

Dietrich von der Oelsnitz

Die innovative Organisation

Eine gestaltungsorientierte Einführung

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Aus dem Vorwort der 1. Auflage	5
Vorwort zur 2. Auflage	7
Abbildungsverzeichnis	13
1 Organisation und Innovation – eine Hinführung	15
2 Allgemeine Grundlagen	18
2.1 Der Begriff »Organisation«	18
2.1.1 Der instrumentelle Organisationsbegriff	18
2.1.2 Der institutionelle Organisationsbegriff	20
2.2 Logik und Ziel formaler Organisationsregelungen	22
2.3 Übergreifende Regelungstatbestände der Organisation	25
2.3.1 Generelle versus fallweise Regelung	25
2.3.2 Regelungsumfang und -dichte	26
2.3.3 Formale versus informale Regelung	27
2.3.4 Face-to-face versus virtuelle Regelung	29
2.4 Instrumentalvariablen der Organisationsgestaltung	31
2.5 Frederick Taylor als Prototyp einer mechanistischen Organisationssicht	36
2.6 Max Webers Bürokratiemodell als Prototyp einer rationalistischen Organisationssicht	39
2.7 Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 2	46
3 Aufbauorganisation (»Strukturen«)	48
3.1 Grundbausteine von Organisationen	48
3.2 Grundmuster der Organisationskonfiguration	53
3.2.1 Ein- und Mehrlinienorganisation	53
3.2.2 Stab-Linien-Organisation	55
3.2.3 Profit-Center-Organisation	58
3.2.4 (Internationale) Holding-Organisation	62
3.3 Die Gestaltung des organisationalen Skeletts	64
3.3.1 Organisation nach dem Funktionalprinzip	64
3.3.2 Organisation nach dem Divisionalprinzip	67

3.3.3	Organisation nach dem Matrixprinzip	81
3.4	Die Gestaltung der organisationalen Positionen	86
3.4.1	Aufgabenspezialisierung	86
3.4.2	Entscheidungsdelegation	92
3.4.3	Formalisierung	95
3.5	Die Gestaltung der organisationalen Integration	97
3.5.1	Vor-Organisationale Anpassung	97
3.5.2	Primäre Koordinationsformen	100
3.5.3	Koordination durch Sekundärorganisation	104
3.6	Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 3	107
4	Ablauforganisation (»Prozesse«)	108
4.1	Aufgabe und Bedeutung der Ablauforganisation	108
4.2	Ablaufanalyse	111
4.2.1	Sachliche Ablaufanalyse	112
4.2.2	Zeitliche Ablaufanalyse	114
4.2.3	Räumliche Ablaufanalyse	115
4.3	Organisation nach Geschäftsprozessen	117
4.3.1	Ausgangspunkt: Die Wertkette von Porter	117
4.3.2	Geschäftsprozessorganisation und Schnittstellenmanagement	120
4.3.3	Prozessoptimierung durch Innovationspartner	125
4.3.4	Institutionelle Verankerung der Prozessorganisation	129
4.3.5	Grenzen der Prozessorganisation	131
4.4	Im Fokus: Der Innovationsprozess	133
4.5	Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 4	137
5	Unternehmenskultur (»Symbole«)	138
5.1	Begriff und Konzept der Unternehmenskultur	138
5.2	Kulturtypen und Kulturerfassung	146
5.2.1	Ausgewählte Kulturtypologien	146
5.2.2	Subkulturen	149
5.2.3	Erfassung von Unternehmenskulturen	153
5.3	Funktionen und Dysfunktionen starker Unternehmenskulturen	155
5.4	Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie	158
5.5	Im Fokus: Unternehmenskultur und Innovation	163
5.6	Formung und Wandel von Unternehmenskulturen	164

5.7	Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 5	170
6	Organisationaler Wandel	172
6.1	Formen und Ebenen organisationalen Wandels	172
6.2	Widerstand gegen Wandel	179
6.3	Management des Wandels	182
6.4	Praktische Ansätze organisationalen Wandels	189
6.4.1	Organisationsentwicklung	189
6.4.2	Total Quality Management	195
6.4.3	Lean Management	198
6.4.4	Business Process Reengineering	201
6.5	Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 6	204
7	Synthese: Die fünf Grundprinzipien der innovativen Organisation	205
7.1	Einstieg: Lernfähigkeit als Vorbedingung innovativen Handelns	205
7.2	Slack	211
7.3	Marktliches Lernen	213
7.4	Lernfördernde Führungssysteme	220
7.5	Projektorientierung	223
7.6	Teamorganisation	227
7.7	Übungsfragen und Literaturempfehlungen zu Kapitel 7	237
8	Der lange Weg zu einer innovativen Organisation	238
	Literaturverzeichnis	242
	Stichwortverzeichnis	263