

Georg Siedenbiedel

*leicht verständlich*

mit 220 Abbildungen und Übersichten

Lucius 8t Lucius • Stuttgart

# Inhalt

1	Zum Gegenstandsbereich der Organisationslehre . . . . .	1
1.1	Interpretation des Organisationsphänomens. . . . .	2
1.1.1	Organisation als Instrumentarium . . . . .	2
1.1.2	Funktionale Sichtweise. . . . .	3
1.1.3	Organisation als Institution. . . . .	4
•1.2	Organisation und Unternehmensführung. . . . .	7
1.2.1	Faktoranalytischer Ansatz der BWL . . . . .	7
1.2.2	Managementtheorie. . . . .	9
1.3	Grundlagen und Ziele organisationaler Gestaltung . . . . .	11
1.3.1	Aufbauorganisation. . . . .	12
1.3.1.1.	Gestaltungsziele der Aufbauorganisation. . . . .	13
1.3.1.2	Instrumente. . . . .	16
1.3.1.3	Grundsysteme. . . . .	24
1.3.2	Äblauforganisation . . . . .	31
1.3.2.1	Gestaltungsziele der Äblauforganisation. . . . .	32
1.3.2.2	Methoden und Techniken. . . . .	35
1.3.3	Formale Organisationsstruktur. . . . .	36
14	Zusammenfassung. . . . .	41
15	Kontrollaufgaben. . . . .	42
16	Fallstudie: Strukturelle Führung im expandierenden Familienunternehmen . . . . .	43
17	Literatur. . . . .	44
1.7.1	Quellen. . . . .	44
1.7.2	Hinweise zur Vertiefung . . . . .	45
2	Organisationstheoretische Ansätze und Entwicklungen . . . . .	47
2.1	Klassische Organisationstheorie. . . . .	49
2.1.1	Bürokratieansatz . . . . .	49
2.1.1.1	Grundlagen. . . . .	49
2.1.1.2	Charakteristische Kennzeichen. . . . .	51
2.1.1.3	Zweckrationalität . . . . .	52
2.1.1.4	Dysfunktionen. . . . .	53
2.1.2	Traditionelle Managementlehre. . . . .	54
2.1.2.1	Scientific Management . . . . .	55
2.1.2.2	System rationaler Administration. . . . .	59
2.2	Neoklassische Organisationsipntheorie. . . . .	62
2.2.1	Human-Relations-Ansatz . . . . .	62

2.2.1.1	Bedürfnisse der Organisationsmitglieder . . . . .	63
2.2.1.2	Individualität der Bedürfnisstrukturen . . . . .	64
2.2.1.3	Partizipation als Organisationsparameter . . . . .	66
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre . . . . .	68
2.2.2.1	Grundlagen . . . . .	68
2.2.2.2	Fokus Aufgabenbewältigung . . . . .	69
2.2.2.3	Herleiten von Strukturtypen . . . . .	73
2.3	Moderne Organisationstheorie . . . . .	75
2.3.1	Entscheidungsorientierter Ansatz . . . . .	75
2.3.1.1	Grundaspekte der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie . . . . .	76
2.3.1.2	Anreiz-Beitrags-Theorem . . . . .	77
2.3.1.3	Überlegungen zur Koordination . . . . .	78
2.3.1.4	Rationalität individuellen Entscheidungsverhaltens . . . . .	79
2.3.2	Systemorientierter Ansatz . . . . .	81
2.3.2.1	Merkmale materialistischer Systemtheorie . . . . .	82
2.3.2.2	Eigenschaften von Systemen . . . . .	84
2.3.2.3	Lenkung von Systemen . . . . .	85
2.3.3	Situativer Ansatz . . . . .	89
2.3.3.1	Charakterisierung . . . . .	89
2.3.3.2	Analytische Variante des situativen Ansatzes . . . . .	91
2.3.3.3	Pragmatische Variante des situativen Ansatzes . . . . .	93
2.3.3.4	Beispiel eines Gesamtkonzepts . . . . .	94
2.4	Zusammenfassung . . . . .	96
2.5	Kontrollaufgaben . . . . .	97
2.6	Fallstudie: Das Chaos organisieren! . . . . .	98
2.7	Literatur . . . . .	99
2.7.1	Quellen . . . . .	99
2.7.2	Hinweise zur Vertiefung . . . . .	100
3	Gestaltung organisationaler Strukturen . . . . .	101
3.1	Arbeitsteilung . . . . .	102
3.1.1	Strukturelles Grundprinzip . . . . .	102
3.1.2	Spezialisierung und Wirtschaftlichkeit . . . . .	104
3.1.3	Basisentscheidungen . . . . .	105
3.1.3.1	Art der Spezialisierung . . . . .	106
3.1.3.2	Umfang der Spezialisierung . . . . .	108
3.1.4	Situative Einflüsse . . . . .	109
3.1.4.1	Situationsvariable <i>Organisationsgröße</i> . . . . .	109
3.1.4.2	Situationsvariable <i>Fertigungstechnologie</i> . . . . .	111
3.1.5	Ebenen der Spezialisierung . . . . .	113
3.1.6	Vorgehen bei Abteilungsbildung . . . . .	117
3.1.6.1	Interdependenztypen . . . . .	117
3.1.6.2	Organisatorische Konsequenzen . . . . .	119

