

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XIX
<b>1. Der Begriff „Organisation“</b>	<b>1</b>
1.1 Institutionelles und instrumentelles Verständnis	1
1.2 Definition von Organisation	3
1.2.1 Zielgerichtetheit	3
1.2.2 Dauerhaftigkeit	4
1.2.3 Mitglieder	4
1.2.4 Aktivitäten der Mitglieder	7
1.3 Formale Struktur als Kernelement	7
1.3.1 Regelhaftigkeit der Organisation	8
1.3.2 Entstehung formaler Regeln	9
1.3.3 Informale Regeln	12
1.4 Aufgaben und Diskussion	12
<b>2. Organisationstheoretische Ansätze</b>	<b>15</b>
2.1 Vielfalt der Organisationstheorien	15
2.2 Klassische Ansätze	17
2.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber	17
2.2.2 Ingenieurwissenschaftlicher Ansatz (Taylorismus)	19
2.2.2.1 Historischer Hintergrund	19
2.2.2.2 Programmatik	20
2.2.2.3 Menschenbild	24
2.2.3 Würdigung der klassischen Organisationstheorien	25
2.3 Der situative Ansatz	26
2.3.1 Wurzeln	26
2.3.2 Grundannahmen und Methoden	27
2.3.3 Würdigung des situativen Ansatzes	28
2.4 Systemtheoretische Ansätze	29
2.4.1 Ursprünge	29
2.4.2 Konzept der Systemtheorie	30
2.4.3 Würdigung der Systemtheorie	31
2.5 Interpretative Ansätze	32
2.5.1 Konzept	32
2.5.2 Würdigung der interpretativen Ansätze	34

2.6	Ansätze der Neuen Institutionellen Ökonomie	35
2.6.1	Allgemeine Grundlagen	35
2.6.2	Theorie der Verfügungsrechte	36
2.6.3	Transaktionskosten-Ansatz	38
2.6.4	Prinzipal-Agent-Theorie	40
2.6.5	Würdigung der Neuen Institutionellen Ökonomie	41
2.7	Politische Ansätze	42
2.7.1	Grundlagen	42
2.7.2	Betriebliche Sozialverfassungen	44
2.7.3	Würdigung der politischen Ansätze	46
2.8	Neoinstitutionalistische Ansätze	47
2.8.1	Konzept	47
2.8.2	Würdigung der neoinstitutionalistischen Ansätze	49
2.9	Aufgaben und Diskussion	50
<b>3.</b>	<b>Dimensionen formaler Organisationsstrukturen</b>	<b>53</b>
3.1	Spezialisierung	53
3.1.1	Wesen der Spezialisierung	53
3.1.2	Vorteile und Probleme der Spezialisierung	55
3.2	Koordination	58
3.2.1	Instrumente der Fremdkoordination	58
3.2.2	Instrumente der Selbstkoordination	60
3.3	Konfiguration	62
3.3.1	Wesen der Konfiguration	62
3.3.2	Die Hierarchie	63
3.3.3	Einlinien- und Mehrliniensystem	64
3.4	Entscheidungsdelegation	66
3.5	Aufgaben und Diskussion	68
<b>4.</b>	<b>Aufbauorganisation</b>	<b>69</b>
4.1	Stelle und Stellenbildung	69
4.1.1	Begriff und Arten	69
4.1.2	Instanzen	72
4.1.3	Stabs- und Zentralstellen	73
4.1.4	Stellenbildung	75
4.1.4.1	Aufgabenanalyse	75
4.1.4.2	Aufgabensynthese	77
4.2	Grundmuster der Aufbauorganisation	78
4.2.1	Funktionale Organisation	79
4.2.2	Divisionale Organisation	82

4.3	Sekundärorganisation	85
4.3.1	Projektorganisation	85
4.3.1.1	Wesen von Projekten	85
4.3.1.2	Organisationsformen	87
4.3.1.3	Projekt-Infrastruktur	89
4.3.1.4	Projektmanagement	91
4.3.2	Weitere Ausprägungsformen von Sekundärorganisation	93
4.3.2.1	Produktmanagement-Organisation	93
4.3.2.2	Key account-Management-Organisation	95
4.3.2.3	Marktmanagement-Organisation	95
4.4	Aufgaben und Diskussion	96
<b>5. Prozessorganisation</b>		<b>97</b>
<hr/>		
5.1	Grundlagen der Prozessorganisation	98
5.1.1	Ablauforganisation in der Organisationslehre	98
5.1.2	Von der Ablauf- zur Prozessorganisation	99
5.1.3	Ziele der Prozessorganisation	102
5.1.4	Systematisierung von Prozessen	103
5.2	Arbeitsorganisation als Bestandteil der Prozessorganisation	105
5.2.1	Gegenstände der Arbeitsorganisation	105
5.2.2	Taylorisierung der Arbeit und deren Grenzen	106
5.2.3	Gruppenarbeit	107
5.3	Aufgaben und Diskussion	109
<b>6. Kultur der Organisation</b>		<b>111</b>
<hr/>		
6.1	Begriff, Varianten, Ziele	111
6.2	Das Kulturebenenmodell von Schein	115
6.3	Die „starke“ Organisationskultur	117
6.4	Umsetzung und Gestaltung von Organisationskultur	118
6.4.1	Das personelle Moment: der „heldenhafte“ Kulturmanager	118
6.4.2	Das verbale Moment: Mythen, Märchen und Maxime	119
6.4.3	Das interaktionale Moment: Riten, Zeremonien und Traditionen	120
6.4.4	Das instrumentelle Moment: „Unternehmenskultur zum Anfassen“	121
6.5	Kritische Würdigung des instrumentellen Ansatzes	122
6.5.1	Ein hegemoniales Konzept?	122
6.5.2	Ist Organisationskultur machbar?	124
6.6	Aufgaben und Diskussion	125

