Inhaltsverzeichnis

Vorwort **10**

0 Einleitung **12**

0.1 Hintergrund und Struktur dieses Handbuches: Eine Organisation modernisiert sich durch Controlling 12
0.1.1 Zum Gebrauch des Handbuches 15

1 Der Controller als Begleiter interner Organisationsentwicklungsprozesse **16**

1.1 Controlling im Kontext eines neuen Steuerungsverständnisses großer Organisationen 16
1.1.1 Controlling als zentrale betriebliche Funktion 20
1.1.2 Doppelte Zielsetzung des Controllings 22
1.2 Grundkonzepte des Neuen Steuerungsmodelles 24
1.3 Rahmenbedingungen der Veränderung großer Organisationen am Beispiel der niedersächsischen Polizei 28
1.4 Die Rolle des Controllers im organisatorischen Wandel 32
1.5 Basisstrategien der Projektentwicklung 38
1.5.1 Organisatorische Einbindung des Projektes 38
1.5.2 Inhaltliche Projekterschließung 40

2 Der Aufbau von Veränderungsprojekten **46**

2.1 Vom Maschinenmodell zum Systemmodell der Organisation 47
2.1.1 Das allgemeine Systemmodell der Organisation 56
2.2 Konzepte der Organisationsveränderung 61
2.2.1 Organisationsentwicklung 62
2.2.2 Organisationales Lernen 64
2.3 Steuerungsebenen von Projekten 71
2.4 Projektsteuerung nach außen 73
2.5 Projektsteuerung nach innen 83
2.5.1 Projektplanung und Projektkoordination 84

2.5.2 Daten- und Dokumentationsstrukturen im Projekt 89

2.6 Steuerung des Produktionsprozesses in Projekt- und Arbeitsgruppen 92
2.6.1 Arbeitsstrukturen und Moderationstechniken in Gruppen 97
2.6.2 Moderationsstrukturen 104

3 Entscheidungsmodell und diagnostischer Blick 110

3.1 Das Entscheidungsmodell des Controlling 112
3.1.1 Anforderungen an ein rationales Entscheidungsmodell 114
3.1.2 Nutzwertanalytisches Grundmodell 116
3.1.3 Nutzwertanalyse als gedankliches Grundprinzip des Controlling 128
3.1.4 Gebräuchliche Varianten der Nutzwertanalyse und die Grundfigur der Managementempfehlung 129
3.1.5 Indikatoren und Kennzahlen 135
3.1.5.1 Verfahren zur Problemfeldstrukturierung 137
3.1.5.2 Messverfahren 140

3.2 Kataster steuerungsrelevanter Information 144
3.2.1 Fortschreibung und Berichtswesen 145

3.3 Produkt- und Aufgabenperspektive auf die Organisation 147
3.3.1 Produktbegriff und Kundenbeziehung 148
3.3.2 “Total Quality Management” 152
3.3.3 Praxisbeispiele zur Produkt- und Aufgabenperspektive 157

3.4 Prozessperspektive 168
3.4.1 Beispiele 171

3.5 Wirtschaftlichkeitsperspektive 176

3.6 Führungsperspektive 182

3.7 Kulturperspektive 188

3.8 Informationsperspektive 198

3.9 Personalperspektive 201

4 Systemische Beratung und Konfliktmanagement 204

4.1 Modelle der Beratung 206
4.1.1 Der Controller als interner Berater 210

4.2 Die professionelle Gruppe als soziales System 215
4.2.1 Der Mensch als „bildverarbeitendes biologisches Wesen“ 216

4.2.2 Kommunikation als Basisfunktion sozialer Systeme 219
4.2.3 Kommunikation vor dem Hintergrund der Organisationskultur 225
4.2.4 Das geleitete Team als kleinste soziale Einheit der Organisation 227
4.2.5 Veränderung und Lernen im sozialen System 231
4.2.6 Die Rolle des systemischen Beraters im Veränderungsprozess 235

4.3 Systemische Interventionen 241
4.3.1 Grundfiguren systemischer Beratung: Problembefragung und Rückmeldung 244
4.3.1.1 Systemisches Interview 244
4.3.1.2 Das reflektierende Team 250
4.3.2 Coaching 253
4.3.3 Systemische Beratung des geleiteten Teams 260
4.3.3.1 Das „Eisberg-Modell" der Teamkommunikation 263
4.3.3.2 Das Familienmodell der Teamentwicklung 267
4.3.3.3 Das Spielregelmodell der Teamentwicklung 270
4.3.3.4 Der Teamspiegel als allgemeines Feedback-Instrument für professionelle Arbeitsgruppen 272
4.3.4 Systemische Beratung von großen Systemen 274
4.3.4.1 Entwicklung einer Servicevereinbarung in einer Kommunalverwaltung 278
4.3.4.2 Eine landesweite Vertriebsorganisation stellt sich neu auf 280
4.3.4.3 Einführung von Teilautonomen Arbeitsgruppen in der Industrie 281

4.4 Konfliktmanagement 286
4.4.1 Konfliktdiagnose 286
4.4.1.1 Grundmodell des Konfliktes 287
4.4.1.2 Wer ist am Konflikt beteiligt (Konfliktpartner)? 289
4.4.1.3 Worum geht es im Konflikt (Themenfelder von Konflikten)? 290
4.4.1.4 Wie drückt sich der Konflikt aus und welche Dynamik hat er? 292
4.4.1.5 Welche Bedeutung hat der Konflikt für die Organisation? 296
4.4.2 Konfliktlösungsstrategien 296

4.5 Statt eines Schlusswortes: Impulsreferat zu einer Großgruppenkonferenz mittlerer Führungskräfte 306

Literaturverzeichnis **313**

Abbildungsverzeichnis **319**

Verzeichnis der methodischen Anregungen **324**