

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Zwischen Uhren und Wolken	1
Teil I – Grundlagen der Organisationsgestaltung	3
1. Kapitel: Organisationen als Gestaltungsobjekte	5
2. Kapitel: Organisationale Effektivität als Gestaltungsziel	45
3. Kapitel: Strukturelle Regelungen als Gestaltungsinstrumente	68
4. Kapitel: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Organisationsgestaltung	80
Teil II – Bereiche der Organisationsgestaltung	107
5. Kapitel: Die Gestaltung des organisationalen Skeletts	110
6. Kapitel: Die Gestaltung der organisationalen Positionen	153
7. Kapitel: Die Gestaltung der organisationalen Querverbindungen ..	182
8. Kapitel: Die Gestaltung des organisationalen Entscheidungssystems und der organisationalen Grundordnung	213
9. Kapitel: Die Gestaltung der interpersonellen Beziehungen	248
10. Kapitel: Die Organisationskultur und ihre Gestaltung	270
Teil III – Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung	311
11. Kapitel: Rahmenbedingungen I – Organisationsmerkmale	314
12. Kapitel: Rahmenbedingungen II – Technikmerkmale	330
13. Kapitel: Rahmenbedingungen III – Umweltmerkmale	357
Teil IV – Organisationsgestaltung als Prozeß	381
14. Kapitel: Die Umgestaltung von Organisationen	382
15. Kapitel: Organisationsentwicklung	396
Auf dem Weg zur lernenden Organisation?	429
Literaturverzeichnis	437
Sachverzeichnis	459

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Zwischen Uhren und Wolken	1

Teil I

Grundlagen der Organisationsgestaltung

Einleitung	3
1. Kapitel: Organisationen als Gestaltungsobjekte	5
1.1 Allgemeine Merkmale von Organisationen	6
1.11 Organisationen als Interaktionssysteme	6
1.12 Zielorientierung von Organisationen	8
1.13 Instrumentalcharakter von Organisationen	10
1.14 Arbeitsteilung und Koordination als Mittel der Ziel- erreichung	11
1.15 Kontinuität von Organisationen	13
1.2 Grundbausteine von Organisationen	14
1.21 Identifizierung von Grundbausteinen	14
1.22 Merkmale und Aufgaben der Grundbausteine	18
1.23 Idealtypische Strukturformen	24
1.3 Erscheinungsbilder von Organisationen	27
1.31 Organisationen als Systeme formaler Autorität	27
1.32 Organisationen als Systeme mikropolitischen Agierens	31
1.33 Organisationen als Systeme informaler Kommunikation	35
1.34 Organisationen als Systeme von Flußbeziehungen	38
1.35 Organisationen als Systeme von Arbeitskonstellationen	40
1.36 Organisationen als Systeme von ad hoc-Entscheidungs- prozessen	42
2. Kapitel: Organisationale Effektivität als Gestaltungsziel	45
2.1 Was ist organisationale Effektivität?	46
2.11 Der Stellenwert der organisationstheoretischen Perspektive ..	46
2.12 Komplexität der Problemstruktur als Ursache für Kriterien- vielfalt	50
2.13 Organisationale Effektivität im Systemzusammenhang	53

2.2	Determinanten der organisationalen Effektivität	58
2.21	Organisations-, Technologie- und Umweltmerkmale als Kontextfaktoren	59
2.22	Merkmale der Organisationsmitglieder	61
2.23	Die Bedeutung von Managementstrategien	62
2.3	Sicherung der langfristigen Existenz durch Flexibilität	64
2.31	Anpassungs- und Neuerungsfähigkeit als Dimensionen organisationaler Flexibilität	65
2.32	Arten organisationaler Anpassungs- und Neuerungsfähigkeit	65
3.	Kapitel: Strukturelle Regelungen als Gestaltungsinstrumente	68
3.1	Grundlegendes zu Arbeitsteilung und Koordination	69
3.11	Arbeitsteilung – ein vielschichtiges Phänomen	69
3.12	Mechanismen zur Koordination arbeitsteiliger Prozesse	71
3.2	Wirkungen struktureller Regelungen	74
3.21	Strukturelle Regelungen als Mittel der Verhaltenssteuerung	74
3.22	Strukturelle Regelungen und individuelle Betroffenheit	75
4.	Kapitel: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Organisations- gestaltung	80
4.1	Motivationale und kognitive Merkmale menschlichen Verhaltens	81
4.11	Die Motivstruktur als Produkt der biologischen und sozio- kulturellen Evolution	81
4.12	Motive als Verhaltensdeterminante	84
4.13	Erwartungen als Verhaltensdeterminante	90
4.2	Konsequenzen für die Organisationsgestaltung	94
4.21	Individualisierung als Strukturierungsprinzip	94
4.22	Die individualisierte Organisation als konkrete und konstruktive Utopie	98
4.23	Individualisierung der Arbeitszeit	99

