utb.

Franz-Xaver Bea
Elisabeth Göbel

Organisation

Theorie und Gestaltung

6. Auflage



utb 2077



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Psychosozial-Verlag · Gießen
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

aus der Reihe

Unternehmensführung

herausgegeben von

Franz Xaver Bea

Steffen Scheurer

Franz Xaver Bea: früherer Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Planung und Organisation, an der Universität Tübingen. Forschungsschwerpunkte: Strategisches Management, Projektmanagement, Organisation

Elisabeth Göbel: apl. Professorin an der Universität Trier, Forschungsschwerpunkte: Organisation, Strategisches Management, Wirtschaftsethik, Neue Institutionenökonomik

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Franz Xaver Bea / Elisabeth Göbel

Organisation

Theorie und Gestaltung

6., vollständig überarbeitete Auflage

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

UVK

Umschlagmotiv: © iStockphoto / mf-guddyx

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

6., vollständig überarbeitete Auflage 2025
5., vollständig überarbeitete Auflage 2018
4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2010
3., neu bearbeitete Auflage 2006
2., neu bearbeitete Auflage 2002
1. Auflage 1999

DOI: https://doi.org/10.36198/9783838560939

© UVK Verlag 2025
– Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter:innen oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption l gestaltung
Druck: Elanders Waiblingen GmbH

utb-Nr. 2077
ISBN 978-3-8252-6093-4 (Print)
ISBN 978-3-8385-6093-9 (ePDF)
ISBN 978-3-8463-6093-4 (ePub)

MIX
Papier | Fördert gute Waldnutzung
FSC® C016368

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783838560939, 2025
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhaltsübersicht

Teil 1: Grundlagen **21**

Kapitel 1: Begriff der Organisation 23

Kapitel 2: Ziele der Organisation 30

Kapitel 3: Aufgaben der Organisation 38

Kapitel 4: Management der Organisation 42

Teil 2: Organisationstheorie **47**

Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung 49

Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze 69

Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung 217

Teil 3: Organisationsgestaltung **231**

Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung 233

Kapitel 9: Organisationseinheiten 247

Kapitel 10: Aufbauorganisation 272

Kapitel 11: Ablauforganisation 308

Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle 336

Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle 365

Teil 4: Wandel von Organisationen **437**

Kapitel 14: Ursachen des Wandels 439

Kapitel 15: Formen und Management des Wandels 467

Zusammenfassung und Ausblick **491**

Literaturverzeichnis 495

Stichwortverzeichnis 519

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Inhaltsverzeichnis

Einführung ... 17
Zielgruppe und Aufbau ... 17
Empfehlung für die Benutzung ... 19
Veränderungen gegenüber der 5. Auflage ... 19
Die Verfasser ... 20

Teil 1: Grundlagen ... 21

Kapitel 1: Begriff der Organisation ... 23
1 Prozessorientierter Organisationsbegriff ... 24
2 Instrumenteller Organisationsbegriff ... 25
3 Institutioneller Organisationsbegriff ... 26
4 Synthese ... 27
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 29

Kapitel 2: Ziele der Organisation ... 30
1 Ermittlung von Zielen ... 30
2 Kriterien der Effektivität ... 31
3 Realisierung der Effektivität ... 34
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 36

Kapitel 3: Aufgaben der Organisation ... 38
1 Gestaltung der Unternehmensstruktur ... 38
2 Gestaltung der Unternehmensentwicklung ... 39
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 41
Kapitel 4: Management der Organisation ... 42
1 Organisatorische Regeln ... 42
2 Techniken der Organisation ... 43
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 46

Teil 2: Organisationstheorie ... 47

Kapitel 5: Aufgaben der Organisationstheorie und Methoden der Organisationsforschung ... 49
1 Aufgaben der Organisationstheorie ... 49
2 Methoden der Organisationsforschung ... 50

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

2.1 Arten von Methoden ... 50
2.2 Hermeneutik ... 51
2.3 Analytisch-deduktive Methode ... 56
2.4 Induktion ... 58
2.5 Hypothetisch-deduktive Methode ... 59
2.6 Ansätze ... 66

Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen . 67

Kapitel 6: Organisationstheoretische Ansätze ... 69

1 Systematik ... 69

2 Der Bürokratieansatz ... 71

2.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 71
2.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 72
2.3 Zentrale Aussagen ... 72
2.4 Menschenbild ... 75
2.5 Methoden ... 76
2.6 Aktuelle Bedeutung ... 78

3 Der tayloristische Ansatz ... 80

3.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 80
3.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 81
3.3 Zentrale Aussagen ... 82
3.4 Menschenbild ... 84
3.5 Methoden ... 85
3.6 Aktuelle Bedeutung ... 86

4 Der Human-Relations-Ansatz ... 88

4.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 88
4.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 89
4.3 Zentrale Aussagen ... 90
4.4 Menschenbild ... 92
4.5 Methoden ... 92
4.6 Aktuelle Bedeutung ... 94

5 Der strukturtechnische Ansatz ... 96

5.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 97
5.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 97
5.3 Zentrale Aussagen ... 98
5.4 Menschenbild ... 101

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

5.5 Methoden ... 102
5.6 Aktuelle Bedeutung ... 103
6 Der situative Ansatz ... 104
6.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 105
6.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 106
6.3 Zentrale Aussagen ... 107
6.4 Menschenbild ... 112
6.5 Methoden ... 113
6.6 Aktuelle Bedeutung ... 116
7 Der entscheidungstheoretische Ansatz ... 119
7.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 119
7.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 120
7.3 Zentrale Aussagen ... 122
7.4 Menschenbild ... 128
7.5 Methoden ... 130
7.6 Aktuelle Bedeutung ... 132
8 Der institutionenökonomische Ansatz ... 134
8.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 135
8.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 138
8.3 Zentrale Aussagen ... 139
8.4 Menschenbild ... 151
8.5 Methoden ... 152
8.6 Aktuelle Bedeutung ... 153
9 Der evolutionstheoretische Ansatz ... 158
9.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 158
9.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 159
9.3 Zentrale Aussagen ... 160
9.4 Menschenbild ... 163
9.5 Methoden ... 164
9.6 Aktuelle Bedeutung ... 167
10 Der interpretative Ansatz ... 169
10.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 170
10.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 170
10.3 Zentrale Aussagen ... 171
10.4 Menschenbild ... 173

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

10.5 Methoden ... 174
10.6 Aktuelle Bedeutung ... 177

11 Der Selbstorganisationsansatz ... 180

11.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 180
11.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 181
11.3 Zentrale Aussagen ... 182
11.4 Menschenbild ... 186
11.5 Methoden ... 188
11.6 Aktuelle Bedeutung ... 189

12 Der Strukturationsansatz ... 191

12.1 Vertreter und wichtige Quellen ... 191
12.2 Organisationsbegriff und Metapher ... 192
12.3 Zentrale Aussagen ... 194
12.4 Menschenbild ... 198
12.5 Methoden ... 200
12.6 Aktuelle Bedeutung ... 202

13 Überblick über die organisationstheoretischen Ansätze ... 204

Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 208

Kapitel 7: Die Bedeutung der Organisationstheorie für die Organisationsgestaltung ... 217

1 Synopse der organisationstheoretischen Ansätze ... 217

2 Kombination der organisationstheoretischen Ansätze ... 220

2.1 Realistische versus konstruktivistische Position ... 221
2.2 Positivistische versus anti-positivistische Position ... 222
2.3 Deterministische versus voluntaristische Position ... 223
2.4 Nomothetische versus idiographische Position ... 224

