

Georg Schreyögg

Organisation

Grundlagen moderner
Organisationsgestaltung

Mit Fallstudien

4., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



GABLER

Inhaltsverzeichnis

Erstes Kapitel

Begriffliche Grundlagen.....	1
1.1 Der Organisationsbegriff.....	4
1.1.1 Der instrumentelle Organisationsbegriff.....	5
1.1.2 Der institutionelle Organisationsbegriff.....	9
1.2 Was heißt Organisieren?.....	11
1.3 Formale und informale Regeln.....	14
1.4 Fremdorganisation versus Selbstorganisation.....	16
1.5 Organisationsstrukturen und Verhalten.....	18
1.6 Organisationsprozesse.....	19
1.7 Aufbau des Buches.....	20
<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>25</i>
<i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>26</i>

Zweites Kapitel

Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	27
2.1 Klassische Organisationstheorie.....	31
2.1.1 Bürokratie-Ansatz.....	32
2.1.2 Administrativer Ansatz.....	36
2.1.3 Arbeitswissenschaftlicher Ansatz.....	39
2.2 Neoklassische Organisationstheorie.....	43
2.2.1 Der Human-Relations-Ansatz.....	43
2.2.2 Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard.....	48

2.3 Moderne Organisationstheorien.....	52
2.3.1 Der Human-Ressourcen-Ansatz.....	53
2.3.2 Strukturalistischer Ansatz: Komparative Strukturanalysen.....	55
2.3.3 Organisatorische Entscheidungsforschung.....	66
2.3.3.1 Empirische Theorie der organisatorischen Entscheidung.....	66
2.3.3.2 Entscheidungslogisch-mathematische Ansätze.....	69
2.3.3.3 Die mikroökonomische Organisationsanalyse (Neue Institutionenökonomik).....	70
2.3.4 Systemtheoretische Ansätze.....	83
2.3.5 Symbolischer Ansatz/Postmoderne Theorie.....	90
2.4 Zusammenfassung.....	97
<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>100</i>
<i>Fallstudie: Die Telegraphenanstalt Siemens & Halske im Umbruch.....</i>	<i>102</i>
<i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>105</i>
Drittes Kapitel	
Die Strukturierung von Aufgaben.....	107
3.1 Theoretische Grundlagen der organisatorischen Strukturgestaltung.....	109
3.2 Organisatorische Differenzierung.....	113
3.2.1 Aufgabenanalyse.....	114
3.2.2 Aufgabensynthese.....	124
3.2.3 Formen organisatorischer Arbeitsteilung.....	129
3.2.3.1 Organisation nach Verrichtungen.....	129
3.2.3.2 Organisation nach Objekten.....	131
3.2.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses.....	149
3.3 Organisatorische Integration.....	155
3.3.1 Abstimmung durch Hierarchie.....	158
3.3.2 Abstimmung durch Programme und Pläne.....	168
3.3.3 Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren.....	173

3.3.3.1	Zusatzformen horizontaler Integration.....	175
3.3.3.2	Die Matrixorganisation.....	178
3.3.3.3	Die Projektorganisation.....	192
3.3.4	Laterale Integration.....	196
3.3.5	Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen.....	201
3.3.6	Differenzierungsabbau als Alternative: Prozessorganisation.....	203
	<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>207</i>
	<i>Fallstudie: Peter Willberger & Söhne GmbH.....</i>	<i>209</i>
	<i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>214</i>
Viertes Kapitel		
Integration von Individuum und Organisation.....215		
4.1 Menschliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit.....219		
4.1.1	Arbeitsrelevante Bedürfnisse.....	219
4.1.2	Die Bedürfnispyramide nach Maslow.....	221
4.1.3	Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten Organisationsgestaltung..	225
4.2 Reifungsstreben in der Organisation.....230		
4.2.1	Das Reifekonzept von Argyris.....	230
4.2.2	Reifestreben und Prinzipien formaler Organisation.....	235
4.2.3	Praktische Lösungsansätze.....	241
4.3 Motivierende Arbeitsorganisation.....247		
4.4 „System 4“: Die Netzwerkstruktur.....255		
4.4.1	Vorläufer-Studien.....	256
4.4.2	Die Grundlagen von System 4.....	258
4.4.2.1	Das Prinzip unterstützender Beziehungen.....	259
4.4.2.2	Methode der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle.....	259
4.4.2.3	Prinzip der multiplen überlappenden Organisationsstruktur.....	261
4.4.3	Von System 1 zu System 4.....	266

