

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhalt

Vorwort VII

Toolverzeichnis XV

Teil 1:

Das Konzept des Organisationsdesigns 1

1. Einführung und Überblick 3

 1.1 Warum ist das Organisationsdesign heute in vielen Unternehmen ein Thema? 3

 1.2 Organisationstheoretischer Hintergrund 7

 1.3 Systemtheoretisches Organisationsverständnis 10

 1.4 Grundzüge eines Organisationsdesigns 14

 1.5 Zusammenfassendes Bild des Organisationsdesigns 27

2. Konzeptionelle Überlegungen zum Organisationsdesign 29

 2.1 Den strategischen Rahmen setzen 29

 2.1.1 Was verstehen wir unter Strategieentwicklung? 29

 2.1.2 Muster der Strategieentwicklung 30

 2.1.3 Der Prozess der Strategieentwicklung 33

 2.1.4 Designkriterien zur Beurteilung unterschiedlicher Organisationsvarianten 36

 2.2 Strukturelle Bauprinzipien des Organisationsdesigns 37

 2.2.1 Die funktionale Organisationslogik 38

 2.2.2 Die Geschäftsfeldgliederung 39

 2.2.3 Die Projektorganisation 41

 2.2.4 Die Prozessorganisation 42

 2.2.5 Die Matrixorganisation 44

 2.2.6 Die Sekundärorganisation 47

 2.3 Die Führungsstruktur 50

 2.3.1 Führungsherausforderungen unterschiedlicher Organisationslogiken 50

 2.3.2 Führungsherausforderungen international tätiger Unternehmen 60

 2.3.3 Führung durch Anreizsysteme oder Selbstmotivation? 62

 2.4 Horizontale Verbindungen und Kommunikationsstruktur 63

2.4.1	Die vertikale Organisation stößt an ihre Grenzen	63
2.4.2	Informelle Selbstabstimmung	64
2.4.3	Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren	68
2.4.4	Formen einer strukturellen horizontalen Abstimmung.	69
2.4.5	Zusammenfassende Überlegungen zu einer horizontalen Organisation.	77
2.5	Die Praxis der Führung	78
2.5.1	Grundgedanken eines systemisch orientierten Führungsverständnisses	78
2.5.2	Aufgabenfelder von Führung	80
2.6	Zur Organisationskultur	85
2.6.1	Merkmale einer Organisationskultur	86
2.6.2	Ebenen der Organisationskultur.	86
2.6.3	Kulturtypologien.	89
2.6.4	Wirkungen von Unternehmenskulturen	94
2.7	Ein Blick in die Organisationsdesign-Literatur	95

Teil 2:

Prozessarchitektur und Toolbox des Organisationsdesigns 105

3.	Überblick über die Prozessarchitektur	109
3.1	Die einzelnen Prozessschritte	109
3.2	Überblick und Anleitung zur Toolbox des Organisationsdesigns. . .	114
4.	Anforderungen vergemeinschaften	117
4.1	Wie tickt das Geschäft des Unternehmens?.	117
4.2	Definition der Designkriterien	124
4.3	Was sind die Grenzen und Rahmenbedingungen eines Organisationsumbaus?	127
4.4	Wie anpassungsfähig ist das Unternehmen?	129
4.5	Was ist der konkrete Anlass für den Organisationsumbau?	135
4.6	Wer soll am Prozess beteiligt werden?	137
5.	Organisation überprüfen	141
5.1.	Gesamthafte Organisationsanalysen.	141
5.2.	Analyse der lateralen Fähigkeiten einer Organisation.	164
6.	Designoptionen entwickeln	175
6.1	Alternative Ausprägungen der primären Gliederungslogik.	176
6.2	Ausgestaltung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. . .	183
6.3	Varianten einer kundenzentrierten Organisation.	194

6.4	Das Organisationsdesign international tätiger Unternehmen	214
6.5	Archetypen regionaler Organisationsmodelle	225
7.	Designentscheidungen treffen.	231
8.	Neudesign ausgestalten	249
8.1	Definition des strategischen Bezugsrahmens	249
8.2	Ausgestaltung der formalen Kernstruktur	251
8.3	Planung der horizontalen Verbindungen und der Kommunikationsstruktur.	254
8.4	Adaptierung der Führungsstruktur und -systeme	259
8.5	Reifegrad der Geschäftsprozesse	266
8.6	Weiterentwicklung der organisationalen Fähigkeiten und Überprüfung des Talentmanagement-Systems	269
9.	Organisation umbauen.	275
9.1	Der Veränderungscharakter eines Organisationsumbaus	275
9.2	Zum Wesen einer radikalen Transformation	278
9.3	Dramaturgie des Prozesses einer radikalen Transformation	283
	Literaturverzeichnis	287
	Über den Autor	293
	OD-Monitor: Eine Online-Standortbestimmung des Organisationsdesigns . .	295
	Stichwortverzeichnis	299