3 Aktuelle Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze ... 226

Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 230

Teil 3: Organisationsgestaltung ... 231

Kapitel 8: Gegenstände und Elemente der Organisationsgestaltung ... 233

1 Das Leistungsziel ... 233

2 Die Gestaltungsbereiche der Organisation ... 234

3 Elemente der Aufbauorganisation ... 235

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.1 Die Aufgabe ... 235
3.2 Aufgabenanalyse ... 238
3.3 Aufgabensynthese ... 240
3.4 Aufgabenverteilung ... 241
4 Elemente der Ablauforganisation ... 243
4.1 Arbeitsorganisation ... 243
4.1.1 Arbeitsanalyse ... 243
4.1.2 Arbeitssynthese ... 243
4.2 Prozessorganisation ... 244
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 245
Kapitel 9: Organisationseinheiten ... 247
1 Arten von Organisationseinheiten ... 247
1.1 Stellen ... 248
1.1.1 Instanz ... 249
1.1.2 Ausführungsstelle ... 250
1.1.3 Stab ... 250
1.1.4 Dienstleistungsstelle ... 251
1.1.5 Stellen als dynamische Rollenbündel ... 252
1.2 Stellenmehrheiten ... 253
1.2.1 Abteilung ... 254
1.2.2 Ausschuss ... 256
1.2.3 Gruppe ... 257
2 Kriterien für die Bildung von Organisationseinheiten ... 260
2.1 Beschaffenheit der Aufgabe ... 260
2.2 Eigenschaften der Aktionsträger ... 262
2.3 Eigenschaften der Sachmittel ... 263
2.4 Recht der Unternehmensverfassung ... 264
2.4.1 Aufgaben der Unternehmensverfassung ... 264
2.4.2 Personengesellschaften ... 265
2.4.3 Kapitalgesellschaften ... 266
2.4.4 Corporate Governance ... 268
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 269
Kapitel 10: Aufbauorganisation ... 272
1 Gegenstand der Aufbauorganisation ... 272
2 Gestaltungsparameter: Spezialisierung, Delegation, Koordination ... 273

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

2.1 Spezialisierung ... 273
2.1.1 Grad der Spezialisierung ... 274
2.1.2 Art der Spezialisierung ... 275
2.2 Delegation ... 276
2.2.1 Begriff der Delegation ... 276
2.2.2 Prinzipien und Regeln der Delegation ... 278
2.2.3 Vorteile und Nachteile der Delegation ... 279
2.3 Koordination ... 280
2.3.1 Instrumente der Fremdkoordination ... 281
2.3.2 Instrumente der Selbstkoordination ... 286
2.4 Konfiguration ... 292
2.4.1 Klassische Konfigurationen ... 292
2.4.2 Die Konfigurationen nach Mintzberg ... 293
3 Motivation ... 297
3.1 Motivationsziele ... 297
3.2 Motivationstheorien ... 298
3.3 Bedürfnisgerechte Aufbauorganisation ... 299
3.4 Anreiz- und kontrollgerechte Aufbauorganisation ... 301
3.4.1 Theoretische Grundlagen ... 301
3.4.2 Gestaltungsprobleme ... 303
3.5 Fazit ... 305
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 306
Kapitel 11: Ablauforganisation ... 308
1 Gegenstand der Ablauforganisation ... 308
2 Ziele der Ablauforganisation ... 309
2.1 Effizienz der Ressourcennutzung ... 309
2.2 Steigerung der Motivation ... 310
2.3 Erhöhung der Agilität ... 311
3 Ablauforganisation als Arbeitsorganisation ... 313
3.1 Gegenstand der Arbeitsorganisation ... 313
3.2 Ablauforganisation der Fertigung ... 315
3.2.1 Arbeitsanalyse und personale Zuordnung ... 315
3.2.2 Zeitliche Strukturierung ... 317
3.2.3 Räumliche Anordnung ... 322
3.3 Ablauforganisation der Büroarbeit ... 326

