

Volker Bauer

Der intern^ Pra»ziilb<egleiter

**Handbuch für Controller in
Organisationsentwicklungsprozessen**

ibidem-Verlag
Stuttgart

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

Inhaltsverzeichnis

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	Systemischesinterview.....	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