

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18
<hr/>		
2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	33
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	35
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	41
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	44
<hr/>		
3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58
<hr/>		
4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	94
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103
<hr/>		
5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	214
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	223
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	255
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	261
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	261
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	316
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	326
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	341
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	394
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels ..	403
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? ..	427
7.8	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der Speedy GmbH	438
8	Techniken der Organisationsgestaltung	461
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ...	461
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	465
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsgestalters	537
10	Ansblick: Organisation – quo vadis?	543

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
<hr/>	
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2 Grundbegriffe der Organisation	10
1.2.1 Was ist »Organisation«?	10
1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	14
1.2.3 Organisation und Unternehmen	15
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18
<hr/>	
2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.2.1 Bürokratiemodell	27
2.2.2 Scientific-Management	28
2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre	31
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	32
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze	33
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze	35
2.5 Systemtheoretische Ansätze	37
2.6 Ökonomische Ansätze	40
2.7 Situativer Ansatz	41
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	44
<hr/>	
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.2.1 Aufgabenanalyse	51
3.2.2 Arbeitsanalyse	54
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.3.1 Aufgabensynthese	55
3.3.2 Arbeitssynthese	57
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.3.1	Stellenarten	69
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	69
4.3.1.2	Linienstellen	71
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	75
4.3.2	Gremienarten	79
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	79
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	84
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	85
4.3.2.4	Nebenamtliche Gremien	88
4.3.2.5	Projektgruppen	92
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten ...	94
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	94
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	97
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungintensität	98
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	103
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	106
4.5.3	Formale Beziehungen	107
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	107
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	113
4.5.4	Informale Beziehungen	118
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	118
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	121
5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.3.1	Funktionale Organisation	145
5.3.2	Divisionale Organisation	151
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	164
5.3.4	Holdingorganisation	168
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177
5.4.1	Produktmanagement	177
5.4.2	Kundenmanagement	180
5.4.3	Funktionsmanagement	184
5.4.4	Projektmanagement	185
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	193

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	214
6.2.1	Begriff des Prozesses	214
6.2.2	Merkmale von Prozessen	217
6.2.3	Arten von Prozessen	219
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	223
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	223
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	230
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	231
6.3.3.1	Prozessdefinition	232
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	237
6.3.3.3	Prozessrealisation	242
6.3.3.4	Prozessoptimierung	244
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	252
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	255
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	261
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	261
7.1.1	Formen des Wandels	261
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	269
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	279
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	293
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	302
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	302
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	304
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher	309
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	314
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	316
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	326
7.3.1	Ursachen von Widerständen	326
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	334
7.3.3	Umgang mit Widerständen	335
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	341
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	343
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	343
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	344
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	346
7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	351
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	351

7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	356
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	359
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	363
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	364
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess ..	369
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	371
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	371
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	373
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	376
7.4.5	Organisation des Change-Managements	389
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	394
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	394
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	398
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	401
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels ..	403
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	403
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	408
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	422
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	424
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? ..	427
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	427
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	429
7.8	Fallstudie: Basel II/Rating und KonTraG als Anstoß für Veränderungsprozesse in der Speedy GmbH	438
7.8.1	Ausgangssituation: Wandel der Rahmenbedingungen	438
7.8.2	Handlungsbedarf: Auswirkungen auf die Speedy GmbH	442
7.8.3	Konsequenzen: Bewältigung der neuen Anforderungen	444
7.8.4	Literaturhinweise	451
<hr/>		
8	Techniken der Organisationsgestaltung	461
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ..	461
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	461
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	462
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	463
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	465
8.2.1	Informationsgewinnung	465
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	465
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	466
8.2.2	Situationsanalyse	478
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	478
8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	479
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	486
8.2.3	Zielbildung	493
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	493

8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	494
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	501
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	501
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	502
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	508
8.2.5	Dokumentation	517
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	517
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	518
<hr/>		
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors	537
<hr/>		
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	543
<hr/>		
	Literaturverzeichnis	555
	Stichwortverzeichnis	587
	Autor	597