

Gareth R. Jones
Ricarda B. Bouncken

Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

PEARSON

Studium

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	19
Zum Gebrauch dieses Buches	22
Teil I Organisationen und ihre Umwelt	23
Kapitel 1 Begriff und Effektivität von Organisationen	25
1.1. Was ist eine Organisation?	26
1.1.1. Wie erschaffen Organisationen Werte?	31
1.1.2. Wieso existieren Organisationen?	34
1.2. Theorie, Gestaltung und Wandel von Organisationen	40
1.2.1. Organisationsstruktur	42
1.2.2. Organisationskultur	43
1.2.3. Organisationsgestaltung und -veränderung	44
Beispiel 1.1: Aus der Praxis – Apple und Dell	50
1.2.4. Gestaltung und Wandel von Organisationen	52
1.2.5. Folgen schlechter Organisationsgestaltung	57
Beispiel 1.2: Aus der Praxis – Chrysler und Daimler	58
1.3. Effektivitätsbeurteilung durch Führungskräfte	59
1.3.1. Ansatz externer Ressourcen: Kontrolle	60
Beispiel 1.3: Aus der Praxis – Mattel	61
1.3.2. Ansatz interner Systeme: Innovation	63
1.3.3. Technischer Ansatz: Effizienz	64
Beispiel 1.4: Aus der Praxis – FedEx und UPS	65
1.3.4. Messung der Effektivität anhand von Zielen	66
1.3.5. Aufbau dieses Buches	68
Kapitel 2 Stakeholder, Manager und Ethik	83
2.1. Stakeholder einer Organisation	85
2.1.1. Interne Stakeholder	85
Beispiel 2.1: Aus der Praxis – Investoren	87
2.1.2. Externe Stakeholder	90
Beispiel 2.2: Aus der Praxis – Southwest Airlines	91
2.2. Effektivität von Organisationen: Zufriedenstellung von Stakeholdern	94
2.2.1. Konfliktäre Ziele	95
2.2.2. Verteilung von Erträgen	97
Beispiel 2.3: Aus der Praxis – Columbia	98

2.3	Topmanager und Macht	99
2.3.1	Geschäftsführung	101
2.3.2	Gruppe des Topmanagements	103
2.4	Prinzipal-Agenten-Theorie	104
2.4.1	Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie	105
2.4.2	Moral-Hazard-Problem zwischen Aktionären, Aufsichtsrat und Vorstand	106
2.4.3	Lösungsmöglichkeiten für das Agenten-Problem zwischen Aufsichtsrat und Vorstand	108
2.5	Topmanager und Ethik der Organisation	110
2.5.1	Ethische Grundeinstellungen und Gesetze	111
2.5.2	Ethische Werte und Stakeholder	112
	Beispiel 2.4: Aus der Praxis – Gilette	116
2.5.3	Quellen von Ethik in Organisationen	116
	Beispiel 2.5: Aus der Praxis – Kinderarbeit	117
2.5.4	Warum entwickeln sich ethische Regeln?	119
2.5.5	Wieso tritt unethisches Verhalten auf?	122
2.6	Bildung einer ethischen Organisation	124
2.6.1	Gestaltung und Kontrolle ethischer Grundregeln	124
Kapitel 3 Management in einer sich wandelnden globalen Umwelt		133
3.1	Was ist die Umwelt einer Organisation?	134
3.1.1	Spezifische Umwelt	137
3.1.2	Generelle Umwelt	140
	Beispiel 3.1: Aus der Praxis – General Electric	144
3.2	Theorie der Ressourcenabhängigkeit	149
	Beispiel 3.2: Aus der Praxis – Avon	151
3.3	Interorganisationale Strategien bei Ressourcenabhängigkeiten	153
3.4	Strategien bei komplementären Interdependenzen	155
3.4.1	Entwicklung einer hohen Reputation	155
3.4.2	Kooptation	156
3.4.3	Strategische Allianzen	156
3.4.4	Langfristige Verträge	158
3.4.5	Netzwerke	159
3.4.6	Minoritätseigentum	160
3.4.7	Joint Venture	162
3.4.8	Zusammenschlüsse und Übernahmen	163
3.5	Strategien bei kompetitiven Interdependenzen	163
3.5.1	Kollusion und Kartelle	164
3.5.2	Interessenverbände	165
3.5.3	Strategische Allianzen	166
3.5.4	Merger & Acquisitions und Übernahmen	167

