

# Inhaltsübersicht

<b>Teil 1: Grundlagen .....</b>	<b>23</b>
Kapitel 1: Begriff der Organisation .....	25
Kapitel 2: Ziele der Organisation.....	32
Kapitel 3: Aufgaben der Organisation .....	40
Kapitel 4: Management der Organisation.....	44
<b>Teil 2: Organisationstheorie .....</b>	<b>49</b>
Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung .....	51
Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze.....	71
Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung .....	221
<b>Teil 3: Organisationsgestaltung .....</b>	<b>235</b>
Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung.....	237
Kapitel 9: Organisationseinheiten .....	251
Kapitel 10: Aufbauorganisation .....	276
Kapitel 11: Ablauforganisation.....	312
Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle.....	340
Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle .....	369
<b>Teil 4: Wandel von Organisationen.....</b>	<b>431</b>
Kapitel 14: Ursachen des Wandels.....	433
Kapitel 15: Formen und Management des Wandels .....	461
<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>485</b>
Literaturverzeichnis .....	489
Stichwortverzeichnis .....	513

# Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	19
Zielgruppe und Aufbau .....	19
Empfehlung für die Benutzung.....	21
Veränderungen gegenüber der 4. Auflage .....	21
Die Verfasser .....	21
<b>Teil 1: Grundlagen .....</b>	<b>23</b>
<b>Kapitel 1: Begriff der Organisation.....</b>	<b>25</b>
1 Prozessorientierter Organisationsbegriff.....	26
2 Instrumenteller Organisationsbegriff.....	27
3 Institutioneller Organisationsbegriff.....	28
4 Synthese .....	29
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	31
<b>Kapitel 2: Ziele der Organisation.....</b>	<b>32</b>
1 Ermittlung von Zielen.....	32
2 Kriterien der Effektivität .....	33
3 Realisierung der Effektivität .....	36
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	31
<b>Kapitel 3: Aufgaben der Organisation.....</b>	<b>40</b>
1 Gestaltung der Unternehmensstruktur .....	40
2 Gestaltung der Unternehmensentwicklung.....	41
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlung .....	38
<b>Kapitel 4: Management der Organisation.....</b>	<b>44</b>
1 Organisatorische Regeln.....	44
2 Techniken der Organisation .....	45
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	48

<b>Teil 2: Organisationstheorie .....</b>	<b>49</b>
<b>Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung .....</b>	<b>51</b>
1 Aufgaben der Organisationstheorie.....	51
2 Methoden der Organisationsforschung.....	52
2.1 Arten von Methoden.....	52
2.2 Hermeneutik.....	53
2.3 Analytisch-deduktive Methode.....	58
2.4 Induktion.....	60
2.5 Hypothetisch-deduktive Methode .....	61
2.6 Ansätze.....	68
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	69
<b>Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze .....</b>	<b>71</b>
1 Systematik.....	71
2 Der Bürokratieansatz .....	73
2.1 Vertreter und wichtige Quellen .....	73
2.2 Organisationsbegriff und Metapher .....	74
2.3 Zentrale Aussagen.....	74
2.4 Menschenbild .....	77
2.5 Methoden .....	78
2.6 Aktuelle Bedeutung.....	80
3 Der tayloristische Ansatz .....	82
3.1 Vertreter und wichtige Quellen .....	82
3.2 Organisationsbegriff und Metapher .....	83
3.3 Zentrale Aussagen.....	84
3.4 Menschenbild .....	86
3.5 Methoden .....	87
3.6 Aktuelle Bedeutung.....	89
4 Der Human-Relations-Ansatz.....	90
4.1 Vertreter und wichtige Quellen .....	90
4.2 Organisationsbegriff und Metapher .....	91

