

# Inhaltsübersicht

<b>Teil 1: Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
Kapitel 1: Begriff der Organisation .....	3
Kapitel 2: Aufgaben der Organisation.....	9
Kapitel 3: Ziele der Organisation .....	14
<b>Teil 2: Organisationstheorie .....</b>	<b>21</b>
Kapitel 4: Aufgaben und Methoden der Organisationstheorie .....	26
Kapitel 5: Organisationstheoretische Ansätze.....	44
Kapitel 6: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung.....	203
<b>Teil 3: Organisationsgestaltung.....</b>	<b>215</b>
Kapitel 7: Gegenstand der Organisationsgestaltung.....	221
Kapitel 8: Organisationseinheiten.....	235
Kapitel 9: Aufbauorganisation .....	256
Kapitel 10: Ablauforganisation .....	286
Kapitel 11: Traditionelle Organisationsmodelle.....	314
Kapitel 12: Neuausrichtung der Organisationsmodelle.....	347
<b>Teil 4: Wandel von Organisationen.....</b>	<b>377</b>
Kapitel 13: Bedingungen für die Organisation.....	381
Kapitel 14: Formen des Wandels .....	415
<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>438</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber .....</b>	<b>V</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>XII</b>
<b>Teil 1: Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>Kapitel 1: Begriff der Organisation .....</b>	<b>3</b>
1 Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff .....	3
2 Instrumenteller Organisationsbegriff.....	4
3 Institutioneller Organisationsbegriff.....	5
4 Synthese.....	6
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	8
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	8
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	8
<b>Kapitel 2: Aufgaben der Organisation .....</b>	<b>9</b>
1 Organisation als Strukturtechnik .....	9
2 Organisation als Managementaufgabe.....	10
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	13
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	13
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	13
<b>Kapitel 3: Ziele der Organisation.....</b>	<b>14</b>
1 Problematik der Zielbestimmung .....	14
2 Effektivitätskriterien.....	15
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	18
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	18
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	18

**Teil 2: Organisationstheorie ..... 21****Kapitel 4: Aufgaben und Methoden der Organisationstheorie..... 26**

1 Aufgaben der Organisationstheorie ..... 26

2 Methoden der Organisationstheorie..... 27

2.1 Arten von Methoden ..... 27

2.2 Hypothetisch-deduktive Methode ..... 32

2.3 Schritte der Theoriebildung ..... 34

2.3.1 Hypothesenbildung ..... 34

2.3.2 Deduktion..... 36

2.3.3 Hypothesenprüfung..... 37

2.4 Anwendung der Theorie..... 38

2.5 Ansätze ..... 40

\* *Fragen zur Wiederholung* ..... 42\* *Fragen zur Vertiefung* ..... 42\* *Literaturempfehlungen* ..... 43**Kapitel 5: Organisationstheoretische Ansätze ..... 44**

