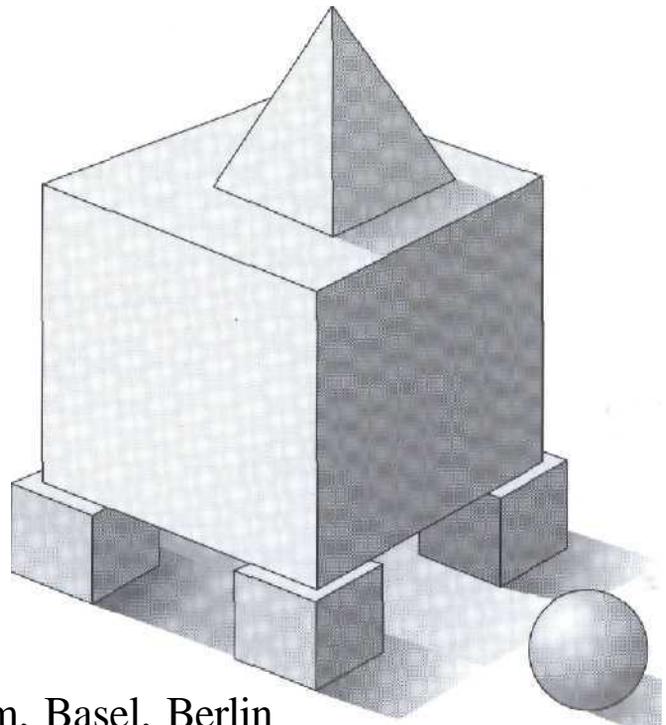


Friedrich Graf-Götz / Hans Glatz

# *Organisation gestalten*

Neue Wege und Konzepte  
für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement

4. Auflage



Beltz Verlag • Weinheim, Basel, Berlin

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	9
Warum eine Beschäftigung mit Organisieren und Managen? .....	9
Die Familie - ein dominantes Organisationsmodell .....	11
Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz .....	12
<b>Organisation: ein Ort zweckorientierter Zusammenarbeit von Menschen</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Zum Begriff der Organisation</b> .....	21
Eine kleine Geschichte der Organisation und ihrer Theorie .....	21
<b>2. Organisation als soziales System</b> .....	26
Die Organisation »designen« .....	29
Die Grenzen der Gestaltung: Formelle und informelle Organisation .....	34
Modelle als »geistige Landkarten« von Organisationen .....	36
Organisationskultur; die ungeschriebenen Regeln der Organisation .....	42
Auch Organisationen altern! .....	49
Ausblick auf künftige Organisationsmodelle .....	53
<b>3. Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten</b> .....	56
Veränderung ist nötig: Aber wie gehen wir sie an? .....	56
Organisationsentwicklung: Veränderungen mit den Betroffenen schaffen .....	58

## Inhaltsverzeichnis

Phasen in einem Veränderungsprojekt . . . . .	61
Fünf Prozesse stehen hinter Veränderungsprojekten. . . . .	64
Instrumente für die Gestaltung einzelner Phasen eines Veränderungsprojektes. . . . .	65
Veränderungsprozesse managen und steuern . . . . .	73
Verbündete gewinnen und mit Konflikten produktiv umgehen....	75
Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation ...	82
Resümee. . . . .	85
<b>Organisationsgestaltung als Managementaufgabe. . . . .</b>	<b>89</b>
<b>1. Begriff des Managements. . . . .</b>	<b>93</b>
Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre. . . . .	93
Management- oder Führungsphilosophien. . . . .	96
Führungsstile. . . . .	97
Führungstechniken. . . . .	103
<b>2. Führen und Managen als Beruf . . . . .</b>	<b>114</b>
Aufgabenfelder des Managers. . . . .	114
Werkzeuge des Führens. . . . .	115
Grundsätze des Führens. . . . .	115
<b>3. Organisationen führen - die neuen Anforderungen. . . . .</b>	<b>119</b>
Herausforderungen in der näheren Zukunft . . . . .	119
Vom Herrschen zum Service für Kunden und Mitarbeiter. . . . .	123
<b>4. Praxisfelder des Managers. . . . .</b>	<b>139</b>
Lean Management: schlanke und kundenorientierte Organisationsstrukturen schaffen. . . . .	140
Prozessmanagement. . . . .	146
Qualitätsmanagement . . . . .	156
Projektmanagement als Führungsaufgabe. . . . .	162
Die vier Phasen im Projektlauf. . . . .	165
Resümee. . . . .	176

<b>Organisation als Selbstmanagement</b> . . . . .	177
<b>1. Eine kleine Einführung in die Kunst des Selbstmanagements</b> . . .	182
Zum Begriff »Selbstmanagement« . . . . .	182
Weshalb Selbstmanagement? . . . . .	183
Die Grundschritte des beruflichen Selbstmanagements. . . . .	184
<b>2. Die Anforderungen des Selbst</b> . . . . .	191
Entdecken Sie Ihre Persönlichkeit . . . . .	192
Entdecken Sie Ihre beruflichen Beweggründe. . . . .	200
Zeichnen Sie die persönliche Landkarte neu. . . . .	208
<b>3. Die Anforderungen der Organisation</b> . . . . .	215
Organisationsinterne und -externe soziale Rollen . . . . .	215
Die Stellenbeschreibung. . . . .	217
Das Anforderungsprofil. . . . .	219
Analyse der Rollenerwartungen an meinem Arbeitsplatz. . . . .	221
<b>4. Strategien des Selbstmanagements</b> . . . . .	232
Fünf Strategien beruflichen Selbstmanagements. . . . .	236
Persönliche Veränderungswünsche verhandeln und durchsetzen . .	245
<b>5. Selbstmanagement und Umgang mit der Zeit</b> . . . . .	250
<b>Letzte grundsätzliche Bemerkungen</b> . . . . .	263
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	265
<b>Bildquellen</b> . . . . .	270
<b>Stichwortregister</b> . . . . .	271