

Dietmar Vahs

# Organisation

Einführung in die Organisations-  
theorie und -praxis

1997

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorwort des Verfassers	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Abbildungsverzeichnis	XVII
<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 Fallbeispiel: Die Zukunft der Speedy GmbH	5
1.4 Grundbegriffe der Organisation	7
1.4.1 Was ist »Organisation«?	7
1.4.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	11
1.4.3 Organisation und Unternehmen	(12/
1.5 Organisation als Instrument der Unternehmens-	
führung	111
1.6 Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	18
<b>2 Ansätze der Organisationstheorie:</b>	
<b>Vom Bürokratieansatz zum situativen Ansatz ...</b>	<b>19</b>
2.1 Lernziele	19
2.2 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze ...	19
2.3 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	21
2.3.1 Bürokratieansatz von Max Weber	21
2.3.2 Scientific Management	22
2.3.3 Ansatz der Administrations- und	
Managementlehre	25
2.3.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	26
2.4 Verhaltensorientierte Ansätze	27
2.5 Entscheidungsorientierte Ansätze	30
2.6 Systemorientierte Ansätze	31
2.7 Situativer Ansatz	33
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen	
Ansätze für die praktische Organisationsarbeit ....	37
2.9 Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	37

<b>3</b>	<b>Organisatorische Differenzierung und Integration. . . . .</b>	<b>38</b>
3.1	Lernziele. . . . .	38
3.2	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur. . . . .	38
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung . . . .	40
3.3.1	Aufgabenanalyse. . . . .	40
3.3.2	Arbeitsanalyse. . . . .	44
3.4	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung. . . . .	45
3.4.1	Aufgabensynthese. . . . .	45
3.4.2	Arbeitssynthese. . . . .	46
3.5	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit. . . . .	47
3.6	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3. . . . .	49
<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation. . . . .</b>	<b>50</b>
4.1	Lernziele. . . . .	50
4.2	Merkmale von Organisationseinheiten. . . . .	50
4.3	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten. . . . .	54
4.4	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien. . . . .	58
4.4.1	Stellenarten. . . . .	58
4.4.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen. . . . .	58
4.4.1.2	Linienstellen. . . . .	60
4.4.1.3	Unterstützende Stellen. . . . .	65
4.4.2	Gremienarten. . . . .	69
4.4.2.1	Merkmale von Gremien. . . . .	69
4.4.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien. . . . .	72
4.4.2.3	Hauptamtliche Gremien. . . . .	73
4.4.2.4	Nebenamtliche Gremien. . . . .	77
4.4.2.5	Projektgruppen. . . . .	80
4.5	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten. . . . .	82
4.5.1	Gründe für die Konfiguration. . . . .	82
4.5.2	Kriterien für die Konfiguration. . . . .	84
4.5.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität. . . . .	87
4.6	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten. . . . .	92
4.6.1	Notwendigkeit der Koordination. . . . .	92
4.6.2	Der »Beziehungs-Eisberg«. . . . .	94

4.6.3	Formale Beziehungen . . . . .	
4.6.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen . . . . .	
4.6.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente . . . . .	
4.6.4	Informale Beziehungen . . . . .	
4.6.4.1	Arten informaler Beziehungen . . . . .	107
4.6.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen . . . . .	110
4.7	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 . . . . .	117
<b>5</b>	<b>Organisationskonzepte der Praxis . . . . .</b>	<b>120</b>
5.1	Lernziele . . . . .	120
5.2	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundär- organisation . . . . .	120
5.3	Anforderungen an die Organisationskonzepte . . . . .	122
5.4	Formen der Primärorganisation . . . . .	123
5.4.1	Funktionale Organisation . . . . .	123
5.4.2	Divisionale Organisation . . . . .	128
5.4.3	Matrix- und Tensororganisation . . . . .	K39
5.4.4	Holdingsorganisation . . . . .	144
5.5	Formen der Sekundärorganisation . . . . .	149
5.5.1	Produktmanagement . . . . .	149
5.5.2	Kundenmanagement . . . . .	151
5.5.3	Funktionsmanagement . . . . .	154
5.5.4	Projektmanagement . . . . .	156
5.5.5	Strategische Geschäftseinheiten . . . . .	163
5.6	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5 . . . . .	169
<b>6</b>	<b>Prozeßmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept . . . . .</b>	<b>172</b>
6.1	Lernziele . . . . .	172
6.2	Gründe für eine Prozeßorientierung der Unter- nehmensorganisation . . . . .	172
6.3	Grundlagen des Prozeßmanagements . . . . .	177
6.3.1	Begriff des Prozesses . . . . .	177
6.3.2	Merkmale von Prozessen . . . . .	178
6.3.3	Arten von Prozessen . . . . .	180
6.4	Prozeßorientierte Organisationsgestaltung . . . . .	183
6.4.1	Ziele der Prozeßgestaltung . . . . .	183
6.4.2	Prozeßmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation? . . . . .	188
6.4.3	Vorgehensmodell zur Prozeßgestaltung . . . . .	190
6.4.3.1	Prozeßdefinition . . . . .	190
6.4.3.2	Prozeßstrukturierung . . . . .	194

6.4.3.3	Prozeßrealisation . . . . .	198
6.4.3.4	Prozeßoptimierung . . . . .	198
6.4.4	Aktionsträger im Prozeßmanagement . . . . .	199
6.5	Prozeßmanagement als neuer Organisations- ansatz? . . . . .	202
6.6	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6. . . . .	204
<b>7</b>	<b>Management des organisatorischen Wandels ..</b>	<b>206</b>
7.1	Lernziele . . . . .	206
7.2	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozeß. . . . .	206
7.2.1	Drei Beispiele organisatorischen Wandels. . . . .	206
7.2.2	Gründe für den organisatorischen Wandel . . . . .	212
7.2.3	Ein Ansatz zur Erklärung der Organisationsdynamik: Das Wachstumsmodell von <i>Greiner</i> . . . . .	216
7.3	Handlungsfelder des Veränderungsmanagements . . . . .	222
7.4	Hemmnisse des organisatorischen Wandels. . . . .	228
7.4.1	Ursachen von Widerständen. . . . .	228
7.4.2	Arten und Merkmale von Widerständen. . . . .	231
7.4.3	Umgang mit Widerständen. . . . .	233
7.5	Konzepte des organisatorischen Wandels. . . . .	235
7.5.1	Organisationsgestaltung als primär sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept . . . . .	236
7.5.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung . . . . .	236
7.5.1.2	Der Ansatz des Systems Engineering als Vorgehensmodell . . . . .	238
7.5.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung . . . . .	240
7.5.2	Organisationsentwicklung als primär verhaltensorientiertes Veränderungskonzept . . . . .	246
7.5.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung . . . . .	246
7.5.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von <i>Lewin</i> als Vorgehensmodell . . . . .	248
7.5.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisations- entwicklung . . . . .	251
7.5.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel . . . . .	255
7.5.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung ..	257
7.5.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozeß. . . . .	261
7.5.4	Veränderungsmanagement als integrativer Ansatz . . . . .	262
7.6	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren des organi- satorischen Wandels. . . . .	269
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungs- konzept der Zukunft? . . . . .	270

7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen ..	270
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens. . . . .	273
7.8	Wiederholungsfragen zu Kapitel 7. . . . .	280
<b>8</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors. . . . .</b>	<b>282</b>
	Literaturverzeichnis. . . . .	290
	Stichwortverzeichnis. . . . .	304