Inhalt

Vorwort 9

1 Die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung und deren gelingendes Management 11
1.1 Allgemeines Organisationsverständnis und die Besonderheit der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen 12
1.2 Gelingendes Management von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen 16
1.3 Die Logik des Gelingens 22
1.4 Gelingendes Management 26

2 Normatives Management 29
2.1 Wofür braucht eine Organisation normatives Management? 29
2.2 Werte fundieren Handeln 32
2.3 Die Vision als Leitstern in die Zukunft 33
2.4 Die Mission kommuniziert das Warum 34
2.5 Das Leitbild als Leistungsversprechen 36
2.6 Führungsgrundsätze führen Führungskräfte 38
2.7 Managementinstrumente für die Praxis 41
2.7.1 Managementinstrument: Wertetableau 41
2.7.2 Managementinstrument: Visionsentwicklung 42
2.7.3 Managementinstrument: Missionsentwicklung 44
2.7.4 Managementinstrument: Leitbildentwicklung 46
2.7.5 Managementinstrument: Erarbeitung von Führungsgrundsätzen 46
2.7.6 Managementinstrument: Managementbewertung 47

3 Strategisches Management 50
3.1 Die Bedeutung des strategischen Managements 50
3.2 Grundprinzipien erfolgreichen strategischen Managements 55
3.3 Der strategische Managementprozess 59
3.4 Managementinstrumente für die Praxis 66
3.4.1 Managementinstrument: Checkliste Umweltanalyse 66
3.4.2 Managementinstrument: Checkliste Organisationsanalyse 67
3.4.3 Managementinstrument: Herausarbeitung der Kernkompetenzen 69
3.4.4 Managementinstrument: SWOT-Analyse 70
3.4.5 Managementinstrument: Konkurrenzanalyse 72

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1215219431

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

3.4.6 Managementinstrument: Bestimmung der strategischen Erfolgsfaktoren ... 73
3.4.7 Managementinstrument: Strategische Positionierung ... 76

4 Zielmanagement ... 77
4.1 Warum ist eine klare Zielorientierung wichtig? ... 77
4.2 Der Zweck von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung ... 80
4.3 Ziele planen und gezielt davon abweichen ... 81
4.4 Wie kommt man zu den richtigen Zielen? ... 82
4.5 Wirkungsziele nehmen die Wirksamkeit in den Blick ... 83
4.6 Indikatoren ermöglichen das Zielcontrolling ... 85
4.7 Managementinstrumente für die Praxis ... 87
4.7.1 Managementinstrument: Zielkreuz ... 87
4.7.2 Managementinstrument: Entwicklung von Indikatoren ... 89
4.7.3 Managementinstrument: Balanced Scorecard ... 90
4.7.4 Managementinstrument: Public Value Scorecard ... 94
4.7.5 Managementinstrument: Zielvereinbarungen ... 95

5 Prozessmanagement ... 98
5.1 Organisationen auf dem Weg zur Prozessorientierung und zum kundenorientierten Prozessmanagement ... 98
5.2 Grundlagen im Prozessmanagement ... 103
5.3 Die Neugestaltung der Organisation zu einer kundenorientierten Prozessorganisation ... 105
5.4 Der Prozesszyklus ... 106
5.4.1 Phase 1: Prozessidentifikation ... 107
5.4.2 Phase 2: Prozessdefinition ... 110
5.4.3 Phase 3: Prozessausführung ... 112
5.4.4 Phase 4: Prozesscontrolling ... 113
5.4.5 Phase 5: Prozessoptimierung ... 113
5.5 Managementinstrument für die Praxis – Systematisches Prozessmanagement 114

6 Kompetenzmanagement ... 120
6.1 Kompetenzorientierung in Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung ... 120
6.2 Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für das Handeln der Mitarbeitenden ... 123
6.3 Die Dimensionen der Kompetenz ... 125
6.4 Das organisationsspezifische Kompetenzmodell ... 130
6.5 Aufgabenprofile für den Personaleinsatz ... 132
6.6 Ermittlung neuer Aufgaben und Anforderungen ... 136