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3.3.1 Personale, zeitliche und räumliche Strukturierung 326
3.3.2 Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie 328
4 Ablauforganisation als Prozessorganisation 330
4.1 Wachsende Bedeutung der Ablauforganisation 330
4.2 Prozessorganisation statt Arbeitsorganisation 331
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .. 334
Kapitel 12: Traditionelle Organisationsmodelle 336
1 Gestaltungsmöglichkeiten 336
2 Funktionale Organisation 337
2.1 Merkmale 337
2.1.1 Verrichtungsprinzip 337
2.1.2 Einliniensystem 338
2.1.3 Zentralisation 339
2.2 Vorteile, Nachteile 339
3 Divisionale Organisation 341
3.1 Merkmale 341
3.1.1 Objektprinzip 341
3.1.2 Dezentralisation durch Center-Konzepte 343
3.1.3 Mehrliniensystem 344
3.2 Vorteile, Nachteile 345
3.3 Weiterentwicklung der Divisionalen Organisation zur Holding 347
3.3.1 Entstehung der Holding 347
3.3.2 Begriff und Arten der Holding 348
3.3.3 Koordination in der Holding 350
3.3.4 Vorteile, Nachteile 351
4 Matrixorganisation 352
4.1 Merkmale 353
4.1.1 Mehrdimensionalität 353
4.1.2 Mehrliniensystem 354
4.1.3 Dezentralisation 355
4.2 Vorteile, Nachteile 355
5 Sekundärorganisation 356
5.1 Begriff 356
5.2 Formen 358

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

5.2.1 Produktmanagement ... 358
5.2.2 Key-Account-Management ... 358
5.2.3 Projektmanagement ... 358
6 Zusammenfassung ... 360
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 362
Kapitel 13: Neuausrichtung der Organisationsmodelle ... 365
1 Trends ... 365
1.1 Trends als Fortschritt oder Moden ... 365
1.2 Prozessorientierung ... 367
1.3 Teamorientierung ... 369
1.4 Empowerment ... 370
1.5 Dynamisierung ... 371
1.6 Entgrenzung ... 372
1.7 Corporate Social Responsibility ... 374
1.8 Virtualisierung ... 376
1.9 Verflüssigung ... 379
2 Neue Organisationsmodelle ... 381
2.1 Prozessorganisation ... 381
2.1.1 Grundidee ... 381
2.1.2 Business Reengineering ... 383
2.2 Teamorganisation ... 384
2.2.1 Teilautonome Arbeitsgruppen ... 385
2.2.2 Qualitätszirkel ... 385
2.2.3 Projektgruppen ... 386
2.2.4 Team-Work-Management ... 387
2.3 Selbstorganisation ... 388
2.3.1 Autonome Selbstorganisation ... 389
2.3.2 Autogene Selbstorganisation ... 391
2.4 Lernende Organisation ... 393
2.5 Kooperationen ... 396
2.5.1 Interorganisationale Beziehungen zwischen Markt und Hierarchie ... 396
2.5.2 Vertikale Kooperationen ... 398
2.5.3 Horizontale Kooperationen ... 404
2.5.4 Laterale Kooperationen ... 405
2.5.5 Joint Venture ... 406

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

2.6 Integrity- und Compliance-Strukturen ... 406
2.6.1 Abbau organisationaler Verantwortungsbarrieren durch Schaffung von Integrity-Strukturen ... 407
2.6.2 Aufbau organisationaler Unterstützungspotenziale durch Einrichtung von Compliance-Stellen ... 408
2.7 Virtuelle Organisation ... 413
2.7.1 Homeoffice ... 413
2.7.2 Mobile Arbeit ... 415
2.7.3 Virtuelle Teams ... 416
2.7.4 Dynamische Netzwerke ... 418
2.8 Agile Organisation ... 421
2.8.1 Was bedeutet Agilität? ... 421
2.8.2 Integration verschiedener neuer Strukturmodelle ... 422
2.8.4 Ein ganzheitliches Modell agiler Organisation: Die Holakratie. 427
2.8.5 Ein Paxisbeispiel: Buurtzorg ... 431
3 Von traditionellen zu neuen Organisationsmodellen ... 433
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .. 434

