

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII

## Kapitel 1

<b>Begriffliche Grundlagen</b> .....	1
1.1 Der Organisationsbegriff .....	5
1.1.1 Der instrumentelle Organisationsbegriff .....	5
1.1.2 Der institutionelle Organisationsbegriff .....	9
1.2 Was heißt Organisieren? .....	11
1.3 Formale und informale Regeln .....	13
1.4 Fremdorganisation versus Selbstorganisation .....	15
1.5 Organisationsstrukturen und Verhalten .....	16
1.6 Organisationsprozesse .....	17
1.7 Ordnungsrahmen .....	18
<i>Diskussionsfragen</i> .....	22

## Kapitel 2

<b>Strukturierung von Aufgaben</b> .....	23
2.1 Theoretische Grundlagen der organisatorischen Strukturgestaltung .....	25
2.2 Organisatorische Differenzierung .....	29
2.2.1 Aufgabenanalyse .....	29
2.2.2 Aufgabensynthese .....	38
2.2.3 Formen organisatorischer Arbeitsteilung .....	42
2.2.3.1 Organisation nach Verrichtungen .....	42
2.2.3.2 Organisation nach Objekten .....	44
2.2.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses .....	60
2.3 Organisatorische Integration .....	66
2.3.1 Abstimmung durch Hierarchie .....	68
2.3.2 Abstimmung durch Programme und Pläne .....	75
2.3.3 Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren .....	82
2.3.3.1 Horizontale Zusatzformen organisatorischer Integration .....	84
2.3.3.2 Die Matrixorganisation .....	86
2.3.3.3 Die Projektorganisation .....	99
2.3.4 Laterale Integration .....	103
2.3.5 Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen .....	108
2.3.6 Differenzierungsabbau als Alternative: Prozessorganisation .....	109
<i>Diskussionsfragen</i> .....	112
<i>Fallstudie: Daniela Kartenheim</i> .....	114

**Kapitel 3**

**Integration von Individuum und Organisation** ..... 121

3.1 Menschliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit ..... 125

    3.1.1 Arbeitsrelevante Bedürfnisse ..... 125

    3.1.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow ..... 126

    3.1.3 Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten  
        Organisationsgestaltung ..... 131

3.2 Reifungsstreben in der Organisation ..... 135

    3.2.1 Das Reifekonzept von Argyris ..... 135

    3.2.2 Reifestreben und Prinzipien formaler Organisation ..... 140

    3.2.3 Praktische Lösungsansätze ..... 143

3.3 Motivierende Teamarbeit ..... 150

3.4 „System 4“: Die Netzwerkstruktur ..... 154

3.5 Neuere motivationsorientierte Organisationsmodelle ..... 164

    3.5.1 Theorie Z ..... 164

    3.5.2 Laterale Organisationsmodelle ..... 167

3.6 Integrative Gesamtmodelle ..... 175

3.7 Kritik an den motivationsorientierten Organisationsmodellen ..... 180

*Diskussionsfragen* ..... 183

*Fallstudie: Caroline Beck* ..... 184

**Kapitel 4**

**Organisation und Umwelt** ..... 187

4.1 Zur Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt ..... 189

4.2 Elemente und Dimensionen der Umwelt ..... 193

    4.2.1 Formale Dimensionen ..... 194

    4.2.2 Inhaltliche Dimensionen ..... 198

4.3 Anpassung der Organisation an die Umwelt ..... 206

    4.3.1 Anpassung an die Marktimperative ..... 206

    4.3.2 Organisationsgestaltung als Ergebnis evolutorischer Auslese ..... 208

    4.3.3 Organisationsgestaltung als kontingenter Prozess: It all depends ..... 212

        4.3.3.1 Umwelt und Organisationsstruktur ..... 212

        4.3.3.2 Technologie und Organisationsstruktur ..... 220

        4.3.3.3 Kontingenztheorie in neuem Gewand: das Konzept  
                der Ambidexterität ..... 228

        4.3.3.4 Kritische Würdigung des kontingenztheoretischen  
                Problemlösungsansatzes ..... 230

4.4 Interaktion von Organisation und Umwelt ..... 242

    4.4.1 Stabilisierung des Leistungsflusses als Kernthema ..... 243

    4.4.2 Strategische Organisation ..... 252

    4.4.3 Neuere Technologieforschung: Soziomaterialität ..... 258

4.4.4	Interorganisationale Beziehungen und Netzwerke .....	260
4.4.4.1	Der „Relational View“ .....	260
4.4.4.2	Formen interorganisationaler Beziehungen .....	262
4.4.4.3	Sozialkapital durch Netzwerke .....	273
	<i>Diskussionsfragen</i> .....	277
	<i>Fallstudie: Die InKoTech AG</i> .....	279

