

INHALT

Vorwort	9
1 Organisation aus ganzheitlicher Sicht	13
1.1 Organisation – Ein vielschichtiges Phänomen	13
1.2 Organisation und integrierte Führung – Das St. Galler Management-Konzept	20
1.3 Organisationsprofile – Organisationsdynamik – Organisationsmethodik	27
2 Organisationsprofile	32
2.1 Von der perfekten Maschine zum sinnvermittelnden System: Technostruktur – Soziostruktur	34
2.1.1 Dimensionen der Strukturierung	34
2.1.1.1 Sache versus Person	34
2.1.1.2 Formalisierung versus Symbolorientierung	37
2.1.2 Strukturtypologie und Organisationsansätze	40
2.1.2.1 Technostruktur	42
2.1.2.2 Soziostruktur	50
2.2 Von der Bewahrung zum Wandel: Paläste – Zelte	58
2.2.1 Dimensionen der strategischen Strukturierung	58
2.2.1.1 Effizienz versus Effektivität	58
2.2.1.2 Organisation auf Dauer versus Organisation auf Zeit	60

2.2.2	Strukturtypologie und Organisationsansätze	64
2.2.2.1	Paläste	64
2.2.2.2	Zelte	71
2.3	Von der Bürokratie zum Föderalismus: Hierarchien – Netze	81
2.3.1	Dimensionen der Strukturierung	81
2.3.1.1	Monolithik versus Polyzentrik	82
2.3.1.2	Steile versus flache Konfiguration	83
2.3.2	Strukturtypologie und Organisationsansätze	86
2.3.2.1	Hierarchien	86
2.3.2.2	Netze	92
2.4	Vom Diktat zur Selbstverantwortung: Fremdorganisation – Selbstorganisation	111
2.4.1	Dimensionen der Strukturierung	111
2.4.1.1	Kontextuelle Anpassung versus Identitäts- entwicklung	111
2.4.1.2	Fremdgestaltung versus Eigengestaltung	114
2.4.2	Strukturtypologie und Organisationsansätze	118
2.4.2.1	Fremdorganisation	118
2.4.2.2	Selbstorganisation	124
2.5	Integration: Von der stabilisierenden zur entwicklungsfähigen Organisation	134
2.5.1	Die Strukturtypologien in der Gesamtsicht	134
2.5.1.1	Die stabilisierende Organisation	136
2.5.1.2	Die entwicklungsfähige Organisation	138
2.5.2	Organisationsansätze im Profil: Eine zusammenfassende Darstellung	140
3	Organisationsdynamik	142
3.1	Die Evolution von Organisationen	142
3.2	Lebensphasen des Unternehmens und ihre Organisations- profile	143
3.2.1	Lebensphasen- und Entwicklungsmodelle	143
3.2.2	Synopsis: Strukturentwicklung im St. Galler Management-Konzept	153
3.2.2.1	Idealtypische Strukturentwicklungsphasen	153
3.2.2.2	Die Dynamisierung der Organisationsprofile	159

3.2.3 Organisationsprofile für die Lebensphasen des Unternehmens	160
3.2.3.1 Pionier-Unternehmen	160
3.2.3.2 Wachstums-Unternehmen	161
3.2.3.3 Reife-Unternehmen	162
3.2.3.4 Wende-Unternehmen	165
3.2.4 Determinanten der Organisationsdynamik	168
3.3) Typische Organisationsstrukturen in den Lebensphasen eines Unternehmens	176
3.4 Organisationsstrukturen im Wandel der Zeit	189
4 Organisationsmethodik	199
4.1 Organisationsmethodik = Systemmethodik	200
4.1.1 Das klassische Vorgehen beim Organisieren: Eine kritische Würdigung	200
4.1.2 Das Vorgehen der Systemmethodik	206
4.1.3 Strategische Organisationsmethodik	210
4.2 Die Schritte der strategischen Organisationsmethodik	211
4.2.1 Problemabgrenzung und Zielbestimmung	211
4.2.1.1 Vom Symptom zum Problem	213
4.2.1.2 Zweckbestimmung: Sinnmanagement oder Wertsteigerung?	214
4.2.1.3 Zielsetzung: Lenkung, Gestaltung oder Entwicklung von Organisationen	216
4.2.2 Organisationsanalyse	218
4.2.2.1 Ermittlung der Vernetzung	218
4.2.2.2 Organisationsdynamik »Ist«	221
4.2.2.3 Organisationsprofil »Ist«	222
4.2.3 Organisationsdiagnose	226
4.2.3.1 Vergleich mit »Soll«-Kriterien und entsprechenden Organisationsansätzen	227
4.2.3.2 Schwachstellenanalyse	228
4.2.4 Organisationsdesign	230
4.2.4.1 Lenkung: Feinanpassung	231
4.2.4.2 Gestaltung: Organisationsprofil »Soll«	231
4.2.4.3 Entwicklung: Organisationsdynamik »Soll«	237

4.2.5 Implementation und Controlling	239
4.2.5.1 Organisationskonforme Realisierung	240
4.2.5.2 Controlling und Frühwarnung	241
4.3 Praxis der strategischen Organisationsmethodik: Der Fall Apple Computer	242
4.4 Zusammenfassung	253
Literatur	255
Sachregister	266
Personenregister	271