

Organisationsgestaltung

von

Dr. Konrad Schwan

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungen	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
1. Verhältnisse und Tendenzen der Organisation	1
1.1 Neue Aufgaben, neue Organisationen	1
1.1.1 Aufgaben und Begriffe	1
1.1.2 Neue Ansätze	5
1.2 Wandel und Intervention in der Organisation	9
1.2.1 ModeEe	9
1.2.2 Entwicklungen und Interventionen	10
1.3 Grenzen organisatorischer Gestaltung	12
1.4 Instrumente der organisatorischen Veränderung	15
1.5 Organisationsforschung	17
2. Organisation und Management	21
2.1 Managerbilder über Organisation	21
2.1.1 Risiken und Werte	21
2.1.2 Relativität der Managerbilder	22
2.2 Managerarbeit - Mythen und Tatsachen	24
2.3 Akteure, Strategien, Macht und Organisation	26
2.4 Strategisches Management und Evolution	29
2.5 Selbstregulative, offene und partizipative Organisationssysteme	32
2.6 Organisation und Selbstmanagement	34
3. Organisation und Unternehmenskultur	37
3.1 Theorien, Ausprägungen und Tendenzen der Unternehmenskultur ..	37
3.2 Unternehmenskultur und ganzheitliches Denken	41
3.3 Unternehmenskultur, Organisation und Mitarbeiterführung	44
3.3.1 Konzeptionen	44
3.3.2 Symbole	47
3.3.3 Typologien und Ausprägungen	52
3.3.4 Gestaltungsmerkmale der Praxis	55
3.4 Organisationsformen, Verhaltensprägungen und Kulturen	57
3.4.1 Verhalten	57
3.4.2 Führung und Verhalten	60
3.4.3 Kulturen und Organisationsgestaltung	61
3.5 Individualisierende gegen egalisierende Organisationen	73
3.6 Verknüpfung von Strategien, Strukturen und Kulturen	76

4. Praxisfelder der Führung von Organisationen	83
4.1 Die „Neue Organisation“	83
4.2 Flexibilität versus Bürokratie	86
4.2.1 Organisationsmodelle	86
4.2.2 Organisationseffizienz	91
4.2.3 Organisationsstrukturen	93
4.2.4 Organisation und Innovation	102
4.3 Prozess- und Projektorganisation	103
4.3.1 Begriffe und Abgrenzungen	103
4.3.2 Konzepte der Projektorganisation	107
4.3.3 Leitungsstruktur der Projektorganisation	112
4.4 Netzwerkorganisation	116
4.4.1 Vielfalt jenseits der Organisation	116
4.4.2 Regeln und Tendenzen	122
4.5 Leanmanagement und -Organisation	124
4.5.1 Altes und Neues	124
4.5.2 Ansätze	126
4.5.3 Missbräuche und Folgen	130
4.5.4 Werte, Normen und Erfordernisse	133
5. Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung	139
5.1 Passende versus modische Organisationsstruktur	139
5.2 Diagnose und Konfigurationen	140
5.3 Kontextfaktoren der Organisation: Situation, Alter, Größe, Umwelt und Macht	144
5.3.1 Situation und Relativität	144
5.3.2 Alter, Größe und Technik	146
5.3.3 Umwelt	148
5.3.4 Macht	151
5.4 Unternehmensverfassung und Organisation	154
5.4.1 Formaler Rahmen - Prinzipien und Realitäten	154
5.4.2 Leitung und Kontrolle	157
5.4.3 Aufsichtsdilemmata, Cliques und Chancen	159
5.4.4 Kontextfaktoren der Unternehmensverfassung und Organisation	162
5.4.5 Leitungs- und Kontrollstrukturen	166
5.5 Organisationsanalyse und Organisationssynthese	170
5.5.1 „Klassische“ Inhalte	171
5.5.2 Ganzheitliche Ansätze	174
5.5.3 Bereiche, Situationen und Ziele	177
5.5.4 Techniken	181
6. Wandel der Organisation	191
6.1 Begriffe, Grundlagen und Lernen des Wandels	191
6.1.1 Ideen und Begriffsentwicklungen	191
6.1.2 Integration von Organisation und Organisationsentwicklung	197
6.1.3 Wandel als Normalität	198

6.1.4	Partizipation und spontane Ordnungen	200
6.1.5	Individuelles und organisationales Lernen.	201
6.1.6	Organisationsgestaltung und Lernen.	204
6.1.7	Arten, Methoden und Zyklen des Lernens.	206
6.2	Konzeptionen, Chancen und Gefahren des Wandels.	221
6.2.1	Simplifikationen und Realitäten.	221
6.2.2	Öffnung strategischer und organisatorischer Prozesse.	223
6.2.3	Veränderungsmodelle der Organisation.	224
6.2.4	Systems-Engineering und Vorgehensweisen.	228
6.2.5	Gleichrangigkeit organisatorischer und personaler Systeme	232
6.2.6	Widerstände versus Kreativität, Innovation und Wandel.	234
6.2.7	Quellen und Formen der Widerstände.	235
6.2.8	Widerstandsbewältigung als Führungsparadoxon.	241
6.2.9	Muster des Scheiterns des Wandels.	244
6.2.10	Spannweiten der Veränderungsstrategien und -techniken.	246
6.2.11	Wandel und Macht.	252
6.2.12	Personale Kompetenz und Wandel.	256
6.3	Komplexität und Ungewissheit	270
6.3.1	Einige Grundlagen.	270
6.3.2	Komplexität, Ungewissheit und Organisationsgestaltung.	279
6.3.3	Chaotische und orientierte Irrationalität.	281
6.3.4	Exkurs: Die 6 Schritte des Problemlösungsprozesses nach <i>Ulrich/Probst</i>	286
6.3.5	Differenzierung und Komplexität.	296
6.3.6	Integration und Komplexität.	310
6.4	Planung der Planung	329
6.5	Praxis der Organisationsplanung	338
	Literaturverzeichnis	357
	Schlagwortverzeichnis.	369