

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	V
Verzeichnis der Abkürzungen .....	XII
Verzeichnis der Übersichten.....	XIV
Verzeichnis der Textbelege .....	XVII
Einführung in das Lehrbuch .....	1
1. Der Begriff „Organisation“.....	6
1.1 Institutionelles und instrumentelles Verständnis.....	7
1.2 Definition von Organisation.....	8
1.2.1 Zielgerichtetheit.....	9
1.2.2 Dauerhaftigkeit.....	10
1.2.3 Mitglieder .....	11
1.2.4 Aktivitäten der Mitglieder .....	13
1.3 Formale Struktur als Kernelement .....	14
1.3.1 Regelmäßigkeit der Organisation.....	15
1.3.2 Entstehung formaler Regeln .....	16
1.3.3 Informale Regeln.....	21
1.4 Aufgaben und Diskussion .....	22
2. Organisationstheoretische Ansätze.....	24
2.1 Vielfalt der Organisationstheorien .....	24
2.2 Klassische Ansätze.....	27
2.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber .....	27
2.2.2 Ingenieurwissenschaftlicher Ansatz (Taylorismus).....	29
2.2.2.1 Historischer Hintergrund .....	31
2.2.2.2 Programmatik .....	31
2.2.2.3 Menschenbild.....	37

2.2.3 Würdigung der klassischen Organisationstheorien .....	39
2.3 Der situative Ansatz .....	40
2.3.1 Wurzeln .....	40
2.3.2 Grundannahmen und Methoden .....	42
2.3.3 Würdigung des situativen Ansatzes .....	43
2.4 Systemtheoretische Ansätze .....	44
2.4.1 Ursprünge .....	44
2.4.2 Konzept der Systemtheorie .....	45
2.4.3 Würdigung der Systemtheorie .....	47
2.5 Interpretative Ansätze .....	49
2.5.1 Konzept .....	49
2.5.2 Würdigung der interpretativen Ansätze .....	51
2.6 Ansätze der Neuen Institutionellen Ökonomie .....	52
2.6.1 Allgemeine Grundlagen .....	52
2.6.2 Theorie der Verfügungsrechte .....	54
2.6.3 Transaktionskosten-Ansatz .....	57
2.6.4 Prinzipal-Agent-Theorie .....	60
2.6.5 Würdigung der Neuen Institutionellen Ökonomie .....	61
2.7 Politische Ansätze .....	62
2.7.1 Grundlagen .....	63
2.7.2 Betriebliche Sozialverfassungen .....	66
2.7.3 Würdigung der politischen Ansätze .....	69
2.8 Aufgaben und Diskussion .....	71
3. Dimensionen formaler Organisationsstrukturen .....	74
3.1 Spezialisierung .....	74
3.1.1 Wesen der Spezialisierung .....	74
3.1.2 Vorteile und Probleme der Spezialisierung .....	76
3.2 Koordination .....	80
3.2.1 Instrumente der Fremdkoordination .....	80
3.2.2 Instrumente der Selbstkoordination .....	83
3.3 Konfiguration .....	85

---

3.3.1	Wesen der Konfiguration.....	86
3.3.2	Die Hierarchie .....	87
3.3.3	Einlinien- und Mehrliniensystem .....	89
3.4	Entscheidungsdelegation .....	92
3.5	Aufgaben und Diskussion .....	94
4.	Aufbauorganisation.....	96
4.1	Stelle und Stellenbildung .....	96
4.1.1	Begriff und Arten .....	96
4.1.2	Instanzen.....	100
4.1.3	Stabs- und Zentralstellen .....	102
4.1.4	Stellenbildung.....	105
4.1.4.1	Aufgabenanalyse.....	105
4.1.4.2	Aufgabensynthese .....	108
4.2	Grundmuster der Aufbauorganisation .....	109
4.2.1	Funktionale Organisation .....	110
4.2.2	Divisionale Organisation .....	113
4.3	Sekundärorganisation .....	116
4.3.1	Projektorganisation .....	117
4.3.1.1	Wesen von Projekten .....	117
4.3.1.2	Organisationsformen.....	119
4.3.1.3	Projekt-Infrastruktur .....	122
4.3.1.4	Projektmanagement .....	124
4.3.2	Weitere Ausprägungsformen von Sekundärorganisation.....	127
4.3.2.1	Produktmanagement-Organisation .....	127
4.3.2.2	Key account-Management-Organisation .....	130
4.3.2.3	Marktmanagement-Organisation .....	130
4.4	Aufgaben und Diskussion .....	130
5.	Prozessorganisation .....	133
5.1	Grundlagen der Prozessorganisation .....	134
5.1.1	Ablauforganisation in der Organisationslehre .....	134