4.6	Kurzformeln für die Praxis: Die Gestaltungsherausforderung	280
4.7	Mechanistische Strukturen	280
4.8	Organische Strukturen	282
4.9	Aussagen der Kontingenztheorie für die Organisationsgestaltung	284
4.9.1	Lawrences und Lorsch's Erkenntnisse zur Differenzierung, Integration und Umwelt	284
4.9.2	Burns und Stalker: Organische versus mechanistische Strukturen	288
	Beispiel 4.4: Aus der Praxis – McDonald's	290

Kapitel 5 Gestaltung der Organisationsstruktur: Autorität und Kontrolle 301

5.1	Weisungsbefugnisse und Autorität: Wie und warum entsteht eine vertikale Differenzierung?	302
5.1.1	Entstehung der Hierarchie	303
5.1.2	Größen- und Umfangseinschränkungen	304
5.1.3	Probleme der steilen Hierarchie	307
	Beispiel 5.1: Aus der Praxis – DuPont	308
5.1.4	Parkinsons Gesetz	311
5.1.5	Ideale Anzahl an Hierarchieebenen und minimale Weisungskette ..	312
	Beispiel 5.2: Aus der Praxis – EMI	313
5.1.6	Kontroll- und Leitungsspanne	313
5.2	Kontrolle: Die Hierarchie beeinflussende Faktoren	316
5.2.1	Horizontale Differenzierung	317
5.2.2	Zentralisierung	319
5.2.3	Standardisierung	321
5.3	Kurzformeln für die Praxis: Autorität und Kontrolle	323
5.4	Prinzipien der Bürokratie	323
	Beispiel 5.3: Aus der Praxis – General Mill	329
5.4.1	Vorteile der Bürokratie	331
5.4.2	Management by Objectives	332
5.5	Kurzformeln für die Praxis: Bürokratie wirkt positiv auf Organisationen ..	334
5.6	Einfluss der informellen Organisation	335
	Beispiel 5.4: Aus der Praxis – Gipsfabrik	336
5.7	IT, Empowerment und autonome Teams	337

Kapitel 6 Gestaltung der Organisationsstruktur: Spezialisierung und Koordination 347

6.1	Funktionale Struktur	348
6.1.1	Vorteile der funktionalen Struktur	351
6.1.2	Kontrollprobleme bei einer funktionalen Struktur	352
6.1.3	Lösung von Kontrollproblemen in funktionalen Strukturen	355
6.2	Kurzformeln für die Praxis: Funktionale Struktur	355
6.3	Von der funktionalen zur divisionalen Struktur	356
6.3.1	Übergang zur divisionalen Struktur	357

Kapitel 8	Organisationsgestaltung und -strategie in einem sich verändernden globalen Umfeld	461
8.1	Strategie und Strategisches Management	462
8.1.1	Schulen und Klassifikationen innerhalb der Strategielehre	469
8.1.2	Marktorientierter Ansatz	470
8.1.3	Ressourcenorientierter Ansatz	472
8.1.4	Kernkompetenzen	475
8.1.5	Charakteristika von Kernkompetenzen	476
8.1.6	Arten von Kernkompetenzen	478
8.1.7	Quellen von Kernkompetenzen	479
8.1.8	Globale Expansion und Kernkompetenzen	482
8.2	Vier Strategieebenen	485
8.3	Funktionale Strategien	488
8.3.1	Porters Strategien zur Kostensenkung und Differenzierung	489
	Beispiel 8.1: Aus der Praxis – Google	492
8.3.2	Funktionale Strategie und Organisationsstruktur	493
8.3.3	Funktionale Strategie und Unternehmenskultur	496
8.4	Kurzformeln für die Praxis: Funktionale Strategie	498
8.5	Geschäftsfeldstrategien	498
8.5.1	Strategien zur Kostensenkung und Produktdifferenzierung	499
8.5.2	Strategie zur Konzentration auf Schwerpunkte	502
8.5.3	Geschäftsfeldstrategie und Organisationsstruktur	502
	Beispiel 8.2: Aus der Praxis – Kodak	507
8.5.4	Geschäftsfeldstrategie und Organisationskultur	508
	Beispiel 8.3: Aus der Praxis – AHP und Monsanto	509
8.6	Kurzformeln für die Praxis: Geschäftsfeldstrategie	510
8.7	Unternehmensstrategien	511
8.7.1	Vertikale Integration	511
8.7.2	Diversifikation	514
8.7.3	Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur	515
	Beispiel 8.4: Aus der Praxis – Hitachi	518
8.7.4	Unternehmensstrategie und Organisationskultur	519
8.8	Kurzformeln für die Praxis: Unternehmensstrategie	521
8.9	Länderübergreifende Strategieimplementierung	522
8.9.1	Implementierung einer multinationalen Strategie	524
8.9.2	Implementierung einer internationalen Strategie	527
8.9.3	Implementierung einer globalen Strategie	528
8.9.4	Implementierung einer transnationalen Strategie	529

