

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 11. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
Abkürzungsverzeichnis	21
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	27
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation	37
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung	46
2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	53
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	55
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze	65
2.6 Ökonomische Ansätze	68
2.7 Situativer Ansatz	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	73
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	77
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	79
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	83
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	85
4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	89
4.1 Merkmale von Organisationseinheiten	89
4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	94
4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	97
4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	124
4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	134
5 Organisationskonzepte	177
5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte	179

5.3	Formen der Primärorganisation.....	180
5.4	Formen der Sekundärorganisation.....	216
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	249
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation.....	249
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	258
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung.....	268
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	303
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels.....	309
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	309
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	386
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels.....	398
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	416
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	475
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels.....	484
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	510
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	521
8	Techniken der Organisationsgestaltung.....	541
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	541
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung.....	545
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators.....	619
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	627
	Literaturverzeichnis.....	647
	Stichwortverzeichnis.....	681
	Über den Autor	695

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
Abkürzungsverzeichnis	21
1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	27
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation	37
1.2.1 Was ist »Organisation«?	37
1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen	42
1.2.3 Organisation und Unternehmen	44
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung	46
2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	53
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie	55
2.2.1 Bürokratiemodell	55
2.2.2 Scientific-Management	56
2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre	59
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	60
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze	65
2.6 Ökonomische Ansätze	68
2.7 Situativer Ansatz	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	73
3 Organisatorische Differenzierung und Integration	77
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	79
3.2.1 Aufgabenanalyse	79
3.2.2 Arbeitsanalyse	82
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	83
3.3.1 Aufgabensynthese	83
3.3.2 Arbeitssynthese	85
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	85

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	89
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	89
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	94
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	97
4.3.1	Stellenarten	97
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	97
4.3.1.2	Linienstellen	99
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	104
4.3.2	Gremienarten	108
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	108
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	113
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	114
4.3.2.4	Nebenamtsliche Gremien	117
4.3.2.5	Projektgruppen	122
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	124
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	124
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	127
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	129
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	134
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	134
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	136
4.5.3	Formale Beziehungen	138
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	138
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	143
4.5.4	Informale Beziehungen	149
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	149
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	151
5	Organisationskonzepte	177
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	179
5.3	Formen der Primärorganisation	180
5.3.1	Funktionale Organisation	180
5.3.2	Divisionale Organisation	186
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	202
5.3.4	Holdingorganisation	210
5.4	Formen der Sekundärorganisation	216
5.4.1	Produktmanagement	216
5.4.2	Kundenmanagement	220
5.4.3	Funktionsmanagement	224

5.4.4	Projektmanagement	226
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	234
6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	249
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	249
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	258
6.2.1	Begriff des Prozesses	258
6.2.2	Merkmale von Prozessen	261
6.2.3	Arten von Prozessen	263
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	268
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	268
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	276
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	278
6.3.3.1	Prozessdefinition	279
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	284
6.3.3.3	Prozessrealisation	289
6.3.3.4	Prozessoptimierung	291
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	300
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	303
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	309
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	309
7.1.1	Formen des Wandels	309
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	319
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	333
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	359
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	371
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	371
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	373
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher	378
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	383
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	386
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	398
7.3.1	Ursachen von Widerständen	398
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	408
7.3.3	Umgang mit Widerständen	409
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	416
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	417
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	417
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	418
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	421

7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	426
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	426
7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	431
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	434
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	439
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	441
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	446
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	447
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	447
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	450
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	452
7.4.5	Organisation des Change-Managements	469
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	475
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	475
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	479
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	483
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	484
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien	484
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	490
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	505
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	506
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	510
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	510
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	511
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	521
7.8.1	Was »Turbulenz« für Unternehmen bedeutet	521
7.8.2	Agilität als Herausforderung und Chance	524
7.8.3	Merkmale eines agilen Change-Managements	526
7.8.4	Vier Schritte zu einem agilen Change-Management	529
8	Techniken der Organisationsgestaltung	541
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	541
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	541
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	542
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	543
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	545
8.2.1	Informationsgewinnung	545
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	545
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	546
8.2.2	Situationsanalyse	558
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	558

8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	559
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	566
8.2.3	Zielbildung	573
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	573
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	574
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	582
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	582
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	583
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	589
8.2.5	Dokumentation	599
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	599
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	600
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisations	619
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	627
	Literaturverzeichnis	647
	Stichwortverzeichnis	681
	Über den Autor	695