Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **V**
Inhaltsverzeichnis ..... **VII**
Abbildungsverzeichnis ..... **XIV**

Teil I: Theorien der Organisation

1 Das Phänomen Organisation: begriffliche und gesellschaftliche Perspektiven **3**
1.1 Begriffsbildungen der Organisation – Zwischen Funktion und Institution 3
1.2 Organisieren als klassisches Phänomen 6
1.3 Die moderne Gesellschaft als Organisationsgesellschaft 7

2 Die theoretische Organisationsforschung **9**
2.1 Organisationstheorien zwischen Erklären, Verstehen und Gestalten 9
2.2 Entwicklungslinien der Organisationstheorie 10
2.3 Systematisierungskonzepte: der problematische Überblick 11

3 (Neo-)Klassische Organisationstheorien **15**
3.1 Überblick 15
3.2 Bürokratie-Ansatz 15
3.3 Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) 18
3.4 Human-Relations-Ansatz 20
3.5 Anreiz-Beitrags-Theorie 21

4 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsprozessforschung **23**
4.1 Überblick 23
4.2 Entscheidungsverhalten bei begrenzter Rationalität 24
4.3 Organisationen und begrenzte Rationalität 26
4.4 Verhaltensorientierte Theorie der Firma und Zielbildung 28
4.5 Organisationale Anarchie 29
4.6 Kritische Würdigung 33

5 Der situative Ansatz **35**
5.1 Herkunft, Ziel und Forschungsprogramm 35
5.2 Operationalisierung der Organisationsstruktur 36

5.3 Operationalisierung der Situation ... 37
5.4 Operationalisierung des Organisationserfolgs ... 38
5.5 Der Fit-Gedanke im situativen Ansatz ... 40
5.6 Kritische Würdigung ... 41

6 Ökonomische Theorien der Organisation ... 43
6.1 Basisannahmen der Neoklassik und der Institutionenökonomik ... 43
6.2 Forschungsrichtungen der Institutionenökonomik ... 45
6.3 Transaktionskostentheorie ... 46
6.3.1 Grundbegriffe ... 46
6.3.1.1 Transaktion als Analyseeinheit ... 46
6.3.1.2 Transaktions- und Produktionskosten ... 47
6.3.2 Organizational Failures Framework ... 49
6.3.3 Institutionelle Arrangements: Zwischen Markt und Hierarchie ... 52
6.3.4 Kritische Würdigung ... 53
6.4 Agency-Theorie ... 55
6.4.1 Positive und normative Agency-Theorie ... 55
6.4.2 Arten der Informationsasymmetrie ... 56
6.4.3 Die normative Agency-Theorie im Kontext der formalen Kontrakttheorie ... 58
6.4.4 Grundlagen der positiven Agency-Theorie ... 60
6.4.5 Anwendungsfelder der Agency-Theorie ... 62
6.4.6 Kritische Würdigung ... 62
6.5 Schlussbetrachtung ... 64

7 Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus ... 66
7.1 Varianten des Neoinstitutionalismus ... 66
7.2 Institution und Institutionalisierung ... 67
7.3 Organisation und institutionelle Umwelt ... 68
7.4 Rationalitätsmythen und die Legitimität organisationaler Strukturen ... 69
7.5 Institutionelle Isomorphie in organisationalen Feldern ... 71
7.6 Die Mikrofundierung des soziologischen Neoinstitutionalismus ... 73
7.7 Kritische Würdigung ... 74

8 Mikropolitik und Strukturationstheorie ... 77
8.1 Vorbemerkung ... 77
8.2 Begriff und Verständnisse der Mikropolitik ... 77
8.3 Mikropolitische Ansätze ... 80
8.3.1 Überblick ... 80

