

Franz Xaver Bea, Elisabeth Göbel

Organisation

Theorie und Gestaltung

5., vollständig überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	19
Zielgruppe und Aufbau.....	19
Empfehlung für die Benutzung.....	21
Veränderungen gegenüber der 4. Auflage.....	21
Die Verfasser.....	21
Teil 1: Grundlagen.....	23
Kapitel 1: Begriff der Organisation.....	25
1 Prozessorientierter Organisationsbegriff.....	26
2 Instrumenteller Organisationsbegriff.....	27
3 Institutioneller Organisationsbegriff.....	28
4 Synthese.....	29
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	31
Kapitel 2: Ziele der Organisation.....	32
1 Ermittlung von Zielen.....	32
2 Kriterien der Effektivität.....	33
3 Realisierung der Effektivität.....	36
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	31
Kapitel 3: Aufgaben der Organisation.....	40
1 Gestaltung der Unternehmensstruktur.....	40
2 Gestaltung der Unternehmensentwicklung.....	41
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlung.....	38
Kapitel 4: Management der Organisation.....	44
1 Organisatorische Regeln.....	44
2 Techniken der Organisation.....	45
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	48

Teil 2: Organisationstheorie	49
Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung	51
1 Aufgaben der Organisationstheorie.....	51
2 Methoden der Organisationsforschung.....	52
2.1 Arten von Methoden.....	52
2.2 Hermeneutik.....	53
2.3 Analytisch-deduktive Methode.....	58
2.4 Induktion.....	60
2.5 Hypothetisch-deduktive Methode.....	61
2.6 Ansätze.....	68
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .	69
Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze	71
1 Systematik.....	71
2 Der Bürokratieansatz	73
2.1 Vertreter und wichtige Quellen	73
2.2 Organisationsbegriff und Metapher	74
2.3 Zentrale Aussagen.....	74
2.4 Menschenbild	77
2.5 Methoden	78
2.6 Aktuelle Bedeutung.....	80
3 Der tayloristische Ansatz	82
3.1 Vertreter und wichtige Quellen	82
3.2 Organisationsbegriff und Metapher	83
3.3 Zentrale Aussagen.....	84
3.4 Menschenbild	86
3.5 Methoden	87
3.6 Aktuelle Bedeutung.....	89
4 Der Human-Relations-Ansatz.....	90
4.1 Vertreter und wichtige Quellen	90
4.2 Organisationsbegriff und Metapher	91

4.3	Zentrale Aussagen.....	92
4.4	Menschenbild.....	94
4.5	Methoden.....	95
4.6	Aktuelle Bedeutung.....	96
5	Der strukturtechnische Ansatz.....	99
5.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	99
5.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	100
5.3	Zentrale Aussagen.....	100
5.4	Menschenbild.....	103
5.5	Methoden.....	104
5.6	Aktuelle Bedeutung.....	105
6	Der situative Ansatz.....	107
6.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	107
6.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	108
6.3	Zentrale Aussagen.....	109
6.4	Menschenbild.....	114
6.5	Methoden.....	116
6.6	Aktuelle Bedeutung.....	119
7	Der entscheidungstheoretische Ansatz.....	121
7.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	122
7.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	123
7.3	Zentrale Aussagen.....	125
7.4	Menschenbild.....	131
7.5	Methoden.....	133
7.6	Aktuelle Bedeutung.....	135
8	Der institutionenökonomische Ansatz.....	137
8.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	139
8.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	141
8.3	Zentrale Aussagen.....	142
8.4	Menschenbild.....	154

8.5	Methoden.....	155
8.6	Aktuelle Bedeutung.....	156
9	Der evolutionstheoretische Ansatz.....	161
9.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	162
9.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	163
9.3	Zentrale Aussagen.....	164
9.4	Menschenbild.....	166
9.5	Methoden.....	168
9.6	Aktuelle Bedeutung.....	171
10	Der interpretative Ansatz.....	173
10.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	174
10.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	174
10.3	Zentrale Aussagen.....	175
10.4	Menschenbild.....	177
10.5	Methoden.....	178
10.6	Aktuelle Bedeutung.....	181
11	Der Selbstorganisationsansatz.....	184
11.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	185
11.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	185
11.3	Zentrale Aussagen.....	187
11.4	Menschenbild.....	191
11.5	Methoden.....	192
11.6	Aktuelle Bedeutung.....	193
12	Der Strukturationsansatz.....	195
12.1	Vertreter und wichtige Quellen.....	196
12.2	Organisationsbegriff und Metapher.....	196
12.3	Zentrale Aussagen.....	198
12.4	Menschenbild.....	203
12.5	Methoden.....	204
12.6	Aktuelle Bedeutung.....	206
13	Überblick über die organisationstheoretischen Ansätze.....	208
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	212

Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung	221
1 Synopse der organisationstheoretischen Ansätze	221
2 Kombination der organisationstheoretischen Ansätze	224
2.1 Realistische versus konstruktivistische Position.....	225
2.2 Positivistische versus anti-positivistische Position	226
2.3 Deterministische versus voluntaristische Position.....	227
2.4 Nomothetische versus idiographische Position.....	228
3 Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze.....	230
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	234
Tell 3: Organisationsgestaltung	235
Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung ..	237
1 Das Leistungsziel	237
2 Die Gestaltungsbereiche der Organisation.....	238
3 Elemente der Aufbauorganisation	239
3.1 Die Aufgabe	239
3.2 Aufgabenanalyse.....	242
3.3 Aufgabensynthese	244
3.4 Aufgabenverteilung.....	245
4 Elemente der Ablauforganisation.....	247
4.1 Arbeitsorganisation.....	247
4.1.1 Arbeitsanalyse	247
4.1.2 Arbeitssynthese	247
4.2 Prozessorganisation	248
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	249
Kapitel 9: Organisationseinheiten.....	251
1 Arten von Organisationseinheiten.....	251
1.1 Stellen	252
1.1.1 Instanz.....	253
1.1.2 Ausführungsstelle	254
1.1.3 Stab	254

1.1.4	Dienstleistungsstelle.....	255
1.1.5	Stellen als dynamische Rollenbündel.....	256
1.2	Stellenmehrheiten	257
1.2.1	Abteilung.....	258
1.2.2	Ausschuss	260
1.2.3	Gruppe	261
2	Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten.....	264
2.1	Beschaffenheit der Aufgabe.....	264
2.2	Eigenschaften der Aktionsträger	266
2.3	Eigenschaften der Sachmittel	267
2.4	Recht der Unternehmensverfassung	268
2.4.1	Aufgaben der Unternehmensverfassung.....	268
2.4.2	Personengesellschaften	269
2.4.3	Kapitalgesellschaften.....	270
2.4.4	Corporate Governance.....	272
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	274
	Kapitel 10: Aufbauorganisation	276
1	Gegenstand der Aufbauorganisation.....	276
2	Gestaltungsparameter: Spezialisierung, Delegation, Koordination.....	277
2.1	Spezialisierung.....	277
2.1.1	Grad der Spezialisierung.....	278
2.1.2	Art der Spezialisierung.....	279
2.2	Delegation.....	280
2.2.1	Begriff der Delegation.....	280
2.2.2	Prinzipien und Regeln der Delegation.....	282
2.2.3	Vorteile und Nachteile der Delegation.....	283
2.3	Koordination	284
2.3.1	Instrumente der Fremdkoordination	285
2.3.2	Instrumente der Selbstkoordination	290
2.4	Konfiguration.....	296

2.4.1	Klassische Konfigurationen.....	296
2.4.2	Die Konfigurationen nach Mintzberg.....	297
3	Motivation.....	301
3.1	Motivationsziele.....	301
3.2	Motivationstheorien.....	302
3.3	Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation.....	303
3.4	Anreiz- und kontrollgerechte Aufbauorganisation.....	305
3.4.1	Theoretische Grundlagen.....	305
3.4.2	Gestaltungsprobleme.....	307
3.5	Fazit.....	309
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	310
	Kapitel 11: Ablauforganisation	312
1	Gegenstand der Ablauforganisation.....	312
2	Ziele der Ablauforganisation.....	313
2.1	Effizienz der Ressourcennutzung.....	313
2.2	Steigerung der Motivation.....	314
2.3	Erhöhung der Agilität.....	315
3	Ablauforganisation als Arbeitsorganisation.....	317
3.1	Gegenstand der Arbeitsorganisation.....	317
3.2	Ablauforganisation der Fertigung.....	319
3.2.1	Arbeitsanalyse und personale Zuordnung.....	319
3.2.2	Zeitliche Strukturierung.....	321
3.2.3	Räumliche Anordnung.....	326
3.3	Ablauforganisation der Büroarbeit.....	330
3.3.1	Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung.....	330
3.3.2	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	332
4	Ablauforganisation als Prozessorganisation.....	334
4.1	Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation.....	334
4.2	Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation.....	335
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	338

Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle	340
1 Gestaltungsmöglichkeiten	340
2 Funktionale Organisation	341
2.1 Merkmale	341
2.1.1 Verrichtungsprinzip	341
2.1.2 Einliniensystem	342
2.1.3 Zentralisation	343
2.2 Vorteile, Nachteile	343
3 Divisionale Organisation	345
3.1 Merkmale	345
3.1.1 Objektprinzip	345
3.1.2 Dezentralisation durch Center-Konzepte	347
3.1.3 Mehrliniensystem	348
3.2 Vorteile, Nachteile	349
3.3 Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding	351
3.3.1 Entstehung der Holding	351
3.3.2 Begriff und Arten der Holding	352
3.3.3 Koordination in der Holding	354
3.3.4 Vorteile, Nachteile	355
4 Matrixorganisation	356
4.1 Merkmale	357
4.1.1 Mehrdimensionalität	357
4.1.2 Mehrliniensystem	358
4.1.3 Dezentralisation	359
4.2 Vorteile, Nachteile	359
5 Sekundärorganisation	360
5.1 Begriff	360
5.2 Formen	362
5.2.1 Produktmanagement	362
5.2.2 Key-Account-Management	362
5.2.3 Projektmanagement	362

6	Zusammenfassung	364
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	366
	Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle	369
1	Trends	369
1.1	Trends als Fortschritt oder Moden	369
1.2	Prozessorientierung	371
1.3	Teamorientierung.....	373
1.4	Empowerment	374
1.5	Dynamisierung.....	375
1.6	Entgrenzung	376
1.7	Corporate Social Responsibility	378
1.8	Verflüssigung	380
2	Neue Organisationsmodelle	382
2.1	Prozessorganisation	382
2.1.1	Grundidee	382
2.1.2	Business Reengineering	384
2.2	Teamorganisation.....	385
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	386
2.2.2	Qualitätszirkel	386
2.2.3	Projektgruppen.....	387
2.2.4	Team-Work-Management	388
2.3	Selbstorganisation	390
2.3.1	Autonome Selbstorganisation.....	390
2.3.2	Autogene Selbstorganisation	392
2.4	Lernende Organisation	394
2.5	Kooperationen.....	397
2.5.1	Interorganisationale Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie	397
2.5.2	Vertikale Kooperationen.....	399
2.5.3	Horizontale Kooperationen	404
2.5.4	Laterale Kooperationen.....	406

2.5.5	Joint Venture.....	406
2.5.6	Virtuelle Organisation.....	407
2.6	Integrity- und Compliance-Strukturen.....	410
2.6.1	Abbau organisationaler Verantwortungsbarrieren durch Schaffung von Integrity-Strukturen	411
2.6.2	Aufbau organisationaler Unterstützungspotenziale durch Einrichtung von Compliance-Stellen.....	412
2.7	Agile Organisation	417
2.7.2	Integration verschiedener neuer Strukturmodelle	417
2.7.4	Ein ganzheitliches Modell agiler Organisation: Die Holakratie ..	422
2.7.5	Ein Paxisbeispiel: Buurtzorg	426
3	Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen.....	428
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	429
	Teil 4: Wandel von Organisationen.....	431
	Kapitel 14: Ursachen des Wandels	433
1	Die Fit-Hypothese	433
2	Externe Einflussfaktoren	436
2.1	Markt	436
2.2	Gesellschaft	439
2.3	Recht.....	440
3	Interne Einflussfaktoren	444
3.1	Zielsystem des Unternehmens	444
3.1.1	Bedeutung des Zielsystems für die Organisation.....	444
3.1.2	Unternehmenswertorientierte Organisation.....	444
3.1.3	Nonprofit-Organisationen.....	446
3.2	Strategie des Unternehmens.....	449
3.3	Technologie	454
3.3.1	Fertigungstechnologie.....	454
3.3.2	Informationstechnologie.....	455
3.4	Unternehmenskultur.....	457
	Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	459

Kapitel 15: Formen und Management des Wandels	461
1 Formen des Wandels.....	461
1.1 Geplanter Wandel	461
1.1.1 Reorganisation.....	462
1.1.2 Organisationsentwicklung	463
1.1.3 Change Management.....	464
1.2 Ungeplanter Wandel.....	465
2 Management des geplanten Wandels.....	468
2.1 Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel.....	468
2.2 Auslöser für Reorganisationen.....	469
2.3 Organisation der Reorganisation.....	470
2.3.1 Modelle der Projektorganisation	470
2.3.2 Überblick über die Projektphasen	471
2.3.3 Projektplanung	472
2.3.4 Projektumsetzung	473
2.3.5 Projektkontrolle	474
2.4 Hindernisse beim geplanten Wandel.....	475
2.4.1 Überblick	475
2.4.2 Unternehmensinterne Widerstände.....	476
2.4.3 Unternehmensexterne Widerstände	477
2.5 Kritik am Modell des geplanten Wandels	478
3 Management des ungeplanten Wandels	479
3.1 Gelenkte Evolution.....	479
3.2 Gestaltung des Lernkontextes.....	481
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen.....	482
Zusammenfassung und Ausblick	485
Literaturverzeichnis	489
Stichwortverzeichnis	513