

Franz Xaver Bea / Elisabeth Göbel

# **Organisation**

**Theorie und Gestaltung**

3., neu bearbeitete Auflage

Lucius & Lucius • Stuttgart

## Inhaltsübersicht

<b>Teil:</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
Kapitel 1:	Begriff der Organisation.....	2
Kapitel 2:	Ziele der Organisation.....	11
Kapitel 3:	Aufgaben der Organisation.....	21
Kapitel 4:	Management der Organisation.....	27
<b>Teil 2:</b>	<b>Organisationstheorie.....</b>	<b>31</b>
Kapitel 5:	Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung.....	32
Kapitel 6:	Organisationstheoretische Ansätze.....	58
Kapitel 7:	Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung.....	233
<b>Teil 3:</b>	<b>Organisationsgestaltung.....</b>	<b>253</b>
Kapitel 8:	Gegenstand und Elemente der Organisationsgestaltung.....	254
Kapitel 9:	Organisationseinheiten.....	270
Kapitel 10:	Aufbauorganisation.....	297
Kapitel 11:	Ablauforganisation.....	343
Kapitel 12:	Traditionelle Organisationsmodelle.....	375
Kapitel 13:	Neuausrichtung der Organisationsmodelle.....	411
<b>Teil 4:</b>	<b>Wandel von Organisationen.....</b>	<b>463</b>
Kapitel 14:	Ursachen des Wandels.....	464
Kapitel 15:	Formen des Wandels.....	498
	Zusammenfassung und Ausblick.....	527
	Literaturverzeichnis.....	533
	Stichwortverzeichnis.....	556

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1: Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
<b>Kapitel 1: Begriff der Organisation</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Prozessorientierter Organisationsbegriff</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Instrumenteller Organisationsbegriff</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Institutioneller Organisationsbegriff</b> .....	<b>6</b>
<b>4 Synthese</b> .....	<b>8</b>
* <i>Fragen %ur Wiederholung</i> .....	<i>10</i>
* <i>Fragen %ur Vertiefung</i> .....	<i>10</i>
* <i>Uteraturempfehlungen</i> .....	<i>10</i>
<b>Kapitel 2: Ziele der Organisation</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Ermittlung von Zielen</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Kriterien der Effektivität</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Realisierung der Effektivität</b> .....	<b>16</b>
* <i>Fragen %ur Wiederholung</i> .....	<i>19</i>
* <i>Fragen %ur Vertiefung</i> .....	<i>19</i>
* <i>Uteraturempfehlungen</i> .....	<i>20</i>
<b>Kapitel 3: Aufgaben der Organisation</b> .....	<b>21</b>
<b>1 Gestaltung der Unternehmensstruktur</b> .....	<b>21</b>
<b>2 Gestaltung der Unternehmensentwicklung</b> .....	<b>22</b>
* <i>Fragen %ur Wiederholung</i> .....	<i>26</i>
* <i>Fragen %ur Vertiefung</i> .....	<i>26</i>
* <i>Uteraturempfehlung</i> .....	<i>26</i>
<b>Kapitel 4: Management der Organisation</b> .....	<b>27</b>
* <i>Fragen %ur Wiederholung</i> .....	<i>30</i>
* <i>Fragen %ur Vertiefung</i> .....	<i>30</i>
* <i>Literaturempfehlungen</i> .....	<i>30</i>

**Teil 2: Organisationstheorie.....31**

**Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung.....32**

1	Aufgaben der Organisationstheorie.....	32
2	Methoden der Organisationsforschung.....	34
2.1	Arten von Methoden.....	34
2.2	Hermeneutik.....	36
2.3	Analytisch-deduktive Methode.....	42
2.4	Induktion.....	44
2.5	Hypothetisch-deduktive Methode.....	45
2.6	Ansätze.....	54
*	<i>Fragen %ur Wiederholung.....</i>	<i>56</i>
*	<i>Fragen %ur Vertiefung.....</i>	<i>56</i>
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	<i>57</i>

**Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze.....58**

1	Systematik.....	58
2	Der Bürokratieansatz.....	60
2.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	61
2.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	61
2.3	Zentrale Aussagen.....	62
2.4	Menschenbild.....	65
2.5	Methoden.....	67
2.6	Aktuelle Bedeutung.....	69
3	Der tayloristische Ansatz.....	72
3.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	73
3.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	74
3.3	Zentrale Aussagen.....	75
3.4	Menschenbild.....	78
3.5	Methoden.....	79
3.6	Aktuelle Bedeutung.....	81

Der Human-Relations-Ansatz.....	82
4.1  Vertreter und wichtige Quellen.....	83
4.2  Organisationsbegriff und Metapher.....	83
4.3  Zentrale Aussagen.....	85
4.4  Menschenbild.....	88
4.5  Methoden.....	89
4.6  Aktuelle Bedeutung.....	90
Der strukturtechnische Ansatz.....	94
5.1  Vertreter und wichtige Quellen.....	94
5.2  Organisationsbegriff und Metapher.....	95
5.3  Zentrale Aussagen.....	96
5.4  Menschenbild.....	100
5.5  Methoden.....	100
5.6  Aktuelle Bedeutung.....	102
Der situative Ansatz.....	104
6.1  Vertreter und wichtige Quellen.....	105
6.2  Organisationsbegriff und Metapher.....	106
6.3  Zentrale Aussagen.....	108
6.4  Menschenbild.....	114
6.5  Methoden.....	116
6.6  Aktuelle Bedeutung.....	120
Der entscheidungstheoretische Ansatz.....	123
7.1  Vertreter und wichtige Quellen.....	124
7.2  Organisationsbegriff und Metapher.....	125
7.3  Zentrale Aussagen.....	128
7.3.1  Entscheidungslogischer Ansatz.....	128
7.3.2  Entscheidungsprozessorientierter Ansatz.....	133
7.4  Menschenbild.....	136
7.5  Methoden.....	138
7.6  Aktuelle Bedeutung.....	140
Der institutionenökonomische Ansatz.....	143
8.1  Vertreter und wichtige Quellen.....	144
8.2  Organisationsbegriff und Metapher.....	147
8.3  Zentrale Aussagen.....	149

8.3.1	Der Property-Rights-Ansatz.....	149
8.3.1.1	Verfügungsrechte.....	149
8.3.1.2	Anreizwirkungen.....	150
8.3.2	Der Transaktionskosten-Ansatz.....	152
8.3.2.1	Transaktionskosten.....	152
8.3.2.2	Die Institution „Unternehmung“.....	153
8.3.2.3	Markt oder Hierarchie.....	154
8.3.3	Der Principal-Agent-Ansatz.....	159
8.3.3.1	Verhältnis von Prinzipal und Agent.....	159
8.3.3.2	Lösung des Agenturproblems.....	162
8.4	Menschenbild.....	165
8.5	Methoden.....	166
8.6	Aktuelle Bedeutung.....	168
9	Der evolutionstheoretische Ansatz.....	174
9.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	175
9.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	175
9.3	Zentrale Aussagen.....	177
9.3.1	Grundprinzipien der Evolution.....	177
9.3.2	Populationsorientierte Evolutionstheorie.....	178
9.3.3	Unternehmensorientierte Evolutionstheorie.....	179
9.4	Menschenbild.....	181
9.5	Methoden.....	182
9.6	Aktuelle Bedeutung.....	186
10	Der interpretative Ansatz.....	189
10.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	190
10.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	191
10.3	Zentrale Aussagen.....	192
10.4	Menschenbild.....	194
10.5	Methoden.....	196
10.5.1	Grundannahmen.....	196
10.5.2	Prozesstheorien.....	197
10.5.3	Inhaltstheorien.....	198
10.6	Aktuelle Bedeutung.....	200

