

Manfred Bornewasser

Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung

*m*HOCHSCHULE
83 LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort der Herausgeber	5
Vorwort	7
1 Merkmale einer Organisation	15
1.1 Diagnostik und Entwicklung als zentrale Gegenstände der Betrachtung	15
1.1.1 Organisationen als komplexe Entitäten.	17
1.1.2 Teile: Personen in Organisationen.	18
1.1.3 Strukturen: Vermittler zwischen Personen und Organisationen.	20
1.1.4 Ganzheiten: Organisationen als strukturierte Körperschaften .	21
1.2 Der Organisationsbegriff: Ein Konzept mit schillernder Bedeutung.	22
1.2.1 Organisationsbegriffe mit unterschiedlichem Schwerpunkt ..	24
1.2.2 Zentrale holistische Merkmale von Organisationen: Struktur und Ordnung	26
1.2.3 Ziele der Organisation.	27
1.2.4 Dauerhaftigkeit von Strukturen und Zielen.	28
1.3 Dualität von Stabilität und Dynamik in sozialen Organisationen.	29
1.4 Versuch einer Definition der Organisation „.	32
1.5 Privatwirtschaftliche Unternehmung und Verwaltung: Prototypen der modernen Organisationslehre.	34
1.6 Organisationen in der heutigen Form haben Geschichte	36
1.7 Überblick über die Struktur des Buches.	39

2	Theorien zur Organisation	41
2.1	Viele Theorien, aber keine Supertheorie.	41
2.2	Klassische Theorien: Differenzierung und Integration von Funktionen und Prozessen	45
2.2.1	Gestaltung von sequentiellen Prozessen und Herrschafts- beziehungen.	45
2.2.2	Betriebswissenschaftliche Unternehmensführung	47
2.2.3	Neue institutionenökonomische Theorien.	49
2.2.4	Der situationsorientierte Ansatz.	52
2.3	Theorien an der Schnittstelle der Organisation zur Person . .	54
2.3.1	Der Human Relations Ansatz	55
2.3.2	Anreiz-Beitrags-Theorie.	57
2.3.3	Das Attraction-Selection-Attrition-Modell.	58
2.4	Theorien an der Schnittstelle der Organisation zur Gesellschaft.	60
2.4.1	Neoinstitutionalistische Theorien.	61
2.4.2	Resource-Dependence-Theorie der Organisation.	66
2.5	Zusammenfassung	68
3	Organisationsdiagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma wird auf Organisationen angewendet	70
3.1	Zum Verhältnis von Theorie und Diagnose.	70
3.2	Erhebungsverfahren und Messmethoden	72
3.3	Diagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma auf der Basis empirischer Forschung.	74
3.4	Diagnostik als ein mehrphasiger Prozess.	77
3.4.1	Defizite bei der diagnostischen Feststellung des Ist-Zustands .	78
3.4.2	Ebenenspezifische Messverfahren.	81
3.4.2.1	Position Analysis Questionnaire.	82
3.4.2.2	Soziometrische Verfahren.	83
3.4.2.3	MTO-Analyse: Zusammenhang von Merisch-Technik- Organisation.	83
3.4.3	Diagnostik und das Problem der Vermittlung von Ebenen . . .	84
3.4.3.1	Das Programm des methodologischen Individualismus. . . .	86
3.4.3.2	Die Mehrebenenanalyse.	87
3.5	Diagnostik als Basis von Veränderungsmaßnahmen.	89
3.5.1	Organisationsdiagnostik im Sinne der Aston-Gruppe.	91
3.5.2	Organisationsdiagnostik im Sinne des situativen Ansatzes	93

3.5.3	Organisationsdiagnostik im Sinne des Organization	
	Assessment Research Program	94
3.5.4	Zusammenfassende Bewertung	96
3.6	Struktur- und Prozessdiagnostik	97
3.7	Zusammenfassung	98
4	Diagnostik der Strukturen	99
4.1	Merkmale von Strukturen	100
4.2	Strukturmerkmale der Differenzierung und der Spezialisierung .	102
4.2.1	Differenzierung und Spezialisierung in horizontaler und vertikaler Richtung	103
4.2.2	Erhebungs- und Messmethoden	104
4.2.3	Kontingente Einflüsse auf Differenzierung und Spezialisierung	106
4.2.4	Fallbeispiel: Reduktion von Hierarchieebenen und Stäben in der Polizei	107
4.3	Strukturmerkmale der Konfiguration und der Leitungs- organisation	109
4.3.1	Konfiguration	109
4.3.2	Erhebungs- und Messmethoden	110
4.3.3	Neuere Erkenntnisse	111
4.4	Strukturmerkmal Koordination	112
4.4.1	Koordination	113
4.4.2	Erhebungs- und Messmethoden	114
4.4.3	Neuere Erkenntnisse	116
4.4.4	Koordination durch Kultur	117
4.5	Standardisierung und Formalisierung	119
4.5.1	Erhebungs- und Messmethoden	121
4.5.2	Neuere Erkenntnisse	122
4.6	Entscheidungscentralisation	124
4.6.1	Planung, Entscheidung und Delegation	124
4.6.2	Mess- und Erhebungsmethoden	125
4.6.3	Neuere Erkenntnisse	127
4.7	Zusammenfassung	128
5	Diagnostik der Prozesse	130
5.1	Prozesse als dynamische Teile der Organisation	130
5.1.1	Prozesse im Kontext des klassischen Analyse-Synthese-Konzepts.	131