4.3	Zentrale Aussagen.....	92
4.4	Menschenbild .....	94
4.5	Methoden .....	95
4.6	Aktuelle Bedeutung.....	96
5	Der strukturtechnische Ansatz.....	99
5.1	Vertreter und wichtige Quellen .....	99
5.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	100
5.3	Zentrale Aussagen.....	100
5.4	Menschenbild .....	103
5.5	Methoden .....	104
5.6	Aktuelle Bedeutung.....	105
6	Der situative Ansatz .....	107
6.1	Vertreter und wichtige Quellen .....	107
6.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	108
6.3	Zentrale Aussagen.....	109
6.4	Menschenbild .....	114
6.5	Methoden .....	116
6.6	Aktuelle Bedeutung.....	119
7	Der entscheidungstheoretische Ansatz.....	121
7.1	Vertreter und wichtige Quellen .....	122
7.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	123
7.3	Zentrale Aussagen.....	125
7.4	Menschenbild .....	131
7.5	Methoden .....	133
7.6	Aktuelle Bedeutung.....	135
8	Der institutionenökonomische Ansatz.....	137
8.1	Vertreter und wichtige Quellen .....	139
8.2	Organisationsbegriff und Metapher .....	141
8.3	Zentrale Aussagen.....	142
8.4	Menschenbild .....	154

8.5	Methoden.....	155
8.6	Aktuelle Bedeutung.....	156
9	Der evolutionstheoretische Ansatz.....	161
9.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	162
9.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	163
9.3	Zentrale Aussagen.....	164
9.4	Menschenbild.....	166
9.5	Methoden.....	168
9.6	Aktuelle Bedeutung.....	171
10	Der interpretative Ansatz.....	173
10.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	174
10.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	174
10.3	Zentrale Aussagen.....	175
10.4	Menschenbild.....	177
10.5	Methoden.....	178
10.6	Aktuelle Bedeutung.....	181
11	Der Selbstorganisationsansatz.....	184
11.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	185
11.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	185
11.3	Zentrale Aussagen.....	187
11.4	Menschenbild.....	191
11.5	Methoden.....	192
11.6	Aktuelle Bedeutung.....	193
12	Der Strukturationsansatz.....	195
12.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	196
12.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	196
12.3	Zentrale Aussagen.....	198
12.4	Menschenbild.....	203
12.5	Methoden.....	204
12.6	Aktuelle Bedeutung.....	206
13	Überblick über die organisationstheoretischen Ansätze.....	208
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	212

**Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung .....221**

1	Synopse der organisationstheoretischen Ansätze .....	221
2	Kombination der organisationstheoretischen Ansätze .....	224
2.1	Realistische versus konstruktivistische Position.....	225
2.2	Positivistische versus anti-positivistische Position .....	226
2.3	Deterministische versus voluntaristische Position .....	227
2.4	Nomothetische versus idiographische Position.....	228
3	Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze.....	230
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	234

**Teil 3: Organisationsgestaltung ..... 235**

**Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung ..237**

1	Das Leistungsziel .....	237
2	Die Gestaltungsbereiche der Organisation.....	238
3	Elemente der Aufbauorganisation .....	239
3.1	Die Aufgabe .....	239
3.2	Aufgabenanalyse.....	242
3.3	Aufgabensynthese .....	244
3.4	Aufgabenverteilung.....	245
4	Elemente der Ablauforganisation.....	247
4.1	Arbeitsorganisation.....	247
4.1.1	Arbeitsanalyse .....	247
4.1.2	Arbeitssynthese .....	247
4.2	Prozessorganisation .....	248
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	249

**Kapitel 9: Organisationseinheiten.....251**

1	Arten von Organisationseinheiten.....	251
1.1	Stellen .....	252
1.1.1	Instanz.....	253
1.1.2	Ausführungsstelle .....	254
1.1.3	Stab .....	254

