

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Einführung	VII
Inhaltsübersicht	XII

Teil 1: Grundlagen 1

Kapitel 1: Begriff der Organisation 2

1 Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff	2
2 Instrumenteller Organisationsbegriff	3
3 Institutioneller Organisationsbegriff	4
4 Synthese	5
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	7
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	7
* <i>Literaturempfehlungen</i>	7

Kapitel 2: Aufgaben der Organisation 8

1 Organisation als Strukturtechnik	8
2 Organisation als Managementaufgabe	9
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	13
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	13
* <i>Literaturempfehlungen</i>	13

Kapitel 3: Ziele der Organisation 14

1 Problematik der Zielbestimmung	14
2 Effektivitätskriterien	15
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	18
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	19
* <i>Literaturempfehlungen</i>	19

Teil 2: Organisationstheorie 21

Kapitel 4: Aufgaben und Methoden der Organisationstheorie 22

1 Aufgaben der Organisationstheorie	22
2 Methoden der Organisationstheorie	23
2.1 Arten von Methoden	23
2.2 Hypothetisch-deduktive Methode	28

2.3	Schritte der Theoriebildung	30
2.3.1	Hypothesenbildung	30
2.3.2	Deduktion	32
2.3.3	Hypothesenprüfung	33
2.4	Anwendung der Theorie	35
2.5	Ansätze	36
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	38
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	38
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	39
Kapitel 5:	Organisationstheoretische Ansätze	40
1	Systematik	40
2	Der Bürokratieansatz	42
2.1	Vertreter und wichtige Quellen	42
2.2	Organisationsbegriff und Metapher	43
2.3	Zentrale Aussagen	44
2.4	Menschenbild	47
2.5	Methoden	48
2.6	Aktuelle Bedeutung	51
3	Der tayloristische Ansatz	54
3.1	Vertreter und wichtige Quellen	54
3.2	Organisationsbegriff und Metapher	55
3.3	Zentrale Aussagen	56
3.4	Menschenbild	59
3.5	Methoden	60
3.6	Aktuelle Bedeutung	61
4	Der Human-Relations-Ansatz	63
4.1	Vertreter und wichtige Quellen	63
4.2	Organisationsbegriff und Metapher	64
4.3	Zentrale Aussagen	65
4.4	Menschenbild	68
4.5	Methoden	69
4.6	Aktuelle Bedeutung	70
5	Der strukturtechnische Ansatz	73
5.1	Vertreter und wichtige Quellen	74
5.2	Organisationsbegriff und Metapher	74
5.3	Zentrale Aussagen	75
5.4	Menschenbild	78

5.5	Methoden	79
5.6	Aktuelle Bedeutung	80
6	Der situative Ansatz	83
6.1	Vertreter und wichtige Quellen	83
6.2	Organisationsbegriff und Metapher	85
6.3	Zentrale Aussagen	86
6.4	Menschenbild	92
6.5	Methoden	94
6.6	Aktuelle Bedeutung	97
7	Der entscheidungstheoretische Ansatz	100
7.1	Vertreter und wichtige Quellen	101
7.2	Organisationsbegriff und Metapher	102
7.3	Zentrale Aussagen	104
7.3.1	Entscheidungslogischer Ansatz	104
7.3.2	Entscheidungsprozessorientierter Ansatz	109
7.4	Menschenbild	112
7.5	Methoden	114
7.6	Aktuelle Bedeutung	116
8	Der institutionenökonomische Ansatz	119
8.1	Vertreter und wichtige Quellen	120
8.2	Organisationsbegriff und Metapher	123
8.3	Zentrale Aussagen	125
8.3.1	Der Property-Rights-Ansatz	125
8.3.1.1	Verfügungsrechte	125
8.3.1.2	Anreizwirkungen	125
8.3.2	Der Transaktionskosten-Ansatz	128
8.3.2.1	Transaktionskosten	128
8.3.2.2	Die Institution „Unternehmung“	128
8.3.2.3	Markt oder Hierarchie	129
8.3.3	Der Principal-Agent-Ansatz	134
8.3.3.1	Verhältnis von Prinzipal und Agent	134
8.3.3.2	Lösung des Agenturproblems	136
8.4	Menschenbild	139
8.5	Methoden	140
8.6	Aktuelle Bedeutung	142
9	Der evolutionstheoretische Ansatz	148
9.1	Vertreter und wichtige Quellen	149