11	Der Selbstorganisationsansatz.....	203
11.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	204
11.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	204
11.3	Zentrale Aussagen.....	206
11.3.1	Autonome und autogene Ordnungsbildung.....	206
11.3.2	Normierungsbereiche.....	209
11.4	Menschenbild.....	212
11.5	Methoden.....	214
11.6	Aktuelle Bedeutung.....	215
*	<i>Fragen %ur Wiederholung.....</i>	221
*	<i>Fragen %ur Vertiefung.....</i>	226
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	232
Kapitel 7:	Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung.....	233
1	Synopse der organisationstheoretischen Ansätze.....	233
2	Kombination der organisationstheoretischen Ansätze.....	237
2.1	Realistische versus konstruktivistische Position.....	238
2.2	Positivistische versus anti-positivistische Position.....	240
2.3	Deterministische versus voluntaristische Position.....	241
2.4	Nomothetische versus idiographische Position.....	242
3	Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze.....	245
*	<i>Fragen %ur Wiederholung.....</i>	250
*	<i>Fragen %ur Vertiefung.....</i>	250
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	251
<b>Teil 3:</b>	<b>Organisationsgestaltung.....</b>	<b>253</b>
Kapitel 8:	Gegenstand und Elemente der Organisationsgestaltung.....	254
1	Das Leistungsziel.....	254
2	Die Gestaltungsbereiche der Organisation.....	255
3	Elemente der Aufbauorganisation.....	256

3.1	Die Aufgabe.....	256
3.2	Aufgabenanalyse.....	259
3.3	Aufgabensynthese.....	262
3.4	Aufgabenverteilung.....	263
4	Elemente der Ablauforganisation.....	265
4.1	Arbeitsorganisation.....	265
4.1.1	Arbeitsanalyse.....	265
4.1.2	Arbeitssynthese.....	265
4.2	Prozessorganisation.....	267
*	<i>Fragen zur Wiederholung.....</i>	268
*	<i>Fragen zur Vertiefung.....</i>	268
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	269
<b>Kapitel 9: Organisationseinheiten.....</b>		<b>270</b>
1	Arten von Organisationseinheiten.....	270
1.1	Stellen.....	271
1.1.1	Instanz.....	272
1.1.2	Ausführungsstelle.....	273
1.1.3	Stab.....	274
1.1.4	Dienstleistungsstelle.....	275
1.2	Stellenmehrheiten.....	276
1.2.1	Abteilung.....	276
1.2.2	Ausschuss.....	279
1.2.3	Gruppe.....	281
2	Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten.....	284
2.1	Beschaffenheit der Aufgabe.....	284
2.2	Eigenschaften der Aktionsträger.....	286
2.3	Eigenschaften der Sachmittel.....	287
2.4	Recht der Unternehmensverfassung.....	288
2.4.1	Aufgaben der Unternehmensverfassung.....	288
2.4.2	Personengesellschaften.....	289
2.4.3	Kapitelgesellschaften.....	290
2.4.4	Corporate Governance.....	294
*	<i>Fragen %ur Wiederholung.....</i>	295



* Fragen zß>~ Vertiefung.....	295
* Uteraturempfehlungen.....	296
Kapitel 10: Aufbauorganisation.....	297
1  Gegenstand der Aufbauorganisation.....	297
2  Gestaltungsparameter.....	299
2.1  Spezialisierung.....	299
2.1.1  Grad der Spezialisierung.....	299
2.1.2  Art der Spezialisierung.....	301
2.2  Delegation.....	302
2.2.1  Begriff der Delegation.....	302
2.2.2  Prinzipien und Regeln der Delegation.....	305
2.2.3  Vorteile und Nachteile der Delegation.....	306
2.3  Koordination.....	307
2.3.1  Instrumente der Fremdkoordination.....	308
2.3.1.1  Koordination durch persönliche Weisung.....	309
2.3.1.2  Koordination durch Programme.....	313
2.3.1.3  Koordination durch Pläne.....	314
2.3.2  Instrumente der Selbstkoordination.....	315
2.3.2.1  Koordination durch Selbstabstimmung.....	316
2.3.2.2  Koordination durch Märkte.....	317
2.3.2.3  Koordination durch Unternehmenskultur.....	319
2.3.2.4  Koordination durch Professionalisierung.....	321
2.4  Konfiguration.....	322
2.4.1  Klassische Konfigurationen.....	323
2.4.2  Die Konfigurationen nach Mintzberg.....	323
2.4.2.1  Grundbausteine der Organisation.....	324
2.4.2.2  Konfigurationstypen.....	325
3  Motivation.....	328
3.1  Motivationsziele.....	329
3.2  Motivationstheorien.....	330
3.3  Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation.....	332
3.4  Kontroll- und anreizgerechte Aufbauorganisation.....	334
3.4.1  Theoretische Grundlagen.....	334