## Kapitel 5

	<b>Zum Umgang mit emergenten Prozessen in Organisationen</b> .....	287
5.1	Informale Ordnung .....	291
5.2	Politische Prozesse in Organisationen .....	298
5.2.1	Zum Begriff des „politischen Prozesses“ .....	298
5.2.2	Struktur politischer Spiele .....	301
5.2.3	Praktische Implikationen der politischen Prozessperspektive .....	306
5.2.4	Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen .....	309
5.3	Organisationale Kompetenzen .....	312
5.4	Unternehmenskultur .....	317
5.4.1	Theoretischer Hintergrund .....	317
5.4.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur .....	320
5.4.3	Kulturtypen .....	327
5.4.4	Die Erfassung von Unternehmenskulturen .....	329
5.4.5	Starke und schwache Kulturen .....	331
5.4.6	Unternehmenskulturen und Subkulturen .....	333
5.4.7	Unternehmenskultur im Kreuzungspunkt anderer kultureller Einflüsse .....	337
5.4.8	Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	339
5.4.9	Kulturwandel in Organisationen .....	343
	<i>Diskussionsfragen</i> .....	350
	<i>Fallstudie: Die Zänhell AG</i> .....	351

## Kapitel 6

	<b>Organisatorischer Wandel und Lernen</b> .....	357
6.1	Episodischer Wandel .....	359
6.1.1	Veränderung durch Anordnung .....	359
6.1.2	Änderungsbarrieren .....	361
6.1.3	Gestaltung von Änderungsprozessen .....	366
6.1.3.1	Lewins Goldene Regeln .....	367
6.1.3.2	Organisationsentwicklung .....	370
6.1.4	Muster erfolgreicher Wandelprozesse .....	374
6.1.5	Modelle des Change Management/Organisationsentwicklung .....	377
6.1.6	Grenzen der herkömmlichen Wandelperspektive .....	387

## Inhaltsverzeichnis

6.2	Kontinuierlicher Wandel .....	392
6.2.1	Organisatorisches Lernen als Theorie kontinuierlichen organisatorischen Wandels .....	393
6.2.1.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen .....	393
6.2.1.2	Lernebenen .....	399
6.2.1.3	Lernformen .....	402
6.2.2	Wissensmanagement .....	407
6.2.3	Praktiken und Dynamische Kompetenzen .....	413
6.2.4	Minimale Strukturen .....	422
6.3	Wandel und Stabilität neu gesehen: Grenzen der Fluidität .....	424
	<i>Diskussionsfragen</i> .....	429
	<i>Fallstudie: SportsGear Inc.</i> .....	430
 <b>Kapitel 7</b>		
	<b>Entwicklungslinien der Organisationstheorie</b> .....	435
7.1	Klassische Organisationstheorie .....	439
7.1.1	Bürokratie-Ansatz .....	439
7.1.2	Administrativer Ansatz .....	443
7.1.3	Arbeitswissenschaftlicher Ansatz .....	446
7.2	Neoklassische Organisationstheorie .....	449
7.2.1	Human Relations .....	450
7.2.2	Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard .....	454
7.3	Moderne Organisationstheorien .....	458
7.3.1	Der Human-Ressourcen-Ansatz .....	458
7.3.2	Strukturalistischer Ansatz: Komparative Strukturanalysen .....	460
7.3.3	Organisatorische Entscheidungsforschung .....	464
7.3.3.1	Empirische Theorie der organisatorischen Entscheidung .....	464
7.3.3.2	Entscheidungslogisch-mathematische Ansätze .....	467
7.3.3.3	Die mikroökonomische Organisationsanalyse (Neue Institutionenökonomik) .....	468
7.3.4	Ressourcenbasierter Ansatz .....	474
7.3.5	(Neo-)Institutionalistische Ansätze .....	476
7.3.6	Systemtheoretische Ansätze .....	480
7.3.7	Postmoderne Organisationstheorie .....	486
7.3.8	Organisationale Praktiken .....	490
	<i>Diskussionsfragen</i> .....	497
	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	498
	 Literaturverzeichnis .....	499
	Stichwortverzeichnis .....	549