8.3.2 Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken ... 80
8.3.3 Strategische Organisationsanalyse ... 83
8.3.3.1 Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte ... 83
8.3.3.2 Organisationale Akteure und ihre Strategien ... 84
8.3.3.3 Macht als Vorbedingung autonomer Akteure ... 85
8.3.3.4 Mikropolitische Spiele im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang ... 87
8.3.3.5 Strategische Organisationsanalyse als Rekonstruktion von Strategien und Spielen ... 88
8.3.4 Bewertung mikropolitischer Ansätze ... 88
8.4 Mikropolitik aus strukturationstheoretischer Perspektive ... 89
8.4.1 Vorbemerkung ... 89
8.4.2 Dualität der Struktur ... 90
8.4.3 Konzept der reflexiven Handlungssteuerung und strategische Handlungsanalyse ... 92
8.4.4 Strukturanalyse ... 94
8.4.5 Mikropolitische Analyse auf der Grundlage der Strukturationstheorie ... 96
8.4.5.1 Analyse struktureller Macht ... 96
8.4.5.2 Kontingenz und Entscheidungskorridor ... 98
8.4.5.3 Struktureller Konflikt zwischen Routine und Innovation ... 99
8.5 Kritische Würdigung ... 100

9 Theorie organisierter Sozialsysteme ... 103
9.1 Vielfalt systemtheoretischer Ansätze ... 103
9.2 Soziale Systeme als selbstreferenzielle Systeme ... 104
9.3 Systemtheoretische Organisationsforschung ... 107
9.3.1 Abgrenzung und zentrale Merkmale organisierter Sozialsysteme ... 107
9.3.2 Autopoietische Selbststeuerung, Komplexität und Intransparenz organisierter Sozialsysteme ... 109
9.3.3 Management von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht ... 110
9.3.4 Der postheroische Manager zwischen Intervention und Steuerung ... 111
9.3.5 Systemische Interventionen in Organisationen ... 113
9.4 Kritische Würdigung ... 115

10 Organisationstheorien und Organisationsgestaltung ... 118

Übungsaufgaben zu Teil I ... 121
Fallstudie ... 122

Teil II: Organisationsgestaltung

1 Grundlagen der Organisationsgestaltung ... 127
1.1 Vorbemerkung ... 127
1.2 Ziel der Organisationsgestaltung ... 128
1.3 Ansätze organisationaler Effektivität ... 129
1.4 Kriterien organisationaler Effektivität ... 133
1.5 Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung ... 136
1.5.1 Überblick ... 136
1.5.2 Unternehmensmitglieder ... 136
1.5.3 Organisations- bzw. Unternehmenskultur ... 138
1.5.4 Politische Prozesse ... 142
1.5.5 Weitere unternehmensinterne Kontextfaktoren ... 143
1.5.6 Umweltbedingungen ... 145
1.5.7 Stimmigkeit (Fit) zwischen Organisationsstruktur und Kontext ... 148
1.6 Basisaufgaben und Bereiche organisatorischer Gestaltung ... 150
1.6.1 Arbeitsteilung und Koordination als Basisaufgaben ... 150
1.6.2 Aufbau- und Ablauforganisation ... 150
1.6.3 Primär- und Sekundärorganisation ... 155

2 Arbeitsteilung in Unternehmen ... 156
2.1 Überblick ... 156
2.2 Bildung von Organisationseinheiten ... 156
2.2.1 Stellen und Stellenbildung ... 156
2.2.2 Stellenmehrheiten: Zusammenfassung von Stellen ... 163
2.2.2.1 Abteilung und Abteilungsbildung ... 163
2.2.2.2 Gruppe und Team ... 165
2.2.2.3 Ausschüsse ... 166
2.3 Gestaltung des Leitungs- bzw. Liniensystems ... 168
2.3.1 Einlinien- und Mehrliniensystem ... 168
2.3.2 Stab-Linien-System ... 170
2.4 Konfiguration von Unternehmen ... 172
2.4.1 Grundlegende Begriffe ... 172
2.4.2 Eindimensionale Organisationsstrukturen ... 174
2.4.2.1 Funktionale Organisation ... 174
2.4.2.2 Divisionale Organisation ... 176

2.4.2.3 Differenzierte vs. integrierte internationale Organisation 179
2.4.2.4 Holdingstrukturen 182
2.4.3 Mehrdimensionale Organisationsstrukturen 184
2.4.4 Sekundäre Organisationsstrukturen 186