3.4.2	Gestaltungsprobleme.....	337
3.5	Fazit.....	339
*	<i>Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>341</i>
*	<i>Fragen zur Vertiefung.....</i>	<i>342</i>
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	<i>342</i>
<b>Kapitel 11:</b>	<b>Ablauforganisation.....</b>	<b>343</b>
1	Gegenstand der Ablauforganisation.....	343
2	Ziele der Ablauforganisation.....	344
2.1	Effizienz der Ressourcennutzung.....	344
2.2	Steigerung der Motivation.....	346
2.3	Erhöhung der Flexibilität.....	347
3	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation.....	347
3.1	Gegenstand der Arbeitsorganisation.....	347
3.2	Ablauforganisation der Fertigung.....	349
3.2.1	Arbeitsanalyse und personale Zuordnung.....	349
3.2.2	Zeitliche Strukturierung.....	352
3.2.2.1	Reihenfolgeplanung.....	352
3.2.2.2	Durchlaufterminierung und Kapazitätsplanung.....	353
3.2.2.3	Computergestütztes Produktionsplanungs- und Steuerungssystem.....	356
3.2.3	Räumliche Anordnung.....	358
3.2.3.1	Werkstattfertigung.....	359
3.2.3.2	Fließfertigung.....	359
3.2.3.3	Gruppenfertigung.....	361
3.3	Ablauforganisation der Büroarbeit.....	364
3.3.1	Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung..	364
3.3.2	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	365
4	Ablauforganisation als Prozessorganisation.....	368
4.1	Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation.....	368
4.2	Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation.....	369
*	<i>Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>373</i>

* Fragen zur Vertiefung.....	374
* Uteraturempfehlungen.....	374
<b>Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle.....</b>	<b>375</b>
1 Gestaltungsmöglichkeiten.....	375
2 Funktionale Organisation.....	377
2.1 Merkmale.....	377
2.1.1 Verrichtungsprinzip.....	377
2.1.2 Einliniensystem.....	378
2.1.3 Zentralisation.....	378
2.2 Vorteile, Nachteile.....	379
3 Divisionale Organisation.....	381
3.1 Merkmale.....	381
3.1.1 Objektprinzip.....	381
3.1.2 Dezentralisation durch Center-Konzepte.....	383
3.1.3 Mehrliniensystem.....	385
3.2 Vorteile, Nachteile.....	387
3.3 Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding.....	388
3.3.1 Entstehung der Holding.....	388
3.3.2 Begriff und Arten der Holding.....	389
3.3.3 Koordination in der Holding.....	392
3.3.4 Vorteile, Nachteile.....	393
4 Matrixorganisation.....	395
4.1 Merkmale.....	395
4.1.1 Mehrdimensionalität.....	395
4.1.2 Mehrliniensystem.....	397
4.1.3 Dezentralisation.....	398
4.2 Vorteile, Nachteile.....	399
5 Sekundärorganisation.....	400
5.1 Begriff.....	400
5.2 Formen.....	401
5.2.1 Produktmanagement.....	401
5.2.2 Key-Account-Management.....	402