1 Systematik ..... 44

**2 Der Bürokratieansatz ..... 46**

2.1 Vertreter und wichtige Quellen..... 46

2.2 Organisationsbegriff und Metapher ..... 47

2.3 Zentrale Aussagen ..... 48

2.4 Menschenbild ..... 51

2.5 Methoden ..... 52

2.6 Aktuelle Bedeutung..... 55

**3 Der tayloristische Ansatz ..... 58**

3.1 Vertreter und wichtige Quellen..... 58

3.2 Organisationsbegriff und Metapher ..... 59

3.3 Zentrale Aussagen ..... 60

3.4 Menschenbild ..... 62

3.5 Methoden ..... 64

3.6 Aktuelle Bedeutung..... 65

**4 Der Human-Relations-Ansatz ..... 67**

4.1 Vertreter und wichtige Quellen..... 67

4.2 Organisationsbegriff und Metapher ..... 68

4.3 Zentrale Aussagen..... 69

4.4	Menschenbild .....	72
4.5	Methoden .....	73
4.6	Aktuelle Bedeutung.....	74
<b>5</b>	<b>Der strukturtechnische Ansatz.....</b>	<b>78</b>
5.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	79
5.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	79
5.3	Zentrale Aussagen.....	80
5.4	Menschenbild .....	83
5.5	Methoden .....	84
5.6	Aktuelle Bedeutung.....	85
<b>6</b>	<b>Der situative Ansatz.....</b>	<b>88</b>
6.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	89
6.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	90
6.3	Zentrale Aussagen.....	91
6.4	Menschenbild.....	97
6.5	Methoden .....	99
6.6	Aktuelle Bedeutung.....	102
<b>7</b>	<b>Der entscheidungstheoretische Ansatz .....</b>	<b>105</b>
7.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	106
7.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	107
7.3	Zentrale Aussagen.....	109
7.3.1	Entscheidungslogischer Ansatz .....	109
7.3.2	Entscheidungsprozessorientierter Ansatz .....	114
7.4	Menschenbild.....	117
7.5	Methoden .....	119
7.6	Aktuelle Bedeutung.....	121
<b>8</b>	<b>Der institutionenökonomische Ansatz .....</b>	<b>124</b>
8.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	126
8.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	128
8.3	Zentrale Aussagen.....	130
8.3.1	Der Property-Rights-Ansatz.....	130
8.3.1.1	Verfügungsrechte .....	130
8.3.1.2	Anreizwirkungen.....	130
8.3.2	Der Transaktionskosten-Ansatz.....	133
8.3.2.1	Transaktionskosten .....	133
8.3.2.2	Die Institution „Unternehmung“ .....	133
8.3.2.3	Markt oder Hierarchie.....	134

8.3.3	Der Principal-Agent-Ansatz.....	139
8.3.3.1	Verhältnis von Prinzipal und Agent.....	139
8.3.3.2	Lösung des Agenturproblems .....	141
8.4	Menschenbild .....	143
8.5	Methoden .....	144
8.6	Aktuelle Bedeutung.....	146
<b>9</b>	<b>Der evolutionstheoretische Ansatz .....</b>	<b>151</b>
9.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	152
9.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	152
9.3	Zentrale Aussagen.....	154
9.3.1	Grundprinzipien der Evolution .....	154
9.3.2	Ökologische Ansätze .....	155
9.3.3	Evolutionäre Ansätze .....	156
9.4	Menschenbild .....	157
9.5	Methoden .....	158
9.6	Aktuelle Bedeutung.....	162
<b>10</b>	<b>Der interpretative Ansatz .....</b>	<b>165</b>
10.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	166
10.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	167
10.3	Zentrale Aussagen.....	168
10.4	Menschenbild .....	170
10.5	Methoden .....	172
10.5.1	Grundannahmen.....	172
10.5.2	Prozesstheorien .....	173
10.5.3	Inhaltstheorien .....	173
10.6	Aktuelle Bedeutung.....	175
<b>11</b>	<b>Der Selbstorganisationsansatz.....</b>	<b>179</b>
11.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	180
11.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	180
11.3	Zentrale Aussagen.....	182
11.3.1	Autonome und autogene Ordnungsbildung .....	182
11.3.2	Normierungsbereiche.....	184
11.4	Menschenbild .....	188
11.5	Methoden .....	189
11.6	Aktuelle Bedeutung.....	191
* Fragen zur Wiederholung .....		193
* Fragen zur Vertiefung .....		197
* Literaturempfehlungen.....		202

<b>Kapitel 6: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung.....</b>	<b>203</b>
1 Synopse der organisationstheoretischen Ansätze .....	203
2 Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze.....	208
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	212
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	212
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	212
<b>Teil 3: Organisationsgestaltung .....</b>	<b>215</b>
<b>Kapitel 7: Gegenstand der Organisationsgestaltung.....</b>	<b>221</b>
1 Das Leistungsziel.....	221
2 Die Gestaltungsbereiche der Organisation .....	221
3 Elemente der Aufbauorganisation .....	223
3.1 Die Aufgabe .....	223
3.2 Aufgabenanalyse.....	226
3.3 Aufgabensynthese .....	228
3.4 Aufgabenverteilung.....	229
4 Elemente der Ablauforganisation .....	230
4.1 Arbeitsorganisation .....	230
4.1.1 Arbeitsanalyse.....	230
4.1.2 Arbeitssynthese.....	231
4.2 Prozessorganisation.....	232
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	233
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	234
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	234
<b>Kapitel 8: Organisationseinheiten.....</b>	<b>235</b>
1 Arten von Organisationseinheiten .....	235
1.1 Stellen .....	236
1.1.1 Instanz.....	237
1.1.2 Ausführungsstelle .....	238
1.1.3 Stab .....	238
1.1.4 Dienstleistungsstelle .....	239

