

978-3-7910-3174-3 Vahs, Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch
8., überarbeitete und erweiterte Auflage
© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 8. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

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	17
1.4	Organisation als Instrument der Unternehmensführung ...	20
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	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
3	Organisatorische Differenzierung und Integration	50
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
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 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	Organisationskonzepte	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	Holdingsorganisation	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	Prozessmanagement als bereichs- übergreifendes Organisationskonzept	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	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	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 Misserfolgs- 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
8	Techniken der Organisationsgestaltung	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

9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	573
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	581
	Literaturverzeichnis	594
	Stichwortverzeichnis	621
	Autor	633