5.2.3	Projektmanagement.....	402
5.2.4	SGE-Management.....	405
6	Zusammenfassung.....	405
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i> .....	408
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i> .....	409
*	<i>Literaturempfehlungen</i> .....	410
<b>Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle.....</b>		<b>411</b>
1	Trends.....	411
1.1	Trends als Fortschritt oder Moden.....	411
1.2	Prozessorientierung.....	413
1.3	Teamorientierung.....	416
1.4	Empowerment.....	417
1.5	Dynamisierung.....	419
1.6	Entgrenzung.....	420
2	Neue Organisationsmodelle.....	422
2.1	Prozessorganisation.....	422
2.1.1	Grundidee.....	422
2.1.2	Business Reengineering.....	424
2.2	Teamorganisation.....	426
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	427
2.2.2	Qualitätszirkel.....	428
2.2.3	Projektgruppen.....	428
2.2.4	Team-Work-Management.....	430
2.3	Selbstorganisation.....	432
2.3.1	Autonome Selbstorganisation.....	432
2.3.2	Autogene Selbstorganisation.....	434
2.4	Lernende Organisation.....	437
2.5	Kooperationsmodelle.....	441
2.5.1	Interorganisationale Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie.....	441
2.5.2	Vertikale Kooperationsmodelle.....	443
2.5.3	Horizontale Kooperationsmodelle.....	451
2.5.4	Laterale Kooperation.....	453

2.5.5	Jointventure.....	453
2.5.6	Virtuelle Organisation.....	454
3	Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen.....	458
* Fragen zur Wiederholung.....		459
* Fragen zur Vertiefung.....		460
* Uteraturempfehlungen.....		461
<b>Teil 4: Wandel von Organisationen.....</b>		<b>463</b>
Kapitel 14: Ursachen des Wandels.....		464
1	Fit-Hypothese.....	464
2	Externe Ursachen.....	468
2.1	Markt.....	468
2.2	Gesellschaft.....	471
2.3	Recht.....	472
3	Interne Ursachen.....	476
3.1	Zielsystem des Unternehmens.....	476
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation... ..	476
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation.....	477
3.1.3	Nonprofit-Organisationen.....	479
3.2	Strategie des Unternehmens.....	483
3.3	Technologie.....	489
3.3.1	Fertigungstechnologie.....	489
3.3.2	Informationstechnologie.....	491
3.4	Organisationskultur.....	493
* Fragen zur Wiederholung.....		496
* Fragen zur Vertiefung.....		496
* Uteraturempfehlungen.....		497
Kapitel 15: Formen des Wandels.....		498
1	Überblick.....	498
1.1	Geplanter Wandel.....	499
1.1.1	Reorganisation.....	499

1.1.2	Organisationsentwicklung.....	500
1.1.3	Change Management.....	502
1.2	Ungeplanter Wandel.....	503
2	Management des geplanten Wandels.....	506
2.1	Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel.....	506
2.2	Auslöser für Reorganisationen.....	508
2.3	Organisation der Reorganisation.....	509
2.3.1	Modelle der Projektorganisation.....	509
2.3.2	Überblick über die Projektphasen.....	511
2.3.3	Die Planungsphase.....	511
2.3.4	Die Realisationsphase.....	513
2.3.5	Die Kontrollphase.....	515
2.4	Hindernisse beim geplanten Wandel.....	516
2.4.1	Überblick.....	516
2.4.2	Unternehmensinterne Widerstände.....	517
2.4.3	Unternehmensexterne Widerstände.....	519
2.5	Kritik am Modell des geplanten Wandels.....	520
3	Management des ungeplanten Wandels.....	520
3.1	Gelenkte Evolution.....	521
3.2	Gestaltung des Lernkontextes.....	523
*	<i>Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>525</i>
*	<i>Fragen zur Vertiefung.....</i>	<i>525</i>
*	<i>Uteraturempfehlungen.....</i>	<i>526</i>
	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>527</b>
	Literaturverzeichnis.....	533
	Stichwortverzeichnis.....	556