

LEHRBUCH

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

*Für Julia, Maximilian, William
und meine Eltern*

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10., überarbeitete Auflage

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor:

Prof. Dr. Dr. h. c. Dietmar Vahs,
Direktor des Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu
diesem Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4281-7	Bestell-Nr. 20608-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-4282-4	Bestell-Nr. 20608-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4283-1	Bestell-Nr. 20608-0152

Dietmar Vahs

Organisation

10. Auflage, September 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Denis Ulyanov, shutterstock

Produktmanagement: Frank Katzenmayer
Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18

2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	42
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	45

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten ...	94
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103

5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	215
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	224
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	256

7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	263
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	263
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	323
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	333
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	349
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	401
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels ..	410
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? ..	435

8	Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ...	455
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung ...	459

9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsgestalters	531
----------	---	------------

10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	537
-----------	--	------------

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVII

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.2.1	Was ist »Organisation«?	10
1.2.2	Effektivität und Effizienz von Organisationen	14
1.2.3	Organisation und Unternehmen	16
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18

2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.2.1	Bürokratiemodell	27
2.2.2	Scientific-Management	29
2.2.3	Ansatz der Administrations- und Managementlehre	31
2.2.4	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	32
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	42
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	45

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.2.1	Aufgabenanalyse	51
3.2.2	Arbeitsanalyse	54
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.3.1	Aufgabensynthese	55
3.3.2	Arbeitssynthese	57
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.3.1	Stellenarten	69
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	69
4.3.1.2	Linienstellen	71
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	75
4.3.2	Gremienarten	79
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	79
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	84
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	85
4.3.2.4	Nebenamtliche Gremien	88
4.3.2.5	Projektgruppen	92
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten ...	94
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	94
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	97
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	98
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	103
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	106
4.5.3	Formale Beziehungen	107
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	107
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	113
4.5.4	Informale Beziehungen	118
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	118
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	121
5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.3.1	Funktionale Organisation	145
5.3.2	Divisionale Organisation	151
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	164
5.3.4	Holdingorganisation	169
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177
5.4.1	Produktmanagement	177
5.4.2	Kundenmanagement	180
5.4.3	Funktionsmanagement	184
5.4.4	Projektmanagement	185
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	193

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	215
6.2.1	Begriff des Prozesses	215
6.2.2	Merkmale von Prozessen	218
6.2.3	Arten von Prozessen	220
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	224
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	224
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	231
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	233
6.3.3.1	Prozessdefinition	233
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	238
6.3.3.3	Prozessrealisation	243
6.3.3.4	Prozessoptimierung	245
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	253
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	256
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	263
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	263
7.1.1	Formen des Wandels	263
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	272
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	284
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	299
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	309
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	309
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	311
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher ...	316
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	321
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	323
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	333
7.3.1	Ursachen von Widerständen	333
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	341
7.3.3	Umgang mit Widerständen	343
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	349
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	350
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	350
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	351
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	354
7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	358
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	358

7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	363
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	366
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	371
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	371
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	377
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	378
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	378
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	380
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	383
7.4.5	Organisation des Change-Managements	396
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	401
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	401
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	405
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	409
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	410
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien	410
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	416
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	430
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	432
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	435
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	435
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	437
8	Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	455
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	456
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	457
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	459
8.2.1	Informationsgewinnung	459
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	459
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	460
8.2.2	Situationsanalyse	472
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	472
8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	473
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	480
8.2.3	Zielbildung	487
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	487
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	488
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	495
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	495
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	496
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	502

8.2.5	Dokumentation	511
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	511
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	512
<hr/>		
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	531
<hr/>		
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	537
	Literaturverzeichnis	555
	Stichwortverzeichnis	589
	Autor	598