3.2	Koordination	120
3.2.1	Strukturelles Grundprinzip	120
3.2.2	Determinanten des Koordinationsbedarfs	121
3.2.3	Reduktion des Koordinationsbedarfs	122
3.2.4	Instrumente der Koordination	124
3.2.4.1	Persönliche Weisungen	124
3.2.4.2	Selbstabstimmung	125
3.2.4.3	Programme	127
3.2.4.4	Pläne	128
3.3	Leistungsbeziehungen	129
3.3.1	Strukturkomponente	129
3.3.2	Ausprägungen	131
3.3.2.1	Kriterium: Art der Verknüpfung	131
3.3.2.2	Kriterium: Gliederungsprinzip	132
3.3.3	Besonderheiten	135
3.3.3.1	Fayolsche Brücke	135
3.3.3.2	Funktionale Weisungsbefugnisse	137
3.3.4	Zentrale Gestaltungsaspekte	138
3.3.4.1	Gliederungstiefe	138
3.3.4.2	Leitungsspanne	139
3.3.4.3	Leitungsintensität	140
3.3.4.4	Situativer Bezug	141
3.4	Delegation	143
3.4.1	Strukturkomponente	143
3.4.1.1	Bezug zu Kompetenzen	143
3.4.1.2	Graduelle Differenzierung	143'
3.4.2	Autonomieaspekt von Delegation	145
3.4.3	Lernaspekt von Delegation	146
3.4.3.1	Dynamische Relationen	146
3.4.3.2	Motivation und Persönlichkeit	147
3.4.4	Verantwortungsaspekt von Delegation	149
3.4.4.1	Schaffen von Kongruenz	149
3.4.4.2	Interaktive Beziehung	149
3.4.4.3	Differenzierte Verantwortung	150
3.5	Standardisierung	153
3.5.1	Strukturkomponente	153
3.5.2	Standardisierung von Prozessen	154
3.5.2.1	Vorgehensweise	154
3.5.2.2	Graduelle Differenzierung	156
3.5.3	Standardisierung von Ergebnissen	157
3.5.4	Standardisierung von Rollen	159
3.5.4.1	Entstehung sozialer Rollen	159
3.5.4.2	Rolle und Handeln	161,
3.5.5	Exkurs: Umsetzung von Rollenstandards	162
3.5.5.1	Stellenbeschreibung	162
3.5.5.2	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	168

