

Dirk Martens, Friedrich-Karl Thiel, Harald Zanner

Die erfolgreiche Reorganisation öffentlicher Unternehmen

Energieversorgung, Verkehr, Verwaltung

Campus Verlag
Frankfurt/New

Inhalt

Vorwort.....	7
1. Die strategische Herausforderung.....	9
2. Tradition und Innovation.....	16
2.1. Die Verpflichtung auf das Gemeinwohl.....	16
2.2 Die unterbliebene Lerngeschichte einer Branche.....	21
2.3 Notwendige Veränderungen.....	26
2.3.1 Beispielorganisation Stromversorgung.....	29
2.3.2 Beispielorganisation Verkehrsbetrieb.....	33
3. Die Ausgangssituation im Unternehmen.....	38
3.1 Konkreter Auftrag und Rahmenbedingungen - Basis für das Erkennen von Handlungsmöglichkeiten.....	38
3.2 Methodische Anleihen aus der Privatwirtschaft: Portfoliosystematik zur Geschäftsfeldanalyse.....	46
3.3 Die Bedeutung der Wertschöpfungskette.....	49
3.4 Optimaler Ressourceneinsatz.....	52
3.5 Festlegung von Leistungen.....	54
3.6 Schwerpunkte des Reorganisationsbedarfes.....	56
4. Die Konzeption einer wettbewerbsfähigen Organisation	58
4.1 Organisationsformen und ihre Potentiale zur Weiterentwicklung.....	58
4.2 Flexibilität durch selbstverantwortliche Ergebniseinheiten....	66
4.3 Aufgaben und Funktionen des Managements.....	72

4.3.1	Zielbildung	74
4.3.2	Planung	75
4.3.3	Erfolgskontrolle und Steuerung	76
4.3.4	Personalarbeit	79
5.	Systematische organisatorische Innovation	82
5.1	Folgen wiederholter Reorganisationen	82
5.2	Ein schwieriges Ziel: Lernen ermöglichen	84
5.3	Projektmanagement: Brückenkopf für Innovationen	89
5.3.1	Aufgabenstellung der Projektorganisation	92
5.3.2	Gremien der Projektorganisation	94
5.3.2.1	Die Unternehmensführung	95
5.3.2.2	Der Lenkungsausschuß	95
5.3.2.3	Das Projektbüro	96
5.3.2.4	Der Projektleiter	97
5.3.2.5	Das Projektteam	98
5.3.3	Die Arbeitsweise im Projekt	99
5.3.4	Die Zusammenarbeit in und zwischen den Gremien	102
5.3.5	Die Projektdokumentation	106
6.	Unternehmenskultur und Führung - Die Entwicklung eines Innovationsklimas	109
6.1	Der Mitarbeiter -Mensch oder Ressource?	109
6.2	Die Flucht in Motivierungstechniken	113
6.3	Management-und Personalentwicklung	116
6.4	Die Rolle der Unternehmenskultur	119
6.5	Das Innenleben der Organisation	121
6.6	Anforderungen an die Führung	125
7.	Zukunftsperspektiven öffentlicher Unternehmen	131
	Literaturverzeichnis	135