3 Prozessorientierte Organisation 191
3.1 Grundlegende Begriffe 191
3.2 Gestaltung von (Geschäfts-)Prozessen 193
3.3 Arbeitsteilung aus prozessorientierter Perspektive 196

4 Koordination in Unternehmen 199
4.1 Koordinationsbegriff und Koordinationsbedarf 199
4.2 Umgang mit Koordinationsbedarf 200
4.3 Delegation, Zentralisation und Koordination 202
4.4 Hierarchische Koordinationsinstrumente 204
4.4.1 Koordination durch persönliche Weisung 204
4.4.2 Koordination durch Standardisierung 205
4.4.3 Koordination durch Pläne 206
4.5 Koordination durch interne Märkte 207
4.6 Koordination durch Selbstabstimmung 209
4.7 Unternehmenskultur und Kommunikation als Rahmenbedingungen der Koordination 212
4.8 Koordination durch Kombination von Hierarchie und Selbstabstimmung 213

5 Gestaltung effektiver Organisationsstrukturen 215

Übungsaufgaben zu Teil II 217
Fallstudien 218

Teil III: Organisationaler Wandel

1 Grundlagen des organisationalen Wandels 229
1.1 Begriff und Ursachen des Wandels 229
1.2 Grundlegende Modelle des Wandels 231
1.3 Steuerbarkeit des Wandels 238
1.4 Widerstand gegen Wandel 240
1.5 Verlaufsmuster des geplanten organisationalen Wandels 242

2 Organisationsentwicklung ... 244
2.1 Ursprünge der Organisationsentwicklung ... 244
2.2 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung ... 247
2.3 Ausgangspunkte der Organisationsentwicklung ... 250
2.4 Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung ... 252
2.5 Kritik an der Organisationsentwicklung ... 256

3 Change Management ... 258
3.1 Begriff und Formen des Change Managements ... 258
3.2 Phasenkonzepte des Change Managements ... 261
3.3 Akteure des Change Managements ... 265
3.4 Überwindung von Widerständen gegen Wandel ... 266
3.5 (Moderne) Konzepte des Change Managements ... 270
3.6 Grenzen des Change Managements ... 271

4 Organisationales Lernen ... 273
4.1 Bedeutung des Lernens in und von Organisationen ... 273
4.2 Individuelles Lernen als Ausgangsbasis ... 274
4.3 Theoretische Perspektiven des organisationalen Lernens ... 276
4.3.1 Überblick ... 276
4.3.2 Organisationales Lernen als adaptives Lernen (adaptive learning) ... 277
4.3.3 Organisationales Lernen auf Basis geteilter Annahmen (assumption sharing) ... 279
4.3.4 Organisationales Lernen als Erweiterung der organisationalen Wissensbasis ... 283
4.3.5 Eklektische und integrative Ansätze ... 287
4.4 Dimensionen des organisationalen Lernens ... 290
4.4.1 Vorbemerkung ... 290
4.4.2 Auslöser des organisationalen Lernens ... 291
4.4.3 Träger und Formen des organisationalen Lernens ... 292
4.4.4 Typen des organisationalen Lernens ... 294
4.4.5 Blockaden des organisationalen Lernens ... 295
4.5 Lernende Organisation ... 297

5 Wissensmanagement ... 300
5.1 Begriff, Arten und Träger des Wissens ... 300
5.2 Entwicklungslinien und Ziel des Wissensmanagements ... 308
5.3 Verschiedene Ansätze des Wissensmanagements ... 310
5.3.1 Bausteine des Wissensmanagements ... 310
5.3.2 Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements ... 311

5.3.3 Modell des integrativen Wissensmanagements 314
5.3.4 Vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements 316
5.3.5 Wissensmarkt-Konzept 317
5.3.6 Systemisches Wissensmanagement 320
5.4 Barrieren in der Unternehmens-/Organisationspraxis 323
5.5 Instrumente des Wissensmanagements 326
5.6 Grenzen des Managements von Wissen 332

6 Schlussbetrachtung 336

Übungsaufgaben zu Teil III 339
Fallstudie 340

Lösungen zu den Übungsaufgaben 343
Lösungen zu den Fallstudien 361
Literaturverzeichnis 373
Stichwortverzeichnis 403