6.7 Managementinstrumente für die Praxis 137
6.7.1 Managementinstrument: Schnelldiagnose Kompetenzorientierung 137
6.7.2 Managementinstrument: Modellentwicklung – das organisationsspezifische Kompetenzmodell 138
6.7.3 Managementinstrument: Gesamtverfahren zur Entwicklung und Einführung eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells 140
6.7.4 Managementinstrument: Erarbeitung einer Kompetenzmatrix 141
6.7.5 Managementinstrument: Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen 143

7 Wissensmanagement 146
7.1 Die Bedeutung von Wissen in unserer Wissensgesellschaft 146
7.2 Der Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen 149
7.2.1 Daten 149
7.2.2 Informationen 150
7.2.3 Wissen 151
7.3 Wissensarten – Wie tritt Wissen auf? 152
7.4 Der Wissensmanagement-Kreislauf 154
7.5 Managementinstrumente für die Praxis 160
7.5.1 Managementinstrument: Der Wissensbaum 160
7.5.2 Managementinstrument: Wissensportfolio auf Organisations- und Teamebene 161
7.5.3 Managementinstrument: Lessons Learned 164
7.5.4 Managementinstrument: Mikroartikel 165
7.5.5 Managementinstrument: Systematische Nachbesprechung/ Debriefing 166

8 Management von Kooperationen und Netzwerken 168
8.1 Die zunehmende Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken 168
8.2 Rolle und Aufgabe der Organisationsvertreter im Netzwerk 171
8.3 Management von Netzwerken und Kooperationen 173
8.4 Vertrauen und empathische Kooperation 177
8.5 Macht in Netzwerken und Kooperationen 178
8.6 Netzwerkqualität und Gelingensfaktoren 180
8.7 Managementinstrumente für die Praxis 181
8.7.1 Managementinstrument: Eignungsprüfung 182
8.7.2 Managementinstrument: Personalauswahl für die Mitarbeit im Netzwerk 183
8.7.3 Managementinstrument: Ziele von Kooperationen und Netzwerken 184
8.7.4 Managementinstrument: Portfolio ausgeglichenen Gebens und Nehmens 185
8.7.5 Managementinstrument: Rekonstruktion der Einfluss- und Kooperationsstruktur im Netzwerk 186

9 Management der Organisationskultur ... 189
9.1 Was ist Organisationskultur? ... 189
9.2 Wie Organisationskulturen entstehen – Elemente der Kulturprägung ... 191
9.3 Kulturelle Besonderheiten von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung ... 193
9.4 Diagnose und Deutung – Organisationskultur dechiffrieren ... 194
9.5 Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen ... 195
9.6 Integrierte Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur ... 198
9.7 Managementinstrumente für die Praxis ... 201
9.7.1 Managementinstrument: Vierertypologie der Organisationskultur ... 201
9.7.2 Managementinstrument: Dechiffrierung der Organisationskultur ... 203
9.7.3 Managementinstrument: Analyse der latenten Funktionsgrammatik einer Organisation ... 205
9.7.4 Managementinstrument: Kultur managen – Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung ... 207

10 Projektmanagement ... 210
10.1 Warum ist Projektmanagement wichtig? ... 210
10.2 Begriffe und Grundsätze des Projektmanagements ... 211
10.3 Vorgehensweisen im Projektmanagement ... 212
10.4 Gelingensfaktoren im Projektmanagement ... 215
10.5 Projektmanagement als phasenorientierter Problemlösungsprozess ... 216
10.5.1 Phase 1: Planungsphase ... 216
10.5.2 Phase 2: Durchführungsphase ... 219
10.5.3 Phase 3: Abschlussphase ... 221
10.6 Managementinstrumente für die Praxis ... 224
10.6.1 Managementinstrument: Projektstrukturplan (PSP) ... 224
10.6.2 Managementinstrument: Projektablaufplan (PAP) ... 225
10.6.3 Managementinstrument: Zeitliche Feinplanung von Arbeitspaketen 226
10.6.4 Managementinstrument: Bestimmung der wesentlichen Dimensionen des Projektcontrollings – Projektmatrix ... 227
10.6.5 Managementinstrument: Checkliste Projektcontrolling ... 227
10.6.6 Managementinstrument: Checkliste für den Projektabschluss ... 228
10.6.7 Managementinstrument: Evaluation von Projekten ... 230
10.6.8 Managementinstrument: Planung einer Projektabschlussveranstaltung 231

11 Ausblick ... 233

Literatur ... 235

Download-Material ... 242