

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Geleitwort der Herausgeber</b> . . . . .   | 5  |
| <b>Vorwort</b> . . . . .  | 7  |
| <b>1 Merkmale einer Organisation</b> . . . . .  | 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 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>2</b> | <b>Theorien zur Organisation . . . . .</b>   | 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 Herrschaftsbeziehungen . . . . .                              | 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 |
| <b>3</b> | <b>Organisationsdiagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma wird auf Organisationen angewendet . . . . .</b> | 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  |
| <b>4</b> | <b>Diagnostik der Strukturen</b> . . . . .  | 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 Leitungsorganisation . . . . .               | 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      | Entscheidungszentralisation . . . . .   | 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 |
| <b>5</b> | <b>Diagnostik der Prozesse</b> . . . . .  | 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        |
| <b>6</b> | <b>Organisationsdiagnostik im Kontext der Organisationsentwicklung . . . . .</b>                       | <b>158</b> |
| 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        |
| <b>7</b> | <b>Change Management . . . . .</b>   | <b>186</b> |
| 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:<br>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<br>der TOC . . . . .                               | 211        |
| 7.5      | Zusammenfassung . . . . .  | 212        |
| <b>8</b> | <b>Organisationswandel durch Qualitätsmanagement . . . . .</b>                                     | <b>214</b> |
| 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<br>unter Einsatz statistischer Verfahren . . . . . | 227        |
| 8.3      | Das Konzept des organisationalen Lernens . . . . .   | 232        |
| 8.4      | Bewertung des TQM . . . . .  | 238        |
| 8.5      | Zusammenfassung . . . . .  | 240        |
| <b>9</b> | <b>Evaluation . . . . .</b>  | <b>241</b> |
| 9.1      | Zum Begriff der Evaluation . . . . .   | 242        |
| 9.2      | Formen von Evaluationen . . . . .  | 244        |
| 9.3      | Wissenschaftliche Fundierung und methodische<br>Orientierung . . . . .                             | 246        |
| 9.3.1    | Theoretischer Hintergrund der summativen Evaluation . . . . .                                      | 247        |

|                             |   |     |
|-----------------------------|---|-----|
| 9.3.2                       | Zuordnung von Effekten zu Maßnamen . . . . .  | 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-<br>spiel von Kontext, Mechanismen und Outcomes . . . . . | 255 |
| 9.5                         | Restriktive Bedingungen für Evaluationen in der Praxis . . . .  | 260 |
| 9.6                         | Zusammenfassung . . . . .   | 262 |
| <b>10</b>                   | <b>Zusammenfassender Überblick</b> . . . . .  | 264 |
| <b>Literatur</b>            | . . . . .   | 269 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> | . . . . .   | 289 |