

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Unternehmensorganisation: Eine kurze Bestandsaufnahme</b> .....                               | 1  |
| 1.1 Strategische Relevanz .....  | 1  |
| 1.2 Probleme des Organisationsmanagements .....  | 3  |
| 1.3 Die Lücke zwischen Organisationsforschung und<br>pseudowissenschaftlichen Allheilmitteln ..... | 5  |
| 1.3.1 Der Beitrag der Organisationsforschung zur Lösung<br>praktischer Gestaltungsprobleme .....   | 5  |
| 1.3.2 Praktische Ratgeber: Simplifizierung komplexer Probleme .....                                | 8  |
| 1.4 Ziel und Ausrichtung des vorliegenden Buches .....   | 11 |
| Literatur .....  | 13 |
| <b>2 Organization Design: Begriffliche Abgrenzung und methodischer<br/>Ansatz</b> .....            | 19 |
| 2.1 Was ist Organisation? .....  | 19 |
| 2.2 Organization Design als Management-Entscheidung .....  | 29 |
| 2.3 Organisations-Controlling .....  | 32 |
| Literatur .....  | 35 |
| <b>3 Gegenstand: Was genau wird (re-)organisiert?</b> .....  | 39 |
| 3.1 Dimensionen des Organisations-Gegenstands .....  | 39 |
| 3.2 Aufgaben als Kern der organisatorischen Gestaltung .....                                       | 47 |
| 3.2.1 Begriffliche Abgrenzung .....  | 47 |
| 3.2.2 Aufgabenanalyse .....  | 53 |
| Literatur .....  | 66 |
| <b>4 Ziele setzen: Beurteilungskriterien für Organisationsstrukturen</b> .....                     | 71 |
| 4.1 Welche Kriterien eignen sich im Organization Design? .....                                     | 71 |
| 4.2 Conformance: Compliance und Observance .....   | 75 |
| 4.2.1 Compliance .....   | 76 |
| 4.2.2 Observance .....   | 82 |
| 4.3 Performance: Konfigurations- und Verhaltenseffizienz .....                                     | 96 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.3.1     | Grundlagen der Effizienzbewertung von Organisationsstrukturen .....  | 96  |
| 4.3.2     | Kriterien der Konfigurationseffizienz .....  | 102 |
| 4.3.3     | Kriterien der Verhaltenseffizienz .....  | 130 |
| 4.3.4     | Rekonstruktion von Praxisanforderungen mithilfe des Effizienzkonzepts .....                                      | 147 |
| Literatur | .....  | 150 |
| <b>5</b>  | <b>Handlungsmöglichkeiten bestimmen: Gestaltungsparameter und Gestaltungsalternativen der Organisation</b> ..... | 161 |
| 5.1       | Was wird gestaltet? .....  | 161 |
| 5.2       | Delegation .....   | 164 |
| 5.2.1     | Festlegung des Delegationsgrades .....   | 164 |
| 5.2.2     | Führungsebenen und -spannen .....  | 169 |
| 5.3       | Bereichsbildung .....  | 174 |
| 5.4       | Koordination .....   | 184 |
| 5.4.1     | Begriff .....  | 184 |
| 5.4.2     | Organisatorische Koordination .....  | 187 |
| 5.4.3     | Flankierung: Alignment durch nicht-organisatorische Integrationsmechanismen .....                                | 202 |
| 5.5       | „Neue“ Organisationsformen .....   | 213 |
| 5.5.1     | Was zeichnet „neue“ Formen der Organisation aus? .....   | 213 |
| 5.5.2     | Wie „neu“ ist das Neue? .....  | 223 |
| 5.5.3     | Fazit und Implikationen für das weitere Vorgehen .....   | 228 |
| Literatur | .....  | 230 |
| <b>6</b>  | <b>Beurteilung von Kernalternativen der Organisationsgestaltung</b> .....  | 239 |
| 6.1       | Gestaltung des organisatorischen Rahmens für das Unternehmen .....   | 239 |
| 6.2       | Organisation von Unternehmensfunktionen und Koordination in mehrdimensionalen Strukturen .....                   | 253 |
| 6.3       | Hierarchische Verteilung von Kompetenzen .....   | 263 |
| 6.3.1     | Führungsstruktur: Hierarchie, Entscheidungsebenen und Führungsspannen .....                                      | 264 |
| 6.3.2     | Kompetenzverteilung: Zentralisation, Delegation und Selbstorganisation .....                                     | 278 |
| 6.4       | „Neue“ Organisationsformen .....   | 284 |
| 6.4.1     | Selbstorganisation und verteilte Führung .....   | 284 |
| 6.4.2     | Kollaboration über Netzwerke und das Spotify-Organisationsmodell .....   | 290 |
| Literatur | .....  | 292 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>7 Auswahl einer Organisationsalternative</b> .....                      | 299 |
| 7.1 Gewichtung der Beurteilungskriterien: Structure follows Strategy ..... | 300 |
| 7.2 Berücksichtigung von Kontingenzfaktoren .....                          | 309 |
| 7.3 Integration von Konfigurations- und Verhaltenseffizienz .....          | 311 |
| Literatur .....  | 315 |