

# Inhaltsverzeichnis

Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung? .....	9
---	---

## Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

<b>Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation .....</b>	<b>14</b>
Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben .....	14
Geschichte und Theorie der Organisation .....	16
Unsere Bilder von Organisation .....	21
<b>Organisation als soziales System .....</b>	<b>27</b>
Der Mensch als »Umfeld« der Organisation .....	27
Die Entdeckung menschlicher Bedürfnisse .....	32
Das Team in der Organisation .....	41
<b>Grundtypen und Entwicklungsphasen von Organisationen .....</b>	<b>44</b>
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
Aktuelle Organisationstrends .....	61
Ausblick auf künftige Organisationsmodelle .....	67
Organisationskultur: die ungeschriebenen Regeln der Organisation .....	70
<b>Wie können wir die Organisation gestalten? .....</b>	<b>77</b>
Vom Organisieren ... .....	77
Die Organisation gestalten .....	79
»Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person .....	82
Abstimmung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AVK) .....	84
Organisationsinterne und -externe soziale Rollen .....	91
Von der Stellenbildung zum Organigramm: Wie organisieren sich Unternehmen? .....	93

## Organisationen führen und managen

Zur Orientierung ... .....	110
Zwei Übungen zum Einstieg .....	111
Funktionen und Aufgaben von Management und Führung .....	114
Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre .....	114
Management- und Führungsphilosophien .....	116
Führungsstile und Führungsverhalten .....	117
Das Zusammenspiel der Managementebenen .....	125
Grundsätze und Werkzeuge des Führens .....	126
Führungstechniken .....	128
Praktische Herausforderungen des Führens heute .....	135
Führen und Managen als Beruf .....	140
Aufgabenfelder der Führungskraft .....	143
Rollenanforderungen an Führungskräfte .....	144
Kann man Führen lernen? .....	146
Die Organisation auf die Zukunft ausrichten – Strategieentwicklung .....	148
Warum sollten wir uns mit Strategien und der Zukunft beschäftigen? .....	148
Grundlagen der Strategieentwicklung .....	148
Die Schritte zur Strategie .....	159
Leitfaden und Werkzeuge für ein Strategieprojekt .....	162
Ergebnisse erzielen – Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard .....	196
Wozu Ziele? .....	196
Nutzen von Zielen .....	197
Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen .....	201
Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard« .....	205
Optimierung von Geschäftsprozessen .....	212
Warum Prozessorientierung? .....	212
Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation .....	215
Prozessoptimierung – die Schritte zu guten Prozessen .....	216
Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde ... .....	224
Kerngedanken der Kundenorientierung .....	225
Dialog mit Kundinnen und Kunden .....	226
Teams aufbauen, entwickeln und führen .....	233
Die Zusammensetzung von Teams .....	234
Phasen der Entwicklung von Teams .....	235
Die Leitung von Teams .....	238

Konflikte im Team als Chancen nutzen .....	240
Typische Konflikte in Gruppen und Teams .....	242
Abschließende Fragen zur Teamentwicklung .....	245
<b>Projektmanagement als Führungsaufgabe .....</b>	<b>249</b>
Wann machen wir Projekte? .....	250
Grundprinzipien der Projektabwicklung .....	251
Die vier Phasen im Projektablauf .....	251
Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement .....	257
<b>Innovation in der Organisation verankern .....</b>	<b>260</b>
Wissensmanagement – der Versuch, als Organisation klug zu werden .....	262
Schritte der Einführung von Wissensmanagement .....	264
Methoden und Instrumente von Wissensmanagement .....	267
Die lernende Organisation .....	269
<b>Resümee zum zweiten Kapitel .....</b>	<b>272</b>
<b>Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten</b>	
<b>Lust auf Veränderung? .....</b>	<b>274</b>
Wollen sich Menschen verändern? .....	274
Organisationen nur verändern oder auch entwickeln? .....	275
Was ist Veränderungsmanagement in Organisationen? .....	280
<b>Ansätze der Veränderung – ein Streifzug durch Theorie und Geschichte .....</b>	<b>282</b>
Verändern als technisch-mechanischer Vorgang .....	282
Veränderung als sozialer Prozess – Organisationsentwicklung .....	284
Die systemische Sicht auf Veränderung – wider den Veränderungsoptimismus .....	289
Vergleich gängiger Veränderungsansätze .....	294
Grundlegende Wege zur Veränderung .....	299
<b>Veränderungen in Gang setzen .....</b>	<b>302</b>
Wie wird in einem konkreten Veränderungsprojekt vorgegangen? .....	302
Sieben Prozesse stehen hinter Veränderungsprojekten .....	302
Prozess 1: Die Veränderung gestalten – Architektur, Design & Co .....	305
Auswahl von Schlüsselpersonen für Veränderungsprojekte .....	314
Interventionen – die Werkzeuge des Beraters .....	315
Prozess 2: Den Veränderungsbedarf »diagnostizieren« .....	320
Prozess 3: Die Zukunft sichtbar machen – vom Ist zum Soll .....	325

Prozess 4: Veränderung als psychosozialer Lernprozess .....	326
Prozess 5: Lernen und Qualifizierungen, Empowerment .....	339
Prozess 6: Informations- und Kommunikationsprozesse gestalten .....	348
Prozess 7: Veränderungen erfolgreich umsetzen .....	350
Die Führungskräfte als Change-Manager .....	354
Aufgaben des Change-Managements mit dem	
Routinemanagement verbinden .....	354
Führungsanforderungen nach Change-Phasen.....	355
Die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen .....	360
Ein Grundmodell für den Ablauf eines Beratungsgesprächs .....	363
Die Aufgabenfelder des »internen Beraters« .....	364
Zusammenfassung .....	368
Erfolgsfaktoren von Veränderungen .....	368
Eine Geschichte für Veränderer .....	370
Schlussbild .....	371
Literaturverzeichnis .....	374
Bildnachweis .....	378
Stichwortverzeichnis .....	379