

Inhalt

1	Zum Gegenstandsbereich der Organisationslehre	1
1.1	Interpretation des Organisationsphänomens	2
1.1.1	Organisation als Instrumentarium	2
1.1.2	Funktionale Sichtweise	3
1.1.3	Organisation als Institution	4
1.2	Organisation und Unternehmensführung	7
1.2.1	Faktoranalytischer Ansatz der BWL	7
1.2.2	Managementtheorie	9
1.3	Grundlagen und Ziele organisationaler Gestaltung	11
1.3.1	Aufbauorganisation	12
1.3.1.1	Gestaltungsziele der Aufbauorganisation	13
1.3.1.2	Instrumente	16
1.3.1.3	Grundsysteme	24
1.3.2	Ablauforganisation	31
1.3.2.1	Gestaltungsziele der Ablauforganisation	32
1.3.2.2	Methoden und Techniken	35
1.3.3	Formale Organisationsstruktur	36
1.4	Zusammenfassung	41
1.5	Kontrollaufgaben	42
1.6	Fallstudie: Strukturelle Führung im expandierenden Familienunternehmen	43
1.7	Literatur	44
1.7.1	Quellen	44
1.7.2	Hinweise zur Vertiefung	45
2	Organisationstheoretische Ansätze und Entwicklungen	47
2.1	Klassische Organisationstheorie	49
2.1.1	Bürokratieansatz	49
2.1.1.1	Grundlagen	49
2.1.1.2	Charakteristische Kennzeichen	51
2.1.1.3	Zweckrationalität	52
2.1.1.4	Dysfunktionen	53
2.1.2	Traditionelle Managementlehre	54
2.1.2.1	Scientific Management	55
2.1.2.2	System rationaler Administration	59
2.2	Neoklassische Organisationstheorie	62
2.2.1	Human-Relations-Ansatz	62

2.2.1.1	Bedürfnisse der Organisationsmitglieder	63
2.2.1.2	Individualität der Bedürfnisstrukturen	64
2.2.1.3	Partizipation als Organisationsparameter	66
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	68
2.2.2.1	Grundlagen	68
2.2.2.2	Fokus Aufgabenbewältigung	69
2.2.2.3	Herleiten von Strukturtypen	73
2.3	Moderne Organisationstheorie	75
2.3.1	Entscheidungsorientierter Ansatz	75
2.3.1.1	Grundaspekte der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie .	76
2.3.1.2	Anreiz-Beitrags-Theorem	77
2.3.1.3	Überlegungen zur Koordination	78
2.3.1.4	Rationalität individuellen Entscheidungsverhaltens	79
2.3.2	Systemorientierter Ansatz	81
2.3.2.1	Merkmale materialistischer Systemtheorie	82
2.3.2.2	Eigenschaften von Systemen	84
2.3.2.3	Lenkung von Systemen	85
2.3.3	Situativer Ansatz	89
2.3.3.1	Charakterisierung	89
2.3.3.2	Analytische Variante des situativen Ansatzes	91
2.3.3.3	Pragmatische Variante des situativen Ansatzes	93
2.3.3.4	Beispiel eines Gesamtkonzepts	94
2.4	Zusammenfassung	96
2.5	Kontrollaufgaben	97
2.6	Fallstudie: Das Chaos organisieren!	98
2.7	Literatur	99
2.7.1	Quellen	99
2.7.2	Hinweise zur Vertiefung	100
3	Gestaltung organisationaler Strukturen	101
3.1	Arbeitsteilung	102
3.1.1	Strukturelles Grundprinzip	102
3.1.2	Spezialisierung und Wirtschaftlichkeit	104
3.1.3	Basisentscheidungen	105
3.1.3.1	Art der Spezialisierung	106
3.1.3.2	Umfang der Spezialisierung	108
3.1.4	Situative Einflüsse	109
3.1.4.1	Situationsvariable <i>Organisationsgröße</i>	109
3.1.4.2	Situationsvariable <i>Fertigungstechnologie</i>	111
3.1.5	Ebenen der Spezialisierung	113
3.1.6	Vorgehen bei Abteilungsbildung	117
3.1.6.1	Interdependenztypen	117
3.1.6.2	Organisatorische Konsequenzen	119

