

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

7., überarbeitete Auflage

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. 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	15
1.3.3 Organisation und Unternehmen	16
1.4 Organisation als Instrument der Unternehmensführung ...	19
1.5 Wiederholungsfragen	22
1.6 Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	23
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	Arbeitssynthese	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	Linienstellen	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	97
4.5.1	Gründe für die Konfiguration	97
4.5.2	Kriterien für die Konfiguration	99
4.5.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	101
4.6	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	106
4.6.1	Notwendigkeit der Koordination	106
4.6.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	109
4.6.3	Formale Beziehungen	110
4.6.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	110
4.6.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	117
4.6.4	Informale Beziehungen	122
4.6.4.1	Arten informaler Beziehungen	122

4.6.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	125
4.7	Wiederholungsfragen	139
4.8	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	141
5	Organisationskonzepte	147
5.1	Lernziele	147
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	147
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte	149
5.4	Formen der Primärorganisation	151
5.4.1	Funktionale Organisation	151
5.4.2	Divisionale Organisation	156
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation	171
5.4.4	Holdingsorganisation	178
5.5	Formen der Sekundärorganisation	185
5.5.1	Produktmanagement	185
5.5.2	Kundenmanagement	189
5.5.3	Funktionsmanagement	192
5.5.4	Projektmanagement	194
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten	202
5.6	Wiederholungsfragen	210
5.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	212
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	218
6.1	Lernziele	218
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	218
6.3	Grundlagen des Prozessmanagements	226
6.3.1	Begriff des Prozesses	226
6.3.2	Merkmale von Prozessen	229
6.3.3	Arten von Prozessen	231
6.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	235
6.4.1	Ziele der Prozessgestaltung	235
6.4.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	243
6.4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	245
6.4.3.1	Prozessdefinition	246
6.4.3.2	Prozessstrukturierung	251
6.4.3.3	Prozessrealisation	255
6.4.3.4	Prozessoptimierung	257
6.4.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	264
6.5	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	267
6.6	Wiederholungsfragen	269
6.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	270

7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	274
7.1	Lernziele	274
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	274
7.2.1	Formen des Wandels	274
7.2.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell? ...	282
7.2.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	293
7.2.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	309
7.2.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	319
7.2.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	319
7.2.5.2	Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i>	321
7.2.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von <i>Bleicher</i>	326
7.2.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von <i>Hurst</i>	331
7.3	Handlungsfelder des Change-Managements	334
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	343
7.4.1	Ursachen von Widerständen	343
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen	351
7.4.3	Umgang mit Widerständen	353
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels	358
7.5.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	359
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	359
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	361
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	363
7.5.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	369
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	369
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell ..	373
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisations- entwicklung.	377
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	381
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	382
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungs- prozess	387
7.5.4	Change-Management als integrativer Ansatz	389
7.5.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	389
7.5.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	392
7.5.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	394
7.5.4.4	Organisation des Change-Managements	404
7.6	Controlling des organisatorischen Wandels	408
7.6.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	408
7.6.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	411
7.6.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	415
7.7	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	417

7.7.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskonzepte	417
7.7.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	419
7.7.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	430
7.8	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	432
7.8.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	432
7.8.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	434
7.9	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der <i>Speedy GmbH</i>	443
7.9.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmenbedingungen	443
7.9.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die <i>Speedy GmbH</i>	448
7.9.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen	449
7.9.4	Literaturhinweise	457
7.10	Wiederholungsfragen	458
7.11	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	460
8	Techniken der Organisationsgestaltung	468
8.1	Lernziele	468
8.2	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	468
8.2.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	468
8.2.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	469
8.2.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	470
8.3	Darstellung wichtiger Techniken der Organisations- gestaltung	472
8.3.1	Informationsgewinnung	472
8.3.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	472
8.3.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	473
8.3.2	Situationsanalyse	485
8.3.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	485
8.3.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	486
8.3.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	494
8.3.3	Zielbildung	501
8.3.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	501
8.3.3.2	Techniken der Zielbildung	502
8.3.4	Alternativensuche und -bewertung	510
8.3.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	510
8.3.4.2	Techniken der Alternativensuche	511
8.3.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	517
8.3.5	Dokumentation	527
8.3.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	527
8.3.5.2	Techniken der Dokumentation	528
8.4	Wiederholungsfragen	537
8.5	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen	540

9 **Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors** 548

10 **Ausblick: Organisation – quo vadis?** 556

Literaturverzeichnis 569

Stichwortverzeichnis 594

Autor 606