

Inhaltsübersicht

Teil 1: Grundlagen 21

Kapitel 1: Begriff der Organisation 23

Kapitel 2: Ziele der Organisation..... 30

Kapitel 3: Aufgaben der Organisation 38

Kapitel 4: Management der Organisation..... 42

Teil 2: Organisationstheorie 47

Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung 49

Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze..... 69

Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung 217

Teil 3: Organisationsgestaltung 231

Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung..... 233

Kapitel 9: Organisationseinheiten 247

Kapitel 10: Aufbauorganisation 272

Kapitel 11: Ablauforganisation..... 308

Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle..... 336

Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle 365

Teil 4: Wandel von Organisationen 437

Kapitel 14: Ursachen des Wandels..... 439

Kapitel 15: Formen und Management des Wandels 467

Zusammenfassung und Ausblick 491

Literaturverzeichnis..... 495

Stichwortverzeichnis 519

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	17
Zielgruppe und Aufbau	17
Empfehlung für die Benutzung.....	19
Veränderungen gegenüber der 5. Auflage	19
Die Verfasser	20
Teil 1: Grundlagen	21
Kapitel 1: Begriff der Organisation.....	23
1 Prozessorientierter Organisationsbegriff.....	24
2 Instrumenteller Organisationsbegriff.....	25
3 Institutioneller Organisationsbegriff.....	26
4 Synthese	27
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen....	29
Kapitel 2: Ziele der Organisation.....	30
1 Ermittlung von Zielen.....	30
2 Kriterien der Effektivität	31
3 Realisierung der Effektivität	34
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen....	36
Kapitel 3: Aufgaben der Organisation	38
1 Gestaltung der Unternehmensstruktur.....	38
2 Gestaltung der Unternehmensentwicklung	39
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen....	41
Kapitel 4: Management der Organisation	42
1 Organisatorische Regeln.....	42
2 Techniken der Organisation	43
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen....	46
Teil 2: Organisationstheorie	47
Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung	49
1 Aufgaben der Organisationstheorie	49
2 Methoden der Organisationsforschung	50

2.1	Arten von Methoden.....	50
2.2	Hermeneutik	51
2.3	Analytisch-deduktive Methode.....	56
2.4	Induktion	58
2.5	Hypothetisch-deduktive Methode.....	59
2.6	Ansätze.....	66
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	67
	Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze	69
1	Systematik.....	69
2	Der Bürokratieansatz	71
2.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	71
2.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	72
2.3	Zentrale Aussagen.....	72
2.4	Menschenbild	75
2.5	Methoden.....	76
2.6	Aktuelle Bedeutung	78
3	Der tayloristische Ansatz	80
3.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	80
3.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	81
3.3	Zentrale Aussagen.....	82
3.4	Menschenbild	84
3.5	Methoden.....	85
3.6	Aktuelle Bedeutung	86
4	Der Human-Relations-Ansatz.....	88
4.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	88
4.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	89
4.3	Zentrale Aussagen.....	90
4.4	Menschenbild	92
4.5	Methoden.....	92
4.6	Aktuelle Bedeutung	94
5	Der strukturtechnische Ansatz.....	96
5.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	97
5.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	97
5.3	Zentrale Aussagen.....	98
5.4	Menschenbild	101

5.5	Methoden.....	102
5.6	Aktuelle Bedeutung	103
6	Der situative Ansatz.....	104
6.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	105
6.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	106
6.3	Zentrale Aussagen	107
6.4	Menschenbild.....	112
6.5	Methoden.....	113
6.6	Aktuelle Bedeutung	116
7	Der entscheidungstheoretische Ansatz.....	119
7.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	119
7.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	120
7.3	Zentrale Aussagen.....	122
7.4	Menschenbild	128
7.5	Methoden.....	130
7.6	Aktuelle Bedeutung	132
8	Der institutionenökonomische Ansatz	134
8.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	135
8.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	138
8.3	Zentrale Aussagen.....	139
8.4	Menschenbild	151
8.5	Methoden.....	152
8.6	Aktuelle Bedeutung	153
9	Der evolutionstheoretische Ansatz.....	158
9.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	158
9.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	159
9.3	Zentrale Aussagen.....	160
9.4	Menschenbild	163
9.5	Methoden.....	164
9.6	Aktuelle Bedeutung	167
10	Der interpretative Ansatz.....	169
10.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	170
10.2	Organisationsbegriff und Metapher	170
10.3	Zentrale Aussagen.....	171
10.4	Menschenbild.....	173