1.2	Stellenmehrheiten .....	239
1.2.1	Abteilung .....	240
1.2.2	Ausschuss .....	242
1.2.3	Gruppe .....	244
2	Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten.....	246
2.1	Beschaffenheit der Aufgabe.....	246
2.2	Eigenschaften der Aktionsträger.....	247
2.3	Eigenschaften der Sachmittel.....	248
2.4	Recht der Unternehmensverfassung.....	249
2.4.1	Aufgaben der Unternehmensverfassung.....	249
2.4.2	Personengesellschaften .....	250
2.4.3	Kapitalgesellschaften.....	251
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	254
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	254
*	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	255
<b>Kapitel 9: Aufbauorganisation .....</b>		<b>256</b>
1	Gegenstand der Aufbauorganisation.....	256
2	Gestaltungsparameter .....	257
2.1	Spezialisierung.....	257
2.1.1	Grad der Spezialisierung.....	258
2.1.2	Art der Spezialisierung .....	259
2.2	Delegation.....	260
2.2.1	Begriff der Delegation .....	260
2.2.2	Vorteile und Nachteile der Delegation .....	262
2.2.3	Prinzipien und Regeln der Delegation.....	263
2.3	Koordination .....	264
2.3.1	Instrumente der Fremdkoordination .....	265
2.3.1.1	Koordination durch persönliche Weisung .....	266
2.3.1.2	Koordination durch Programme .....	270
2.3.1.3	Koordination durch Pläne .....	271
2.3.2	Instrumente der Selbstkoordination .....	272
2.3.2.1	Selbstabstimmung .....	272
2.3.2.2	Koordination durch Märkte .....	273
2.3.2.3	Koordination durch Unternehmenskultur .....	275
2.3.2.4	Koordination durch Professionalisierung .....	276

2.4	Konfiguration .....	278
2.4.1	Klassische Konfigurationen.....	278
2.4.2	Die Konfigurationen nach <i>Mintzberg</i> .....	279
2.4.2.1	Grundbausteine der Organisation .....	279
2.4.2.2	Konfigurationstypen .....	280
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	284
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	284
*	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	285
<b>Kapitel 10: Ablauforganisation .....</b>		<b>286</b>
1	Gegenstand der Ablauforganisation .....	286
2	Ziele der Ablauforganisation.....	287
2.1	Effizienz der Ressourcennutzung.....	287
2.2	Leistungsförderndes Personalmanagement.....	288
2.3	Umweltorientierte Anpassungsfähigkeit.....	289
3	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation .....	290
3.1	Gegenstand der Arbeitsorganisation .....	290
3.2	Ablauforganisation der Fertigung.....	291
3.2.1	Arbeitsanalyse und personale Synthese.....	291
3.2.2	Zeitliche Synthese.....	294
3.2.2.1	Reihenfolgeplanung .....	294
3.2.2.2	Durchlaufterminierung und Kapazitätsplanung.....	294
3.2.2.3	Computergestütztes Produktionsplanungs- und Steuerungssystem.....	298
3.2.3	Räumliche Synthese.....	299
3.2.3.1	Werkstattfertigung .....	300
3.2.3.2	Fließfertigung.....	301
3.2.3.3	Gruppenfertigung.....	302
3.3	Ablauforganisation der Büroarbeit .....	305
3.3.1	Personale, zeitliche und räumliche Synthese.....	305
3.3.2	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	306
4	Ablauforganisation als Prozessorganisation.....	307
4.1	Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation.....	307
4.2	Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation .....	308
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	312
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	313
*	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	313

