

Dietmar Vahs

Organisation

Einführung in die Organisationstheorie
und -praxis

6., überarbeitete und erweiterte Auflage

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV
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 Grundbegriffe der Organisation	10
1.3.1 Was ist »Organisation«?	10
1.3.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	14
1.3.3 Organisation und Unternehmen	16
1.4 Organisation als Instrument der Unternehmensführung ..	19
1.5 Wiederholungsfragen	21
1.6 Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	22
2 Ansätze der Organisationstheorie:	
Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1 Lernziele	25
2.2 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.3 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.3.1 Bürokratiemodell	27
2.3.2 Scientific-Management	28
2.3.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre	32
2.3.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	33
2.4 Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.5 Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.6 Systemtheoretische Ansätze	38
2.7 Ökonomische Ansätze	41
2.8 Situativer Ansatz	43
2.9 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze	
für die praktische Organisationsarbeit	46
2.10 Wiederholungsfragen	47
2.11 Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	47-

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	50
3.1	Lernziele	50
3.2	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	50
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	52
3.3.1	Aufgabenanalyse	52
3.3.2	Arbeitsanalyse	56
3.4	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	57
3.4.1	Aufgabensynthese	57
3.4.2	Arbeitsynthese	58
3.5	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	59
3.6	Wiederholungsfragen	61
3.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	61
4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	63
4.1	Lernziele	63
4.2	Merkmale von Organisationseinheiten	63
4.3	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	68
4.4	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	71
4.4.1	Stellenarten	72
4.4.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	72
4.4.1.2	Liniensstellen	74
4.4.1.3	Unterstützende, Stellen	79
4.4.2	Gremienarten	83
4.4.2.1	Merkmale von Gremien	83
4.4.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	85
4.4.2.3	Hauptamtliche Gremien	86
4.4.2.4	Nebenamtliche Gremien	90
4.4.2.5	Projektgruppen	94
4.5	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	96
4.5.1	Gründe für die Konfiguration	96
4.5.2	Kriterien für die Konfiguration	99
4.5.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungintensität	100
4.6	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	106
4.6.1	Notwendigkeit der Koordination	106
4.6.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	108
4.6.3	Formale Beziehungen	110
4.6.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	110
4.6.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	116
4.6.4	Informale Beziehungen	122
4.6.4.1	Arten informaler Beziehungen	122

4.6.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen124
4.7	Wiederholungsfragen138
4.8	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen.140
5	Organisationskonzepte146
5.1	Lernziele146
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundär- organisation146
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte148
5.4	Formen der Primärorganisation150
5.4.1	Funktionale Organisation150
5.4.2	Divisionale Organisation155
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation170
5.4.4	Holdingsorganisation176
5.5	Formen der Sekundärorganisation183
5.5.1	Produktmanagement183
5.5.2	Kundenmanagement187
5.5.3	Funktionsmanagement190
5.5.4	Projektmanagement192
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten200
5.6	Wiederholungsfragen208
5.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen210
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept215
6.1	Lernziele215
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation215
6.3	Grundlagen des Prozessmanagements.221
6.3.1	Begriff des Prozesses.221
6.3.2	Merkmale von Prozessen.224
6.3.3	Arten von Prozessen.226
6.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung230
6.4.1	Ziele der Prozessgestaltung230
6.4.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?.237
6.4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung239
6.4.3.1	Prozessdefinition.240
6.4.3.2	Prozessstrukturierung244
6.4.3.3	Prozessrealisation248
6.4.3.4	Prozessoptimierung249
6.4.4	Aktionsträger im ¹ Prozessmanagement256
6.5	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?.259
6.6	Wiederholungsfragen.261
6.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen262

7	Change-Management —	
	Gestaltung des organisatorischen Wandels	266
7.1	Lernziele	266
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	266
7.2.1	Formen des Wandels	266
7.2.2	Change-Management - Modewort oder Erfolgsmodell?	271
7.2.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	281
7.2.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	295
7.2.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	303
7.2.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	303
7.2.5.2	Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i>	305
7.2.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von <i>Bleicher</i>	311
7.2.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von <i>Hurst</i>	316
7.3	Handlungsfelder des Change-Managements	319
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	328
7.4.1	Ursachen von Widerständen	328
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen	336
7.4.3	Umgang mit Widerständen	338
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels	343
7.5.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	344
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	344
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	346
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	348
7.5.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	354
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	354
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell	358
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisations- entwicklung	362
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	366
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	367
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungs- prozess	372
7.5.4	Change-Management als integrativer Ansatz	374
7.5.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	374
7.5.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	377
7.5.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	379
7.5.4.4	Organisation des Change-Managements	388
7.6	Controlling des organisatorischen Wandels	392
7.6.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	392
7.6.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	395
7.6.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	399
7.7	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	401

7.7.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	401
7.7.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels.	403
7.7.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	414
7.8	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	416
7.8.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen.	416
7.8.2	Das Konzept des organisationalen Lernens.	418
7.9	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der <i>Speedy GmbH</i>	427
7.9.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmenbedingungen.	427
7.9.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die <i>Speedy GmbH</i> ...	432
7.9.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen	433
7.9.4	Literaturhinweise.	441
7.10	Wiederholungsfragen.	442
7.11	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen.	444
8	Techniken der Organisationsgestaltung	452
8.1	Lernziele.	452
8.2	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis.	452
8.2.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	452
8.2.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis.	453
8.2.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken.	454
8.3	Darstellung wichtiger Techniken der Organisations- gestaltung.	456
8.3.1	Informationsgewinnung.	456
8.3.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	456
8.3.1.2	Techniken der Informationsgewinnung.	457
8.3.2	Situationsanalyse.	469
8.3.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse.	469
8.3.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse.	470
8.3.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse.	478
8.3.3	Zielbildung.	485
8.3.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung (....).	485
8.3.3.2	Techniken der Zielbildung	486
8.3.4	Alternativensuche und -bewertung	494
8.3.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung.	494
8.3.4.2	Techniken der Alternativensuche.	495
8.3.4.3	Techniken der Alternativenbewertung.	501
8.3.5	Dokumentation.	511
8.3.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation.	511
8.3.5.2	Techniken der Dokumentation.	512
8.4	Wiederholungsfragen	519
8.5	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen.	521

9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors	530
10.	Ausblick: Organisation - quo vadis?	538
	Literaturverzeichnis	551
	Stichwortverzeichnis	575
	Autor	587