
Georg Schreyögg · Daniel Geiger

Organisation

Grundlagen moderner Organisations-
gestaltung. Mit Fallstudien

6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII

Kapitel 1

Begriffliche Grundlagen	1
1.1 Der Organisationsbegriff	5
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	13
1.4 Fremdorganisation versus Selbstorganisation	15
1.5 Organisationsstrukturen und Verhalten	16
1.6 Organisationsprozesse	17
1.7 Ordnungsrahmen	18
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>22</i>

Kapitel 2

Strukturierung von Aufgaben	23
2.1 Theoretische Grundlagen der organisatorischen Strukturgestaltung	25
2.2 Organisatorische Differenzierung	29
2.2.1 Aufgabenanalyse	29
2.2.2 Aufgabensynthese	38
2.2.3 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	42
2.2.3.1 Organisation nach Verrichtungen	42
2.2.3.2 Organisation nach Objekten	44
2.2.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	60
2.3 Organisatorische Integration	66
2.3.1 Abstimmung durch Hierarchie	68
2.3.2 Abstimmung durch Programme und Pläne	75
2.3.3 Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren	82
2.3.3.1 Horizontale Zusatzformen organisatorischer Integration	84
2.3.3.2 Die Matrixorganisation	86
2.3.3.3 Die Projektorganisation	99
2.3.4 Laterale Integration	103
2.3.5 Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen	108
2.3.6 Differenzierungsabbau als Alternative: Prozessorganisation	109
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>112</i>
<i>Fallstudie: Daniela Kartenheim</i>	<i>114</i>

Kapitel 3

Integration von Individuum und Organisation 121

3.1 Menschliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit 125

 3.1.1 Arbeitsrelevante Bedürfnisse 125

 3.1.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow 126

 3.1.3 Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten
 Organisationsgestaltung 131

3.2 Reifungsstreben in der Organisation 135

 3.2.1 Das Reifekonzept von Argyris 135

 3.2.2 Reifestreben und Prinzipien formaler Organisation 140

 3.2.3 Praktische Lösungsansätze 143

3.3 Motivierende Teamarbeit 150

3.4 „System 4“: Die Netzwerkstruktur 154

3.5 Neuere motivationsorientierte Organisationsmodelle 164

 3.5.1 Theorie Z 164

 3.5.2 Laterale Organisationsmodelle 167

3.6 Integrative Gesamtmodelle 175

3.7 Kritik an den motivationsorientierten Organisationsmodellen 180

Diskussionsfragen 183

Fallstudie: Caroline Beck 184

Kapitel 4

Organisation und Umwelt 187

4.1 Zur Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt 189

4.2 Elemente und Dimensionen der Umwelt 193

 4.2.1 Formale Dimensionen 194

 4.2.2 Inhaltliche Dimensionen 198

4.3 Anpassung der Organisation an die Umwelt 206

 4.3.1 Anpassung an die Marktimperative 206

 4.3.2 Organisationsgestaltung als Ergebnis evolutorischer Auslese 208

 4.3.3 Organisationsgestaltung als kontingenter Prozess: It all depends 212

 4.3.3.1 Umwelt und Organisationsstruktur 212

 4.3.3.2 Technologie und Organisationsstruktur 220

 4.3.3.3 Kontingenztheorie in neuem Gewand: das Konzept
 der Ambidexterität 228

 4.3.3.4 Kritische Würdigung des kontingenztheoretischen
 Problemlösungsansatzes 230

4.4 Interaktion von Organisation und Umwelt 242

 4.4.1 Stabilisierung des Leistungsflusses als Kernthema 243

 4.4.2 Strategische Organisation 252

 4.4.3 Neuere Technologieforschung: Soziomaterialität 258

4.4.4	Interorganisationale Beziehungen und Netzwerke	260
4.4.4.1	Der „Relational View“	260
4.4.4.2	Formen interorganisationaler Beziehungen	262
4.4.4.3	Sozialkapital durch Netzwerke	273
	<i>Diskussionsfragen</i>	277
	<i>Fallstudie: Die InKoTech AG</i>	279

