

# Inhaltsverzeichnis

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

## Kapitel 1:

### Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

<b>1. Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation</b> .....	14
Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben.....	14
Geschichte und Theorie der Organisation.....	16
Unsere Bilder von Organisation.....	21
<b>2. Organisation als soziales System</b> .....	27
Der Mensch als »Umfeld« der Organisation.....	27
Die Entdeckung menschlicher Bedürfnisse.....	30
Das Team in der Organisation.....	38
<b>3. Grundtypen und Entwicklungsphasen von Organisationen</b> .....	42
Modelle als »geistige Landkarten« von Organisationen.....	42
Entwicklungsphasen - auch Organisationen altern!.....	45
Produkt-, Dienstleistungs- und Professionalorganisation.....	50
Die Besonderheit von Non-Profit-Organisationen (NPOs) und nicht staatlichen Organisationen (NGOs).....	55
Aktuelle Organisationstrends.....	58
Ausblick auf künftige Organisationsmodelle.....	64
Organisationskultur: die ungeschriebenen Regeln der Organisation.....	66
<b>4. Wie können wir die Organisation gestalten?</b> .....	73
Vom Organisieren.....	73
Die Organisation gestalten.....	75
»Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person.....	78
Abstimmung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AVK).....	80
Organisationsinterne und -externe soziale Rollen.....	87
Von der Stellenbildung zum Organigramm: Wie organisieren sich Unternehmen?.....	89

**Kapitel 2:  
Organisationen führen und managen**

Zum Einstieg.....	106
<b>Funktionen und Aufgaben von Management und Führung.....</b>	<b>109</b>
Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre.....	109
Management- oder Führungsphilosophie.....	111
Führungsstile.....	112
Führungstechniken.....	120
Aktuelle Herausforderungen des Führens.....	125
Führen und Managen als Beruf.....	129
Aufgabenfelder der Führungskraft.....	133
Kann man Führen lernen?.....	134
Rollenanforderungen an Führungskräfte.....	136
<b>Die Organisation auf die Zukunft ausrichten - Strategieentwicklung.....</b>	<b>138</b>
Warum sollten wir uns mit Strategien und der Zukunft beschäftigen?.....	138
Grundlagen der Strategieentwicklung.....	138
Die Schritte zur Strategie.....	148
Leitfaden und Werkzeuge für ein Strategieprojekt.....	150
<b>Ergebnisse erzielen - Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard.....</b>	<b>182</b>
Wozu Ziele?.....	182
Nutzen von Zielen.....	183
Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen.....	187
Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard«.....	191
<b>Optimierung von Geschäftsprozessen.....</b>	<b>198</b>
Warum Prozessorientierung?.....	198
Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation.....	201
Prozessoptimierung - die Schritte zu guten Prozessen.....	202
<b>Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde.....</b>	<b>210</b>
Kerngedanken der Kundenorientierung.....	211
Dialog mit Kundinnen und Kunden.....	212
<b>Teams aufbauen, entwickeln und führen.....</b>	<b>220</b>
Die Zusammensetzung von Teams.....	221
Phasen der Entwicklung von Teams.....	222
Die Leitung von Teams.....	224
Abschließende Fragen zur Teamentwicklung.....	225

<b>Projektmanagement als Führungsaufgabe</b> .....	228
Wann machen wir Projekte?.....	229
Grundprinzipien der Projektabwicklung.....	230
Die vier Phasen im Projektablauf.....	230
Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement.....	237
<b>Innovation in der Organisation verankern</b> .....	240
Wissensmanagement - der Versuch, als Organisation klug zu werden.....	242
Schritte der Einführung von Wissensmanagement.....	244
Methoden und Instrumente von Wissensmanagement.....	247
Die lernende Organisation.....	248
<b>Resümee zum zweiten Kapitel</b> .....	251

### **Kapitel 3:**

## **Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten**

<b>Lust auf Veränderung?</b> .....	254
Wollen sich Menschen verändern?.....	254
Organisationen nur verändern oder auch entwickeln?.....	255
Was ist Veränderungsmanagement in Organisationen?.....	260
<b>Ansätze der Veränderung - ein Streifzug durch Theorie und Geschichte</b> .....	262
Verändern als technisch-mechanischer Vorgang.....	262
Veränderung als sozialer Prozess - Organisationsentwicklung.....	264
Die systemische Sicht auf Veränderung - wider den Veränderungsoptimismus.....	268
Vergleich gängiger Veränderungsansätze.....	273
Grundlegende Wege zur Veränderung.....	279
<b>Veränderungen in Gang setzen</b> .....	282
Wie wird in einem konkreten Veränderungsprojekt vorgegangen?.....	282
Sieben Prozesse stehen hinter Veränderungsprojekten.....	282
Prozess 1: Die Veränderung gestalten - Architektur, Design & Co.....	285
Auswahl von Schlüsselpersonen für Veränderungsprojekte.....	294
Interventionen - die Werkzeuge des Beraters.....	295
Prozess 2: Den Veränderungsbedarf »diagnostizieren«.....	300
Prozess 3: Die Zukunft sichtbar machen - vom Ist zum Soll.....	304
Prozess 4: Veränderung als psychosozialer Lernprozess.....	306
Prozess 5: Lernen und Qualifizierung, Empowerment.....	318
Prozess 6: Informations- und Kommunikationsprozesse gestalten.....	327
Prozess 7: Veränderungen erfolgreich umsetzen.....	329

<b>Die Führungskräfte als Change-Manager</b> .....	333
Aufgaben des Change-Managements mit dem Routinemanagement verbinden.....	333
Führungsanforderungen nach Change-Phasen.....	334
<b>Die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen</b> .....	339
Ein Grundmodell für den Ablauf eines Beratungsgesprächs.....	342
Die Aufgabenfelder des »internen Beraters«.....	343
<b>Zusammenfassung</b> .....	346
Erfolgsfaktoren von Veränderungen.....	346
Eine Geschichte für Veränderer.....	348
<b>Schlussbild</b> .....	349
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	352
<b>Bildnachweis</b> .....	356
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	357

PPN: 266017673

Titel: Handbuch Organisation gestalten : für Praktiker aus Profit- und Nonprofit-Unternehmen,  
Trainer und Berater / Hans Glatz; Friedrich Graf-Götz. - Weinheim : Beltz, 2007

ISBN: 978-3-407-36449-4ca. EUR 44.90, ca. EUR 46.50 (AT), ca. sfr 72.50

Bibliographischer Datensatz im SWB-Verbund