

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort der Herausgeber	5
Vorwort	7
1 Merkmale einer Organisation	15
1.1 Diagnostik und Entwicklung als zentrale Gegenstände der Betrachtung	15
1.1.1 Organisationen als komplexe Entitäten	17
1.1.2 Teile: Personen in Organisationen.	18
1.1.3 Strukturen: Vermittler zwischen Personen und Organisationen.	20
1.1.4 Ganzheiten: Organisationen als strukturierte Körperschaften .	21
1.2 Der Organisationsbegriff: Ein Konzept mit schillernder Bedeutung	22
1.2.1 Organisationsbegriffe mit unterschiedlichem Schwerpunkt .	24
1.2.2 Zentrale holistische Merkmale von Organisationen: Struktur und Ordnung	26
1.2.3 Ziele der Organisation.	27
1.2.4 Dauerhaftigkeit von Strukturen und Zielen.	28
1.3 Dualität von Stabilität und Dynamik in sozialen Organisationen	29
1.4 Versuch einer Definition der Organisation	32
1.5 Privatwirtschaftliche Unternehmung und Verwaltung: Prototypen der modernen Organisationslehre	34
1.6 Organisationen in der heutigen Form haben Geschichte . . .	36
1.7 Überblick über die Struktur des Buches	39

2	Theorien zur Organisation	41
2.1	Viele Theorien, aber keine Supertheorie	41
2.2	Klassische Theorien: Differenzierung und Integration von Funktionen und Prozessen	45
2.2.1	Gestaltung von sequentiellen Prozessen und Herrschafts- beziehungen	45
2.2.2	Betriebswissenschaftliche Unternehmensführung	47
2.2.3	Neue institutionenökonomische Theorien	49
2.2.4	Der situationsorientierte Ansatz	52
2.3	Theorien an der Schnittstelle der Organisation zur Person . .	54
2.3.1	Der Human Relations Ansatz	55
2.3.2	Anreiz-Beitrags-Theorie	57
2.3.3	Das Attraction-Selection-Attrition-Modell	58
2.4	Theorien an der Schnittstelle der Organisation zur Gesellschaft	60
2.4.1	Neoinstitutionalistische Theorien	61
2.4.2	Resource-Dependence-Theorie der Organisation	66
2.5	Zusammenfassung	68
3	Organisationsdiagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma wird auf Organisationen angewendet	70
3.1	Zum Verhältnis von Theorie und Diagnose	70
3.2	Erhebungsverfahren und Messmethoden	72
3.3	Diagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma auf der Basis empirischer Forschung	74
3.4	Diagnostik als ein mehrphasiger Prozess	77
3.4.1	Defizite bei der diagnostischen Feststellung des Ist-Zustands .	78
3.4.2	Ebenenspezifische Messverfahren	81
3.4.2.1	Position Analysis Questionnaire	82
3.4.2.2	Soziometrische Verfahren	83
3.4.2.3	MTO-Analyse: Zusammenhang von Mensch-Technik- Organisation	83
3.4.3	Diagnostik und das Problem der Vermittlung von Ebenen . .	84
3.4.3.1	Das Programm des methodologischen Individualismus	86
3.4.3.2	Die Mehrebenenanalyse	87
3.5	Diagnostik als Basis von Veränderungsmaßnahmen	89
3.5.1	Organisationsdiagnostik im Sinne der Aston-Gruppe	91
3.5.2	Organisationsdiagnostik im Sinne des situativen Ansatzes . .	93

3.5.3	Organisationsdiagnostik im Sinne des Organization	
	Assessment Research Program	94
3.5.4	Zusammenfassende Bewertung.	96
3.6	Struktur- und Prozessdiagnostik	97
3.7	Zusammenfassung	98
4	Diagnostik der Strukturen	99
4.1	Merkmale von Strukturen	100
4.2	Strukturmerkmale der Differenzierung und der Spezialisierung .	102
4.2.1	Differenzierung und Spezialisierung in horizontaler und vertikaler Richtung	103
4.2.2	Erhebungs- und Messmethoden	104
4.2.3	Kontingente Einflüsse auf Differenzierung und Spezialisierung	106
4.2.4	Fallbeispiel: Reduktion von Hierarchieebenen und Stäben in der Polizei.	107
4.3	Strukturmerkmale der Konfiguration und der Leitungs- organisation	109
4.3.1	Konfiguration	109
4.3.2	Erhebungs- und Messmethoden	110
4.3.3	Neuere Erkenntnisse	111
4.4	Strukturmerkmal Koordination	112
4.4.1	Koordination	113
4.4.2	Erhebungs- und Messmethoden	114
4.4.3	Neuere Erkenntnisse	116
4.4.4	Koordination durch Kultur	117
4.5	Standardisierung und Formalisierung	119
4.5.1	Erhebungs- und Messmethoden	121
4.5.2	Neuere Erkenntnisse	122
4.6	Entscheidungscentralisation	124
4.6.1	Planung, Entscheidung und Delegation.	124
4.6.2	Mess- und Erhebungsmethoden	125
4.6.3	Neuere Erkenntnisse	127
4.7	Zusammenfassung	128
5	Diagnostik der Prozesse	130
5.1	Prozesse als dynamische Teile der Organisation	130
5.1.1	Prozesse im Kontext des klassischen Analyse-Synthese-Konzepts .	131

