

Manfred Bornewasser

# Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung

*m*HOCHSCHULE  
83 LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort der Herausgeber</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>1 Merkmale einer Organisation</b> . . . . .	<b>15</b>
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> . . . . .	<b>41</b>
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
<b>3</b>	<b>Organisationsdiagnostik: Ein erfolgreiches Paradigma wird auf Organisationen angewendet</b> . . . . .	<b>70</b>
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 Merisch-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>	<b>99</b>
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
<b>5</b>	<b>Diagnostik der Prozesse . . . . .</b>	<b>130</b>
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 Kooperationsysteme. . . . .	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
<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 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 Orientierung. . . . .	246
9.3.1	Theoretischer Hintergrund der summativen Evaluation. . . . .	247

14	Inhaltsverzeichnis	
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
<b>10</b>	<b>Zusammenfassender Überblick . . . . .</b>	<b>264</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>269</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>289</b>