Teil 4: Wandel von Organisationen ... 437

Kapitel 14: Ursachen des Wandels ... 439
1 Die Fit-Hypothese ... 439
2 Externe Einflussfaktoren ... 442
2.1 Markt ... 442
2.2 Gesellschaft ... 445
2.3 Recht ... 447
3 Interne Einflussfaktoren ... 450
3.1 Zielsystem des Unternehmens ... 450
3.1.1 Bedeutung des Zielsystems für die Organisation ... 450
3.1.2 Unternehmenswertorientierte Organisation ... 451
3.1.3 Nonprofit-Organisationen ... 453
3.2 Strategie des Unternehmens ... 456
3.3 Technologie ... 460
3.3.1 Fertigungstechnologie ... 460
3.3.2 Informationstechnologie ... 461
3.4 Unternehmenskultur ... 463
Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen .. 465

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Kapitel 15: Formen und Management des Wandels ... 467

1 Formen des Wandels ... 467
1.1 Geplanter Wandel ... 467
1.1.1 Reorganisation ... 468
1.1.2 Organisationsentwicklung ... 469
1.1.3 Change Management ... 470
1.2 Ungeplanter Wandel ... 471

2 Management des geplanten Wandels ... 474
2.1 Effektivitätssteigerung als übergeordnetes Reorganisationsziel ... 474
2.2 Auslöser für Reorganisationen ... 475
2.3 Organisation der Reorganisation ... 476
2.3.1 Modelle der Projektorganisation ... 476
2.3.2 Überblick über die Projektphasen ... 477
2.3.3 Projektplanung ... 478
2.3.4 Projektumsetzung ... 479
2.3.5 Projektkontrolle ... 480
2.4 Hindernisse beim geplanten Wandel ... 482
2.4.1 Überblick ... 482
2.4.2 Unternehmensinterne Widerstände ... 482
2.4.3 Unternehmensexterne Widerstände ... 483
2.5 Kritik am Modell des geplanten Wandels ... 484

3 Management des ungeplanten Wandels ... 485
3.1 Gelenkte Evolution ... 485
3.2 Gestaltung des Lernkontextes ... 487

Fragen zur Wiederholung / Fragen zur Vertiefung / Literaturempfehlungen ... 488

Zusammenfassung und Ausblick ... **491**

Literaturverzeichnis ... 495

Stichwortverzeichnis ... 519

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Einführung

Zielgruppe und Aufbau

Dieses Buch wendet sich an **drei Zielgruppen**:

(1) **Studierende**, die sich mit dem Thema „Organisation“ insgesamt oder mit einzelnen Aspekten, wie etwa den Organisationsmodellen beschäftigen wollen.

(2) **Praktiker**, die eine Aktualisierung ihres Wissenstandes zur Organisation anstreben.

(3) **Forschende**, die Anregungen von der hier vertretenen Konzeption, insbesondere der Verbindung von Theorie und Gestaltung der Organisation, erhalten möchten.

Das Lehrbuch besteht aus **vier Teilen**:

(1) Im ersten Teil werden die **Grundlagen** gelegt. Auf eine Erörterung der Organisationsbegriffe folgt eine Darstellung der Ziele und Aufgaben sowie des Managements der Organisation.