<b>7. Organisation und Wandel</b>	<b>127</b>
7.1 Reorganisation und Bombenwurf	128
7.2 Organisationsentwicklung	131
7.2.1 Begriff und Ziele	131
7.2.2 Wissenschaftliche Wurzeln	132
7.2.3 Ablauf eines OE-Projektes	133
7.2.4 Einschätzung von OE	134
7.3 Die Lernende Organisation	135
7.3.1 Grundgedanken	135
7.3.2 Kernelemente der Lernenden Organisation	136
7.3.3 Einschätzung der Lernenden Organisation	138
7.4 Aufgaben und Diskussion	139
<b>8. Organisation und strategisches Management</b>	<b>141</b>
8.1 Management	142
8.1.1 Management und Betriebswirtschaftslehre	142
8.1.2 Etymologische Deutung	143
8.1.3 Management als Funktion	144
8.1.4 Management und Ausführung	145
8.1.5 Management als Institution	146
8.2 Strategisches Management	148
8.2.1 Gegenstand	148
8.2.2 Ursprung und Entwicklung des Strategiebegriffs	150
8.2.3 Der strategische Managementprozess	151
8.2.3.1 Entwicklung von Werten und Visionen	152
8.2.3.2 Ableitung von Zielen, Zielplanung	152
8.2.3.3 Umweltanalyse	154
8.2.3.4 Unternehmensanalyse	154
8.2.3.5 Strategiewahl und -formulierung	156
8.2.3.6 Strategieimplementierung	156
8.2.3.7 Strategische Kontrolle	157
8.2.4 Der industrieökonomische Ansatz von Porter	158
8.2.4.1 Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter	159
8.2.4.2 Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern	160
8.2.4.3 Bedrohung durch Substitutionsprodukte	161
8.2.4.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer	162
8.2.4.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten	162
8.3 Aufgaben und Diskussion	163

<b>9. Interorganisationale Beziehungen</b>	<b>165</b>
<hr/>	
9.1 Konzerne	166
9.1.1 Momentaufnahme zu Unternehmenszusammenschlüssen	166
9.1.2 Unternehmensverbindungen	168
9.1.3 Konzern-Organisation	172
9.1.4 Konzerne zwischen Differenzierung und Konzentration	174
9.2 Unternehmensnetzwerke	175
9.2.1 Begriff und Bedeutung	175
9.2.2 Transaktionskostentheoretische Einordnung	178
9.2.3 Potenziale und Grenzen	181
9.3 Aufgaben und Diskussion	183
<b>10. Managementkonzepte</b>	<b>185</b>
<hr/>	
10.1 Allgemeine Grundlagen	185
10.1.1 Begriff und Ziele	185
10.1.2 Managementkonzepte als Moden	187
10.1.3 Vielfalt der Managementkonzepte	189
10.1.4 Hintergründe neuer Managementkonzepte	190
10.1.5 Aktueller Zuschnitt vieler Managementkonzepte	192
10.2 Ausgewählte Managementkonzepte	193
10.2.1 Qualitätsmanagement	193
10.2.1.1 Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement	194
10.2.1.2 Total Quality Management (TQM)	198
10.2.1.3 Die Normenreihe ISO 9000ff.	200
10.2.1.4 Das EFQM-Modell	207
10.2.2 Lean production	211
10.2.3 Business reengineering	216
10.3 Aufgaben und Diskussion	220
<b>11. Organisation und Mitbestimmung</b>	<b>221</b>
<hr/>	
11.1 Ebenen der Mitbestimmung	221
11.1.1 Betrieb	221
11.1.2 Unternehmen	224
11.1.2.1 Die Mitbestimmungsgesetze für den Montanbereich	225
11.1.2.2 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976	227
11.1.2.3 Das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004	228
11.2 Bedeutung für die Organisation	229
11.3 Aufgaben und Diskussion	236

<b>12. Ausblick</b>	237
<b>13. Lösungshinweise zu den Aufgaben und Diskussionsanregungen</b>	241
Kapitel 1: Der Begriff „Organisation“	241
Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze	243
Kapitel 3: Dimensionen formaler Organisationsstrukturen	246
Kapitel 4: Aufbauorganisation	248
Kapitel 5: Prozessorganisation	249
Kapitel 6: Kultur der Organisation	250
Kapitel 7: Organisation und Wandel	252
Kapitel 8: Organisation und strategisches Management	253
Kapitel 9: Interorganisationale Beziehungen	256
Kapitel 10: Managementkonzepte	257
Kapitel 11: Organisation und Mitbestimmung	259
Literaturverzeichnis	263
Stichwortverzeichnis	277