3.2	Koordination	120
3.2.1	Strukturelles Grundprinzip	120
3.2.2	Determinanten des Koordinationsbedarfs	121
3.2.3	Reduktion des Koordinationsbedarfs	122
3.2.4	Instrumente der Koordination	124
3.2.4.1	Persönliche Weisungen	124
3.2.4.2	Selbstabstimmung	125
3.2.4.3	Programme	127
3.2.4.4	Pläne	128
3.3	Leistungsbeziehungen	129
3.3.1	Strukturkomponente	129
3.3.2	Ausprägungen	131
3.3.2.1	Kriterium: Art der Verknüpfung	131
3.3.2.2	Kriterium: Gliederungsprinzip	132
3.3.3	Besonderheiten	135
3.3.3.1	Fayolsche Brücke	135
3.3.3.2	Funktionale Weisungsbefugnisse	137
3.3.4	Zentrale Gestaltungsaspekte	138
3.3.4.1	Gliederungstiefe	138
3.3.4.2	Leitungsspanne	139
3.3.4.3	Leistungsintensität	140
3.3.4.4	Situativer Bezug	141
3.4	Delegation	143
3.4.1	Strukturkomponente	143
3.4.1.1	Bezug zu Kompetenzen	143
3.4.1.2	Graduelle Differenzierung	143
3.4.2	Autonomieaspekt von Delegation	145
3.4.3	Lernaspekt von Delegation	146
3.4.3.1	Dynamische Relationen	146
3.4.3.2	Motivation und Persönlichkeit	147
3.4.4	Verantwortungsaspekt von Delegation	149
3.4.4.1	Schaffen von Kongruenz	149
3.4.4.2	Interaktive Beziehung	149
3.4.4.3	Differenzierte Verantwortung	150
3.5	Standardisierung	153
3.5.1	Strukturkomponente	153
3.5.2	Standardisierung von Prozessen	154
3.5.2.1	Vorgehensweise	154
3.5.2.2	Graduelle Differenzierung	156
3.5.3	Standardisierung von Ergebnissen	157
3.5.4	Standardisierung von Rollen	159
3.5.4.1	Entstehung sozialer Rollen	159
3.5.4.2	Rolle und Handeln	161
3.5.5	Exkurs: Umsetzung von Rollenstandards	162
3.5.5.1	Stellenbeschreibung	162
3.5.5.2	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	168

3.6	Zusammenfassung	173
3.7	Kontrollaufgaben	174
3.8	Fallstudie: Vermeiden von „Doppelarbeiten“ (Mehrfachfunktionen) ...	175
3.9	Literatur	176
3.9.1	Quellen	176
3.9.2	Hinweise zur Vertiefung	177
4	Prozessorientierte Organisation	179
4.1	Sicht des Organisationsproblems	180
4.1.1	Traditionelles Vorgehen	180
4.1.2	Fokussierung auf wertschöpfende Aktivitäten	182
4.1.3	Kennzeichen von Geschäftsprozessen	184
4.2	Relevante Prozessarten	185
4.2.1	Prozesstypologie	185
4.2.2	Beispiele und Auswirkungen	188
4.3.3	Entwicklung von Prozessketten	189
4.3	Ansätze der Prozessgestaltung	190
4.3.1	Vorgehensmodell	190
4.3.2	Ebenen der Strukturierung	191
4.4	Implementierung des Prozessmanagements	193
4.4.1	Erwartungsparameter Kundenzufriedenheit	193
4.4.2	Teamorientiertes Prozessmanagement	194
4.4.3	Strukturelle Integration	196
4.4.3.1	Sekundärorganisation	196
4.4.3.2	Primärorganisation	197
4.5	Aspekte von Prozess-Controlling	199
4.5.1	Messung des Prozesserfolges	199
4.5.2	Instrumente zur Evaluation von Prozessen	201
4.5.2.1	Planung und Kontrolle	201
4.5.2.2	Prozess-Benchmarking	202
4.5.2.3	Prozessaudit	206
4.5.3	Sonderfall: Prozessorientiertes Compliance-Management	207
4.5.3.1	Problemstellung	207
4.5.3.2	Komponente moderner Unternehmensführung	208
4.5.3.3	Konzeptionelle Gestaltung	209
4.5.3.4	Prozessuale Umsetzung	211
4.6	Zusammenfassung	214
4.7	Kontrollaufgaben	215