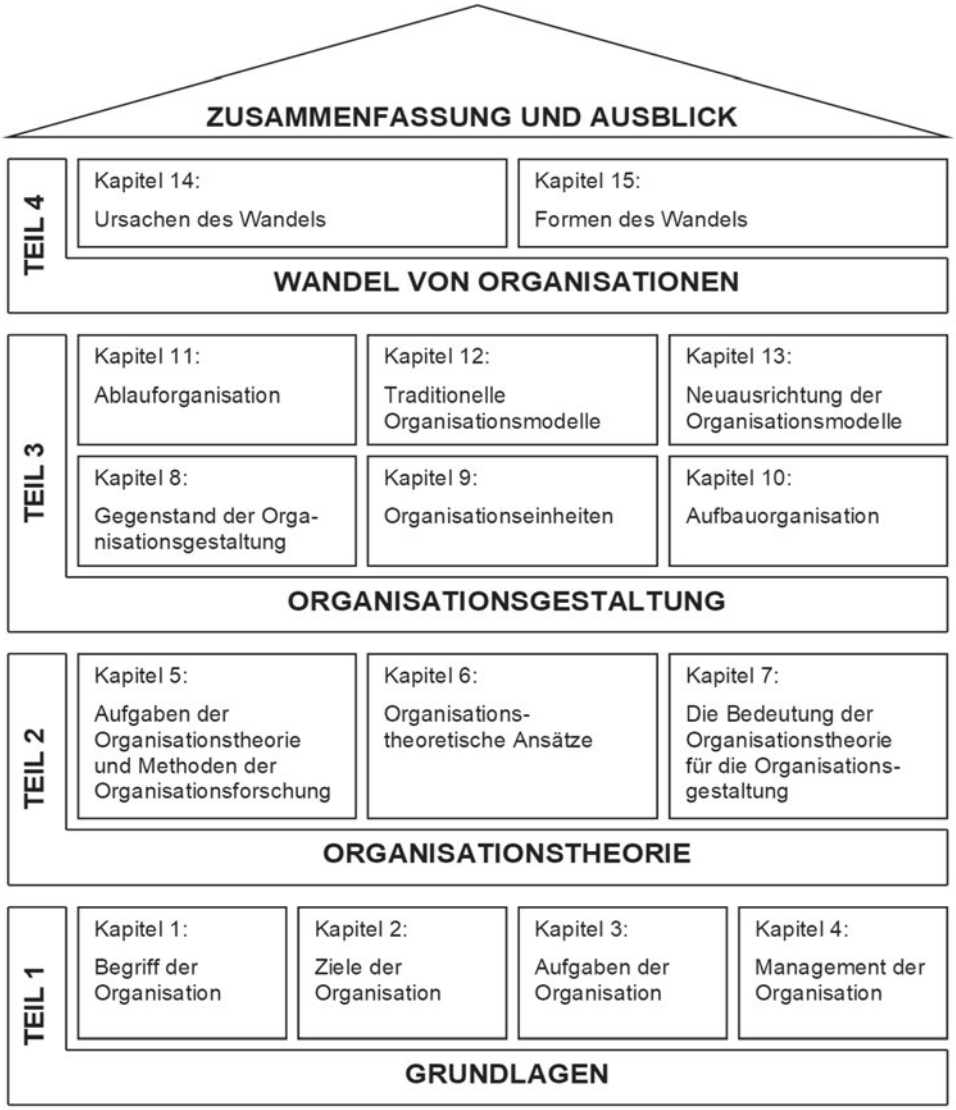
(2) Teil zwei ist der **Organisationstheorie** gewidmet. Nach einer Beschreibung von Aufgaben und Methoden der Organisationstheorie erfolgt eine gründliche Erörterung der organisationstheoretischen Ansätze. Diese Ausführlichkeit ist deswegen erforderlich, weil keiner der Ansätze für sich in Anspruch nehmen kann, der einzig richtige zu sein, vielmehr sind alle Ansätze für bestimmte Fragen der Organisationsgestaltung nützlich.

(3) Im dritten Teil wird die **Organisationsgestaltung** dargestellt. Sie baut auf der Organisationstheorie auf. Erörtert werden insbesondere die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation, traditionelle Organisationsmodelle und neue Organisationsmodelle wie die Prozessorganisation, Teammodelle, Selbstorganisation, die lernende Organisation, die Kooperationsmodelle, Integrity- und Compliance-Strukturen sowie die agile Organisation.

(4) Teil vier beschäftigt sich mit dem **Wandel von Organisationen**. Er ist die Folge der Änderungen in den Bedingungen für die Organisation.

Der integrative Charakter der Konzeption dieses Lehrbuches wird durch die folgende Abbildung zum Ausdruck gebracht. Sie führt als „Logo“ durch das Buch und leitet die jeweiligen Teile ein.

Am Ende des Buches werden die zentralen Aspekte nochmals kurz zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen im Bereich der Organisation gewagt.



Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Empfehlung für die Benutzung

Das Lehrbuch stellt eine geschlossene Konzeption dar. Trotz der Geschlossenheit ist es für den Leser ohne weiteres möglich, einzelne Teile, beispielsweise die Modelle der Organisation oder den Wandel von Organisationen, separat und isoliert zu betrachten.

