

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1 Unsere Welt der Organisationen .....</b>	<b>13</b>
<b>Teil 1: Organisationen neu betrachtet .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Die Akteure und die Teile .....</b>	<b>23</b>
»Out of the box« denken .....	23
Die wichtigsten Akteure .....	25
Eine frühere Darstellung .....	27
Ketten, Knotenpunkte, Netze und Sets .....	28
<b>3 Kunst, Handwerk und Wissenschaft des Organisierens .....</b>	<b>33</b>
Entscheidungsfindung als Kunst, Handwerk oder Wissenschaft .....	35
Strategieentwicklung als Handwerk plus Kunst mit ein bisschen Wissenschaft .....	36
Management als Handwerk mit Kunst, aber nur begrenzter Wissenschaft .....	39
<b>Teil 2: Die Bausteine des Organisationsdesigns .....</b>	<b>45</b>
<b>4 Die Koordinierungsmechanismen .....</b>	<b>47</b>
<b>5 Die Design-Parameter .....</b>	<b>53</b>
Arbeitsstellen designen: Spezialisierung .....	53
Arbeitsstellen designen: Formalisierung .....	54
Arbeitsstellen designen: Training und Indoktrination .....	54
Die Superstruktur designen: Einheiten bilden .....	55
Die Superstruktur designen: Die Größe der Einheiten bestimmen .....	59
Die Superstruktur designen: Dezentralisierung entwirren .....	60
Die Superstruktur konkretisieren: Planungs- und Kontrollsysteme .....	61
Die Superstruktur konkretisieren: Querverbindungen .....	62
<b>6 Design im Kontext .....</b>	<b>65</b>
Alter und Größe .....	65
Technische Systeme .....	66
Umwelt .....	66
Macht .....	67

<b>Teil 3: Vier Grundformen von Organisationen .....</b>	<b>69</b>
<b>7      Die persönliche Unternehmung .....</b>	<b>71</b>
Die Grundstruktur der persönlichen Unternehmung .....	72
Bedingungen und Arten von persönlichen Unternehmungen .....	73
Die Vor- und Nachteile der persönlichen Unternehmung .....	74
<b>8      Die programmierte Maschine .....</b>	<b>77</b>
Die Grundstruktur der programmierten Maschine .....	78
Bedingungen und Arten von programmierten Maschinen .....	80
Die Vor- und Nachteile der programmierten Maschine .....	82
Sich mit Maschinen arrangieren .....	86
<b>9      Die professionelle Versammlung .....</b>	<b>89</b>
Die Grundstruktur der professionellen Versammlung .....	90
Bedingungen und Arten professioneller Versammlungen .....	93
Die Vor- und Nachteile der professionellen Versammlung .....	94
<b>10     Der Projektpionier .....</b>	<b>99</b>
Die Grundstruktur des Projektpioniers .....	102
Bedingungen und Arten von Projektpionieren .....	103
Die Nachteile des Projektpioniers .....	104
<b>11     Die vier Formen zusammen betrachtet .....</b>	<b>107</b>
Die vier Formen damals und heute .....	107
Die vier Formen im Überblick .....	108
Strategieentwicklung in den Formen .....	111
Managen in den Formen .....	115
Die Formen in der echten Welt .....	119
<b>Teil 4: Sieben treibende Kräfte, die der Organisation zugrunde liegen .....</b>	<b>121</b>
<b>12     Eine Kraft für jede Form .....</b>	<b>123</b>
Konsolidierung in der persönlichen Organisation .....	123
Effizienz in der programmierten Maschine .....	124
Kompetenz in der professionellen Versammlung .....	124
Kollaboration im Projektpionier .....	124

---

<b>13 Drei Kräfte für alle Formen</b> .....	127
Das Überstülpen der Separierung – auseinandergerissen werden .....	128
Die verbindende Kultur – enger zusammenrücken .....	128
Konflikte (auseinanderdriften) .....	133
Kultur und Konflikte .....	138
<b>Teil 5: Drei weitere Formen</b> .....	141
<b>14 Die divisionale Form</b> .....	143
Nach außen expandieren, nach innen akquirieren .....	143
Phasen im Übergang zur divisionalen Form .....	145
Die grundlegende divisionale Struktur .....	147
Die zur programmierten Maschine getriebenen Einheiten .....	148
Die Nachteile der Konglomerat-Gründung .....	149
Die divisionale Form über Unternehmen hinaus .....	153
<b>15 Die Gemeinschaft</b> .....	157
Die grundlegende Struktur .....	157
Arten der Gemeinschaft .....	160
Die Vor- und Nachteile der Gemeinschaft .....	161
<b>16 Die politische Arena</b> .....	163
Die Vorteile der politischen Arena .....	164
<b>Teil 6: Die Kräfte in allen Formen ins Gleichgewicht bringen</b> .....	167
<b>17 Ein Loblied auf die Ankerform</b> .....	169
Die Gefahren der Exzellenz .....	170
Gefahren und Segen der Kontamination .....	171
<b>18 Ein Hoch auf die Hybridformen</b> .....	173
Gemischte Hybride des Ganzen .....	174
Kombinierte Hybride in den Teilen .....	174
Kooperation, Wettbewerb und Teilung .....	175

<b>19 Die Reise durch den Lebenszyklus in allen Formen .....</b>	<b>177</b>
Ein Lebenszyklusmodell der Organisationsstruktur .....	177
Geburt: Das Start-up als persönliche Unternehmung .....	178
Jugend: Teilweise Erhaltung der persönlichen Unternehmung .....	179
Reife: Eine natürliche Struktur annehmen .....	179
Die Mitte des Lebens: Plötzliche Übergänge .....	181
Älter werden: Sich erneuern, um zu überleben .....	184
Untergang: Natürlich oder politisch .....	190
 <b>Teil 7: Organisationen über die sieben Formen hinaus .....</b>	 <b>193</b>
 <b>20 Outward-bound-Organisationen .....</b>	 <b>195</b>
Beschränkt durch Diversifikation und vertikale Integration .....	196
Externes Netzwerken .....	197
Outsourcing .....	197
Partnerschaften als Joint Ventures .....	199
Schaffung einer Plattform für andere .....	200
Sich zusammenschließen für einen gemeinsamen Zweck .....	201
Sich an einen Tisch setzen .....	202
Die Outward-bound-Formen .....	203
 <b>21 Öffnung des Organisationsdesigns .....</b>	 <b>207</b>
Stichwortverzeichnis .....	213
Über den Autor .....	219