4.8	Fallstudie: Der Weg ist das Ziel	216
4.9	Literatur	217
4.9.1	Quellen	217
4.9.2	Hinweise zur Vertiefung	218
5	Partialkonzepte struktureller Führung	219
5.1	Konzept des Handlungsspielraums	220
5.1.1	Charakteristische Kennzeichen	220
5.1.1.1	Dualität der Ansatzpunkte	221
5.1.1.2	Zweidimensionale Gestaltung	221
5.1.2	Module	222
5.1.2.1	Job rotation	223
5.1.2.2	Job enlargement	223
5.1.2.3	Job enrichment	224
5.1.2.4	Teilautonome Gruppen	225
5.2	Projektmanagement	226
5.2.1	Interpretation	226
5.2.2	Betriebliche Allokation	227
5.2.2.1	Konkretisierende Merkmale	227
5.2.2.2	Aufgabenfelder betrieblicher Projektarbeit	228
5.2.3	Allgemeine Zielbezüge	230
5.2.4	Phasen der Projektarbeit	231
5.2.4.1	Projektauftrag	232
5.2.4.2	Projektplanung	233
5.2.4.3	Projektdurchführung	235
5.2.4.4	Projektabschluss	239
5.2.5	Strukturelle Integration	242
5.2.5.1	Stabs-Projektorganisation	242
5.2.5.2	Reine Projektorganisation	244
5.2.5.3	Matrix-Projektorganisation	246
5.2.5.4	Teamorientierte Projektorganisation	247
5.2.6	Projektcontrolling	250
5.2.6.1	Gegenstand	250
5.2.6.2	Instrumentelle Optionen	252
5.2.6.3	Evaluationsmodell	257
5.2.7	Multiprojektmanagement	258
5.2.7.1	Kennzeichen	258
5.2.7.2	Institutionalisierung	259
5.2.7.3	Bilden von Projektportfolios	260
5.2.7.4	Reporting	265
5.3	Shared Service Organisation	267
5.3.1	Konstitutive Elemente	268
5.3.1.1	Interne Dienstleistungen	268
5.3.1.2	Prozessorientierung	269
5.3.2	Anwendung	270

5.3.2.1	Strategiefokussiertheit	270
5.3.3.2	Anwendungsfelder	271
5.3.3	Instrumente	273
5.3.3.1	Anforderungen	273
5.3.3.2	Service Level Agreement	274
5.3.3.3	Internes Kundenbarometer	275
5.3.3.4	Beschwerdemanagement	278
5.3.4	Erfolgspotentiale	283
5.3.4.1	Konzentration auf Kernkompetenzen	283
5.3.4.2	Kostenreduktion	284
5.3.4.3	Steigerung der Dienstleistungsqualität	286
5.3.4.4	Verkürzung der Prozess-Durchlaufzeiten	286
5.3.4.5	Funktionale Integration	287
5.3.5	Risiken	290
5.3.5.1	Zieldiffusion	290
5.3.5.2	Beeinträchtigung der Flexibilität	292
5.3.5.3	Verlust von Know-how	292
5.3.5.4	Kritische Standardisierung	294
5.3.5.5	Verlust von Kundennähe	296
5.4	Zusammenfassung	299
5.5	Kontrollaufgaben	300
5.6	Fallstudie: Der stotternde Innovationsmotor	301
5.7	Literatur	303
5.7.1	Quellen	303
5.7.2	Hinweise zur Vertiefung	304
6	Virtuelle Organisation	307
6.1	Prägende Konturen	308
6.2	Das Merkmal der Virtualität	309
6.2.1	Objektbezug	309
6.2.2	Eigenschaft von Organisationen	309
6.2.3	Graduelle Differenzierung	310
6.3	IuK-Basiertheit	311
6.3.1	Genese von Virtualitätskonzepten	311
6.3.2	Einzelwirtschaftliche Ebene	313
6.4	Konzeptionelle Basiselemente	315
6.4.1	Grenzenlosigkeit	315
6.4.2	Modularität	316
6.4.3	Heterogenität	317
6.4.4	Räumliche und zeitliche Verteiltheit	317