5.1.2	Prozesse im Licht der modernen Prozessorganisation	133
5.2	Die Beschreibung von Prozessen	134
5.2.1	Definition und Anwendungen des Prozessbegriffs	135
5.2.2	Prozessdiagnostik.	136
5.2.3	Kennzahlen.	137
5.2.4	Prozessstrukturtransparenz: Wie Prozesse systematisch dargestellt werden	140
5.3	Diagnostische Merkmale von Prozessen	142
5.3.1	Prozessmerkmal Zeit	143
5.3.2	Prozessmerkmal Kosten	146
5.3.3	Prozessmerkmal Qualität	148
5.3.4	Prozessmerkmal Flexibilität	150
5.3.5	Prozessmerkmal Integrativität.	151
5.3.6	Prozessmerkmal Kundenzufriedenheit	154
5.4	Zusammenfassung	157
6	Organisationsdiagnostik im Kontext der Organisationsentwicklung	158
6.1	Organisationsentwicklung: Anpassung der internen Vorgänge an die Bedürfnisse der Mitarbeiter	162
6.2	OE als systematischer, strukturierter Prozess	168
6.2.1	Das Drei-Phasen-Modell der OE nach Lewin.	168
6.2.2	OE im Bereich der Teamentwicklung.	172
6.2.3	Professionelles Management der OE	173
6.2.3.1	Datenmanagement	174
6.2.3.2	Ablaufmanagement	176
6.2.3.3	Supportmanagement	177
6.3	Widerstand	178
6.4	Evaluation von Maßnahmen der Organisationsentwicklung	181
6.4.1	Empirische Evaluationsbefunde	181
6.4.2	Allgemeine Bewertung	183
6.5	Zusammenfassung	185
7	Change Management	186
7.1	Grundzüge des Change Management	187
7.2	Bekannte Ansätze des Change Management	191
7.2.1	Das Konzept des Business Process Reengineering (BPR).	191
7.2.2	Das Konzept des Lean Management	193

7.2.3	Netzwerk-Organisationen und verwandte Kooperationssysteme	195
7.3	Die Rolle des Unternehmensberaters	197
7.4	Werkzeuge des CM aus systemischer Sicht	200
7.4.1	Prozesse in systemtheoretischer Sicht: Theory of Constraints (TOC)	202
7.4.2	Zur logischen Grundstruktur der Werkzeuge der TOC	204
7.4.3	Fünf logische Bäume zur Bewältigung von Change	206
7.4.3.1	Ist-Zustands-Baum	207
7.4.3.2	Konflikt-Analyse-Baum	209
7.4.3.3	Soll-Zustands-Baum	209
7.4.3.4	Hindernis-Baum	210
7.4.3.5	Umsetzungs-Baum	210
7.4.4	Abschließende Bewertung der logischen Werkzeuge der TOC.	211
7.5	Zusammenfassung	212
8	Organisationswandel durch Qualitätsmanagement	214
8.1	Das Konzept Qualität	215
8.1.1	Kundenorientierung	216
8.1.2	Prozessorientierung	217
8.1.3	Verbesserungsorientierung	218
8.1.4	TQM als eine unternehmensweite Kultur	219
8.2	TQM in unterschiedlichen Varianten	222
8.2.1	Der traditionelle Kaizen-Ansatz	222
8.2.2	Statistische Werkzeuge	225
8.2.3	Six Sigma: Ein systematischer Problemlöseansatz unter Einsatz statistischer Verfahren	227
8.3	Das Konzept des organisationalen Lernens	232
8.4	Bewertung des TQM	238
8.5	Zusammenfassung	240
9	Evaluation.	241
9.1	Zum Begriff der Evaluation	242
9.2	Formen von Evaluationen	244
9.3	Wissenschaftliche Fundierung und methodische Orientierung	246
9.3.1	Theoretischer Hintergrund der summativen Evaluation	247

9.3.2	Zuordnung von Effekten zu Maßnahmen	249
9.3.3	Experimentelle und quasi-experimentelle Ansätze	250
9.3.4	Kriterien zur Wirksamkeitsbeurteilung	253
9.4	Strukturelle Evaluationen von Programmen als Zusammen- spiel von Kontext, Mechanismen und Outcomes	255
9.5	Restriktive Bedingungen für Evaluationen in der Praxis	260
9.6	Zusammenfassung	262
 10	 Zusammenfassender Überblick	 264
 Literatur		 269
 Stichwortverzeichnis		 289