

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage .....	V	
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII	
Abkürzungsverzeichnis .....	XV	
<b>1</b>	<b>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 .....	16
1.4	Organisation als Instrument der Unternehmensführung ...	19
1.5	Wiederholungsfragen .....	22
1.6	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen .....	23
<b>2</b>	<b>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 .....	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

<b>3</b>	<b>Organisatorische Differenzierung und Integration</b> . . . . .	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
<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation</b> . . . . .	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
<b>5</b>	<b>Organisationskonzepte .....</b>	<b>147</b>
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	Holdingorganisation .....	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
<b>6</b>	<b>Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept .....</b>	<b>218</b>
6.1	Lernziele .....	218
6.2	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmens- organisation .....	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 Sekundär- organisation? .....	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

<b>7</b>	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels</b> .....	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 Misserfolgskfaktoren	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
<b>8</b>	<b>Techniken der Organisationsgestaltung</b>	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

<b>9</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators . . . . .</b>	<b>548</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick: Organisation – quo vadis? . . . . .</b>	<b>556</b>
	Literaturverzeichnis . . . . .	569
	Stichwortverzeichnis . . . . .	594
	Autor . . . . .	606