Kapitel 5

	Zum Umgang mit emergenten Prozessen in Organisationen	287
5.1	Informale Ordnung	291
5.2	Politische Prozesse in Organisationen	298
5.2.1	Zum Begriff des „politischen Prozesses“	298
5.2.2	Struktur politischer Spiele	301
5.2.3	Praktische Implikationen der politischen Prozessperspektive	306
5.2.4	Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen	309
5.3	Organisationale Kompetenzen	312
5.4	Unternehmenskultur	317
5.4.1	Theoretischer Hintergrund	317
5.4.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	320
5.4.3	Kulturtypen	327
5.4.4	Die Erfassung von Unternehmenskulturen	329
5.4.5	Starke und schwache Kulturen	331
5.4.6	Unternehmenskulturen und Subkulturen	333
5.4.7	Unternehmenskultur im Kreuzungspunkt anderer kultureller Einflüsse	337
5.4.8	Wirkungen von Unternehmenskulturen	339
5.4.9	Kulturwandel in Organisationen	343
	<i>Diskussionsfragen</i>	350
	<i>Fallstudie: Die Zänhell AG</i>	351

Kapitel 6

	Organisatorischer Wandel und Lernen	357
6.1	Episodischer Wandel	359
6.1.1	Veränderung durch Anordnung	359
6.1.2	Änderungsbarrieren	361
6.1.3	Gestaltung von Änderungsprozessen	366
6.1.3.1	Lewins Goldene Regeln	367
6.1.3.2	Organisationsentwicklung	370
6.1.4	Muster erfolgreicher Wandelprozesse	374
6.1.5	Modelle des Change Management/Organisationsentwicklung	377
6.1.6	Grenzen der herkömmlichen Wandelperspektive	387

Inhaltsverzeichnis

6.2	Kontinuierlicher Wandel	392
6.2.1	Organisatorisches Lernen als Theorie kontinuierlichen organisatorischen Wandels	393
6.2.1.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	393
6.2.1.2	Lernebenen	399
6.2.1.3	Lernformen	402
6.2.2	Wissensmanagement	407
6.2.3	Praktiken und Dynamische Kompetenzen	413
6.2.4	Minimale Strukturen	422
6.3	Wandel und Stabilität neu gesehen: Grenzen der Fluidität	424
	<i>Diskussionsfragen</i>	429
	<i>Fallstudie: SportsGear Inc.</i>	430
 Kapitel 7		
Entwicklungslinien der Organisationstheorie		435
7.1	Klassische Organisationstheorie	439
7.1.1	Bürokratie-Ansatz	439
7.1.2	Administrativer Ansatz	443
7.1.3	Arbeitswissenschaftlicher Ansatz	446
7.2	Neoklassische Organisationstheorie	449
7.2.1	Human Relations	450
7.2.2	Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard	454
7.3	Moderne Organisationstheorien	458
7.3.1	Der Human-Ressourcen-Ansatz	458
7.3.2	Strukturalistischer Ansatz: Komparative Strukturanalysen	460
7.3.3	Organisatorische Entscheidungsforschung	464
7.3.3.1	Empirische Theorie der organisatorischen Entscheidung	464
7.3.3.2	Entscheidungslogisch-mathematische Ansätze	467
7.3.3.3	Die mikroökonomische Organisationsanalyse (Neue Institutionenökonomik)	468
7.3.4	Ressourcenbasierter Ansatz	474
7.3.5	(Neo-)Institutionalistische Ansätze	476
7.3.6	Systemtheoretische Ansätze	480
7.3.7	Postmoderne Organisationstheorie	486
7.3.8	Organisationale Praktiken	490
	<i>Diskussionsfragen</i>	497
	<i>Literaturempfehlungen</i>	498
	Literaturverzeichnis	499
	Stichwortverzeichnis	549