3.6	Zusammenfassung	173
3.7	Kontrollaufgaben	174
3.8	Fallstudie: Vermeiden von „Doppelarbeiten“ (Mehrfachfunktionen)	175
3.9	Literatur	176
3.9.1	Quellen	176
3.9.2	Hinweise zur Vertiefung	177
4	Prozessorientierte Organisation	179
4.1	Sicht des Organisationsproblems	180
4.1.1	Traditionelles Vorgehen	180
4.1.2	Fokussierung aufwertschöpfende Aktivitäten	182
4.1.3	Kennzeichen von Geschäftsprozessen	184
4.2	Relevante Prozessarten	185
4.2.1	Prozesstypologie	185
4.2.2	Beispiele und Auswirkungen	188
4.3.3	^ Entwicklung von Prozessketten	189
4.3	Ansätze der Prozessgestaltung	190
4.3.1	Vorgehensmodell	190
4.3.2	Ebenen der Strukturierung	191
4.4	Implementierung des Prozessmanagements	193
4.4.1	Erwartungsparameter Kundenzufriedenheit	193
4.4.2	Teamorientiertes Prozessmanagement	194
4.4.3	Strukturelle Integration	196
4.4.3.1	Sekundärorganisation	196
4.4.3.2	Primärorganisation	197
4.5	Aspekte von Prozess-Controlling	199
4.5.1	Messung des Prozesserfolges	199
4.5.2	Instrumente zur Evaluation von Prozessen	201
4.5.2.1	Planung und Kontrolle	201
4.5.2.2	Prozess-Berichtsmarketing	202
4.5.2.3	Prozessaudit	206
4.5.3	Sonderfall: Prozessorientiertes Compliance-Management	207
4.5.3.1	Problemstellung	207
4.5.3.2	Komponente moderner Unternehmensführung	208
4.5.3.3	Konzeptionelle Gestaltung	209
4.5.3.4	Prozessuale Umsetzung	211
4.6	Zusammenfassung	214
4.7	Kontrollaufgaben	215

4.8	Fallstudie: Der Weg ist das Ziel . . . . .	216
4.9	Literatur. . . . .	217
4.9.1	Quellen . . . . .	217
4;9.2	Hinweise zur Vertiefung . . . . .	218
<b>5</b>	<b>Partialkonzepte struktureller Führung . . . . .</b>	<b>219</b>
5.1	Konzept des Handlungsspielraums. . . . .	220
5.1.1	Charakteristische Kennzeichen . . . . .	220
5.1.1.1	Dualität der Ansatzpunkte. . . . .	221
5.1.1.2	Zweidimensionale Gestaltung . . . . .	221
5.1.2	Module. . . . .	222
5.1.2.1	Job rotation. . . . .	223
5.1.2.2	Job enlargement . . . . .	223
5.1.2.3	Job enrichment . . . . .	224
5.1.2.4	Teilautonome Gruppen . . . . .	225
5.2	Projektmanagement . . . . .	226
5.2.1	Interpretation. . . . .	226
5.2.2	Betriebliche Allokation. . . . .	227
5.2.2.1	Konkretisierende Merkmale. . . . .	227
5.2.2.2	Aufgabenfelder betrieblicher Projektarbeit . . . . .	228
5.2.3	Allgemeine Zielbezüge. . . . .	230
5.2.4	Phasen der Projektarbeit . . . . .	231
5.2.4.1	'Projektauftrag . . . . .	232
5.2.4.2	Projektplanung . . . . .	233
5.2.4.3	Projektdurchführung . . . . .	235
5.2.4.4	'Projektabschluss. . . . .	239
5.2.5	Strukturelle Integration. . . . .	242
5.2.5.1	Stabs-Projektorganisation . . . . .	242
5.2.5.2	Reine Projektorganisaion. . . . .	244
5.2.5.3	Matrix-Projektorganisation. . . . .	246
5.2.5.4	Teamorientierte Projektorganisation. . . . .	247
5.2.6	Projektcontrolling. . . . .	250
5.2.6.1	Gegenstand . . . . .	250
5.2.6.2	Instrumentelle Optionen . . . . .	252
5.2.6.3	Evaluationsmodell . . . . .	257
5.2.7	Multiprojektmanagement . . . . .	258
5.2.7.1	Kennzeichen . . . . .	258
5.2.7.2	Institutionalisierung . . . . .	259
5.2.7.3	Bilden von Projektportfolios . . . . .	260
5.2.7.4	Reporting . . . . .	265
5.3	Shared Service Organisation. . . . .	267
5.3.1	Konstitutive Elemente. . . . .	268
5.3.1.1	Interne Dienstleistungen . . . . .	268
5.3.1.2	Prozessorientierung . . . . .	269
5.3.2	Anwendung . . . . .	270