1.1.4	Dienstleistungsstelle.....	255
1.1.5	Stellen als dynamische Rollenbündel.....	256
1.2	Stellenmehrheiten .....	257
1.2.1	Abteilung.....	258
1.2.2	Ausschuss.....	260
1.2.3	Gruppe .....	261
2	Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten.....	264
2.1	Beschaffenheit der Aufgabe.....	264
2.2	Eigenschaften der Aktionsträger .....	266
2.3	Eigenschaften der Sachmittel .....	267
2.4	Recht der Unternehmensverfassung .....	268
2.4.1	Aufgaben der Unternehmensverfassung.....	268
2.4.2	Personengesellschaften .....	269
2.4.3	Kapitalgesellschaften.....	270
2.4.4	Corporate Governance .....	272
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	274
	<b>Kapitel 10: Aufbauorganisation .....</b>	<b>276</b>
1	Gegenstand der Aufbauorganisation.....	276
2	Gestaltungsparameter: Spezialisierung, Delegation, Koordination.....	277
2.1	Spezialisierung.....	277
2.1.1	Grad der Spezialisierung.....	278
2.1.2	Art der Spezialisierung.....	279
2.2	Delegation.....	280
2.2.1	Begriff der Delegation.....	280
2.2.2	Prinzipien und Regeln der Delegation.....	282
2.2.3	Vorteile und Nachteile der Delegation.....	283
2.3	Koordination .....	284
2.3.1	Instrumente der Fremdkoordination .....	285
2.3.2	Instrumente der Selbstkoordination .....	290
2.4	Konfiguration.....	296

2.4.1	Klassische Konfigurationen.....	296
2.4.2	Die Konfigurationen nach Mintzberg.....	297
3	Motivation.....	301
3.1	Motivationsziele.....	301
3.2	Motivationstheorien.....	302
3.3	Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation.....	303
3.4	Anreiz- und kontrollgerechte Aufbauorganisation.....	305
3.4.1	Theoretische Grundlagen.....	305
3.4.2	Gestaltungsprobleme.....	307
3.5	Fazit.....	309
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	310
	<b>Kapitel 11: Ablauforganisation.....</b>	<b>312</b>
1	Gegenstand der Ablauforganisation.....	312
2	Ziele der Ablauforganisation.....	313
2.1	Effizienz der Ressourcennutzung.....	313
2.2	Steigerung der Motivation.....	314
2.3	Erhöhung der Agilität.....	315
3	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation.....	317
3.1	Gegenstand der Arbeitsorganisation.....	317
3.2	Ablauforganisation der Fertigung.....	319
3.2.1	Arbeitsanalyse und personale Zuordnung.....	319
3.2.2	Zeitliche Strukturierung.....	321
3.2.3	Räumliche Anordnung.....	326
3.3	Ablauforganisation der Büroarbeit.....	330
3.3.1	Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung.....	330
3.3.2	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikations- technologie.....	332
4	Ablauforganisation als Prozessorganisation.....	334
4.1	Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation.....	334
4.2	Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation.....	335
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	338



<b>Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle .....</b>	<b>340</b>
1 Gestaltungsmöglichkeiten.....	340
2 Funktionale Organisation.....	341
2.1 Merkmale .....	341
2.1.1 Verrichtungsprinzip.....	341
2.1.2 Einliniensystem .....	342
2.1.3 Zentralisation.....	343
2.2 Vorteile, Nachteile.....	343
3 Divisionale Organisation.....	345
3.1 Merkmale .....	345
3.1.1 Objektprinzip.....	345
3.1.2 Dezentralisation durch Center-Konzepte .....	347
3.1.3 Mehrliniensystem .....	348
3.2 Vorteile, Nachteile.....	349
3.3 Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding ....	351
3.3.1 Entstehung der Holding.....	351
3.3.2 Begriff und Arten der Holding.....	352
3.3.3 Koordination in der Holding.....	354
3.3.4 Vorteile, Nachteile .....	355
4 Matrixorganisation .....	356
4.1 Merkmale .....	357
4.1.1 Mehrdimensionalität .....	357
4.1.2 Mehrliniensystem .....	358
4.1.3 Dezentralisation .....	359
4.2 Vorteile, Nachteile.....	359
5 Sekundärorganisation .....	360
5.1 Begriff.....	360
5.2 Formen .....	362
5.2.1 Produktmanagement .....	362
5.2.2 Key-Account-Management.....	362
5.2.3 Projektmanagement.....	362

