

# Inhaltsverzeichnis

## Band 1

### 1 Grundlagen

1	Das Organisationsproblem .....	17
11	Entwicklung eines generellen Ansatzes .....	17
12	Soziale Systeme als organisatorischer Objektbereich ...	20
13	Definition des Organisationsproblems .....	27
14	Zum Aufbau des Buches .....	29

X 2	Organisationsforschung, -theorie und -lehre .....	31
21	Die kognitive Problematik .....	31
22	Wissenschaftstheoretische Grundlagen .....	34
221	Zur Wissenschaftskonzeption der Sozialwissenschaften .....	34
222	Zur Forschungslogik der Sozialwissenschaften .....	38
23	Forschungsmethoden .....	45
231	Zum modelltheoretischen Aspekt .....	45
232	Zu den Methoden der empirischen Sozialforschung ....	49
24	Praxeologische Aspekte .....	50
241	Das Konzept der befriedigenden Lösung .....	51
242	Die Organisationslehre als praxeologisches Aussagensystem .....	54

3	Grundannahmen über menschliches Verhalten ◊ in sozialen Systemen .....	56
31	Individuelles Verhalten .....	57
311	Das Grundmodell .....	57
312	Kognitive Prozesse .....	61
313	Motivation .....	67
314	Lernprozesse .....	71
315	Status- und Rollenkonzepte .....	73
32	Interpersonelle Beziehungen .....	75
321	Einflussprozesse zwischen zwei Individuen .....	76
322	Gruppenverhalten .....	85
323	Führung .....	104
33	Interaktion und Konflikte zwischen Gruppen .....	115

<del>4</del>	<b>Formale Elemente</b> .....	122
41	Aufgaben und Aktivitäten .....	122
42	Kompetenzen und Verantwortung .....	124
43	Stellen und Stellengruppen .....	130
431	Ein-Personen-Stellen .....	131
432	Kollegien .....	133
4321	Kollegialinstanzen (Pluralinstanzen) .....	133
4322	Komitees .....	134
433	Mensch-Maschine-Einheiten .....	135
434	Stellengruppen .....	135
44	Verbindungswege zwischen Stellen .....	136

## II Determinanten des Organisationsproblems

1	<b>Ziele</b> .....	141
11	Ziele als Bewertungskriterien organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten .....	141
12	Zielbildungsprozesse in sozialen Systemen .....	145
13	Organisatorische Ziele .....	158
131	Produktivität I und II als Komponenten der instrumentalen Rationalität einer Organisation .....	162
132	Sicherheit und Selbständigkeit als Komponenten der sozio-emotionalen Rationalität einer Organisation .....	166
133	Beziehungen zwischen organisatorischen Zielen .....	168
2	<b>Instrumente</b> .....	170
21	Problemstellung .....	170
22	Zentralisation und Dezentralisation (Aufabengliederung) .....	174
221	Zentralisationsarten .....	174
2211	Die Gliederung nach Zweckbereichen .....	177
2212	Die divisionale Gliederung .....	178
2213	Die regionale Gliederung .....	182
2214	Die Phasengliederung .....	183
2215	Die Kombination mehrerer Gliederungskriterien .....	183
222	Unmittelbare Auswirkungen .....	186
223	Der Dezentralisationsgrad .....	186

X 23	Funktionalisierung (Strukturtypen) .....	191
231	Strukturtypen .....	191
2311	Die Linienorganisation .....	191
2312	Die funktionale Organisation .....	193
2313	Die Stab-Linien-Organisation .....	196
2314	Projekt- und Matrixorganisation .....	201
2315	Kollegien als Ergänzung der Strukturtypen .....	208
232	Unmittelbare Auswirkungen .....	209
233	Der Funktionalisierungsrad .....	211
234	Exkurs: Die Leitungsspanne .....	219
24	Delegation .....	224
241	Delegationsmöglichkeiten .....	224
242	Unmittelbare Auswirkungen .....	229
243	Der Delegationsgrad .....	230
25	Partizipation .....	235
251	Konzept und Stufen der Partizipation .....	235
2511	Konzeptualisierung der Instrumentalvariablen „Partizipation“ .....	236
2512	Stufen der Partizipation .....	239
252	Unmittelbare Auswirkungen .....	251
253	Der Partizipationsgrad .....	259
254	Exkurs: Repräsentative Partizipation in Leitungsorganen .....	263
26	Standardisierung .....	266
261	Konzept und Arten der Standardisierung .....	266
2611	Konzeptualisierung der Instrumentalvariablen „Standardisierung“ .....	266
2612	Formen der Programmierung .....	270
2613	Anwendungsbereiche .....	279
262	Unmittelbare Auswirkungen .....	284
263	Der Standardisierungsgrad .....	293
27	Arbeitszerlegung .....	298
271	Konzept und Formen der Arbeitszerlegung .....	298
2711	Konzeptualisierung der Instrumentalvariablen „Arbeitszerlegung“ .....	298
2712	Stufen der Arbeitszerlegung .....	302
272	Unmittelbare Auswirkungen .....	308
273	Der Grad der Arbeitszerlegung .....	317

