Dienstleistungen erhöhen	142
5.8	Ressourcen: Kosten senken – Wertschöpfung erhöhen – Qualität sichern	148
5.8.1	Schnell Kosten zu senken ist wie Abnehmen – nur begrenzt möglich	148
5.8.2	Effizienz steigern bei gleichbleibenden Ressourcen – ein Ratschlag	150
5.8.3	Mit Reifegraden kontinuierlich die Wertschöpfung erhöhen	153
5.9	Über die Theorie hinaus	156
6.	Lösungsorientiert arbeiten	158
6.1	Dimensionen der Lernenden Organisation weiterentwickeln	160
6.2	Förderung der Selbstorganisation als zentraler Ansatzpunkt	162
6.3	Zum Abschluss	165
	Literaturverzeichnis	166
	Stichwortverzeichnis	173