5.3.2.1	Strategiefokussiertheit . . . . .	270
5.3.3.2	Anwendungsfelder . . . . .	271-
5.3.3'	Instrumente . . . . .	273
5.3.3.1	Anforderungen . . . . .	273
5.3.3.2	Service Level Agreement . . . . .	274
5.3.3.3	Internes Kundenbarometer . . . . .	275
5.3.3.4	Beschwerdemahagement . . . . .	278
5.3.4	Erfolgspotentiale . . . . .	283
5.3.4.1	Konzentration auf Kernkompetenzen . . . . .	283
5.3.4.2	Kostenreduktion . . . . .	284
5.3.4.3	Steigerung der Dienstleistungsqualität . . . . .	286
5.3.4.4	Verkürzung der Prozess-Durchlaufzeiten . . . . .	286
5.3.4.5	Funktionale Integration . . . . .	287
5.3.5	Risiken . . . . .	290
5.3.5.1	Zieldiffusion . . . . .	290
5.3.5.2	Beeinträchtigung der Flexibilität . . . . .	292
5.3.5.3	Verlust von Know-how . . . . .	292
5.3.5.4	Kritische Standardisierung . . . . .	294
5.3.5.5	Verlust von Kundennähe . . . . .	296
5.4	Zusammenfassung . . . . .	299
5.5	Kontrollaufgaben . . . . .	300
5.6	Eallstudie: Der stotternde Innovationsmotor . . . . .	301
5.7	Literatur . . . . .	303
5.7.1	Quellen . . . . .	303
5.7.2	Hinweise zur Vertiefung . . . . .	304
6	Virtuelle Organisation . . . . .	307
6.1	Prägende Konturen . . . . .	308
6.2	Das Merkmal der Virtualität . . . . .	309
6.2.1	Objektbezug . . . . .	309
6.2-2	Eigenschaft von Organisationen . . . . .	309
6.2.3	Graduelle,Differenzierung . . . . .	310
6.3	IuK-Basiertheit . . . . .	311
6.3.1	Genese von Virtualitätskonzepten . . . . .	311
6.3.2	Einzelwirtschaftliche Ebene . . . . .	313
6.4	Konzeptionelle Basiselemente . . . . .	315
6.4.1	Grenzenlosigkeit . . . . .	315
6.4.2	Modularität . . . . .	316
6.4.3	Heterogenität . . . . .	317
6.4.4	Räumliche und zeitliche Verteiltheit . . . . .	317

