

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIV

## Teil I: Theorien der Organisation

<b>1</b>	<b>Das Phänomen Organisation: begriffliche und gesellschaftliche Perspektiven.....</b>	<b>3</b>
1.1	Begriffsbildungen der Organisation – Zwischen Funktion und Institution .....	3
1.2	Organisieren als klassisches Phänomen .....	6
1.3	Die moderne Gesellschaft als Organisationsgesellschaft .....	7
<b>2</b>	<b>Die theoretische Organisationsforschung.....</b>	<b>9</b>
2.1	Organisationstheorien zwischen Erklären, Verstehen und Gestalten .....	9
2.2	Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	10
2.3	Systematisierungskonzepte: der problematische Überblick .....	11
<b>3</b>	<b>(Neo-)Klassische Organisationstheorien.....</b>	<b>15</b>
3.1	Überblick.....	15
3.2	Bürokratie-Ansatz .....	15
3.3	Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) .....	18
3.4	Human-Relations-Ansatz .....	20
3.5	Anreiz-Beitrags-Theorie.....	21
<b>4</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsprozessforschung.....</b>	<b>23</b>
4.1	Überblick.....	23
4.2	Entscheidungsverhalten bei begrenzter Rationalität.....	24
4.3	Organisationen und begrenzte Rationalität.....	26
4.4	Verhaltensorientierte Theorie der Firma und Zielbildung.....	28
4.5	Organisationale Anarchie .....	29
4.6	Kritische Würdigung .....	33
<b>5</b>	<b>Der situative Ansatz .....</b>	<b>35</b>
5.1	Herkunft, Ziel und Forschungsprogramm .....	35
5.2	Operationalisierung der Organisationsstruktur.....	36

5.3	Operationalisierung der Situation.....	37
5.4	Operationalisierung des Organisationserfolgs.....	38
5.5	Der Fit-Gedanke im situativen Ansatz.....	40
5.6	Kritische Würdigung.....	41
<b>6</b>	<b>Ökonomische Theorien der Organisation.....</b>	<b>43</b>
6.1	Basisannahmen der Neoklassik und der Institutionenökonomik.....	43
6.2	Forschungsrichtungen der Institutionenökonomik.....	45
6.3	Transaktionskostentheorie.....	46
6.3.1	Grundbegriffe.....	46
6.3.1.1	Transaktion als Analyseeinheit.....	46
6.3.1.2	Transaktions- und Produktionskosten.....	47
6.3.2	Organizational Failures Framework.....	49
6.3.3	Institutionelle Arrangements: Zwischen Markt und Hierarchie.....	52
6.3.4	Kritische Würdigung.....	53
6.4	Agency-Theorie.....	55
6.4.1	Positive und normative Agency-Theorie.....	55
6.4.2	Arten der Informationsasymmetrie.....	56
6.4.3	Die normative Agency-Theorie im Kontext der formalen Kontrakttheorie.....	58
6.4.4	Grundlagen der positiven Agency-Theorie.....	60
6.4.5	Anwendungsfelder der Agency-Theorie.....	62
6.4.6	Kritische Würdigung.....	62
6.5	Schlussbetrachtung.....	64
<b>7</b>	<b>Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus.....</b>	<b>66</b>
7.1	Varianten des Neoinstitutionalismus.....	66
7.2	Institution und Institutionalisierung.....	67
7.3	Organisation und institutionelle Umwelt.....	68
7.4	Rationalitätsmythen und die Legitimität organisationaler Strukturen.....	69
7.5	Institutionelle Isomorphie in organisationalen Feldern.....	71
7.6	Die Mikrofundierung des soziologischen Neoinstitutionalismus.....	73
7.7	Kritische Würdigung.....	74
<b>8</b>	<b>Mikropolitik und Strukturierungstheorie.....</b>	<b>77</b>
8.1	Vorbemerkung.....	77
8.2	Begriff und Verständnisse der Mikropolitik.....	77
8.3	Mikropolitische Ansätze.....	80
8.3.1	Überblick.....	80