9.2	Organisationsbegriff und Metapher	149
9.3	Zentrale Aussagen	151
9.3.1	Grundprinzipien der Evolution	151
9.3.2	Populationsorientierte Evolutionstheorie	151
9.3.3	Unternehmensorientierte Evolutionstheorie	153
9.4	Menschenbild	154
9.5	Methoden	155
9.6	Aktuelle Bedeutung	159
10	Der interpretative Ansatz	162
10.1	Vertreter und wichtige Quellen	163
10.2	Organisationsbegriff und Metapher	164
10.3	Zentrale Aussagen	165
10.4	Menschenbild	167
10.5	Methoden	168
10.5.1	Grundannahmen	168
10.5.2	Prozesstheorien	169
10.5.3	Inhaltstheorien	170
10.6	Aktuelle Bedeutung	172
11	Der Selbstorganisationsansatz	175
11.1	Vertreter und wichtige Quellen	176
11.2	Organisationsbegriff und Metapher	176
11.3	Zentrale Aussagen	178
11.3.1	Autonome und autogene Ordnungsbildung	178
11.3.2	Normierungsbereiche	180
11.4	Menschenbild	184
11.5	Methoden	185
11.6	Aktuelle Bedeutung	187
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	189
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	194
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	198
Kapitel 6: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die		
	Organisationsgestaltung	199
1	Synopse der organisationstheoretischen Ansätze	199
2	Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze ...	204
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	208
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	208
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	208

Teil 3: Organisationsgestaltung	209
Kapitel 7: Gegenstand und Elemente der Organisationsgestaltung ..	210
1 Das Leistungsziel	210
2 Die Gestaltungsbereiche der Organisation	211
3 Elemente der Aufbauorganisation	212
3.1 Die Aufgabe	212
3.2 Aufgabenanalyse	215
3.3 Aufgabensynthese	217
3.4 Aufgabenverteilung	219
4 Elemente der Ablauforganisation	221
4.1 Arbeitsorganisation	221
4.1.1 Arbeitsanalyse	221
4.1.2 Arbeitssynthese	221
4.2 Prozessorganisation	223
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	224
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	224
* <i>Literaturempfehlungen</i>	225
Kapitel 8: Organisationseinheiten	226
1 Arten von Organisationseinheiten	226
1.1 Stellen	227
1.1.1 Instanz	228
1.1.2 Ausführungsstelle	229
1.1.3 Stab	229
1.1.4 Dienstleistungsstelle	230
1.2 Stellenmehrheiten	231
1.2.1 Abteilung	231
1.2.2 Ausschuss	234
1.2.3 Gruppe	235
2 Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten	237
2.1 Beschaffenheit der Aufgabe	238
2.2 Eigenschaften der Aktionsträger	239
2.3 Eigenschaften der Sachmittel	240
2.4 Recht der Unternehmensverfassung	241
2.4.1 Aufgaben der Unternehmensverfassung	241
2.4.2 Personengesellschaften	242
2.4.3 Kapitalgesellschaften	243

* Fragen zur Wiederholung	246
* Fragen zur Vertiefung	247
* Literaturempfehlungen	247
Kapitel 9: Aufbauorganisation	248
1 Gegenstand der Aufbauorganisation	248
2 Gestaltungsparameter	250
2.1 Spezialisierung	250
2.1.1 Grad der Spezialisierung	250
2.1.2 Art der Spezialisierung	251
2.2 Delegation	253
2.2.1 Begriff der Delegation	253
2.2.2 Vorteile und Nachteile der Delegation	255
2.2.3 Prinzipien und Regeln der Delegation	256
2.3 Koordination	257
2.3.1 Instrumente der Fremdkoordination	258
2.3.1.1 Koordination durch persönliche Weisung	259
2.3.1.2 Koordination durch Programme	263
2.3.1.3 Koordination durch Pläne	264
2.3.2 Instrumente der Selbstkoordination	265
2.3.2.1 Selbstabstimmung	265
2.3.2.2 Koordination durch Märkte	266
2.3.2.3 Koordination durch Unternehmenskultur	268
2.3.2.4 Koordination durch Professionalisierung	270
2.4 Konfiguration	271
2.4.1 Klassische Konfigurationen	271
2.4.2 Die Konfigurationen nach <i>Mintzberg</i>	272
2.4.2.1 Grundbausteine der Organisation	272
2.4.2.2 Konfigurationstypen	274
3 Motivation	277
3.1 Motivationsziele	277
3.2 Motivationstheorien	278
3.3 Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation	280
3.4 Kontroll- und anreizgerechte Aufbauorganisation	282
3.4.1 Theoretische Grundlagen	282
3.4.2 Gestaltungsprobleme	284
3.5 Fazit	286
* Fragen zur Wiederholung	288

* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	288
* <i>Literaturempfehlungen</i>	289
Kapitel 10: Ablauforganisation	290
1 Gegenstand der Ablauforganisation	290
2 Ziele der Ablauforganisation	291
2.1 Effizienz der Ressourcennutzung	291
2.2 Motivation der Mitarbeiter	292
2.3 Flexibilität	293
3 Ablauforganisation als Arbeitsorganisation	294
3.1 Gegenstand der Arbeitsorganisation	294
3.2 Ablauforganisation der Fertigung	296
3.2.1 Arbeitsanalyse und personale Zuordnung	296
3.2.2 Zeitliche Strukturierung	298
3.2.2.1 Reihenfolgeplanung	298
3.2.2.2 Durchlaufterminierung und Kapazitätsplanung	299
3.2.2.3 Computergestütztes Produktions- planungs- und Steuerungssystem	302
3.2.3 Räumliche Anordnung	304
3.2.3.1 Werkstattfertigung	305
3.2.3.2 Fließfertigung	305
3.2.3.3 Gruppenfertigung	306
3.3 Ablauforganisation der Büroarbeit	308
3.3.1 Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung	308
3.3.2 Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie	311
4 Ablauforganisation als Prozessorganisation	313
4.1 Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation	313
4.2 Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation	313
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	317
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	318
* <i>Literaturempfehlungen</i>	318
Kapitel 11: Traditionelle Organisationsmodelle	319
1 Gestaltungsmöglichkeiten	319
2 Funktionale Organisation	320
2.1 Merkmale	321

