

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>14</b>
<b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Herausforderung Organisation.....	17
1.2 Übersicht und Hinweise für den Lesenden .....	21
<b>Kapitel 2: Handlungsanleitung</b> .....	<b>25</b>
2.1 Bewusste Einbindung in den Gesamtprozess .....	27
2.2 Sorgfältige Charakterisierung der Situation.....	28
2.3 Gezielte Generierung von Gestaltungsalternativen .....	30
2.4 Bestimmung der relevanten Effizienzkriterien .....	32
2.5 Transparente Bewertung und Auswahl .....	34
2.6 Überprüfung der Realisierbarkeit.....	37
2.7 Periodische Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung .....	38
2.8 Schematische Zusammenfassung .....	39
<b>Kapitel 3: Organisatorische Grundlagen</b> .....	<b>41</b>
3.1 Klassische Organisationsbegriffe .....	43
3.1.1 Instrumentaler Organisationsbegriff .....	43
3.1.2 Institutionaler Organisationsbegriff.....	44
3.1.3 Funktionaler Organisationsbegriff .....	45
3.2 Handlungsgrößen der organisatorischen Gestaltung.....	47
3.3 Prozess der organisatorischen Gestaltung.....	49
3.4 Organisatorische Effektivität und Effizienz .....	51
3.5 Effektivität, Effizienz und organisatorischer Gestaltungsprozess .....	55
3.6 Organisatorische Gestaltung als Prozess des Wandels.....	56
3.7 Bedeutung der Organisation für die Unternehmenssteuerung .....	58
Weiterführende Literatur.....	62

<b>Kapitel 4: Organisation als Erfolgspotenzial und Kernkompetenz .....</b>	<b>63</b>
4.1 Strategie und Struktur .....	65
4.2 Herausforderung durch den Wandel der Markt- und Wettbewerbsbedingungen .....	67
4.3 Organisation als Erfolgspotenzial .....	71
4.4 Organisation als Kernkompetenz .....	75
4.5 Konsequenzen für den strategischen Entwicklungsrahmen.....	77
4.6 Veränderter Kontext für die Bewertung und Auswahl von Organisationsformen.....	80
Weiterführende Literatur.....	82
<b>Kapitel 5: Anforderungen aus Rahmenbedingungen und Strategie.....</b>	<b>83</b>
5.1 Einflussgrößen auf Organisationsstrukturen.....	85
5.1.1 Vorbemerkungen .....	85
5.1.2 Unternehmungsexterne Einflussfaktoren (Umsystem) ..	87
5.1.3 Unternehmungsinterne Einflussfaktoren.....	91
5.1.4 Vorgaben aus Vision, Zielen, Strategien und Leistungsprogramm .....	96
5.2 Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung.....	98
5.3 Berücksichtigung der situationsspezifischen Einflüsse.....	101
5.3.1 Vorbemerkungen .....	101
5.3.2 Gestaltungsprinzipien.....	102
5.3.3 Gewichtung der Effizienzkriterien.....	104
Weiterführende Literatur.....	106
<b>Kapitel 6: Anforderungen aus Quellen organisatorischer Effizienz .....</b>	<b>107</b>
6.1 Problematik der organisatorischen Effizienz .....	109
6.2 Vorgehensweise zur Ableitung von Effizienzkriterien.....	110
6.3 Quellen organisatorischer Leistungswirksamkeit .....	112
6.4 Basis des Effizienzkonzepts .....	113
6.5 Organisationales Lernen.....	118
6.5.1 Wissen als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit .....	118
6.5.2 Beitrag der Organisation zum Wissensmanagement....	118

6.5.2.1	Kreislauf des organisationalen Lernens.....	118
6.5.2.2	Beitrag unter genereller Perspektive .....	121
6.5.2.3	Beitrag zur 1. Stufe (Individuelles Lernen) .....	123
6.5.2.4	Beitrag zur 2. Stufe (Kollektives Lernen) .....	123
6.5.2.5	Beitrag zur 3. Stufe (Organisatorische Verankerung).....	125
6.5.3	Organisationales Lernen und Strukturgestaltung .....	126
6.6	Innovationsfähigkeit .....	128
6.6.1	Innovationsfähigkeit als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit.....	128
6.6.2	Beitrag der Organisation zur Innovationsfähigkeit .....	129
6.6.3	Innovationsfähigkeit und Strukturgestaltung .....	133
	Weiterführende Literatur.....	136
<b>Kapitel 7:</b>	<b>Verdichtung zu einem Effizienzkonzept .....</b>	<b>139</b>
7.1	Vorbemerkungen.....	141
7.2	Präzisierung von Effizienzkriterien.....	142
7.3	Einflussgrößen auf die Erfüllbarkeit der Effizienzkriterien .....	149
7.4	Interdependenzen der Effizienzkriterien.....	151
<b>Kapitel 8:</b>	<b>Auswahl einer Organisationsform .....</b>	<b>155</b>
8.1	Verbaler Vergleich von Organisationsformen .....	157
8.2	Punktbewertung.....	169
8.3	Gewichtung der Effizienzkriterien .....	169
8.3.1	Vorbemerkungen .....	169
8.3.2	Gewichtung der Effizienzkriterien durch Nutzwertanalyse.....	170
8.4	Realisierbarkeitsstudien .....	174
	Weiterführende Literatur.....	176
<b>Kapitel 9:</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>177</b>
	<b>Dokumentation der Quellenlage .....</b>	<b>183</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>185</b>
	<b>Autoren.....</b>	<b>199</b>
	<b>Sachregister .....</b>	<b>201</b>