

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Herausforderung Organisation	1
1.2 Übersicht und Hinweise für Lesende	4
Literatur	6
2 Handlungsanleitung: Die Wahl der optimalen Organisationsform	9
2.1 Was von Anfang an wichtig ist	10
2.2 Sorgfältige Charakterisierung der Situation	11
2.3 Bestimmung von Gestaltungsprinzipien (Design-Kriterien)	12
2.4 Gezielte Generierung von Alternativen	13
2.5 Bestimmung der relevanten Effizienzkriterien	14
2.6 Transparente Bewertung und Auswahl (inklusive Prüfen der Realisierbarkeit)	16
2.7 Implementierung, Organisationscontrolling und Weiterentwicklung	19
2.8 Schematische Zusammenfassung	21
Literatur	21
3 Organisatorische Grundlagen	23
3.1 Klassische Organisationsbegriffe	24
3.1.1 Instrumentaler Organisationsbegriff	24
3.1.2 Institutionaler Organisationsbegriff	25
3.1.3 Funktionaler Organisationsbegriff	25
3.2 Handlungsgrößen der organisatorischen Gestaltung	27
3.2.1 Klaviatur der Organisierenden	27
3.2.2 Arbeitsteilung	27
3.2.3 Koordination	28
3.2.4 Konfiguration	29
3.2.5 Zusammenhang von Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration	29
3.3 „Fit“ in der organisatorischen Gestaltung	30
3.4 Prozess der organisatorischen Gestaltung (Organisationsprozess)	31

3.5	Organisatorische Effektivität und Effizienz	33
3.6	Effektivität, Effizienz und organisatorischer Gestaltungsprozess	36
3.7	Organisatorische Gestaltung als Prozess des Wandels	37
3.8	Bedeutung der Organisation für die Unternehmungssteuerung	38
3.8.1	Grundsätzliche Bedeutung	38
3.8.2	Besondere Bedeutung der Organisation auf der obersten Ebene der Unternehmungsführung	40
Literatur		43
4	Organisation als Erfolgspotenzial und Kernkompetenz	45
4.1	Verhältnis von Strategie und Struktur	46
4.2	Herausforderung durch den Wandel der Markt- und Wettbewerbsbedingungen	47
4.2.1	Disruptive Kräfte führen zu komplexen, chaotischen und instabilen Umweltbedingungen	47
4.2.2	Grosse Herausforderungen in der „VUCA-Umwelt“	49
4.2.3	Folgen für den strategischen Entwicklungsrahmen	50
4.3	Organisation als Erfolgspotenzial	51
4.4	Organisation als Kernkompetenz	54
4.5	Organisation als Erfolgspotenzial und Kernkompetenz: Konsequenzen für den strategischen Entwicklungsrahmen	55
4.6	Veränderter Kontext für die Bewertung und Auswahl von Organisationsformen	57
Literatur		59
5	Anforderungen aus Rahmenbedingungen und Strategie	63
5.1	Einflussgrößen auf Organisationsformen	64
5.1.1	Vorbemerkungen	64
5.1.2	Unternehmungsexterne Einflussfaktoren (Umsystem)	66
5.1.3	Unternehmungsinterne Einflussfaktoren	69
5.1.4	Vorgaben aus Vision, Zielen, Strategien, Geschäftsmodell, Leistungsprozess und Leistungsprogramm	72
5.2	Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung	75
5.3	Praktische Umsetzung in einer Organisationsanalyse	78
5.4	Zentrale Bedeutung der relevanten Bezugsebene	79
5.5	Berücksichtigung der situationsspezifischen Einflüsse im Organisationsprozess	83
5.5.1	Vorbemerkungen	83
5.5.2	Gestaltungsprinzipien (Design-Kriterien)	84
5.5.3	Gewichtung der Effizienzkriterien	86
Literatur		87

6 Anforderungen aus Quellen organisatorischer Effizienz	89
6.1 Problematik der organisatorischen Effizienz	90
6.2 Vorgehensweise zur Ableitung von Effizienzkriterien	91
6.3 Quellen organisatorischer Leistungswirksamkeit	92
6.4 Basis des Effizienzkonzepts	93
6.4.1 Praktische Quelle des Effizienzkonzepts	93
6.4.2 Wissenschaftlich-pädagogische Quelle des Effizienzkonzepts	94
6.4.3 Prüfstand der Praxis und Empirie	96
6.4.4 Weiterentwicklung und intensiver Einsatz in der Praxis	97
6.5 Organisationales Lernen	97
6.5.1 Wissen als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit	97
6.5.2 Beitrag der Organisation zum Wissensmanagement	98
6.5.3 Organisationales Lernen und Strukturgestaltung	105
6.6 Innovationsfähigkeit	107
6.6.1 Innovationsfähigkeit als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit	107
6.6.2 Beitrag der Organisation zur Innovationsfähigkeit	107
6.6.3 Innovationsfähigkeit und Strukturgestaltung	111
6.7 Einordnung neuartiger, dezentraler Organisationsansätze	113
Literatur	116
7 Verdichtung zu einem Effizienzkonzept	119
7.1 Vorbemerkungen	120
7.2 Präzisierung von Effizienzkriterien	120
7.3 Einflussgrößen auf die Erfüllbarkeit der Effizienzkriterien	127
7.4 Interdependenzen der Effizienzkriterien	128
Literatur	130
8 Auswahl einer Organisationsform	131
8.1 Verbaler Vergleich von Organisationsformen	132
8.1.1 Grundüberlegungen zum verbalen Vergleich	132
8.1.2 Hypothetischer Vergleich idealtypischer Organisationsformen	133
8.2 Punktbewertung	145
8.3 Gewichtung der Effizienzkriterien	145
8.3.1 Vorbemerkungen	145
8.3.2 Gewichtung der Effizienzkriterien durch Nutzwertanalyse	147
8.3.3 Visualisierung der Beurteilungsergebnisse	149
8.3.4 Analytic Hierarchy Process (AHP) als Alternative	152
8.4 Prüfen der Realisierbarkeit	152
Literatur	154
9 Fazit und Ausblick	157
Literatur	160
Stichwortverzeichnis	161