

Dietmar Vahs

Organisation

Einführung in die Organisations-
theorie und -praxis

., *überarbeitete Auflage*

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorwort des Verfassers zur 1. Auflage	VII
Vorwort des Verfassers zur 5. Auflage	IX

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	17
1.6	Wiederholungsfragen	20
2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	22
2.1	Lernziele	22
2.2	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	22
2.3	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	24
2.3.1	Bürokratiemodell	24
2.3.2	Scientific Management	26
2.3.3	Ansatz der Administrations- und Managementlehre	29
2.3.4	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	30
2.4	Verhaltenstheoretische Ansätze	31
2.5	Entscheidungstheoretische Ansätze	34
2.6	Systemtheoretische Ansätze	35
2.7	Ökonomische Ansätze	39
2.8	Situativer Ansatz	40
2.9	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	44
2.10	Wiederholungsfragen	45

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	46
3.1	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 Beziehungen	124
4.7	Wiederholungsfragen	135
5	Organisationskonzepte der Praxis	138
5.1	Lernziele	138
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	138
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte	140
5.4	Formen der Primärorganisation	142
5.4.1	Funktionale Organisation	142
5.4.2	Divisionale Organisation	148
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation	162
5.4.4	Holdingsorganisation	169
5.5	Formen der Sekundärorganisation	176
5.5.1	Produktmanagement	176
5.5.2	Kundenmanagement	180
5.5.3	Funktionsmanagement	183
5.5.4	Projektmanagement	185
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten	193
5.6	Wiederholungsfragen	200
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	203
6.1	Lernziele	203
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	203
6.3	Grundlagen des Prozessmanagements	209
6.3.1	Begriff des Prozesses	209
6.3.2	Merkmale von Prozessen	211
6.3.3	Arten von Prozessen	214
6.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	218
6.4.1	Ziele der Prozessgestaltung	218
6.4.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundär- organisation?	224
6.4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	226
6.4.3.1	Prozessdefinition	227
6.4.3.2	Prozessstrukturierung	232
6.4.3.3	Prozessrealisation	236
6.4.3.4	Prozessoptimierung	237
6.4.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	241
6.5	Prozessmanagement als neuer Organisations- ansatz?	244
6.6	Wiederholungsfragen	246

7	Change Management - Gestaltung des organisatorischen Wandels.	248
7.1	Lernziele.	248
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess.	248
7.2.1	Formen des Wandels.	248
7.2.2	Change Management - Modewort oder Erfolgsmodell?.	251
7.2.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels.	260
7.2.4	Ursachen und Ziele organisatorischen Wandels	270
7.2.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	278
7.2.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels.	278
7.2.5.2	Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i> .	280
7.2.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von <i>Bleicher</i> .	285
7.2.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von <i>Hurst</i>	291
7.3	Handlungsfelder des Change Managements	294
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	303
7.4.1	Ursachen von Widerständen	303
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen	310
7.4.3	Umgang mit Widerständen	312
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels.	317
7.5.1	Organisationsgestaltung als primär sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept.	318
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	318
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell.	320
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	322
7.5.2	Organisationsentwicklung als primär verhaltensorientiertes Veränderungskonzept.	328
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	328
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell.	332
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	336
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	340
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	341
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess.	347
7.5.4	Change Management als integrativer Ansatz	349
7.5.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	349
7.5.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	352
7.5.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes.	354
7.5.4.4	Organisation des Change Managements.	361
7.6	Controlling des organisatorischen Wandels	365

7.6.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	365
7.6.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	367
7.6.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	371
7.7	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels	373
7.7.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	373
7.7.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	375
7.7.3	Konsequenzen für die Praxis des Change Managements	388
7.8	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	390
7.8.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	390
7.8.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	392
7.9	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der <i>Speedy GmbH</i>	401
7.9.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmenbedingungen	401
7.9.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die <i>Speedy GmbH</i>	406
7.9.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen	408
7.9.4	Literaturhinweise	416
7.10	Wiederholungsfragen	417
8	Techniken der Organisationsgestaltung	420
8.1	Lernziele	420
8.2	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	420
8.2.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	420
8.2.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	421
8.2.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	422
8.3	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	424
8.3.1	Informationsgewinnung	424
8.3.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	424
8.3.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	426
8.3.2	Situationsanalyse	439
8.3.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	439

8.3.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	440
8.3.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse . . .	448
8.3.3	Zielbildung	455
8.3.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	455
8.3.3.2	Techniken der Zielbildung	456
8.3.4	Alternativensuche und -bewertung	463
8.3.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	463
8.3.4.2	Techniken der Alternativensuche	464
8.3.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	470
8.3.5	Dokumentation	480
8.3.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	480
8.3.5.2	Techniken der Dokumentation	481
8.4	Wiederholungsfragen	489
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors	493
10	Ausblick: Organisation - quo vadis?	501
	Literaturverzeichnis	513
	Stichwortverzeichnis	537