10.5 Methoden	174
10.6 Aktuelle Bedeutung	177
11 Der Selbstorganisationsansatz.....	180
11.1 Vertreter und wichtige Quellen.....	180
11.2 Organisationsbegriff und Metapher	181
11.3 Zentrale Aussagen	182
11.4 Menschenbild.....	186
11.5 Methoden	188
11.6 Aktuelle Bedeutung	189
12 Der Strukturationsansatz	191
12.1 Vertreter und wichtige Quellen.....	191
12.2 Organisationsbegriff und Metapher	192
12.3 Zentrale Aussagen	194
12.4 Menschenbild.....	198
12.5 Methoden	200
12.6 Aktuelle Bedeutung	202
13 Überblick über die organisationstheoretischen Ansätze.....	204
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen..	208
Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung	217
1 Synopse der organisationstheoretischen Ansätze.....	217
2 Kombination der organisationstheoretischen Ansätze	220
2.1 Realistische versus konstruktivistische Position	221
2.2 Positivistische versus anti-positivistische Position	222
2.3 Deterministische versus voluntaristische Position.....	223
2.4 Nomothetische versus idiographische Position	224
3 Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze	226
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen..	230
Teil 3: Organisationsgestaltung	231
Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung ...	233
1 Das Leistungsziel	233
2 Die Gestaltungsbereiche der Organisation.....	234
3 Elemente der Aufbauorganisation	235

3.1	Die Aufgabe.....	235
3.2	Aufgabenanalyse	238
3.3	Aufgabensynthese	240
3.4	Aufgabenverteilung	241
4	Elemente der Ablauforganisation.....	243
4.1	Arbeitsorganisation	243
4.1.1	Arbeitsanalyse.....	243
4.1.2	Arbeitssynthese.....	243
4.2	Prozessorganisation	244
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	245
	Kapitel 9: Organisationseinheiten	247
1	Arten von Organisationseinheiten.....	247
1.1	Stellen.....	248
1.1.1	Instanz	249
1.1.2	Ausführungsstelle.....	250
1.1.3	Stab.....	250
1.1.4	Dienstleistungsstelle	251
1.1.5	Stellen als dynamische Rollenbündel	252
1.2	Stellenmehrheiten	253
1.2.1	Abteilung.....	254
1.2.2	Ausschuss.....	256
1.2.3	Gruppe	257
2	Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten.....	260
2.1	Beschaffenheit der Aufgabe.....	260
2.2	Eigenschaften der Aktionsträger	262
2.3	Eigenschaften der Sachmittel	263
2.4	Recht der Unternehmensverfassung	264
2.4.1	Aufgaben der Unternehmensverfassung	264
2.4.2	Personengesellschaften.....	265
2.4.3	Kapitalgesellschaften.....	266
2.4.4	Corporate Governance.....	268
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	269
	Kapitel 10: Aufbauorganisation	272
1	Gegenstand der Aufbauorganisation.....	272
2	Gestaltungsparameter: Spezialisierung, Delegation, Koordination	273

2.1	Spezialisierung.....	273
2.1.1	Grad der Spezialisierung	274
2.1.2	Art der Spezialisierung	275
2.2	Delegation	276
2.2.1	Begriff der Delegation.....	276
2.2.2	Prinzipien und Regeln der Delegation	278
2.2.3	Vorteile und Nachteile der Delegation.....	279
2.3	Koordination	280
2.3.1	Instrumente der Fremdkoordination	281
2.3.2	Instrumente der Selbstkoordination	286
2.4	Konfiguration.....	292
2.4.1	Klassische Konfigurationen	292
2.4.2	Die Konfigurationen nach Mintzberg	293
3	Motivation.....	297
3.1	Motivationsziele	297
3.2	Motivationstheorien	298
3.3	Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation.....	299
3.4	Anreiz- und kontrollgerechte Aufbauorganisation	301
3.4.1	Theoretische Grundlagen	301
3.4.2	Gestaltungsprobleme.....	303
3.5	Fazit	305
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen..	306
	Kapitel 11: Ablauforganisation	308
1	Gegenstand der Ablauforganisation.....	308
2	Ziele der Ablauforganisation	309
2.1	Effizienz der Ressourcennutzung	309
2.2	Steigerung der Motivation.....	310
2.3	Erhöhung der Agilität.....	311
3	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation	313
3.1	Gegenstand der Arbeitsorganisation	313
3.2	Ablauforganisation der Fertigung	315
3.2.1	Arbeitsanalyse und personale Zuordnung	315
3.2.2	Zeitliche Strukturierung.....	317
3.2.3	Räumliche Anordnung.....	322
3.3	Ablauforganisation der Büroarbeit	326