6.5	Anwendungsfelder	318
6.5.1	Virtuelle Teams	318
6.5.2	Virtuelle Netzwerke	320
6.5.3	Cyberbusiness	321
6.5.3.1	Offenheit	322
6.5.3.2	Reziprozität	323
6.5.3.3	Konnektivität	323
6.5.3.4	Interorganisationsbeziehungen	323
6.6	Zusammenfassung	324
6.7	Kontrollaufgaben	325
6.8	Fallstudie: Projektarbeit im Informationszeitalter	326
6.9	Literatur	327
6.9.1	Quellen	327
6.9.2	Hinweise zur Vertiefung	327
7	Zur Dynamisierung der Organisation	329
7.1	Stabilität und Flexibilität als Systembedürfnisse	330
7.2	Determinanten des Reorganisationsbedarfs	331
7.2.1	Strategische Planung	331
7.2..1.1	Intentionen	331
7.2..1.2	Strukturelle Implikationen	332
7.2.2	Externe Einflüsse	334
7.2..2.1	Branchenstruktur	334
7.2..2.2	Wirtschaftspolitik	334
7.2..2.3	Konjunktur	336
7.2..2.4	Wertewandel	337
7.2..3	Degeneration sozio-technischer Systeme	341
7.2..3.1	Heuristisch-empirische Betrachtungsebene	341
7.2..3.2	Theoretische Betrachtungsebene	346
7.2..4	Diskontinuitäten im Supersystem	348
7.2..4.1	Ignoranz	348
7.2..4.2	Reaktionen	350
7.3	Basisentscheidungen struktureller Anpassung	351
7.3.1	Bestimmen der Frequenz	351
7.3.1.1	Permanenter Prozess	352
7.3.1.2	Temporäre Aktivitäten der Reorganisation	355
7.3.2	Akteure in Reorganisationsprozessen	358
7.3.-2.1	Einsatz externer Berater	358
7.3.2.2	Unternehmensinterne Akteure	360
7.3.2.3	Kombinierte Aufgabenwahrnehmung	362
7.3.3	Situationale Günstigkeit	363
7.3.3.1	Kontingenztheoretische Überlegungen	363



7.3.3.2	Krisenhafte Situationen . . . . .	365
7.3.3.3	Ausbau starker Wettbewerbspositionen . . . . .	367
7.3.3.4	Normalsituationen . . . . .	368
7.3.4	Herleitung des Bedarfs . . . . .	370
7.3.4.1	Inkrementales Vorgehen . . . . .	370
7.3.4.2	Synoptisches Vorgehen . . . . .	371
7.3.4.3	Duale Bedarfsbestimmung . . . . .	372
7.3.5	Auswahl der Objektbereiche . . . . .	373
7.3.5.1	Totalansatz versus partielle Neuorganisation . . . . .	373
7.3.5.2	Prozessorientierte Vorgehensweise . . . . .	374
7.3.5.3	Überprüfung von Holdingstrukturen . . . . .	376
7.3.5.4	Unternehmensakquisitionen . . . . .	377
7.4	Evolutionäre Konzepte . . . . .	379
7.4.1	Begründungszusammenhang evolutionären Wandels . . . . .	379
7.4.2	Organisationsentwicklung . . . . .	380
7.4.2.1	Partizipationspostulat . . . . .	380
7.4.2.2	Phasenmodell nach Lewin . . . . .	380
7.4.2.3	Gleichgewichtstheorem . . . . .	382
7.4.3	Organisationales Lernen . . . . .	383
7.4.3.1	Prozesse kognitiver Entwicklung . . . . .	383
7.4.3.2	Lernende Organisation . . . . .	384
7.4.3.3	Ebenen des Lernens . . . . .	386
7.4.3.4	Ambidextrous organization . . . . .	387
7.4.4	Geplante Evolution . . . . .	390
7.4.4.1	Basisfähigkeiten der Unternehmerentwicklung . . . . .	391
7.4.4.2	Paradigmen . . . . .	393
7.4.4.3	Fortschrittsfähige Organisation . . . . .	395
7.4.4.4	Exkurs: Zwei-Phasen-Modell . . . . .	398
7.5	Revolutionäre Konzepte . . . . .	399
7.5.1	Quantensprung-Metapher . . . . .	399
7.5.2	Bombenwurf-Strategie . . . . .	400
7.5.3	Business Process Reengineering . . . . .	401
7.5.3.1	Grundlagen . . . . .	401
7.5.3.2	Konzeptionelle Integration . . . . .	403
7.5.3.3	Vorgehensmodell . . . . .	409
7.5.4	Krisenmanagement . . . . .	410
7.5.4.1	Determinanten . . . . .	410
7.5.4.2	Erscheinungsformen . . . . .	411
7.5.4.3	Modell der Wachstumskrisen . . . . .	412
7.5.4.4	Situativer Bezug . . . . .	414
7.6	Nicht-geplante Dynamik . . . . .	415
7.6.1	Hybride Formen des Wandel . . . . .	415
7.6.2	Informelle Organisation . . . . .	416
7.6.2.1	Individuelle Bedürfnisse als Basisgröße . . . . .	416
7.6.2.2	Entstehung informeller Gruppen . . . . .	417
7.6.2.3	Gruppenmerkmale . . . . .	418

