

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 12. Auflage 7

Vorwort zur 1. Auflage 9

Abkürzungsverzeichnis 19

1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen? 25

2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz 51

3 Organisatorische Differenzierung und Integration 75

4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation 87

5 Organisationskonzepte 177

6 Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept 253

7 Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels 315

8 Techniken der Organisationsgestaltung 559

9 Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators 637

10 Ausblick: Organisation – quo vadis? 645

Literaturverzeichnis 665

Stichwortverzeichnis 701

Über den Autor 715

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12. Auflage 7

Vorwort zur 1. Auflage 9

Abkürzungsverzeichnis 19

1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen? 25

1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor 25

1.2 Grundbegriffe der Organisation 36

1.2.1 Was ist »Organisation«? 36

1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen 41

1.2.3 Organisation und Unternehmen 43

1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung 46

2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz 51

2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze 51

2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie 53

2.2.1 Bürokratiemodell 53

2.2.2 Scientific-Management 55

2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre 57

2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre 58

2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze 60

2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze 62

2.5 Systemtheoretische Ansätze 63

2.6 Ökonomische Ansätze 66

2.7 Situativer Ansatz 68

2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit 71

3 Organisatorische Differenzierung und Integration 75

3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur 75

3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung 77

3.2.1 Aufgabenanalyse 77

3.2.2 Arbeitsanalyse 80

3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung 81

3.3.1 Aufgabensynthese 81

3.3.2 Arbeitssynthese 83

3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit 83

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	87
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	87
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	92
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	95
4.3.1	Stellenarten	95
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	95
4.3.1.2	Linienstellen	97
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	101
4.3.2	Gremienarten	106
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	106
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	111
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	111
4.3.2.4	Nebenamtliche Gremien	116
4.3.2.5	Projektgruppen	121
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	123
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	123
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	125
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	127
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	132
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	132
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	135
4.5.3	Formale Beziehungen	136
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	136
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	142
4.5.4	Informale Beziehungen	147
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	147
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	150
5	Organisationskonzepte	177
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	178
5.3	Formen der Primärorganisation	180
5.3.1	Funktionale Organisation	180
5.3.2	Divisionale Organisation	187
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	203
5.3.4	Holdingorganisation	212
5.4	Formen der Sekundärorganisation	218
5.4.1	Produktmanagement	218
5.4.2	Kundenmanagement	222
5.4.3	Funktionsmanagement	227

5.4.4	Projektmanagement	228
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	237
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	253
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	253
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	262
6.2.1	Begriff des Prozesses	262
6.2.2	Merkmale von Prozessen	266
6.2.3	Arten von Prozessen	268
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	272
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	272
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	281
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	283
6.3.3.1	Prozessdefinition	284
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	289
6.3.3.3	Prozessrealisation	294
6.3.3.4	Prozessoptimierung	296
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	305
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	308
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	315
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	315
7.1.1	Formen des Wandels	315
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	327
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	341
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	370
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	383
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	383
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	386
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher	391
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	396
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	399
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	412
7.3.1	Ursachen von Widerständen	412
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	422
7.3.3	Umgang mit Widerständen	424
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	431
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	432
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	432
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	433
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	436

7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	441
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	441
7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	446
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	450
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	456
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	457
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	462
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	464
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	464
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	466
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	469
7.4.5	Organisation des Change-Managements	485
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	491
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	491
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	496
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	500
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	501
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien	501
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	507
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	522
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	523
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	527
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	527
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	529
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	538
7.8.1	Was »Turbulenz« für Unternehmen bedeutet	538
7.8.2	Agilität als Herausforderung und Chance	542
7.8.3	Merkmale eines agilen Change-Managements	544
7.8.4	Vier Schritte zu einem agilen Change-Management	548
8	Techniken der Organisationsgestaltung	559
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	559
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	559
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	560
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	561
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	562
8.2.1	Informationsgewinnung	562
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	562
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	563

8.2.2	Situationsanalyse	576
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	576
8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	576
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	584
8.2.3	Zielbildung	591
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	591
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	592
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	600
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	600
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	601
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	607
8.2.5	Dokumentation	617
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	617
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	618
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	637
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	645
	Literaturverzeichnis	665
	Stichwortverzeichnis	699
	Über den Autor	713