3.3.1	Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung	326
3.3.2	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikations- technologie.....	328
4	Ablauforganisation als Prozessorganisation	330
4.1	Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation.....	330
4.2	Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation.....	331
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	334
	Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle	336
1	Gestaltungsmöglichkeiten.....	336
2	Funktionale Organisation	337
2.1	Merkmale	337
2.1.1	Verrichtungsprinzip	337
2.1.2	Einliniensystem.....	338
2.1.3	Zentralisation	339
2.2	Vorteile, Nachteile.....	339
3	Divisionale Organisation	341
3.1	Merkmale	341
3.1.1	Objektprinzip.....	341
3.1.2	Dezentralisation durch Center-Konzepte	343
3.1.3	Mehrliniensystem	344
3.2	Vorteile, Nachteile.....	345
3.3	Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding	347
3.3.1	Entstehung der Holding	347
3.3.2	Begriff und Arten der Holding	348
3.3.3	Koordination in der Holding.....	350
3.3.4	Vorteile, Nachteile	351
4	Matrixorganisation	352
4.1	Merkmale	353
4.1.1	Mehrdimensionalität	353
4.1.2	Mehrliniensystem	354
4.1.3	Dezentralisation	355
4.2	Vorteile, Nachteile.....	355
5	Sekundärorganisation	356
5.1	Begriff.....	356
5.2	Formen	358

5.2.1	Produktmanagement	358
5.2.2	Key-Account-Management	358
5.2.3	Projektmanagement	358
6	Zusammenfassung	360
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	362
	Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle.....	365
1	Trends.....	365
1.1	Trends als Fortschritt oder Moden	365
1.2	Prozessorientierung	367
1.3	Teamorientierung.....	369
1.4	Empowerment.....	370
1.5	Dynamisierung	371
1.6	Entgrenzung.....	372
1.7	Corporate Social Responsibility	374
1.8	Virtualisierung	376
1.9	Verflüssigung	379
2	Neue Organisationsmodelle	381
2.1	Prozessorganisation	381
2.1.1	Grundidee.....	381
2.1.2	Business Reengineering	383
2.2	Teamorganisation.....	384
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	385
2.2.2	Qualitätszirkel	385
2.2.3	Projektgruppen	386
2.2.4	Team-Work-Management	387
2.3	Selbstorganisation	388
2.3.1	Autonome Selbstorganisation.....	389
2.3.2	Autogene Selbstorganisation	391
2.4	Lernende Organisation	393
2.5	Kooperationen	396
2.5.1	Interorganisationale Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie	396
2.5.2	Vertikale Kooperationen	398
2.5.3	Horizontale Kooperationen.....	404
2.5.4	Laterale Kooperationen	405
2.5.5	Joint Venture	406

2.6	Integrity- und Compliance-Strukturen.....	406
2.6.1	Abbau organisationaler Verantwortungsbarrieren durch Schaffung von Integrity-Strukturen	407
2.6.2	Aufbau organisationaler Unterstützungspotenziale durch Einrichtung von Compliance-Stellen	408
2.7	Virtuelle Organisation	413
2.7.1	Homeoffice.....	413
2.7.2	Mobile Arbeit.....	415
2.7.3	Virtuelle Teams	416
2.7.4	Dynamische Netzwerke	418
2.8	Agile Organisation.....	421
2.8.1	Was bedeutet Agilität?.....	421
2.8.2	Integration verschiedener neuer Strukturmodelle.....	422
2.8.4	Ein ganzheitliches Modell agiler Organisation: Die Holakratie.	427
2.8.5	Ein Praxisbeispiel: Buurtzorg	431
3	Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen.....	433
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	434
	Teil 4: Wandel von Organisationen.....	437
	Kapitel 14: Ursachen des Wandels	439
1	Die Fit-Hypothese.....	439
2	Externe Einflussfaktoren	442
2.1	Markt	442
2.2	Gesellschaft	445
2.3	Recht.....	447
3	Interne Einflussfaktoren	450
3.1	Zielsystem des Unternehmens	450
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation.....	450
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation.....	451
3.1.3	Nonprofit-Organisationen.....	453
3.2	Strategie des Unternehmens.....	456
3.3	Technologie	460
3.3.1	Fertigungstechnologie.....	460
3.3.2	Informationstechnologie	461
3.4	Unternehmenskultur.....	463
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	465

Kapitel 15: Formen und Management des Wandels	467
1 Formen des Wandels	467
1.1 Geplanter Wandel	467
1.1.1 Reorganisation	468
1.1.2 Organisationsentwicklung	469
1.1.3 Change Management	470
1.2 Ungeplanter Wandel.....	471
2 Management des geplanten Wandels	474
2.1 Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel.....	474
2.2 Auslöser für Reorganisationen	475
2.3 Organisation der Reorganisation.....	476
2.3.1 Modelle der Projektorganisation.....	476
2.3.2 Überblick über die Projektphasen.....	477
2.3.3 Projektplanung.....	478
2.3.4 Projektumsetzung.....	479
2.3.5 Projektkontrolle	480
2.4 Hindernisse beim geplanten Wandel	482
2.4.1 Überblick	482
2.4.2 Unternehmensinterne Widerstände	482
2.4.3 Unternehmensexterne Widerstände.....	483
2.5 Kritik am Modell des geplanten Wandels	484
3 Management des ungeplanten Wandels	485
3.1 Gelenkte Evolution	485
3.2 Gestaltung des Lernkontextes.....	487
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ..	488
Zusammenfassung und Ausblick	491
Literaturverzeichnis	495
Stichwortverzeichnis	519