2.1.1	Verrichtungsprinzip	321
2.1.2	Einliniensystem	322
2.1.3	Zentralisation	322
2.2	Vorteile, Nachteile	323
3	Divisionale Organisation	324
3.1	Merkmale	325
3.1.1	Objektprinzip	325
3.1.2	Dezentralisation durch Center-Konzepte	327
3.1.3	Mehrliniensystem	329
3.2	Vorteile, Nachteile	330
3.3	Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding	332
3.3.1	Entstehung der Holding	332
3.3.2	Begriff und Arten der Holding	333
3.3.3	Koordination in der Holding	335
3.3.4	Vorteile, Nachteile	336
4	Matrixorganisation	338
4.1	Merkmale	338
4.1.1	Mehrdimensionalität	338
4.1.2	Mehrliniensystem	340
4.1.3	Dezentralisation	341
4.2	Vorteile, Nachteile	342
5	Sekundärorganisation	343
5.1	Begriff	343
5.2	Formen	344
5.2.1	Produktmanagement	344
5.2.2	Key-Account-Management	344
5.2.3	Projektmanagement	345
5.2.4	SGE-Management	347
6	Zusammenfassung	349
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	351
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	352
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	352
Kapitel 12:	Neuausrichtung der Organisationsmodelle	353
1	Trends	353
1.1	Trends als Fortschritt oder Moden	353
1.2	Prozessorientierung	355

1.3	Teamorientierung	357
1.4	Empowerment	358
1.5	Entgrenzung	360
1.6	Dynamisierung	362
2	Neue Organisationsmodelle	363
2.1	Prozessorganisation	363
2.1.1	Grundidee	363
2.1.2	Business Reengineering	365
2.2	Teamorganisation	366
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	367
2.2.2	Qualitätszirkel	368
2.2.3	Projektgruppen	368
2.2.4	Team-Work-Management	370
2.3	Selbstorganisation	371
2.3.1	Autonome Selbstorganisation	371
2.3.2	Autogene Selbstorganisation	374
2.4	Kooperationsmodelle	376
2.4.1	Horizontale Kooperationsmodelle	377
2.4.2	Vertikale Kooperationsmodelle	380
2.4.3	Virtuelle Organisation	385
2.5	Lernende Organisation	387
3	Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen	391
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	392
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	392
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	393
Teil 4: Wandel von Organisationen		395
Kapitel 13: Ursachen des Wandels		396
1	Die Fit-Hypothese	396
2	Externe Ursachen	400
2.1	Markt	400
2.2	Gesellschaft	402
2.3	Recht	404
3	Interne Ursachen	407
3.1	Zielsystem des Unternehmens	407
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation ..	407
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation	408

3.1.3 Nonprofit-Organisationen	410
3.2 Strategie des Unternehmens	413
3.3 Technologie	418
3.3.1 Fertigungstechnologie	419
3.3.2 Informationstechnologie	421
3.4 Organisationskultur	422
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	425
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	426
* <i>Literaturempfehlungen</i>	426
Kapitel 14: Formen des Wandels	427
1 Überblick	427
1.1 Geplanter Wandel	428
1.1.1 Reorganisation	428
1.1.2 Organisationsentwicklung	429
1.1.3 Change Management	430
1.2 Ungeplanter Wandel	432
2 Management des geplanten Wandels	434
2.1 Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel	434
2.2 Auslöser für Reorganisationen	435
2.3 Organisation der Reorganisation	436
2.3.1 Modelle der Projektorganisation	436
2.3.2 Überblick über die Projektphasen	438
2.3.3 Die Planungsphase	438
2.3.4 Die Realisationsphase	440
2.3.5 Die Kontrollphase	441
2.4 Hindernisse beim geplanten Wandel	443
2.4.1 Überblick	443
2.4.2 Unternehmensinterne Widerstände	444
2.4.3 Unternehmensexterne Widerstände	445
2.5 Kritik am Modell des geplanten Wandels	446
3 Management des ungeplanten Wandels	446
3.1 Gelenkte Evolution	447
3.2 Gestaltung des Lernkontextes	448
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	450
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	450
* <i>Literaturempfehlungen</i>	450

Zusammenfassung und Ausblick	451
Literaturverzeichnis	455
Stichwortverzeichnis	475