8.3.2	Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken .....	80
8.3.3	Strategische Organisationsanalyse .....	83
8.3.3.1	Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte .....	83
8.3.3.2	Organisationale Akteure und ihre Strategien.....	84
8.3.3.3	Macht als Vorbedingung autonomer Akteure .....	85
8.3.3.4	Mikropolitische Spiele im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang .....	87
8.3.3.5	Strategische Organisationsanalyse als Rekonstruktion von Strategien und Spielen.....	88
8.3.4	Bewertung mikropolitischer Ansätze .....	88
8.4	Mikropolitik aus strukturationstheoretischer Perspektive .....	89
8.4.1	Vorbemerkung.....	89
8.4.2	Dualität der Struktur.....	90
8.4.3	Konzept der reflexiven Handlungssteuerung und strategische Handlungsanalyse.....	92
8.4.4	Strukturanalyse.....	94
8.4.5	Mikropolitische Analyse auf der Grundlage der Strukturationstheorie.....	96
8.4.5.1	Analyse struktureller Macht .....	96
8.4.5.2	Kontingenz und Entscheidungskorridor.....	98
8.4.5.3	Struktureller Konflikt zwischen Routine und Innovation.....	99
8.5	Kritische Würdigung .....	100
<b>9</b>	<b>Theorie organisierter Sozialsysteme .....</b>	<b>103</b>
9.1	Vielfalt systemtheoretischer Ansätze .....	103
9.2	Soziale Systeme als selbstreferenzielle Systeme.....	104
9.3	Systemtheoretische Organisationsforschung.....	107
9.3.1	Abgrenzung und zentrale Merkmale organisierter Sozialsysteme.....	107
9.3.2	Autopoietische Selbststeuerung, Komplexität und Intransparenz organisierter Sozialsysteme .....	109
9.3.3	Management von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht.....	110
9.3.4	Der postheroische Manager zwischen Intervention und Steuerung.....	111
9.3.5	Systemische Interventionen in Organisationen .....	113
9.4	Kritische Würdigung .....	115
<b>10</b>	<b>Organisationstheorien und Organisationsgestaltung.....</b>	<b>118</b>
	<b>Übungsaufgaben zu Teil I.....</b>	<b>121</b>
	<b>Fallstudie.....</b>	<b>122</b>

## Teil II: Organisationsgestaltung

<b>1</b>	<b>Grundlagen der Organisationsgestaltung</b> .....	<b>127</b>
1.1	Vorbemerkung .....	127
1.2	Ziel der Organisationsgestaltung .....	128
1.3	Ansätze organisationaler Effektivität .....	129
1.4	Kriterien organisationaler Effektivität .....	133
1.5	Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung .....	136
1.5.1	Überblick.....	136
1.5.2	Unternehmensmitglieder .....	136
1.5.3	Organisations- bzw. Unternehmenskultur .....	138
1.5.4	Politische Prozesse .....	142
1.5.5	Weitere unternehmensinterne Kontextfaktoren.....	143
1.5.6	Umweltbedingungen .....	145
1.5.7	Stimmigkeit (Fit) zwischen Organisationsstruktur und Kontext .....	148
1.6	Basisaufgaben und Bereiche organisatorischer Gestaltung .....	150
1.6.1	Arbeitsteilung und Koordination als Basisaufgaben .....	150
1.6.2	Aufbau- und Ablauforganisation.....	150
1.6.3	Primär- und Sekundärorganisation.....	155
<b>2</b>	<b>Arbeitsteilung in Unternehmen</b> .....	<b>156</b>
2.1	Überblick.....	156
2.2	Bildung von Organisationseinheiten .....	156
2.2.1	Stellen und Stellenbildung .....	156
2.2.2	Stellenmehrheiten: Zusammenfassung von Stellen.....	163
2.2.2.1	Abteilung und Abteilungsbildung .....	163
2.2.2.2	Gruppe und Team.....	165
2.2.2.3	Ausschüsse.....	166
2.3	Gestaltung des Leitungs- bzw. Liniensystems .....	168
2.3.1	Einlinien- und Mehrliniensystem .....	168
2.3.2	Stab-Linien-System.....	170
2.4	Konfiguration von Unternehmen .....	172
2.4.1	Grundlegende Begriffe.....	172
2.4.2	Eindimensionale Organisationsstrukturen.....	174
2.4.2.1	Funktionale Organisation .....	174
2.4.2.2	Divisionale Organisation.....	176

2.4.2.3	Differenzierte vs. integrierte internationale Organisation .....	179
2.4.2.4	Holdingstrukturen.....	182
2.4.3	Mehrdimensionale Organisationsstrukturen.....	184
2.4.4	Sekundäre Organisationsstrukturen.....	186
<b>3</b>	<b> Prozessorientierte Organisation.....</b>	<b>191</b>
3.1	Grundlegende Begriffe.....	191
3.2	Gestaltung von (Geschäfts-)Prozessen.....	193
3.3	Arbeitsteilung aus prozessorientierter Perspektive.....	196
<b>4</b>	<b> Koordination in Unternehmen .....</b>	<b>199</b>
4.1	Koordinationsbegriff und Koordinationsbedarf .....	199
4.2	Umgang mit Koordinationsbedarf.....	200
4.3	Delegation, Zentralisation und Koordination .....	202
4.4	Hierarchische Koordinationsinstrumente .....	204
4.4.1	Koordination durch persönliche Weisung.....	204
4.4.2	Koordination durch Standardisierung.....	205
4.4.3	Koordination durch Pläne.....	206
4.5	Koordination durch interne Märkte.....	207
4.6	Koordination durch Selbstabstimmung.....	209
4.7	Unternehmenskultur und Kommunikation als Rahmenbedingungen der Koordination.....	212
4.8	Koordination durch Kombination von Hierarchie und Selbstabstimmung.....	213
<b>5</b>	<b> Gestaltung effektiver Organisationsstrukturen.....</b>	<b>215</b>
	<b> Übungsaufgaben zu Teil II .....</b>	<b>217</b>
	<b> Fallstudien.....</b>	<b>218</b>

