

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	IX
Toolverzeichnis	XV

Teil 1: Das Konzept des Organisationsdesigns 1

1 Einführung und Überblick 3

1.1	Warum ist das Organisationsdesign heute in vielen Unternehmen ein Thema?	3
1.2	Organisationstheoretischer Hintergrund	7
1.3	Systemtheoretisches Organisationsverständnis	10
1.4	Grundzüge eines Organisationsdesigns	14
1.5	Zusammenfassendes Bild des Organisationsdesigns	31

2 Konzeptionelle Überlegungen zum Organisationsdesign 33

2.1	Den strategischen Rahmen setzen	33
2.1.1	Was verstehen wir unter Strategieentwicklung?	33
2.1.2	Muster der Strategieentwicklung	34
2.1.3	Der Prozess der Strategieentwicklung	37
2.1.4	Designkriterien zur Beurteilung unterschiedlicher Organisationsvarianten	41
2.2	Strukturelle Bauprinzipien des Organisationsdesigns	41
2.2.1	Die funktionale Organisationslogik	42
2.2.2	Die Geschäftsfeldgliederung	44
2.2.3	Die Projektorganisation	45
2.2.4	Die Prozessorganisation	47
2.2.5	Die Matrixorganisation	49
2.2.6	Die Sekundärorganisation	52
2.3	Die Führungsstruktur	55
2.3.1	Führungsherausforderungen unterschiedlicher Organisationslogiken	55
2.3.2	Führungsherausforderungen international tätiger Unternehmen	65

2.3.3	Führung durch Anreizsysteme oder Selbstmotivation?	68
2.4	Horizontale Verbindungen und Kommunikationsstruktur	69
2.4.1	Die vertikale Organisation stößt an ihre Grenzen	69
2.4.2	Informelle Selbstabstimmung	70
2.4.3	Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren	74
2.4.4	Formen einer strukturellen horizontalen Abstimmung	76
2.4.5	Zusammenfassende Überlegungen zu einer horizontalen Organisation	84
2.5	Die Praxis der Führung	85
2.5.1	Grundgedanken eines systemisch orientierten Führungsverständnisses	85
2.5.2	Aufgabenfelder von Führung	88
2.6	Zur Organisationskultur	93
2.6.1	Merkmale einer Organisationskultur	93
2.6.2	Ebenen der Organisationskultur	94
2.6.3	Kulturtypologien	96
2.6.4	Wirkungen von Unternehmenskulturen	102
2.7	Ein Blick in die Organisationsdesign-Literatur	104
2.8	Das Organisationsdesign in neueren Organisationskonzepten	112
2.8.1	John Kotters duale Organisation	113
2.8.2	Frederick Laloux' evolutionäre Organisation	118
2.8.3	Holacracy	128
2.8.4	Silicon Valley	133

**Teil 2: Prozessarchitektur und Toolbox
des Organisationsdesigns**

147

3 Überblick über die Prozessarchitektur

153

3.1 Die einzelnen Prozessschritte

153

3.2 Überblick und Anleitung zur Toolbox
des Organisationsdesigns

158

4 Anforderungen vergemeinschaften

161

4.1 Wie tickt das Geschäft des Unternehmens?

161

4.2 Definition der Designkriterien

168

4.3 Was sind die Grenzen und Rahmenbedingungen eines
Organisationsumbaus?

170

4.4 Wie anpassungsfähig ist das Unternehmen?

172

4.5 Was ist der konkrete Anlass für den Organisationsumbau?

179

4.6	Wer soll am Prozess beteiligt werden?	181
5	Organisation überprüfen	185
5.1	Gesamthafte Organisationsanalysen	186
5.2	Analyse der lateralen Fähigkeiten einer Organisation	207
6	Designoptionen entwickeln	219
6.1	Alternative Ausprägungen der primären Gliederungslogik	220
6.2	Ausgestaltung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	227
6.3	Varianten einer kundenzentrierten Organisation	237
6.4	Das Organisationsdesign international tätiger Unternehmen..	261
6.5	Archetypen regionaler Organisationsmodelle	270
6.6	Alternative Organisationstypologien	276
6.6.1	Grundsätzliche strategische Ausrichtungen des Organisationsdesigns	277
6.6.2	Ausprägungen der Organisationsstruktur	281
6.6.3	Formen horizontaler Abstimmungen	288
6.6.4	Aspekte der Steuerung	294
6.6.5	Alternative Informationssysteme	299
6.6.6	Alternative Formen der Organisationskultur und Führungspraxis	302
6.6.7	Anreizsysteme	308
6.6.8	Fazit	310
7	Designentscheidungen treffen	311
8	Neudesign ausgestalten	329
8.1	Definition des strategischen Bezugsrahmens	329
8.2	Ausgestaltung der formalen Kernstruktur	331
8.3	Planung der horizontalen Verbindungen und der Kommunikationsstruktur	334
8.4	Adaptierung der Führungsstruktur und -systeme	339
8.5	Reifegrad der Geschäftsprozesse	345
8.6	Weiterentwicklung der organisationalen Fähigkeiten und Überprüfung des Talentmanagement-Systems	348
9	Die Organisation umbauen	353
9.1	Der Veränderungscharakter eines Organisationsumbaus	353
9.2	Zum Wesen einer radikalen Transformation	356

XIV Inhaltsverzeichnis

9.3	Dramaturgie des Prozesses einer radikalen Transformation ...	362
	Literaturverzeichnis	365
	Stichwortverzeichnis	371
	Der Autor	375