Teil II

Bereiche der Organisationsgestaltung

Einleitung	107
5. Kapitel: Die Gestaltung des organisationalen Skeletts	110
5.1 Parameter 1: Grundformen makrostruktureller Gestaltungs- alternativen	112
5.11 Kriterien der Subsystembildung	112
5.12 Die funktionale Organisation	113

5.13 Die divisionale Organisation	116
5.14 Die Matrixorganisation	121
5.2 Parameter 2: Die Größe von organisationalen Subsystemen	124
5.21 Das zahlenmäßige Verhältnis von Vorgesetzten und Unter- gebenen	125
5.22 Die Form der Gesamtorganisation	128
5.3 Makrostrukturen in der Praxis: Ausgewählte Organisations- profile	130
5.31 Beispiele für funktionale Gliederungen	131
5.32 Beispiele für divisionale Gliederungen	135
5.33 Ansätze zur Matrixgliederung	147
6. Kapitel: Die Gestaltung der organisationalen Positionen	153
6.1 Parameter 1: Aufgabenspezialisierung	153
6.11 Horizontale und vertikale Aufgabenspezialisierung	154
6.12 Strukturdimensionen von Aufgaben	158
6.13 Aufgabenspezialisierung im operativen Kern	164
6.2 Parameter 2: Verhaltensformalisierung	170
6.21 Standardisierung von Arbeitsinhalten als allgemeines Merk- mal	171
6.22 Verfahren der Verhaltensformalisierung	172
6.23 Mechanistische und organische Strukturen	180
7. Kapitel: Die Gestaltung der organisationalen Querverbin- dungen	182
7.1 Parameter 1: Verbindungseinrichtungen	182
7.11 Wechselseitige Abstimmung auf formalen Wegen als all- gemeines Merkmal	182
7.12 Arten organisationaler Verbindungseinrichtungen	183
7.13 Überlegungen zum Anwendungsbereich von Verbindungs- einrichtungen	192
7.2 Parameter 2: Planungs- und Kontrollsysteme	195
7.21 Standardisierung von Arbeitsergebnissen als allgemeines Merkmal	195
7.22 Ausgewählte Beispiele für Planungs- und Kontrollsysteme . . .	197
7.23 Verhaltenswirkungen von Planungs- und Kontrollsystemen . .	204
8. Kapitel: Die Gestaltung des organisationalen Entscheidungssystems und der organisationalen Grundordnung	213
8.1 Parameter 1: Delegation von Entscheidungsmacht	214
8.11 Gründe für die Delegation von Entscheidungskompetenz . . .	214
8.12 Management by Exception	217

8.2	Parameter 2: Transfer von Entscheidungsmacht	220
8.21	Informationspotentiale als Machtgrundlage von Experten	220
8.22	Umwelteinfluß als (zusätzliche) Machtgrundlage der organisationalen Technostruktur	223
8.3	Parameter 3: Entscheidungsmacht kraft Mitgliedschaft	225
8.31	Umfang und Wirkungen von Basispartizipation	227
8.32	Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene	230
8.33	Mitbestimmung auf Unternehmensebene	238
9.	Kapitel: Die Gestaltung der interpersonellen Beziehungen	248
9.1	Parameter 1: Gruppenbeziehungen	248
9.11	Anlässe für Gruppenbildungen	248
9.12	Gratifikationspotentiale im Gruppenzusammenhang	250
9.13	Zur Gestaltung von Gruppenbeziehungen	254
9.2	Parameter 2: Führung	258
9.21	Führung als Konsequenz horizontaler Arbeitsteilung	258
9.22	Wirkungen unterschiedlicher Führungsstile	259
9.23	Standardisierung des Führungshandelns durch Führungsgrundsätze	267
10.	Kapitel: Die Organisationskultur und ihre Gestaltung	270
10.1	Das Phänomen Organisationskultur und seine Entdeckung als Erfolgsfaktor	271
10.11	Annäherung an einen amorphen Gegenstand	271
10.12	Entdeckung der Organisationskultur als Erfolgsfaktor	274
10.13	Hintergründe für den Aufstieg des Kulturthemas	278
10.2	Die Organisation als Kulturgemeinschaft	280
10.21	Elemente von Organisationskulturen	280
10.22	Ein Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur	282
10.23	Die Organisationskultur in Entwicklungsperspektive	284
10.3	Ausprägungsformen und Wirkungen von Organisationskulturen	287
10.31	Organisationskulturen im typologischen Raster	287
10.32	Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe von Organisationskulturen	292
10.33	Organisationskultur und moralische Kompetenz	295
10.4	Gestaltung der Organisationskultur	299
10.41	Kontroverse Standpunkte zur Kulturgestaltung	299
10.42	Organisationsstrukturen und Unternehmensleitbilder als Mittel der Kulturgestaltung	301
10.43	Kulturgestaltung durch Personalselektion	305

