

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Fälle und Fragen	11
1. Der Fall »Kulturtempel«	11
2. Leviathan ist überall	13
3. Bürokratisierung und Entfremdung	19
4. Bekenntnisse und weiteres Vorgehen	22
5. Neue Fälle und Fragen am Anfang der 90er Jahre . . .	26
 1. Kapitel: Controlling- und Organisations- Entwicklung	31
1. Welchen WEG wird das Controlling nehmen?	31
✕ 2. Projekt-Management und Projekt-Controlling	38
2.1 Was ist ein Projekt?	38
2.2 Woher kommen die Projekte?	42
2.3 Die Funktion des Managements	49
➤ 2.4 Controlling als Management-Funktion	52
3. Die Entwicklungsphasen im Unternehmen	56
3.1 Die Pionierphase	57
3.2 Die Differenzierungsphase	60
3.3 Die Integrationsphase	65
 2. Kapitel: Small is beautiful als Prinzip für organisatorisches Gestalten	67
1. Das Projekt als Chance für Organisations- entwicklung	67
2. Freiraum und Bindung	71
2.1 Beobachtungen zum Prozeß der Bürokratisierung	74

2.2 Staatsbürokratie und Unternehmensbürokratie	81
2.3 Beobachtungen zur gesellschaftlichen Desorganisation	84
2.4 Ansatzpunkte in der Chancenzone	89
3. Das Prinzip der Projektierung von Aufgaben im Unternehmen	91
3.1 Komponenten der Organisationsentwicklung	91
3.2 Von der Differenzierungs- zur Integrationsphase	100
3.2.1 Orientierung an MOVE	101
3.2.2 Organisations- und Verhaltens- entwicklung	104
3.3 Die Natur als Vorbild für die Gestaltung unserer Organisationen	111
3.4 Erprobte Konzepte der Projektierung	115
3.4.1 Das Profit Center-Konzept	117
3.4.2 Das Cost Center-Konzept	131
3.4.3 Das Konzept der Strategischen Geschäftseinheit	142
3.4.4 Entscheidungspakete und Untersuchungs- einheiten	144
3.5 Adhokratie: Die Vorstellung von einer »totalen« Flexibilität der Organisation	145
 3. Kapitel: Projekt-Organisation und Projekt- Controlling	 151
1. Funktionsbeschreibung und Projekt	151
2. Grundformen der Projektorganisation	155
3. Projektorganisation und Projekt-Controlling in einem Engineering-Unternehmen	157
4. Fallbeispiel zum Projekt-Controlling in einem Engineering-Unternehmen	171
4.1 Aufgabe und Organisation der Projekt GmbH	171
4.2 Das Projekt »Norge Austria« und sein bisheriger Verlauf	173
4.3 Interpretation und Lösungsansätze zum Projekt »Norge Austria«	176

4.3.1 Die Vorkalkulation	176
4.3.2 Soll-Ist-Vergleich	177
4.3.3 Das Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Controller	180
4.3.4 Das Ergebnis des Projekt-Meetings	183
5. Entscheidung und Berichterstattung über interne Projekte	190
 4. Kapitel: Self-Controlling und die Rolle des Controllers	 205
1. Self-Controlling als Philosophie der Unternehmens- führung	205
2. Kooperation und Wettbewerb	208
2.1 Regeln im PROLÖT	208
2.2 Das PROLÖT als soziales Experiment	212
2.3 Ein Beispiel, das Mut macht	214
2.4 Neue und alte Quellen der Erkenntnis zur Unternehmenskultur	219
3. Information und Vertrauen	221
3.1 Informationsbedarf und Informationsversorgung	221
3.2 Informations-Infrastruktur	223
3.3 Controller-Berichtswesen	228
4. Die Service-Rolle des Controllers	232
4.1 Eine Legende zum ganzheitlichen Denken	232
4.2 Der Controller als betriebswirtschaftlicher Berater und Trainer	233
4.3 Die Rolle des Controllers in den drei Entwicklungsphasen	235
4.4 Mut zum Dienen	238
 Wer ist der Autor	 241
Literaturhinweise	242