7.6.2.4	Ebenen und Effekte . . . . .	419
7.6.2.5	Gestalterische Dualität . . . . .	420
7.6.2.6	Ambivalente Positionierung . . . . .	421
7.6.3	Effekte von Selbstorganisation . . . . .	422
7.6.3.1	Abgrenzung zur Fremdorganisation . . . . .	422
7.6.3.2	Konsequenzen des Bilden von Ordnung . . . . .	424
7.6.3.3	Ansatzpunkte autonomer Selbstorganisation . . . . .	426
7.6.4	Mikropolitik . . . . .	431
7.5.4.1	Aspektuale Perspektive . . . . .	432
7.6.4.2	Konzeptuale Perspektive . . . . .	434
7.6.5	Funktionalität von Regelverletzungen . . . . .	435
7.6.5.1	Paradoxon . . . . .	435
7.6.5.2	Übergänge . . . . .	436
7.6.5.3	Stärkung des Normenbewusstseins . . . . .	437
7.6.5.4	Auflösen von Widersprüchen . . . . .	438
7.6.5.5	Persönlicher Abweichungskredit . . . . .	438
7.7	Zusammenfassung . . . . .	440
7.8	Kontrollaufgaben . . . . .	441
7.9	Fallstudie: Die Neuerwerbung . . . . .	442
7.10	Literatur . . . . .	443
7.10.1	Quellen . . . . .	443
7.10.2	Hinweise zur Vertiefung . . . . .	447
8	Glossar . . . . .	449
9	Lösungshinweise . . . . .	478
9.1	Kapitel 1: Zum Gegenstandsbereich der Organisationslehre . . . . .	478
9.1.1	Kontrollaufgaben . . . . .	478
9.1.2	Fallstudie: Strukturelle Führung im expandierenden Familienunternehmen . . . . .	479
9.2	Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze und Entwicklungen . . . . .	481
9.2.1	Kontra 11 Aufgaben . . . . .	481
9.2.2	Fallstudie: Das Chaos organisieren! . . . . .	484
9.3	Kapitel 3: Gestaltung organisationaler Strukturen . . . . .	485
9.3.1	Kontrollaufgaben . . . . .	485
9.3.2	Fallstudie: Vermeiden von „Doppelarbeiten“ (Mehrfachfunktionen) . . . . .	489
9.4	" Kapitel 4: Prozessorientierte Organisation . . . . .	491
9.4.1	Kontrollaufgaben . . . . .	491
9.4.2	Fallstudie: Der Weg ist das Ziel . . . . .	495

9.5	Kapitel 5: Partialkonzepte struktureller Führung . . . . .	497
9.5.1	Kontrollaufgaben . . . . .	497
9.5.2	Fallstudie: Der stotternde Innovationsmotor. . . . .	501
9.6	Lösungshinweise zum Kapitel 6: Virtuelle Organisation . . . . .	504
9.6.1	Kontrollaufgaben. . . . .	504
9.6.2	Fallstudie: Projektarbeit im Informationszeitalter. . . . .	508
9.7	Kapitel 7: Zur Dynamisierung der Organisation. . . . .	510
9.7.1	Kontrollaufgaben. . . . .	510
9.7.2	Fallstudie: Die Neuerwerbung . . . . .	518
	Gesamt-Literaturverzeichnis . . . . .	520
	Stichwortverzeichnis . . . . .	531