

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

1 Unsere Welt der Organisationen 13

Teil 1: Organisationen neu betrachtet 21

2 Die Akteure und die Teile 23

»Out of the box« denken 23

Die wichtigsten Akteure 25

Eine frühere Darstellung 27

Ketten, Knotenpunkte, Netze und Sets 28

3 Kunst, Handwerk und Wissenschaft des Organisierens 33

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

Teil 2: Die Bausteine des Organisationsdesigns 45

4 Die Koordinierungsmechanismen 47

5 Die Design-Parameter 53

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

6 Design im Kontext 65

Alter und Größe 65

Technische Systeme 66

Umwelt 66

Macht 67

Teil 3: Vier Grundformen von Organisationen	69
7 Die persönliche Unternehmung	71
Die Grundstruktur der persönlichen Unternehmung	72
Bedingungen und Arten von persönlichen Unternehmungen	73
Die Vor- und Nachteile der persönlichen Unternehmung	74
8 Die programmierte Maschine	77
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
9 Die professionelle Versammlung	89
Die Grundstruktur der professionellen Versammlung	90
Bedingungen und Arten professioneller Versammlungen	93
Die Vor- und Nachteile der professionellen Versammlung	94
10 Der Projektpionier	99
Die Grundstruktur des Projektpioniers	102
Bedingungen und Arten von Projektpionieren	103
Die Nachteile des Projektpioniers	104
11 Die vier Formen zusammenbetrachtet	107
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
Teil 4: Sieben treibende Kräfte, die der Organisation zugrunde liegen	121
12 Eine Kraft für jede Form	123
Konsolidierung in der persönlichen Organisation	123
Effizienz in der programmierten Maschine	124
Kompetenz in der professionellen Versammlung	124
Kollaboration im Projektpionier	124

13 Drei Kräfte für alle Formen 127
Das Überstülpen der Separierung – auseinandergerissen werden 128
Die verbindende Kultur – enger zusammenrücken 128
Konflikte (auseinanderdriften) 133
Kultur und Konflikte 138

Teil 5: Drei weitere Formen 141

14 Die divisionale Form 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

15 Die Gemeinschaft 157
Die grundlegende Struktur 157
Arten der Gemeinschaft 160
Die Vor- und Nachteile der Gemeinschaft 161

16 Die politische Arena 163
Die Vorteile der politischen Arena 164

Teil 6: Die Kräfte in allen Formen ins Gleichgewicht bringen 167

17 Ein Loblied auf die Ankerform 169
Die Gefahren der Exzellenz 170
Gefahren und Segen der Kontamination 171

18 Ein Hoch auf die Hybridformen 173
Gemischte Hybride des Ganzen 174
Kombinierte Hybride in den Teilen 174
Kooperation, Wettbewerb und Teilung 175

19 Die Reise durch den Lebenszyklus in allen Formen 177

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

Teil 7: Organisationen über die sieben Formen hinaus 193

20 Outward-bound-Organisationen 195

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

21 Öffnung des Organisationsdesigns 207

Stichwortverzeichnis 213

Über den Autor 219