

**Dietmar Vahs**

# **Organisation**

Ein Lehr- und Managementbuch

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

---

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsübersicht

---

<b>1</b>	<b>Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?</b> .....	<b>1</b>
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/>		
<b>2</b>	<b>Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz</b> .....	<b>25</b>
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/>		
<b>3</b>	<b>Organisatorische Differenzierung und Integration</b> .....	<b>49</b>
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/>		
<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation</b> .....	<b>61</b>
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/>		
<b>5</b>	<b>Organisationskonzepte</b> .....	<b>141</b>
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

<b>6</b>	<b>Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept</b> .....	<b>207</b>
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
<b>7</b>	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels</b> .....	<b>261</b>
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
<b>8</b>	<b>Techniken der Organisationsgestaltung</b> .....	<b>461</b>
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ...	461
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung ....	465
<b>9</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsgestalters</b> .....	<b>537</b>
<b>10</b>	<b>Ansblick: Organisation – quo vadis?</b> .....	<b>543</b>

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 9. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<hr/>	
<b>1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen? .....</b>	<b>1</b>
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/>	
<b>2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz .....</b>	<b>25</b>
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/>	
<b>3 Organisatorische Differenzierung und Integration .....</b>	<b>49</b>
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

<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation</b> .....	<b>61</b>
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
<b>5</b>	<b>Organisationskonzepte</b> .....	<b>141</b>
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

<b>6</b>	<b>Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept</b> .....	<b>207</b>
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
<b>7</b>	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels</b> .....	<b>261</b>
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	<b>Techniken der Organisationsgestaltung .....</b>	<b>461</b>
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	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors</b> . . . . .	<b>537</b>
<hr/>		
10	<b>Ausblick: Organisation – quo vadis?</b> . . . . .	<b>543</b>
<hr/>		
	Literaturverzeichnis . . . . .	555
	Stichwortverzeichnis . . . . .	587
	Autor . . . . .	597