

Dietmar Vahs

# Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

*8., überarbeitete und erweiterte Auflage*

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 8. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Grundlagen der Organisation:</b>	
<b>Was ist unter Organisation zu verstehen? .....</b>	<b>1</b>
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 .....	17
1.4 Organisation als Instrument der Unternehmensführung ...	20
1.5 Wiederholungsfragen .....	22
1.6 Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	23
<b>2 Ansätze der Organisationstheorie:</b>	
<b>Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz .....</b>	<b>25</b>
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 .....	29
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
<b>3 Organisatorische Differenzierung und Integration .....</b>	<b>50</b>
3.1 Lernziele .....	50
3.2 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisations- struktur .....	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 Arbeits- vereinigung .....	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
<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation .....</b>	<b>63</b>
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 und Entwicklungsphasen von Gremien .....	83
4.4.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien .....	88
4.4.2.3	Hauptamtliche Gremien .....	89
4.4.2.4	Nebenamtliche Gremien .....	93
4.4.2.5	Projektgruppen .....	97
4.5	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisations- einheiten .....	100
4.5.1	Gründe für die Konfiguration .....	100
4.5.2	Kriterien für die Konfiguration .....	102
4.5.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität .....	104
4.6	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten .....	109
4.6.1	Notwendigkeit der Koordination .....	109
4.6.2	Der »Beziehungs-Eisberg« .....	112
4.6.3	Formale Beziehungen .....	113
4.6.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen .....	113
4.6.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente .....	120
4.6.4	Informale Beziehungen .....	125
4.6.4.1	Arten informaler Beziehungen .....	125
4.6.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen .....	128
4.7	Wiederholungsfragen .....	145
4.8	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	147

5	<b>Organisationskonzepte</b> .....	153
5.1	Lernziele .....	153
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundär- organisation .....	153
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte .....	155
5.4	Formen der Primärorganisation .....	157
5.4.1	Funktionale Organisation .....	157
5.4.2	Divisionale Organisation .....	162
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation .....	177
5.4.4	Holdingorganisation .....	186
5.5	Formen der Sekundärorganisation .....	192
5.5.1	Produktmanagement .....	192
5.5.2	Kundenmanagement .....	196
5.5.3	Funktionsmanagement .....	200
5.5.4	Projektmanagement .....	202
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten .....	210
5.6	Wiederholungsfragen .....	218
5.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	220
6	<b>Prozessmanagement als bereichs- übergreifendes Organisationskonzept</b> .....	225
6.1	Lernziele .....	225
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unter- nehmensorganisation .....	225
6.3	Grundlagen des Prozessmanagements .....	233
6.3.1	Begriff des Prozesses .....	233
6.3.2	Merkmale von Prozessen .....	236
6.3.3	Arten von Prozessen .....	238
6.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung .....	242
6.4.1	Ziele der Prozessgestaltung .....	242
6.4.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundär- organisation? .....	251
6.4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung .....	253
6.4.3.1	Prozessdefinition .....	254
6.4.3.2	Prozessstrukturierung .....	258
6.4.3.3	Prozessrealisation .....	263
6.4.3.4	Prozessoptimierung .....	265
6.4.4	Aktionsträger im Prozessmanagement .....	274
6.5	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz? .....	277
6.6	Wiederholungsfragen .....	279
6.7	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	280
7	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels</b> .....	283
7.1	Lernziele .....	283
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess .....	283

7.2.1	Formen des Wandels . . . . .	283
7.2.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell? . . .	291
7.2.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels . . . . .	303
7.2.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels . . . . .	320
7.2.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik . . . . .	330
7.2.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels . . . . .	330
7.2.5.2	Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i> . . . . .	333
7.2.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von <i>Bleicher</i> . . . . .	338
7.2.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von <i>Hurst</i> . . . . .	343
7.3	Handlungsfelder des Change-Managements . . . . .	346
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels . . . . .	356
7.4.1	Ursachen von Widerständen . . . . .	356
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen . . . . .	364
7.4.3	Umgang mit Widerständen . . . . .	366
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels . . . . .	373
7.5.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept . . . . .	374
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung . . . . .	374
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	375
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung . . . . .	378
7.5.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept . . . . .	383
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung . . . . .	383
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell . .	388
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisations- entwicklung . . . . .	392
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel . . . . .	396
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung . . . . .	397
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungs- prozess . . . . .	402
7.5.4	Change-Management als integrativer Ansatz . . . . .	404
7.5.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels . . . . .	404
7.5.4.2	Das Problem der »Realitätslücke« . . . . .	407
7.5.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes . . . . .	409
7.5.4.4	Organisation des Change-Managements . . . . .	423
7.6	Controlling des organisatorischen Wandels . . . . .	428
7.6.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen . . . . .	428
7.6.2	Instrumente des Veränderungscontrolling . . . . .	431
7.6.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	435
7.7	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels . . . . .	437
7.7.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien faktoren . . . . .	437
7.7.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels . . . . .	442

7.7.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements ...	457
7.8	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? .....	458
7.8.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen .....	458
7.8.2	Das Konzept des organisationalen Lernens .....	460
7.9	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der <i>Speedy GmbH</i> .....	470
7.9.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmenbedingungen .....	470
7.9.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die <i>Speedy GmbH</i> ...	474
7.9.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen ...	476
7.9.4	Literaturhinweise .....	483
7.10	Wiederholungsfragen .....	484
7.11	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	486
<b>8</b>	<b>Techniken der Organisationsgestaltung</b> .....	494
8.1	Lernziele .....	494
8.2	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis .....	494
8.2.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	494
8.2.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis .....	495
8.2.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken .....	496
8.3	Darstellung wichtiger Techniken der Organisations- gestaltung .....	498
8.3.1	Informationsgewinnung .....	498
8.3.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung .....	498
8.3.1.2	Techniken der Informationsgewinnung .....	499
8.3.2	Situationsanalyse .....	511
8.3.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse .....	511
8.3.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse .....	512
8.3.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse .....	520
8.3.3	Zielbildung .....	527
8.3.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung .....	527
8.3.3.2	Techniken der Zielbildung .....	528
8.3.4	Alternativensuche und -bewertung .....	536
8.3.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung .....	536
8.3.4.2	Techniken der Alternativensuche .....	537
8.3.4.3	Techniken der Alternativenbewertung .....	543
8.3.5	Dokumentation .....	553
8.3.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation .....	553
8.3.5.2	Techniken der Dokumentation .....	554
8.4	Wiederholungsfragen .....	563
8.5	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	565

<b>9</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors</b> .....	<b>573</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick: Organisation – quo vadis?</b> .....	<b>581</b>
	Literaturverzeichnis .....	594
	Stichwortverzeichnis .....	621
	Autor .....	633