Um das Lernen mit diesem Buch interessanter und effizienter zu gestalten, möchten wir dem Leser folgende Anregungen und Hinweise geben:

(1) Die einzelnen Teile weisen die folgende **identische Struktur** auf:

- **Einführung** durch ein Logo
- **Hauptteil** mit optischer Hervorhebung von Definitionen und Kernaussagen. Praxisbeispiele.
- **Schluss** mit
  - Fragen zur Wiederholung, die anhand der Abschnittsangaben eine Überprüfung des Wissens ermöglichen,
  - Fragen zur Vertiefung, die dem interessierten Leser weitere Zusammenhänge und offene Probleme erschließen und
  - Literaturempfehlungen, welche die wichtigste Literatur zum intensiven Studium sachlich geordnet umfassen.

(2) **Lernen Sie nicht auswendig**, sondern versuchen Sie zu verstehen. Die Fragen zur Wiederholung und zur Vertiefung sowie die Beispiele aus der Unternehmenspraxis sollen dieses Verstehen unterstützen und erleichtern.

(3) Wenngleich wir versucht haben, weitgehend „gesichertes Wissen“ zu vermitteln, so seien Sie doch stets um eine **kritische Reflexion** der Inhalte bemüht. Nehmen Sie dazu auch die Literaturempfehlungen jeweils am Ende der Kapitel wahr.

Veränderungen gegenüber der 5. Auflage

In den Jahren seit der letzten Auflage hat sich die Welt stark verändert. In diese Jahre fiel unter anderem die Corona-Pandemie, welche dem gesamten Themenbereich „Telearbeit“ einen enormen Schub versetzt hat. „Homeoffice“ und „mobiles Arbeiten“ haben heute einen anderen Stellenwert und werden unter dem Oberbegriff „Virtualisierung“ eigens thematisiert. Mit der Künstlichen Intelligenz (KI) zeichnet sich bereits die nächste große Herausforderung für die Organisationen ab. Welche Veränderungen Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen durch KI erfahren, wird zum Thema. „Wikinomics“ und „Crowd-Economy“ werden ebenso erläutert wie dynamische Netzwerke und virtuelle Teams.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Die Verfasser

Das Buch wurde von uns in mehrjähriger Teamarbeit geschrieben. Wenngleich zunächst Schwerpunkte bei der Bearbeitung der einzelnen Teile gesetzt wurden, so ist das Endprodukt letztlich doch ein Gemeinschaftswerk geworden.

Die vorliegende Arbeit basiert auf Erfahrung, die in einer langen Reihe von Lehrveranstaltungen mit Studierenden und Seminaren mit Praktikern gesammelt worden ist. Wichtige Erkenntnisse lieferte uns auch eine Vielzahl von theoretisch wie empirisch ausgerichteten Masterarbeiten und Dissertationen, die wir im Laufe der letzten Jahre betreut haben. Schließlich baut dieses Buch auf der inzwischen reichhaltigen Literatur zur Organisation und angrenzenden Gebieten auf. Insofern ist es notwendig, den Kreis der Verfasser weiter zu ziehen und ihnen allen zu danken.

Herzlichen Dank sprechen wir Herrn Dr. Jürgen Schechler aus, der uns bei der Berücksichtigung der verlegerischen Anforderungen stets rasch und zuverlässig geholfen hat. Ein Anruf in München genügte und das Problem war schnell gelöst.

Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, ein Buch zu verfassen, das den Anforderungen der einzelnen Zielgruppen entspricht. Für Hinweise und Verbesserungsvorschläge jeglicher Art bedanken wir uns im Voraus.

Adressen:

Professor Dr. Franz Xaver Bea
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Tübingen, Nauklerstr. 47,
72074 Tübingen, Fax: 07071/68 77 98
e-mail: franz-xaver.bea@uni-tuebingen.de

Professorin Dr. Elisabeth Göbel
Hofberg 10, 54296 Trier
e-mail: egoebeltr@aol.com

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783823260934, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am November 9, 2026 um 12:56:39 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.