Kapitel 9	Organisationsgestaltung im Kontext von Kompetenzen und Technologien	543
9.1	Was ist Technologie?	544
	Beispiel 9.1: Aus der Praxis – Ford	545
9.2	Technologie und Effektivität von Organisationen	548
9.3	Joan Woodwards Theorie der technischen Komplexität	551
	9.3.1 Technologien zur Einzelfertigung	553
	9.3.2 Technologien zur Herstellung großer Einheiten und Massenproduktion	554
	Beispiel 9.2: Aus der Praxis – Krispy Kreme	555
	9.3.3 Kontinuierliche Prozesstechnologie	556
	9.3.4 Technologische Komplexität und Organisationsstruktur	557
	9.3.5 Der technologische Imperativ	560
9.4	Routineaufgaben und komplexe Aufgaben: Theorie von Charles Perrow	561
	9.4.1 Aufgabenvariabilität und Aufgabenanalysierbarkeit	562
9.5	Formen von Technologie	564
	9.5.1 Routinebasierte Technologien und Organisationsstrukturen	566
	9.5.2 Nicht routinebasierte Technologien und Organisationsstrukturen	567
9.6	Aufgabeninterdependenzen: Die Theorie von James D. Thompson	568
	9.6.1 Mediiierende Technologien und gepoolte Interdependenzen	570
	9.6.2 Langfristig verbundene Technologien und sequentielle Interdependenzen	571
	9.6.3 Intensive Technologien und reziproke Interdependenzen	574
	Beispiel 9.3: Aus der Praxis – Microsoft	575
9.7	Kurzformeln für die Praxis: Analyse von Technologie	577
9.8	Von der Massenproduktion zur weiterentwickelten Produktionstechnologie	578
9.9	Neue Produktionstechnologien: Innovationen in der Fertigungstechnologie	581
	9.9.1 Computer-basiertes Design	581
	9.9.2 Computer-basierte Logistik und Materialmanagement	582
	9.9.3 Just-in-Time-Konzept im Lagermanagement	583
	9.9.4 Flexible Produktion und computergestützte Fertigung	584
	Beispiel 9.4: Aus der Praxis – Motorola	585

Kapitel 10	Typen und Formen von organisationalem Wandel	597
10.1	Was ist organisationaler Wandel?	598
10.1.1	Ziele des Wandels	599
10.2	Veränderungskräfte und Widerstand gegen organisatorischen Wandel . . .	603
10.2.1	Triebkräfte des Wandels	603
	Beispiel 10.1: Aus der Praxis – Nike, Reebok und Adidas	606
10.2.2	Widerstand gegen Wandel	607
10.2.3	Organisationale Ebene des Widerstands gegen Veränderung	608
10.2.4	Widerstand auf der Ebene von Gruppen	609
10.2.5	Widerstand auf individueller Ebene	609
10.2.6	Lewins Modell der Veränderung	610
10.3	Kurzformeln für die Praxis: Kräfte für und gegen Wandel	612
10.4	Evolutionärer und revolutionärer Wandel in Organisationen	612
10.4.1	Evolutionäre Veränderung im Sinn der soziotechnischen Systemtheorie	613
10.4.2	Total Quality Management	614
	Beispiel 10.2: Aus der Praxis – United Technologies	615
10.4.3	Teamstrukturen	616
	Beispiel 10.3: Aus der Praxis – Globe	619
10.4.4	Umsetzung des radikalen Wandels durch Reengineering	620
	Beispiel 10.4: Aus der Praxis – Hallmark	622
10.4.5	Restrukturierung	624
10.4.6	Innovation	627
10.5	Management des Wandels durch Aktionsforschung	627
10.5.1	Diagnose des Status quo in der Organisation	629
10.5.2	Bestimmung des zukünftigen erwünschten Zustands	630
10.5.3	Implementierung	631
10.5.4	Bewertungsphase	633
10.5.5	Institutionalisierung des Wandels	634
10.6	Kurzformeln für die Praxis: Gestaltung des Wandels	634
10.7	Organisationsentwicklung	635
10.7.1	Techniken zur Bewältigung von Wandelbarrieren	636
10.7.2	Organisationsentwicklung zur Verbesserung des Wandels	639