6.5	Anwendungsfelder	318
6.5.1	Virtuelle Teams	318
6.5.2	Virtuelle Netzwerke	320
6.5.3	Cyberbusiness	321
6.5.3.1	Offenheit	322
6.5.3.2	Reziprozität	323
6.5.3.3	Konnektivität	323
6.5.3.4	Interorganisationsbeziehungen	323
6.6	Zusammenfassung	324
6.7	Kontrollaufgaben	325
6.8	Fallstudie: Projektarbeit im Informationszeitalter	326
6.9	Literatur	327
6.9.1	Quellen	327
6.9.2	Hinweise zur Vertiefung	327
7	Zur Dynamisierung der Organisation	329
7.1	Stabilität und Flexibilität als Systembedürfnisse	330
7.2	Determinanten des Reorganisationsbedarfs	331
7.2.1	Strategische Planung	331
7.2.1.1	Intentionen	331
7.2.1.2	Strukturelle Implikationen	332
7.2.2	Externe Einflüsse	334
7.2.2.1	Branchenstruktur	334
7.2.2.2	Wirtschaftspolitik	334
7.2.2.3	Konjunktur	336
7.2.2.4	Wertewandel	337
7.2.3	Degeneration sozio-technischer Systeme	341
7.2.3.1	Heuristisch-empirische Betrachtungsebene	341
7.2.3.2	Theoretische Betrachtungsebene	346
7.2.4	Diskontinuitäten im Supersystem	348
7.2.4.1	Ignoranz	348
7.2.4.2	Reaktionen	350
7.3	Basisentscheidungen struktureller Anpassung	351
7.3.1	Bestimmen der Frequenz	351
7.3.1.1	Permanenter Prozess	352
7.3.1.2	Temporäre Aktivitäten der Reorganisation	355
7.3.2	Akteure in Reorganisationsprozessen	358
7.3.2.1	Einsatz externer Berater	358
7.3.2.2	Unternehmensinterne Akteure	360
7.3.2.3	Kombinierte Aufgabenwahrnehmung	362
7.3.3	Situationale Günstigkeit	363
7.3.3.1	Kontingenztheoretische Überlegungen	363

7.3.3.2	Krisenhafte Situationen	365
7.3.3.3	Ausbau starker Wettbewerbspositionen	367
7.3.3.4	Normalsituationen	368
7.3.4	Herleitung des Bedarfs	370
7.3.4.1	Inkrementales Vorgehen	370
7.3.4.2	Synoptisches Vorgehen	371
7.3.4.3	Duale Bedarfsbestimmung	372
7.3.5	Auswahl der Objektbereiche	373
7.3.5.1	Totalansatz versus partielle Neuorganisation	373
7.3.5.2	Prozessorientierte Vorgehensweise	374
7.3.5.3	Überprüfung von Holdingstrukturen	376
7.3.5.4	Unternehmensakquisitionen	377
7.4	Evolutionäre Konzepte	379
7.4.1	Begründungszusammenhang evolutionären Wandels	379
7.4.2	Organisationsentwicklung	380
7.4.2.1	Partizipationspostulat	380
7.4.2.2	Phasenmodell nach Lewin	380
7.4.2.3	Gleichgewichtstheorem	382
7.4.3	Organisationales Lernen	383
7.4.3.1	Prozesse kognitiver Entwicklung	383
7.4.3.2	Lernende Organisation	384
7.4.3.3	Ebenen des Lernens	386
7.4.3.4	Ambidextrous organization	387
7.4.4	Geplante Evolution	390
7.4.4.1	Basisfähigkeiten der Unternehmensentwicklung	391
7.4.4.2	Paradigmen	393
7.4.4.3	Fortschrittsfähige Organisation	395
7.4.4.4	Exkurs: Zwei-Phasen-Modell	398
7.5	Revolutionäre Konzepte	399
7.5.1	Quantensprung-Metapher	399
7.5.2	Bombenwurf-Strategie	400
7.5.3	Business Process Reengineering	401
7.5.3.1	Grundlagen	401
7.5.3.2	Konzeptionelle Integration	403
7.5.3.3	Vorgehensmodell	409
7.5.4	Krisenmanagement	410
7.5.4.1	Determinanten	410
7.5.4.2	Erscheinungsformen	411
7.5.4.3	Modell der Wachstumskrisen	412
7.5.4.4	Situativer Bezug	414
7.6	Nicht-geplante Dynamik	415
7.6.1	Hybride Formen des Wandel	415
7.6.2	Informelle Organisation	416
7.6.2.1	Individuelle Bedürfnisse als Basisgröße	416
7.6.2.2	Entstehung informeller Gruppen	417
7.6.2.3	Gruppenmerkmale	418