5.1.2	Prozesse im Licht der modernen Prozessorganisation	133
5.2	Die Beschreibung von Prozessen	134
5.2.1	Definition und Anwendungen des Prozessbegriffs	135
5.2.2	Prozessdiagnostik	136
5.2.3	Kennzahlen	137
5.2.4	Prozessstrukturtransparenz: Wie Prozesse systematisch dargestellt werden	140
5.3	Diagnostische Merkmale von Prozessen	142
5.3.1	Prozessmerkmal Zeit	143
5.3.2	Prozessmerkmal Kosten	146
5.3.3	Prozessmerkmal Qualität	148
5.3.4	Prozessmerkmal Flexibilität	150
5.3.5	Prozessmerkmal Integrativität	151
5.3.6	Prozessmerkmal Kundenzufriedenheit	154
5.4	-^Zusammenfassung	157
6	Organisationsdiagnostik im Kontext der Organisationsentwicklung	158
6.1	Organisationsentwicklung: Anpassung der internen Vorgänge an die Bedürfnisse der Mitarbeiter	162
6.2	OE als systematischer, strukturierter Prozess	168
6.2.1	Das Drei-Phasen-Modell der OE nach Lewin	168
6.2.2	OE im Bereich der Teamentwicklung	172
6.2.3	Professionelles Management der OE	173
6.2.3.1	Datenmanagement	174
6.2.3.2	Ablaufmanagement	176
6.2.3.3	Supportmanagement	177
6.3	Widerstand	178
6.4	Evaluation von Maßnahmen der Organisationsentwicklung	181
6.4.1	Empirische Evaluationsbefunde	181
6.4.2	Allgemeine Bewertung	183
6.5	• Zusammenfassung	185
7	Change Management	186
7.1	Grundzüge des-Change Management	187
7.2	Bekannte Ansätze des Change Management	191
7.2.1	Das Konzept des Business Process Reengineering (BPR)	191
7.2.2	Das Konzept des Lean Management	193

7.2.3	Netzwerk-Organisationen und verwandte Kooperationsysteme.	195
7.3	Die Rolle des Unternehmensberaters.	197
7.4	Werkzeuge des CM aus systemischer Sicht	200
7.4.1	Prozesse in systemtheoretischer Sicht: Theory of Constraints (TOC).	202
7.4.2	Zur logischen Grundstruktur der Werkzeuge der TOC.	204
7.4.3	Fünf logische Bäume zur Bewältigung von Change.	206
7.4.3.1	Ist-Zustands-Baum.	207
7.4.3.2	Konflikt-Analyse-Baum.	209
7.4.3.3	Soll-Zustands-Baum.	209
7.4.3.4	Hindernis-Baum.	210
7.4.3.5	Umsetzungs-Baum.	210
7.4.4	Abschließende Bewertung der logischen Werkzeuge der TOC.....	211
7.5	Zusammenfassung.	212
8	Organisationswandel durch Qualitätsmanagement....	214
8.1	Das Konzept Qualität.	215
8.1.1	Kundenorientierung.	216
8.1.2	Prozessorientierung.	217
8.1.3	Verbesserungsorientierung.	218
8.1.4	TQM als eine unternehmensweite Kultur.	219
8.2	TQM in unterschiedlichen Varianten.	222
8.2.1	Der traditionelle Kaizen-Ansatz.	222
8.2.2	Statistische Werkzeuge.	225
8.2.3	Six Sigma: Ein systematischer Problemlöseansatz unter Einsatz statistischer Verfahren.....	227
8.3	Das Konzept des organisationalen Lernens.	232
8.4	Bewertung des TQM.	238
8.5	Zusammenfassung.	240
9	Evaluation	241
9.1	Zum Begriff der Evaluation.	242
9.2	Formen von Evaluationen.	244
9.3	Wissenschaftliche Fundierung und methodische Orientierung.	246
9.3.1	Theoretischer Hintergrund der summativen Evaluation.	247

14	Inhaltsverzeichnis	
9.3.2	Zuordnung von Effekten zu Maßnahmen	249
9.3.3	Experimentelle und quasi-experimentelle Ansätze	250
9.3.4	Kriterien zur Wirksamkeitsbeurteilung	253
9.4	Strukturelle Evaluationen von Programmen als Zusammen- spiel von Kontext, Mechanismen und Outcomes	255
9.5	Restriktive Bedingungen für Evaluationen in der Praxis	260
9.6	Zusammenfassung	262
10	Zusammenfassender Überblick	264
	Literatur	269
	Stichwortverzeichnis	289