Kapitel 11	Transformationsprozesse von Organisationen: Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung	653
11.1	Lebenszyklen von Organisationen	654
11.2	Gründung von Organisationen	656
11.2.1	Entwicklung eines Businessplans	657
	Beispiel 11.1: Aus der Praxis – Andrew Carnegie	660
11.3	Populationsökologisches Modell der Gründung von Organisationen	663
11.3.1	Gründungsrate	663
11.3.2	Überlebensstrategien	665
11.3.3	Prozess der natürlichen Selektion	667
11.4	Institutionalistische Theorie zur Erklärung des Organisationswachstums	671
11.4.1	Isomorphismen von Organisationen	673
11.4.2	Nachteile durch Isomorphismen	674
11.5	Greiners Modell des organisationalen Wachstums	675
11.5.1	Phase 1: Wachstum durch Kreativität	676
11.5.2	Phase 2: Wachstum durch Lenkung	677
11.5.3	Phase 3: Wachstum durch Delegation	679
11.5.4	Phase 4: Wachstum durch Koordination	680
11.5.5	Phase 5: Wachstum durch Zusammenarbeit	681
11.6	Kurzformeln für die Praxis: Gründung und Wachstum von Unternehmen	682
11.7	Rückgang und Auflösung von Organisationen	683
11.7.1	Effektivität und Profitabilität	684
11.7.2	Trägheit von Organisationen	687
11.7.3	Veränderungen in der Umwelt	688
11.7.4	Weitzel und Jonssons Modell zum Rückgang von Organisationen	689
	Beispiel 11.2: Aus der Praxis – Nissan	692
11.8	Kurzformeln für die Praxis: Rückgang von Organisationen	695
Kapitel 12	Entscheidung, Lernen und Wissensmanagement	705
12.1	Organisationale Entscheidung	706
12.2	Modelle organisationaler Entscheidung	708
12.2.1	Das rationale Modell	708
12.2.2	Das Carnegie-Modell	711
	Beispiel 12.1: Aus der Praxis – General Electric	713
12.2.3	Das inkrementalistische Modell	715
12.2.4	Das unstrukturierte Modell	716
12.2.5	Das Garbage-Can-Modell	717
	Beispiel 12.2: Aus der Praxis – Microsoft	718
12.3	Wesen organisationalen Lernens	720
12.3.1	Arten organisationalen Lernens nach March	721
12.3.2	Ebenen zur Förderung des organisationalen Lernens	722
12.4	Wissen und Wissensmanagement	728
12.5	Originär organisationale Wissensgenerierung: ein integriertes Modell	733
12.5.1	Mentale Modelle	736
12.5.2	Integrierte Arbeitsteiligkeit von mentalen Modellen	737
12.5.3	Diffusion geteilter mentaler Modelle und Handlungsschemata	738
12.5.4	Gemeinsame Konstruktion von mentalen Modellen	739