## **Teil III: Organisationaler Wandel**

<b>1</b>	<b> Grundlagen des organisationalen Wandels.....</b>	<b>229</b>
1.1	Begriff und Ursachen des Wandels .....	229
1.2	Grundlegende Modelle des Wandels.....	231
1.3	Steuerbarkeit des Wandels .....	238
1.4	Widerstand gegen Wandel.....	240
1.5	Verlaufsmuster des geplanten organisationalen Wandels .....	242

<b>2</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	<b>244</b>
2.1	Ursprünge der Organisationsentwicklung .....	244
2.2	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung .....	247
2.3	Ausgangspunkte der Organisationsentwicklung .....	250
2.4	Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung.....	252
2.5	Kritik an der Organisationsentwicklung.....	256
<b>3</b>	<b>Change Management</b> .....	<b>258</b>
3.1	Begriff und Formen des Change Managements .....	258
3.2	Phasenkonzepte des Change Managements .....	261
3.3	Akteure des Change Managements .....	265
3.4	Überwindung von Widerständen gegen Wandel.....	266
3.5	(Moderne) Konzepte des Change Managements.....	270
3.6	Grenzen des Change Managements .....	271
<b>4</b>	<b>Organisationales Lernen</b> .....	<b>273</b>
4.1	Bedeutung des Lernens in und von Organisationen .....	273
4.2	Individuelles Lernen als Ausgangsbasis.....	274
4.3	Theoretische Perspektiven des organisationalen Lernens .....	276
4.3.1	Überblick.....	276
4.3.2	Organisationales Lernen als adaptives Lernen (adaptive learning).....	277
4.3.3	Organisationales Lernen auf Basis geteilter Annahmen (assumption sharing) .....	279
4.3.4	Organisationales Lernen als Erweiterung der organisationalen Wissensbasis .....	283
4.3.5	Eklektische und integrative Ansätze .....	287
4.4	Dimensionen des organisationalen Lernens .....	290
4.4.1	Vorbemerkung .....	290
4.4.2	Auslöser des organisationalen Lernens .....	291
4.4.3	Träger und Formen des organisationalen Lernens .....	292
4.4.4	Typen des organisationalen Lernens .....	294
4.4.5	Blockaden des organisationalen Lernens .....	295
4.5	Lernende Organisation .....	297
<b>5</b>	<b>Wissensmanagement</b> .....	<b>300</b>
5.1	Begriff, Arten und Träger des Wissens .....	300
5.2	Entwicklungslinien und Ziel des Wissensmanagements .....	308
5.3	Verschiedene Ansätze des Wissensmanagements.....	310
5.3.1	Bausteine des Wissensmanagements .....	310
5.3.2	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements .....	311

---

5.3.3	Modell des integrativen Wissensmanagements .....	314
5.3.4	Vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements .....	316
5.3.5	Wissensmarkt-Konzept .....	317
5.3.6	Systemisches Wissensmanagement.....	320
5.4	Barrieren in der Unternehmens-/Organisationspraxis .....	323
5.5	Instrumente des Wissensmanagements .....	326
5.6	Grenzen des Managements von Wissen .....	332
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>336</b>
	<b>Übungsaufgaben zu Teil III.....</b>	<b>339</b>
	<b>Fallstudie .....</b>	<b>340</b>
	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>343</b>
	<b>Lösungen zu den Fallstudien .....</b>	<b>361</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>373</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>403</b>

