

Gareth R. Jones  
Ricarda B. Bouncken

# Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

PEARSON

Studium

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>19</b>
Zum Gebrauch dieses Buches .....	22
<b>Teil I      Organisationen und ihre Umwelt</b>	<b>23</b>
<b>Kapitel 1    Begriff und Effektivität von Organisationen</b>	<b>25</b>
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
<b>Beispiel 1.1:</b> Aus der Praxis – Apple und Dell .....	50
1.2.4. Gestaltung und Wandel von Organisationen .....	52
1.2.5. Folgen schlechter Organisationsgestaltung .....	57
<b>Beispiel 1.2:</b> Aus der Praxis – Chrysler und Daimler .....	58
1.3. Effektivitätsbeurteilung durch Führungskräfte .....	59
1.3.1. Ansatz externer Ressourcen: Kontrolle .....	60
<b>Beispiel 1.3:</b> Aus der Praxis – Mattel .....	61
1.3.2. Ansatz interner Systeme: Innovation .....	63
1.3.3. Technischer Ansatz: Effizienz .....	64
<b>Beispiel 1.4:</b> Aus der Praxis – FedEx und UPS .....	65
1.3.4. Messung der Effektivität anhand von Zielen .....	66
1.3.5. Aufbau dieses Buches .....	68
<b>Kapitel 2    Stakeholder, Manager und Ethik</b>	<b>83</b>
2.1. Stakeholder einer Organisation .....	85
2.1.1. Interne Stakeholder .....	85
<b>Beispiel 2.1:</b> Aus der Praxis – Investoren .....	87
2.1.2. Externe Stakeholder .....	90
<b>Beispiel 2.2:</b> 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
<b>Beispiel 2.3:</b> 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
	<b>Beispiel 2.4:</b> Aus der Praxis – Gilette . . . . .	116
2.5.3	Quellen von Ethik in Organisationen . . . . .	116
	<b>Beispiel 2.5:</b> 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
 <b>Kapitel 3   Management in einer sich wandelnden globalen Umwelt</b>		<b>133</b>
3.1	Was ist die Umwelt einer Organisation? . . . . .	134
3.1.1	Spezifische Umwelt . . . . .	137
3.1.2	Generelle Umwelt . . . . .	140
	<b>Beispiel 3.1:</b> Aus der Praxis – General Electric . . . . .	144
3.2	Theorie der Ressourcenabhängigkeit . . . . .	149
	<b>Beispiel 3.2:</b> 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
	<b>Beispiel 4.4:</b> 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
	<b>Beispiel 5.1:</b> Aus der Praxis – DuPont .....	308
5.1.4	Parkinsons Gesetz .....	311
5.1.5	Ideale Anzahl an Hierarchieebenen und minimale Weisungskette ..	312
	<b>Beispiel 5.2:</b> 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
	<b>Beispiel 5.3:</b> 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
	<b>Beispiel 5.4:</b> 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



<b>Kapitel 8</b>	<b>Organisationsgestaltung und -strategie in einem sich verändernden globalen Umfeld</b>	<b>461</b>
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
	<b>Beispiel 8.1:</b> 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
	<b>Beispiel 8.2:</b> Aus der Praxis – Kodak . . . . .	507
8.5.4	Geschäftsfeldstrategie und Organisationskultur . . . . .	508
	<b>Beispiel 8.3:</b> 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
	<b>Beispiel 8.4:</b> 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

<b>Kapitel 9</b>	<b>Organisationsgestaltung im Kontext von Kompetenzen und Technologien</b>	<b>543</b>
9.1	Was ist Technologie? .....	544
	<b>Beispiel 9.1:</b> 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
	<b>Beispiel 9.2:</b> 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
	<b>Beispiel 9.3:</b> 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
	<b>Beispiel 9.4:</b> Aus der Praxis – Motorola .....	585



<b>Kapitel 10</b>	<b>Typen und Formen von organisationalem Wandel</b>	<b>597</b>
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
	<b>Beispiel 10.1:</b> 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
	<b>Beispiel 10.2:</b> Aus der Praxis – United Technologies . . . . .	615
10.4.3	Teamstrukturen . . . . .	616
	<b>Beispiel 10.3:</b> Aus der Praxis – Globe . . . . .	619
10.4.4	Umsetzung des radikalen Wandels durch Reengineering . . . . .	620
	<b>Beispiel 10.4:</b> 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

<b>Kapitel 11</b>	<b>Transformationsprozesse von Organisationen: Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung</b>	<b>653</b>
11.1	Lebenszyklen von Organisationen . . . . .	654
11.2	Gründung von Organisationen . . . . .	656
11.2.1	Entwicklung eines Businessplans . . . . .	657
	<b>Beispiel 11.1:</b> 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
	<b>Beispiel 11.2:</b> Aus der Praxis – Nissan . . . . .	692
11.8	Kurzformeln für die Praxis: Rückgang von Organisationen . . . . .	695
<b>Kapitel 12</b>	<b>Entscheidung, Lernen und Wissensmanagement</b>	<b>705</b>
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
	<b>Beispiel 12.1:</b> 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
	<b>Beispiel 12.2:</b> 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
	<b>Beispiel 12.3:</b> 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
	<b>Beispiel 12.4:</b> 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
	<b>Beispiel 13.1:</b> Aus der Praxis – Die Rolling Stones . . . . .	806
	<b>Beispiel 13.2:</b> 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
	<b>Beispiel 13.3:</b> 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
	<b>Beispiel 13.4:</b> 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
<b>Kapitel 14</b>	<b>Konfliktmanagement, Macht und politische Prozesse</b>	<b>881</b>
14.1	Was sind Konflikte in Organisationen? .....	882
14.1.1	Phase 1: Latente Konflikte .....	888
	<b>Beispiel 14.1:</b> 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
	<b>Beispiel 14.2:</b> 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
	<b>Beispiel 14.3:</b> Aus der Praxis – WorldCom .....	918
	.....	918
14.6.2	Kosten und Nutzen von politischen Prozessen in Organisationen ..	921
	<b>Beispiel 14.4:</b> Aus der Praxis – Abfindungen .....	923
14.7	Kurzformeln für die Praxis: Macht und politische Prozesse .....	926
<b>Glossar</b>		<b>935</b>
<b>Firmenregister</b>		<b>961</b>
<b>Personenregister</b>		<b>967</b>
<b>Sachregister</b>		<b>969</b>