<b>Kapitel 11: Traditionelle Organisationsmodelle.....</b>	<b>314</b>
1 Gestaltungsmöglichkeiten .....	314
2 Funktionale Organisation .....	315
2.1 Merkmale .....	315
2.1.1 Verrichtungsprinzip .....	315
2.1.2 Einliniensystem.....	316
2.1.3 Zentralisation .....	317
2.2 Vorteile, Nachteile .....	317
3 Divisionale Organisation .....	319
3.1 Merkmale .....	319
3.1.1 Objektprinzip .....	319
3.1.2 Dezentralisation durch Center-Konzepte.....	321
3.1.3 Mehrliniensystem .....	322
3.2 Vorteile, Nachteile .....	324
3.3 Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding .....	325
3.3.1 Entstehung der Holding .....	325
3.3.2 Begriff und Arten der Holding .....	327
3.3.3 Koordination in der Holding.....	329
3.3.4 Vorteile, Nachteile.....	330
4 Matrixorganisation .....	332
4.1 Merkmale .....	332
4.1.1 Mehrdimensionalität .....	332
4.1.2 Mehrliniensystem .....	334
4.1.3 Dezentralisation .....	335
4.2 Vorteile, Nachteile .....	335
5 Sekundärorganisation .....	337
5.1 Begriff .....	337
5.2 Formen .....	338
5.2.1 Produktmanagement .....	338
5.2.2 Key-Account-Management .....	338
5.2.3 Projektmanagement .....	339
5.2.4 SGE-Management.....	341
6 Zusammenfassung .....	343
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	345
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	346
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	346

<b>Kapitel 12: Neuausrichtung der Organisationsmodelle.....</b>	<b>347</b>
1 Trends .....	347
1.1 Trends als Fortschritt oder Moden.....	347
1.2 Prozessorientierung.....	349
1.3 Teamorientierung.....	350
1.4 Empowerment .....	351
1.5 Entgrenzung .....	353
1.6 Dynamisierung .....	354
2 Neue Organisationsmodelle.....	355
2.1 Prozessorganisation.....	355
2.2 Teammodelle.....	358
2.2.1 Teilautonome Arbeitsgruppen .....	358
2.2.2 Qualitätszirkel.....	359
2.2.3 Projektgruppen.....	360
2.2.4 Team-Work-Management.....	361
2.3 Selbstorganisation .....	363
2.4 Kooperationsmodelle .....	364
2.4.1 Horizontale Kooperationsmodelle.....	365
2.4.2 Vertikale Kooperationsmodelle.....	367
2.4.3 Virtuelle Organisation .....	369
2.5 Lernende Organisation.....	370
3 Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen.....	373
* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	374
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	374
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	375

## **Teil 4: Wandel von Organisationen .....377**

### **Kapitel 13: Bedingungen für die Organisation.....381**

1 Die Fit-Hypothese.....	381
2 Externe Bedingungen .....	385
2.1 Markt.....	385
2.2 Gesellschaft.....	387
2.3 Recht der Unternehmensverfassung.....	388
2.3.1 Binnenorganisation der Unternehmensführung.....	388
2.3.2 Shareholder- versus Stakeholder-Ansatz.....	391

3	Interne Bedingungen.....	393
3.1	Zielsystem des Unternehmens.....	393
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation .....	393
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation.....	394
3.1.3	Nonprofit-Organisationen.....	395
3.2	Strategie des Unternehmens.....	398
3.3	Technologie.....	406
3.3.1	Fertigungstechnologie.....	407
3.3.2	Informationstechnologie .....	408
3.4	Organisationskultur.....	410
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	413
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	413
*	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	414
<b>Kapitel 14: Formen des Wandels .....</b>		<b>415</b>
1	Überblick .....	415
1.1	Geplanter Wandel .....	415
1.1.1	Reorganisation .....	415
1.1.2	Organisationsentwicklung .....	417
1.1.3	Change Management .....	417
1.2	Ungeplanter Wandel .....	418
2	Management des geplanten Wandels.....	420
2.1	Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel.....	420
2.2	Auslöser für Reorganisationen.....	421
2.3	Organisation der Reorganisation.....	423
2.3.1	Modelle der Projektorganisation .....	423
2.3.2	Überblick über die Projektphasen.....	424
2.3.3	Die Planungsphase.....	425
2.3.4	Die Realisationsphase.....	426
2.3.5	Die Kontrollphase.....	428
2.4	Hindernisse beim geplanten Wandel .....	429
2.4.1	Überblick .....	429
2.4.2	Unternehmensinterne Wandlungshindernisse .....	430
2.4.3	Unternehmensexterne Wandlungshindernisse.....	431
3	Management des ungeplanten Wandels.....	432
3.1	Gelenkte Evolution .....	433
3.2	Gestaltung des Lernkontextes .....	434

* <i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	436
* <i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	436
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	437
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>438</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>442</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>459</b>