6	Zusammenfassung .....	364
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	366
	<b>Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle .....</b>	<b>369</b>
1	Trends .....	369
1.1	Trends als Fortschritt oder Moden .....	369
1.2	Prozessorientierung .....	371
1.3	Teamorientierung.....	373
1.4	Empowerment.....	374
1.5	Dynamisierung.....	375
1.6	Entgrenzung.....	376
1.7	Corporate Social Responsibility .....	378
1.8	Verflüssigung .....	380
2	Neue Organisationsmodelle .....	382
2.1	Prozessorganisation .....	382
2.1.1	Grundidee.....	382
2.1.2	Business Reengineering .....	384
2.2	Teamorganisation.....	385
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	386
2.2.2	Qualitätszirkel .....	386
2.2.3	Projektgruppen.....	387
2.2.4	Team-Work-Management .....	388
2.3	Selbstorganisation .....	390
2.3.1	Autonome Selbstorganisation.....	390
2.3.2	Autogene Selbstorganisation .....	392
2.4	Lernende Organisation.....	394
2.5	Kooperationen.....	397
2.5.1	Interorganisationale Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie.....	397
2.5.2	Vertikale Kooperationen.....	399
2.5.3	Horizontale Kooperationen.....	404
2.5.4	Laterale Kooperationen.....	406

2.5.5	Joint Venture.....	406
2.5.6	Virtuelle Organisation.....	407
2.6	Integrity- und Compliance-Strukturen.....	410
2.6.1	Abbau organisationaler Verantwortungsbarrieren durch Schaffung von Integrity-Strukturen .....	411
2.6.2	Aufbau organisationaler Unterstützungspotenziale durch Einrichtung von Compliance-Stellen.....	412
2.7	Agile Organisation .....	417
2.7.2	Integration verschiedener neuer Strukturmodelle .....	417
2.7.4	Ein ganzheitliches Modell agiler Organisation: Die Holakratie ..	422
2.7.5	Ein Praxisbeispiel: Buurtzorg .....	426
3	Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen .....	428
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	429
	<b>Teil 4: Wandel von Organisationen.....</b>	<b>431</b>
	<b>Kapitel 14: Ursachen des Wandels .....</b>	<b>433</b>
1	Die Fit-Hypothese .....	433
2	Externe Einflussfaktoren .....	436
2.1	Markt .....	436
2.2	Gesellschaft .....	439
2.3	Recht.....	440
3	Interne Einflussfaktoren .....	444
3.1	Zielsystem des Unternehmens .....	444
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation.....	444
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation.....	444
3.1.3	Nonprofit-Organisationen.....	446
3.2	Strategie des Unternehmens.....	449
3.3	Technologie .....	454
3.3.1	Fertigungstechnologie.....	454
3.3.2	Informationstechnologie.....	455
3.4	Unternehmenskultur.....	457
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	459

<b>Kapitel 15: Formen und Management des Wandels .....</b>	<b>461</b>
1 Formen des Wandels .....	461
1.1 Geplanter Wandel .....	461
1.1.1 Reorganisation.....	462
1.1.2 Organisationsentwicklung .....	463
1.1.3 Change Management.....	464
1.2 Ungeplanter Wandel .....	465
2 Management des geplanten Wandels.....	468
2.1 Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel.....	468
2.2 Auslöser für Reorganisationen.....	469
2.3 Organisation der Reorganisation .....	470
2.3.1 Modelle der Projektorganisation .....	470
2.3.2 Überblick über die Projektphasen .....	471
2.3.3 Projektplanung .....	472
2.3.4 Projektumsetzung .....	473
2.3.5 Projektkontrolle .....	474
2.4 Hindernisse beim geplanten Wandel .....	475
2.4.1 Überblick .....	475
2.4.2 Unternehmensinterne Widerstände.....	476
2.4.3 Unternehmensexterne Widerstände .....	477
2.5 Kritik am Modell des geplanten Wandels .....	478
3 Management des ungeplanten Wandels .....	479
3.1 Gelenkte Evolution.....	479
3.2 Gestaltung des Lernkontextes .....	481
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	482
<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>485</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>489</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>513</b>