# Abbildungsverzeichnis

I.1.1:	Funktionssysteme moderner Gesellschaften .....	8
I.2.1:	Paradigmen der theoretischen Organisationsforschung .....	12
I.4.1:	Das Mülleimer-Modell.....	31
I.5.1:	Forschungsprogramm des situativen Ansatzes.....	36
I.5.2:	Einflussfaktoren der Organisationsstruktur.....	38
I.5.3:	Das Fit-Konzept im situativen Ansatz .....	40
I.6.1:	Organizational Failures Framework.....	49
I.6.2:	Arten asymmetrischer Informationsverteilung.....	56
I.8.1:	Offener und verdeckter Einsatz mikropolitischer Taktiken .....	83
I.8.2:	Dualität der Struktur.....	91
I.8.3:	Reflexive Handlungssteuerung im Kontext ihrer Bedingungen und Folgen.....	93
I.8.4:	Vermittlung zwischen Struktur- und Interaktionsebene durch Modalitäten.....	96
I.8.5:	Dualität der Struktur und mikropolitische Analyse.....	98
I.8.6:	Logiken der Innovation und Routine .....	100
I.10.1:	Organisationstheorie und -praxis .....	119
II.1.1:	Effektivität und Effizienz.....	129
II.1.2:	Gegenüberstellung verschiedener Inhaltstheorien.....	137
II.1.3:	Ebenen der Unternehmenskultur und ihr Zusammenhang .....	140
II.1.4:	Mechanistische und organische Organisation nach Burns/Stalker .....	147
II.1.5:	Stimmigkeitskonzepte .....	149
II.1.6:	Aufgabenanalyse Marketing und Vertrieb .....	152
II.1.7:	Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Aufgabenverteilung .....	153
II.1.8:	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese.....	154
II.2.1:	Stellenbeschreibung .....	160
II.2.2:	Organisatorische Maßnahmen der Generalisierung .....	162
II.2.3:	Einliniensystem mit Fayolscher Brücke.....	168
II.2.4:	Disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnisse.....	170
II.2.5:	Stab-Linien-Organisation mit Stabshierarchie .....	171
II.2.6:	Darstellungsformen von Organigrammen .....	173
II.2.7:	Funktionale Organisation .....	174
II.2.8:	Divisionale Organisation.....	176
II.2.9:	Differenzierte internationale Strukturen.....	179
II.2.10:	Tensororganisation.....	186



---

II.2.11: Virtuelle Personalabteilung .....	190
II.3.1: Beispiele für Geschäftsprozesse .....	192
II.3.2: Strukturierung eines Geschäftsprozesses.....	194
II.3.3: Alternativen zwischen prozess- und funktionsorientierter Gestaltung .....	197
III.1.1: Modelle der Veränderung von Organisationen im Zeitablauf.....	232
III.1.2: (R)evolutionäre Entwicklungsphasen einer Organisation .....	233
III.1.3: Formen (dis-)kontinuierlichen Wandels.....	238
III.1.4: Modelle des geplanten organisationalen Wandels.....	243
III.2.1: Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisationaler Transformation .....	246
III.2.2: Kräftefeld des Wandels .....	248
III.2.3: Ausgangspunkte für Interventionen .....	250
III.3.1 Merkmale des Wandels 1. und 2. Ordnung .....	259
III.3.2: Schichtenmodelle des organisationalen Wandels .....	260
III.3.3: Schichten und Typen des Change Managements .....	261
III.3.4: Ausgewählte Phasenkonzepte .....	262
III.3.5: Allgemeine Symptome für Widerstand .....	267
III.3.6: Idealtypischer Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der Betroffenen ...	268
III.3.7: Typen unterschiedlicher Veränderungsakzeptanz .....	269
III.4.1: Der vollständige organisationale Entscheidungs- und Lernzyklus mit Unterbrechungen .....	278
III.4.2: Lernniveaus nach Argyris/Schön .....	280
III.4.3: „Fehler des Monats“ .....	282
III.4.4: (Horizontales) Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis .....	284
III.4.5: Merkmale der Lernsysteme Shrivastavas .....	289
III.5.1: Beziehungen zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen.....	301
III.5.2: Kontinuum Daten – Information – Wissen.....	302
III.5.3: Dichotomien zur Systematisierung von Wissen (Auswahl) .....	303
III.5.4: Wissenskategorien und Lernebenen .....	304
III.5.5: Wissensintensitätsmatrix .....	306
III.5.6: Erzeugung und Umwandlung von Wissen .....	307
III.5.7: Spirale organisationaler Wissenserzeugung .....	308
III.5.8: Bausteine des Wissensmanagements.....	310
III.5.9: Lebenszyklusmodell des Managements der Ressource Wissen .....	312
III.5.10: Integratives Wissensmanagement .....	314
III.5.11: Vier Akte zu einem Wissensmanagement.....	316

---

III.5.12: Das Wissensmarkt-Konzept .....	318
III.5.13: Entwicklungspfade des Wissensmanagements .....	319
III.5.14: Dimensionen des Wissensmanagements .....	322
III.5.15: Barrieren bei einem Wissensmanagement aus Sicht der Industrie .....	323
III.5.16: Hindernisse der Nutzung von Wissen in, von und zwischen Unternehmen .....	325
III.5.17: Wissensmanagement bei Capgemini .....	328
III.5.18: Ansätze zur Bewertung des immateriellen Vermögens und der organisationalen Wissensbasis .....	329
III.5.19: Indikatorenklassen .....	331