

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmen als Organisation .....</b>	<b>1</b>
1.1 Organisation als Instrument der Unternehmensführung .....	1
1.1.1 Organisation als Struktur .....	1
1.1.2 Kernelemente von Organisationen .....	5
1.1.3 Arbeitsteilung und Koordination als organisatorische Kernfragen .....	9
1.1.4 Ziele als Effizienzkriterien der Organisationsgestaltung .....	12
1.2 Verhaltenswissenschaftliche Implikationen der Organisationsgestaltung .....	14
1.2.1 Organisation als Verhaltensdeterminante .....	14
1.2.2 Organisationales Commitment .....	15
1.2.3 Organisationsdienliches Verhalten .....	17
1.2.4 Organisationsschädigendes Verhalten .....	19
1.3 Zusammenfassung und Lernkontrolle (Wiederholungsfragen und Reflexionsfragen) .....	22
Literatur .....	24
<b>2 Strukturelle Ausgestaltung der Unternehmensorganisation .....</b>	<b>27</b>
2.1 Organisationseinheiten als Strukturelemente .....	27
2.1.1 Stellen als Organisationseinheiten .....	27
2.1.1.1 Stellen und ihre Merkmale .....	27
2.1.1.2 Stellenarten .....	30
2.1.1.3 Stellenmehrheiten .....	35
2.1.1.4 Stellenhierarchie .....	39
2.1.2 Verhaltenswissenschaftliche Implikationen der Stellengestaltung .....	42
2.1.2.1 Arbeitszufriedenheit .....	42
2.1.2.2 Stress .....	44
2.1.2.3 Motivationsfördernde Stellengestaltung .....	46
2.1.2.4 Mitarbeiter als aktive Stellengestalter .....	48
2.1.2.5 Karrieren als Stellenfolgen .....	52
2.1.2.6 Macht in Hierarchien .....	55

2.2 Ausgestaltung der Primärorganisation . . . . .	57
2.2.1 Konzepte der Primärorganisation . . . . .	57
2.2.1.1 Gestaltungsparameter der Primärorganisation . . . . .	57
2.2.1.2 Grundmodelle der Aufbauorganisation . . . . .	67
2.2.1.3 Konzernorganisation . . . . .	79
2.2.1.4 Führungsorganisation . . . . .	88
2.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Implikationen der Primärorganisation . . . . .	92
2.2.2.1 Mikropolitik in Organisationen . . . . .	92
2.2.2.2 Organisationskultur . . . . .	95
2.3 Ausgestaltung der Sekundärorganisation . . . . .	97
2.3.1 Konzepte der Sekundärorganisation . . . . .	97
2.3.1.1 Abgrenzung sekundärer Stellenmehrheiten . . . . .	97
2.3.1.2 Produktmanagement . . . . .	98
2.3.1.3 Key-Account-Management (Kundenmanagement) . . . . .	99
2.3.1.4 Projektorganisation als Teil des Projektmanagements . . . . .	101
2.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Implikationen der Sekundärorganisation . . . . .	110
2.3.2.1 Konflikte in Organisationen . . . . .	110
2.3.2.2 Teamprozesse in Organisationen . . . . .	113
2.4 Zusammenfassung und Lernkontrolle (Wiederholungsfragen und Reflexionsfragen) . . . . .	116
Literatur . . . . .	121
<b>3 Prozessuale Ausgestaltung der Unternehmensorganisation . . . . .</b>	<b>127</b>
3.1 Strukturelle Dimension der Prozess-Organisation . . . . .	127
3.1.1 Bedeutung und Ziele der Prozessgestaltung . . . . .	127
3.1.2 Charakteristika von Unternehmensprozessen . . . . .	129
3.1.3 Ausgestaltung der Unternehmensprozesse auf Makroebene . . . . .	132
3.1.4 Prozessgestaltung auf Mikroebene . . . . .	134
3.1.5 Prozess-Organisation als Sekundär- oder Primärorganisation . . . . .	139
3.2 Verhaltenswissenschaftliche Implikationen der Prozess-Organisation . . . . .	142
3.2.1 Empowerment . . . . .	142
3.2.2 Selbstorganisation . . . . .	143
3.3 Zusammenfassung und Lernkontrolle (Wiederholungsfragen und Reflexionsfragen) . . . . .	147
Literatur . . . . .	148
<b>4 Ausgestaltung des organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>151</b>
4.1 Strukturelle Dimensionen des organisatorischen Wandels . . . . .	151
4.1.1 Ursachen des Wandels . . . . .	151
4.1.2 Formen des Wandels . . . . .	153

4.1.3	Management von Wandlungsprozessen . . . . .	157
4.1.3.1	Phasen des Wandlungsprozesses . . . . .	157
4.1.3.2	Gestaltung von Wandlungsprozessen . . . . .	159
4.1.4	Organisation des Wandels . . . . .	162
4.1.5	Wandel als kontinuierlicher, verstetigter Prozess . . . . .	163
4.2	Verhaltenswissenschaftliche Implikationen des organisatorischen Wandels . . . . .	165
4.2.1	Organisationsentwicklung . . . . .	165
4.2.2	Mitarbeiterseitige Reaktionen auf organisatorischen Wandel . . . . .	168
4.2.3	Emotionen in Organisationen . . . . .	170
4.3	Zusammenfassung und Lernkontrolle (Wiederholungsfragen und Reflexionsfragen) . . . . .	172
	Literatur . . . . .	174
<b>5</b>	<b>Konzepte posttraditioneller Organisation . . . . .</b>	<b>179</b>
5.1	Einordnung . . . . .	179
5.2	Verhaltenswissenschaftliches Fundament posttraditionaler Organisationsgestaltung . . . . .	180
5.2.1	Selbstführung der Mitarbeiter . . . . .	180
5.2.2	Vertrauen in Organisationen . . . . .	183
5.2.3	Organisationale Gerechtigkeit . . . . .	185
5.2.4	Freiheit und Transparenz . . . . .	191
5.2.5	Rollen als dynamische Verhaltenserwartungen . . . . .	193
5.3	Ansätze der Ausgestaltung posttraditioneller Organisation . . . . .	195
5.3.1	Hierarchiefreie Organisation . . . . .	195
5.3.2	Agile Organisationskonzepte . . . . .	198
5.3.3	Kollegiales Kreismodell . . . . .	201
5.3.4	„X-kratien“ (Holokratie, Soziokratie) . . . . .	203
5.4	Zusammenfassung und Lernkontrolle (Wiederholungsfragen und Reflexionsfragen) . . . . .	207
	Literatur . . . . .	209