

Dietmar Vahs

Organisation

Einführung in die Organisations
theorie und -praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorwort des Verfassers	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XX
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1 Lernziele	1
1.2 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.3 Fallbeispiel: Die Zukunft der <i>Speedy GmbH</i>	7
1.4 Grundbegriffe der Organisation	9
1.4.1 Was ist »Organisation«?	9
1.4.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	13
1.4.3 Organisation und Unternehmen	15
1.5 Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18
1.6 Wiederholungsfragen	21
Ansätze der Organisationstheorie:	
Vom Bürokratieansatz zum situativen Ansatz	22
Lernziele	22
Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	22
Klassische Ansätze der Organisationstheorie	24
Bürokratieansatz von <i>Max Weber</i>	24
Scientific Management	26
Ansatz der Administrations- und Managementlehre	29
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	30
Verhaltenstheoretische Ansätze	31
Entscheidungstheoretische Ansätze	34
Systemtheoretische Ansätze	35
Ökonomische Ansätze	39
Situativer Ansatz	40
Bedeutung der organisationstheoretischen An- sätze für die praktische Organisationsarbeit	44
iO Wiederholungsfragen	45
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	46
1.1 Lernziele	46

3.2	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	46
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	48
3.3.1	Aufgabenanalyse	48
3.3.2	Arbeitsanalyse	52
3.4	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	53
3.4.1	Aufgabensynthese	53
3.4.2	Arbeitssynthese	55
3.5	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	56
3.6	Wiederholungsfragen	58
4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	59
4.1	Lernziele	59
4.2	Merkmale von Organisationseinheiten	59
4.3	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	65
4.4	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	68
4.4.1	Stellenarten	69
4.4.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	69
4.4.1.2	Linienstellen	71
4.4.1.3	Unterstützende Stellen	76
4.4.2	Gremienarten	80
4.4.2.1	Merkmale von Gremien	80
4.4.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	83
4.4.2.3	Hauptamtliche Gremien	84
4.4.2.4	Nebenamtliche Gremien	88
4.4.2.5	Projektgruppen	92
4.5	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	94
4.5.1	Gründe für die Konfiguration	94
4.5.2	Kriterien für die Konfiguration	97
4.5.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	99
4.6	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	105
4.6.1	Notwendigkeit der Koordination	105
4.6.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	107
4.6.3	Formale Beziehungen	109
4.6.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	109
4.6.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	115
4.6.4	Informale Beziehungen	121
4.6.4.1	Arten informaler Beziehungen	121

4.6.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen124
4.7	Wiederholungsfragen134
5	Organisationskonzepte der Praxis137
5.1	Lernziele137
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation137
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte139
5.4	Formen der Primärorganisation141
5.4.1	Funktionale Organisation141
5.4.2	Divisionale Organisation146
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation160
5.4.4	Holdingsorganisation167
5.5	Formen der Sekundärorganisation174
5.5.1	Produktmanagement174
5.5.2	Kundenmanagement178
5.5.3	Funktionsmanagement181
5.5.4	Projektmanagement183
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten191
5.6	Wiederholungsfragen198
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept201
6.1	Lernziele201
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation201
6.3	Grundlagen des Prozessmanagements206
6.3.1	Begriff des Prozesses206
6.3.2	Merkmale von Prozessen209
6.3.3	Arten von Prozessen211
6.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung214
6.4.1	Ziele der Prozessgestaltung214
6.4.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?220
6.4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung222
6.4.3.1	Prozessdefinition223
6.4.3.2	Prozessstrukturierung227
6.4.3.3	Prozessrealisation231
6.4.3.4	Prozessoptimierung232
6.4.4	Aktionsträger im Prozessmanagement233
6.5	Prozessmanagement als neuer Organisations- ansatz?236
6.6	Wiederholungsfragen238

7	Change Management - Gestaltung des organisatorischen Wandels	240
7.1	Lernziele	240
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	240
7.2.1	Formen des Wandels	240
7.2.2	Change Management - Modewort oder Erfolgsmodell?	243
7.2.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	252
7.2.4	Gründe für den organisatorischen Wandel	260
7.2.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	266
7.2.5.1	Kennzeichen des Unternehmenswachstums	266
7.2.5.2	Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i>	268
7.2.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von <i>Bleicher</i>	272
7.2.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von <i>Hurst</i>	278
7.3	Handlungsfelder des Change Managements	281
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	290
7.4.1	Ursachen von Widerständen	290
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen	297
7.4.3	Umgang mit Widerständen	299
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels	304
7.5.1	Organisationsgestaltung als primär sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	305
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	305
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	307
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	309
7.5.2	Organisationsentwicklung als primär verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	315
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	315
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell	319
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	323
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	327
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	328
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	334
7.5.4	Change Management als integrativer Ansatz	336
7.5.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	336
7.5.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	339
7.5.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	341

7.5.4.4	Organisation des Change Managements.	348
7.6	Controlling des organisatorischen Wandels.	352
7.6.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungs- prozessen.	352
7.6.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	354
7.6.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungs- controlling.	358
7.7	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels.	360
7.7.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misser- folgskfaktoren.	360
7.7.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Ge- staltung erfolgreichen Unternehmenswandels . . .	362
7.7.3	Konsequenzen für die Praxis des Change Managements.	372
7.8	Organisationales Lernen als Veränderungs- konzept der Zukunft?.	374
7.8.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	374
7.8.2	Das Konzept des organisationalen Lernens.	376
7.9	Fallstudie: Basel H/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der <i>Speedy GmbH</i>	385
7.9.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmen- bedingungen.	385
7.9.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die <i>Speedy GmbH</i>	390
7.9.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen.	392
7.9.4	Literaturhinweise.	400
7.10	Wiederholungsfragen.	401
8	Techniken der Organisationsgestaltung	404
8.1	Lernziele.	404
8.2	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis.	404
8.2.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	404
8.2.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis.	405
18.2.3	Grenzen des Einsatzes von Organisations- techniken.	406
\	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	408
\./	Informationsgewinnung	408
1.1.1	Ziele und Probleme der Informationsge- winnung.	408

8.3.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	410
8.3.2	Situationsanalyse	423
8.3.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	423
8.3.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	424
8.3.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	432
8.3.3	Zielbildung	439
8.3.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	439
8.3.3.2	Techniken der Zielbildung	440
8.3.4	Alternativensuche und -bewertung	447
8.3.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	447
8.3.4.2	Techniken der Alternativensuche	448
8.3.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	454
8.3.5	Dokumentation	464
8.3.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	464
8.3.5.2	Techniken der Dokumentation	465
8.4	Wiederholungsfragen	473
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors	477
10	Ausblick: Organisation - quo vadis?	485
	Literaturverzeichnis	497
	Stichwortverzeichnis	521