7.6.2.4	Ebenen und Effekte	419
7.6.2.5	Gestalterische Dualität	420
7.6.2.6	Ambivalente Positionierung	421
7.6.3	Effekte von Selbstorganisation	422
7.6.3.1	Abgrenzung zur Fremdorganisation	422
7.6.3.2	Konsequenzen des Bilden von Ordnung	424
7.6.3.3	Ansatzpunkte autonomer Selbstorganisation	426
7.6.4	Mikropolitik	431
7.5.4.1	Aspektuale Perspektive	432
7.6.4.2	Konzeptuale Perspektive	434
7.6.5	Funktionalität von Regelverletzungen	435
7.6.5.1	Paradoxon	435
7.6.5.2	Übergänge	436
7.6.5.3	Stärkung des Normenbewusstseins	437
7.6.5.4	Auflösen von Widersprüchen	438
7.6.5.5	Persönlicher Abweichungskredit	438
7.7	Zusammenfassung	440
7.8	Kontrollaufgaben	441
7.9	Fallstudie: Die Neuerwerbung	442
7.10	Literatur	443
7.10.1	Quellen	443
7.10.2	Hinweise zur Vertiefung	447
8	Glossar	449
9	Lösungshinweise	478
9.1	Kapitel 1: Zum Gegenstandsbereich der Organisationslehre	478
9.1.1	Kontrollaufgaben	478
9.1.2	Fallstudie: Strukturelle Führung im expandierenden Familienunternehmen	479
9.2	Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze und Entwicklungen	481
9.2.1	Kontrollaufgaben	481
9.2.2	Fallstudie: Das Chaos organisieren!	484
9.3	Kapitel 3: Gestaltung organisationaler Strukturen	485
9.3.1	Kontrollaufgaben	485
9.3.2	Fallstudie: Vermeiden von „Doppelarbeiten“ (Mehrfachfunktionen) ...	489
9.4	Kapitel 4: Prozessorientierte Organisation	491
9.4.1	Kontrollaufgaben	491
9.4.2	Fallstudie: Der Weg ist das Ziel	495

9.5	Kapitel 5: Partialkonzepte struktureller Führung	497
9.5.1	Kontrollaufgaben	497
9.5.2	Fallstudie: Der stotternde Innovationsmotor	501
9.6	Lösungshinweise zum Kapitel 6: Virtuelle Organisation	504
9.6.1	Kontrollaufgaben	504
9.6.2	Fallstudie: Projektarbeit im Informationszeitalter	508
9.7	Kapitel 7: Zur Dynamisierung der Organisation	510
9.7.1	Kontrollaufgaben	510
9.7.2	Fallstudie: Die Neuerwerbung	518
	 Gesamt-Literaturverzeichnis	 520
	 Stichwortverzeichnis	 531