12.6	Wissensmanagement und Informationstechnologien	743
	Beispiel 12.3: Aus der Praxis – Accenture	744
12.7	Faktoren organisationalen Lernens	752
12.7.1	Organisationales Lernen und kognitive Strukturen.	754
12.7.2	Arten kognitiver Verzerrungen.	755
12.7.3	Kognitive Dissonanz	756
12.7.4	Kontrollillusion.	757
12.7.5	Häufigkeit und Repräsentativität	758
	Beispiel 12.4: Aus der Praxis – Webvan & Co.	760
12.7.6	Projektion und Ego-Verteidigung	761
12.7.7	Übersteigerung des Engagements	762
12.8	Verbesserung von Entscheidungen und Lernen	763
12.8.1	Strategien für organisationales Lernen.	764
12.8.2	Anwendung der Spiel-Theorie.	766
12.8.3	Topmanagement-Teams	769
12.8.4	Überzeugende Kommunikation	771
12.8.5	Des Teufels Advokat und die dialektische Frage.	775
12.8.6	Parallele organisationale Struktur	776
12.9	Kurzformeln für die Praxis: Entscheidung und Lernen	777

Kapitel 13 Innovation, Intrapreneurship und Kreativität **791**

13.1	Innovation und technologischer Wandel.	792
13.1.1	Innovation und Absicherung	800
13.1.2	Technologie- und Produktlebenszyklus.	802
	Beispiel 13.1: Aus der Praxis – Die Rolling Stones	806
	Beispiel 13.2: Aus der Praxis – The GAP	810
13.2	Strategische Planung	816
13.2.1	Innovation, Intrapreneurship und Kreativität	819
13.2.2	Widerstände und Innovationen	824
13.2.3	Innovationskultur	825
	Beispiel 13.3: Aus der Praxis – 3M	830
13.2.4	Promotoren und Champions.	832
13.3	Steuerung von Innovationsprozessen	834
13.3.1	Projektmanagement.	835
13.3.2	Trichter-Paradigma des Stage-Gate-Modells	841
13.3.3	Multiprojektmanagement	844
13.3.4	Funktionsübergreifende Teams	846
13.3.5	Interkulturelle Innovationsteams	849
13.3.6	Teamführung	851
13.3.7	Innovationsinseln und New-Venture-Divisionen	854
	Beispiel 13.4: Aus der Praxis – Ford	854
13.3.8	Joint Venture	856
13.3.9	Innovationskooperationen und Innovation Value Chain	857

13.4	Kurzformeln für die Praxis: Innovation	864
13.5	Innovation und Informationstechnologie	865
13.5.1	Innovation und Informationssynergien	866
13.5.2	IT- und Organisationsstruktur sowie -kultur	869

Kapitel 14 Konfliktmanagement, Macht und politische Prozesse 881

14.1	Was sind Konflikte in Organisationen?	882
14.1.1	Phase 1: Latente Konflikte	888
	Beispiel 14.1: Aus der Praxis – Kodak	889
14.1.2	Phase 2: Wahrgenommene Konflikte	893
14.1.3	Phase 3: Erlebter Konflikt	895
14.1.4	Phase 4: Manifester Konflikt	896
14.1.5	Phase 5: Nachwirkung von Konflikten	896
	Beispiel 14.2: Aus der Praxis – Morgan Stanley	898
14.1.6	Kurze Zusammenfassung	899
14.2	Konfliktmanagement, Konfliktlösung und Strategie	901
14.2.1	Strukturebene	902
14.2.2	Individuelle Ebene samt ihrer Einstellungen	904
14.3	Kurzformeln für die Praxis: Konflikt	906
14.4	Macht in Organisationen	906
14.5	Quellen von Macht in Organisationen	907
14.5.1	Weisungsbefugnisse	908
14.5.2	Kontrolle über Ressourcen	911
14.5.3	Kontrolle über Informationen	912
14.5.4	Nichtsubstituierbarkeit	913
14.5.5	Zentralität	913
14.5.6	Kontrolle von Unsicherheit	914
14.5.7	Subtile Macht: Kontrolle über Prämissen des Entscheidungsprozesses	914
14.6	Einsatz von Macht: Politische Prozesse in Organisationen	915
14.6.1	Taktiken bei politischen Spielen	916
	Beispiel 14.3: Aus der Praxis – WorldCom	918
	918
14.6.2	Kosten und Nutzen von politischen Prozessen in Organisationen ..	921
	Beispiel 14.4: Aus der Praxis – Abfindungen	923
14.7	Kurzformeln für die Praxis: Macht und politische Prozesse	926

Glossar 935

Firmenregister 961

Personenregister 967

Sachregister 969