4.5 Neuere Motivationsorientierte Organisationsmodelle.....	270
4.5.1 Theorie Z.....	270
4.5.2 Laterale Organisationsmodelle.....	273
4.6 Integrative Gesamtmodelle.....	281
4.7 Kritik an den motivationsorientierten Organisationsmodellen.....	286
<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>289</i>
<i>Fallstudie: Eric Hold.....</i>	<i>292</i>
<i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>299</i>
Fünftes Kapitel	
Organisation und Umwelt.....	301
5.1 Zur Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt.....	303
5.2 Elemente und Dimensionen der Umwelt.....	308
5.2.1 Formale Dimensionen.....	309
5.2.1.1 Umweltkomplexität.....	309
5.2.1.2 Umweltdynamik.....	311
5.2.1.3 Umweltdruck.....	314
5.2.2 Inhaltliche Dimensionen.....	315
5.2.2.1 Die globale Umwelt.....	316
5.2.2.2 Die Aufgabenumwelt.....	318
5.2.2.3 Interessengruppen als Umwelt.....	321
5.3 Deterministische Ansätze zum Verhältnis von Organisation und Umwelt.....	323
5.3.1 Mikroökonomische Gleichgewichtstheorie.....	324
5.3.2 Evolutionstheoretische Ansätze.....	327
5.3.3 Kontingenztheoretische Ansätze.....	331
5.3.3.1 Allgemeine Umwelt und Organisationsstruktur.....	332
5.3.3.2 Technologie und Organisationsstruktur.....	344
5.3.3.3 Kritische Würdigung des kontingenztheoretischen Paradigmas....	3 5 5

5.4 Umweltinteraktionsansätze.....	370
5.4.1 Ressourcenabhängigkeits-Ansatz.....	371
5.4.2 Der unternehmensstrategische Ansatz.....	382
5.4.3 Interorganisationale Beziehungen und Netzwerke.....	389
<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>403</i>
<i>Fallstudie: Die Konwert AG.....</i>	<i>405</i>
<i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>414</i>
Sechstes Kapitel	
Emergente Prozesse in Organisationen.....	415
6.1 Informale Organisation.....	420
6.2 Entscheidungen im Kontext organisatorischer Prozesse.....	425
6.3 Politische Prozesse in Organisationen.....	432
6.3.1 Zum Begriff des „politischen Prozesses“.....	432
6.3.2 Zur Struktur von Kampfspielen.....	436
6.3.3 Praktische Implikationen der politischen Prozessperspektive.....	443
6.3.4 Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen.....	445
6.4 Unternehmenskultur.....	448
6.4.1 Theoretischer Hintergrund.....	448
6.4.2 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur.....	452
6.4.3 Kulturtypen.....	459
6.4.4 Die Erfassung von Unternehmenskulturen.....	462
6.4.5 Starke und schwache Kulturen.....	464
6.4.6 Unternehmenskulturen und Subkulturen.....	466
6.4.7 Unternehmenskultur im Kreuzungspunkt anderer kultureller Einflüsse.....	471
6.4.8 Wirkungen von Unternehmenskulturen.....	473
6.4.9 Kulturwandel in Organisationen.....	478
<i>Diskussionsfragen.....</i>	<i>485</i>

<i>Fallstudie: Brian Michaels</i>	487
<i>Literaturempfehlungen</i>	493
Siebttes Kapitel	
Organisatorischer Wandel und Transformation	495
7.1 Veränderung durch Anordnung	497
7.2 Widerstand gegen Änderungen	499
7.2.1 Erklärungsansätze.....	499
7.2.2 Frühe Studien zur Überwindung von Widerständen.....	503
7.3 Organisationsentwicklung	508
7.3.1 Historischer Hintergrund.....	508
7.3.2 Schema erfolgreicher Wandelprozesse.....	514
7.3.3 Modelle der Organisationsentwicklung.....	517
7.3.4 Konzeptionelle Kritik des Organisationsentwicklungsansatzes.....	536
7.4 Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie organisatorischen Wandels	544
7.4.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen.....	544
7.4.2 Lemebenen.....	554
7.4.3 Lernformen.....	557
7.4.4 Organisationen als lernende Systeme.....	562
7.5 Auf dem Weg zu einem neuen Wandelverständnis	564
7.6 Die totale Lernorganisation?	568
<i>Diskussionsfragen</i>	573
<i>Fallstudie: SportsGear Ine</i>	575
<i>Literaturempfehlungen</i>	580

Literaturverzeichnis.....	581
Personenverzeichnis.....	627
Stichwortverzeichnis.....	641