X 3	<b>Bedingungen</b> .....	319
31	Die Notwendigkeit eines situativen Ansatzes und die Konzeption der Situation .....	319
32	Eigenschaften von Aufgaben und Systemmitgliedern als organisatorische Constraints .....	323
321	Aufgabenconstraints .....	325
322	Personenconstraints .....	328
323	Beziehungen zwischen Aufgaben- und Personenconstraints .....	331
33	<b>Komponenten der Organisationssituation: die <u>Determinanten</u> der organisationsrelevanten Eigenschaften von Aufgaben und Systemmitgliedern ..</b>	<b>333</b>
331	Umwelt .....	336
332	Technologie .....	342
333	Systemgrösse .....	349
334	Berufscharakteristika .....	353
335	Sozio-kultureller Hintergrund .....	359
34	Zusammenfassung: der Bedingungsrahmen des Organisierens .....	<b>364</b>

## Band 2

### III Beziehungen zwischen organisatorischen Zielen, Instrumenten und Bedingungen

T 1	<b>Situative Konzepte der Zielwirkungen organisatorischer Instrumente</b> .....	<b>369</b>
11	Ein axiomatisches Modell .....	369
111	Der verwendete Ansatz .....	369
112	Die Ableitung der Beziehungen zwischen den organisatorischen Variablen .....	372
113	Organisatorische Charakteristika von Systemen unter extremen Constraintskonstellationen (organisatorische Idealtypen) .....	387
114	Relativierung der axiomatisch gewonnenen Aussagen ..	398
12	<u>Situative Modelle</u> in der Organisationsliteratur .....	401

X 2	<b>Entwicklungsstufen der Organisationstheorie</b> .....	405
21	Vorbemerkungen und Überblick .....	405
22	Der physiologische Ansatz .....	410
23	- Der bürokratisch-administrative Ansatz .....	414
231	- Bürokratische Variante .....	415
232	- Administrative Variante .....	418
24	+ Der motivationsorientierte Ansatz .....	420
241	- Human-Relations-Variante .....	421
242	+ Motivationstheoretische Variante .....	424
25	Der entscheidungsorientierte Ansatz .....	428
251	Mathematisch-entscheidungstheoretische Variante ...	429
252	Verhaltenswissenschaftliche Variante .....	433
26	Der systemorientierte Ansatz .....	435
261	Organisationssoziologische Variante .....	436
262	Systemtheoretisch-kybernetische Variante .....	440
263	Der integrierende sozio-technische Systemansatz .....	443

#### IV Methodik des Organisierens

1	Übersicht .....	449
11	Problemstellung .....	449
12	Ansätze und Methoden des Organisierens .....	453
121	Methodik der Reorganisation der Gebildestruktur ....	455
122	Prozesstechnologische Methoden .....	457
123	Methodik zur Beeinflussung sozialer Prozesse .....	459
13	Vorschlag eines integrierten, situativen Vorgehens ....	469
131	Das Konzept .....	471
132	Ablaufphasen von Reorganisationsprojekten .....	473
133	Widerstand gegen organisatorische Änderungen? ....	476
2	<b>Auslösung einer Reorganisation und Bestimmung des Vorgehens</b> .....	482
21	Feststellung der Notwendigkeit einer Reorganisation und vorläufige Projektumschreibung .....	483
22	Die Bestimmung des Organisators und seiner Rolle ...	487
23	Problemerkennung durch den Organisator .....	493

<b>3</b>	<b>Durchführung der Reorganisation</b>	496
31	Aufnahme des Istzustandes	496
311	Übersicht	496
312	Die Gebildestruktur	497
313	Führungsstil und Partizipation	505
314	Leistungsprozesse	510
315	Operative Arbeitsabläufe	513
316	Der Bedingungsrahmen	516
317	Zusammenfassung	518
32	Überprüfung und Änderung der Gebildestruktur	519
321	Entwurf der Grobstruktur	520
322	Erarbeitung der Feinstruktur	528
323	Bildung von Komitees und Projektgruppen	529
324	Die Ausgestaltung der Leitungsspitze	531
325	Realisierung und Fixierung der geänderten Gebildestruktur	537
33	Überprüfung und Änderung des Partizipationsgrades	542
331	Die Aufstellung von Führungsrichtlinien	544
332	Situationspezifische Bestimmung des Partizipationsgrades	547
34	Überprüfung und Änderung von Leistungsprozessen	550
341	Entscheidungsprozesse	551
342	Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme	553
343	Führungstechniken	556
35	Überprüfung und Änderung operativer Arbeitsabläufe	559
36	Ergänzende Massnahmen	563
37	Erfolgskontrolle	565
	Literaturverzeichnis	569
	Sachregister	611