Teil III

Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung

Einleitung	311
11. Kapitel: Rahmenbedingungen I – Organisationsmerkmale	314
11.1 Alter und Größe als strukturprägende Merkmale	314
11.11 Alterseinflüsse	314
11.12 Größeneinflüsse	315
11.13 Stadien der strukturellen Entwicklung	320
11.2 Das organisationale Leistungsprogramm als strukturprägender Faktor	322
11.21 Zur Klassifikation des Leistungsprogramms	322
11.22 Diversifikation als unternehmensstrategische Option	324
11.23 Diversifikation und Strukturierung nach dem Marktprinzip	325
12. Kapitel: Rahmenbedingungen II – Technikmerkmale	330
12.1 Fertigungstechnik als strukturprägender Faktor	330
12.11 Klassifizierung von Fertigungstechniken	330
12.12 Strukturelle Konsequenzen von Fertigungstechniken	333
12.13 Tendenzen zur rechnergestützten Automatisierung	342
12.2 Informations- und Kommunikationstechnik als strukturprägender Faktor	344
12.21 Entwicklung und Hapterscheinungsformen des Technischeinsatzes im Büro	344
12.22 Technischeinsatz im Büro und Positionsgestaltung	348
12.23 Konsequenzen der Informations- und Kommunikationstechnik für das organisationale Entscheidungssystem	352
12.3 Spekulationen zur technischen Zukunft von Fabrik und Büro ...	354
12.31 Der technozentrische Entwicklungspfad	354
12.32 Der anthropozentrische Entwicklungspfad	355
13. Kapitel: Rahmenbedingungen III – Umweltmerkmale	357
13.1 Die Organisation und ihre Umwelt – eine Problematisierung ...	357
13.11 Zur Abgrenzung von Organisation und Umwelt	357
13.12 Selektion relevanter Umweltmerkmale	358
13.2 Umweltkomplexität und Umweltdynamik als strukturprägende Faktoren	360
13.21 Umweltkomplexität und Gestaltung des organisationalen Entscheidungssystems	360

13.22	Umweltdynamik und Positionsgestaltung	362
13.23	Kombinierte Einflüsse von Umweltkomplexität und Umweltdynamik	365
13.3	Umweltabhängigkeit als strukturprägender Faktor	367
13.31	Umweltabhängigkeit durch externe Kontrolle	368
13.32	Reduzierung von Abhängigkeit durch aktive Umwelt- gestaltung	370
13.33	Kulturelle Merkmale als strukturprägende Faktoren	372

Teil IV

Organisationsgestaltung als Prozeß

Einleitung	381
14. Kapitel: Die Umgestaltung von Organisationen	382
14.1 Anstöße für organisationalen Wandel	382
14.11 Wandel in der organisationalen Umwelt	383
14.12 Wandel in der organisationalen Inwelt	385
14.2 Widerstand gegen organisationalen Wandel	387
14.21 Ursachen für Veränderungswiderstand	388
14.22 Strategien zum Umgang mit Veränderungswiderstand	391
15. Kapitel: Organisationsentwicklung	396
15.1 Vom herkömmlichen Beratungsmodell zur Organisations- entwicklung	396
15.11 Erscheinungsformen und Probleme der traditionellen Organisationsberatung	396
15.12 Merkmale und Zielsetzungen von Organisations- entwicklung	398
15.2 Der Verlauf von Änderungsprozessen als Problem der Organisationsentwicklung	403
15.21 Ein allgemeines strategisches Modell für die Steuerung von Änderungsprozessen	403
15.22 Phasen der Berater-Klienten-Beziehung	408
15.3 Methodik der Organisationsentwicklung	411
15.31 Zweckmäßige Ausgangspunkte für Veränderungen	412
15.32 Das Instrumentarium der Organisationsentwicklung	417
Auf dem Weg zur lernenden Organisation?	429
Literaturverzeichnis	437
Sachverzeichnis	459