5.1.2	Von der Ablauf- zur Prozessorganisation.....	136
5.1.3	Ziele der Prozessorganisation.....	140
5.2	Arbeitsorganisation als Bestandteil der Prozessorganisation ...	141
5.2.1	Gegenstände der Arbeitsorganisation.....	142
5.2.2	Taylorisierung der Arbeit und deren Grenzen.....	143
5.2.3	Gruppenarbeit.....	144
5.3	Aufgaben und Diskussion .....	148
6.	Kultur der Organisation .....	149
6.1	Begriff, Varianten, Ziele .....	149
6.2	Das Kulturebenenmodell von Schein.....	154
6.3	Die „starke“ Organisationskultur .....	157
6.4	Umsetzung und Gestaltung von Organisationskultur.....	158
6.4.1	Das personelle Moment: der „heldenhafte“ Kulturmanager .....	159
6.4.2	Das verbale Moment: Mythen, Märchen und Maxime....	160
6.4.3	Das interaktionale Moment: Riten, Zeremonien und Traditionen.....	162
6.4.4	Das instrumentelle Moment: „Unternehmenskultur zum Anfassen“ .....	163
6.5	Kritische Würdigung des instrumentellen Ansatzes .....	165
6.5.1	Ein hegemoniales Konzept? .....	165
6.5.2	Ist Organisationskultur machbar?.....	167
6.6	Aufgaben und Diskussion .....	169
7.	Organisation und Wandel .....	170
7.1	Reorganisation und Bombenwurf.....	170
7.2	Organisationsentwicklung.....	174
7.2.1	Begriff und Ziele .....	174
7.2.2	Wissenschaftliche Wurzeln .....	176
7.2.3	Ablauf eines OE-Projektes .....	177
7.2.4	Einschätzung von OE .....	179
7.3	Die Lernende Organisation .....	180

---

7.3.1 Grundgedanken.....	180
7.3.2 Kernelemente Lernender Organisation.....	182
7.3.3 Einschätzung der Lernenden Organisation.....	184
7.4 Aufgaben und Diskussion .....	185
8. Organisation und strategisches Management .....	187
8.1 Management.....	188
8.1.1 Management und Betriebswirtschaftslehre.....	188
8.1.2 Etymologische Deutung .....	190
8.1.3 Management als Funktion .....	191
8.1.4 Management und Ausführung .....	193
8.1.5 Management als Institution .....	194
8.2 Strategisches Management.....	196
8.2.1 Gegenstand .....	197
8.2.2 Ursprung und Entwicklung des Strategiebegriffs.....	199
8.2.3 Der strategische Managementprozess .....	200
8.2.3.1 Entwicklung von Werten und Visionen.....	201
8.2.3.2 Ableitung von Zielen, Zielplanung .....	202
8.2.3.3 Umweltanalyse .....	204
8.2.3.4 Unternehmensanalyse .....	205
8.2.3.5 Strategiewahl und -formulierung .....	207
8.2.3.6 Strategieimplementierung.....	208
8.2.3.7 Strategische Kontrolle.....	209
8.2.4 Der industrieökonomische Ansatz von Porter .....	210
8.2.4.1 Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter .....	211
8.2.4.2 Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern .....	213
8.2.4.3 Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	214
8.2.4.4 Die Verhandlungsmacht der Abnehmer.....	215
8.2.4.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	216
8.3 Aufgaben und Diskussion .....	216

9. Interorganisationale Beziehungen.....	219
9.1 Konzerne .....	220
9.1.1 Momentaufnahme zu Unternehmens- zusammenschlüssen .....	220
9.1.2 Unternehmensverbindungen.....	223
9.1.3 Konzern-Organisation .....	229
9.1.4 Konzerne zwischen Differenzierung und Konzentration.....	232
9.2 Unternehmensnetzwerke .....	233
9.2.1 Begriff und Bedeutung .....	233
9.2.2 Transaktionskostentheoretische Einordnung.....	238
9.2.3 Potenziale und Grenzen.....	242
9.3 Aufgaben und Diskussion .....	245
10. Managementkonzepte .....	247
10.1 Allgemeine Grundlagen .....	247
10.1.1 Begriff und Ziele .....	247
10.1.2 Managementkonzepte als Moden .....	250
10.1.3 Vielfalt der Managementkonzepte .....	251
10.1.4 Hintergründe neuer Managementkonzepte.....	253
10.1.5 Aktueller Zuschnitt vieler Managementkonzepte.....	256
10.2 Ausgewählte Managementkonzepte.....	257
10.2.1 Qualitätsmanagement .....	258
10.2.1.1 Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement.....	258
10.2.1.2 Total Quality Management (TQM).....	264
10.2.1.3 Die Normenreihe ISO 9000ff. ....	267
10.2.1.4 Das EFQM-Modell .....	277
10.2.2 Lean production.....	282
10.2.3 Business reengineering.....	290
10.3 Aufgaben und Diskussion .....	294

---

11. Organisation und Mitbestimmung .....	296
11.1 Ebenen der Mitbestimmung .....	297
11.1.1 Betrieb .....	297
11.1.2 Unternehmen .....	300
11.1.2.1 Die Mitbestimmungsgesetze für den Montanbereich.....	302
11.1.2.2 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 .....	304
11.1.2.3 Das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 .....	306
11.2 Bedeutung für die Organisation .....	307
11.3 Aufgaben und Diskussion .....	316
12. Ausblick .....	317
13. Lösungshinweise zu den Aufgaben und Diskussions- anregungen.....	322
Literaturverzeichnis .....	354
Stichwortverzeichnis.....	371