



wi
wirtschaft

Gareth R. Jones
Ricarda B. Bouncken

Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

PEARSON
Studium

Organisation

Theorie, Design und Wandel

Organisation

Inhaltsverzeichnis

Organisation - Theorie, Design und Wandel - 5.,
aktualisierte Auflage

Inhaltsübersicht

Vorwort

Teil I Organisationen und ihre Umwelt

Teil II Organisationsgestaltung

Teil III Wandel von Organisationen

Glossar

Firmenregister

Personenregister

Sachregister

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Teil I Organisationen und ihre Umwelt

 1 Begriff und Effektivität von Organisationen

 2 Stakeholder, Manager und Ethik

 3 Management in einer sich wandelnden globalen Umwelt

Teil II Organisationsgestaltung

 4 Grundlegende Herausforderungen bei der Organisationsgestaltung

 5 Gestaltung der Organisationsstruktur: Autorität und Kontrolle

 6 Gestaltung der Organisationsstruktur: Spezialisierung und Koordination

 7 Aufbau und Lenkung der Unternehmenskultur

 8 Organisationsgestaltung und -strategie in einem sich verändernden
 globalen Umfeld

 9 Organisationsgestaltung im Kontext von Kompetenzen und Technologien



Inhaltsverzeichnis

Teil III Wandel von Organisationen

- 10 Typen und Formen von organisationalem Wandel
- 11 Transformationsprozesse von Organisationen: Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung
- 12 Entscheidung, Lernen und Wissensmanagement
- 13 Innovation, Intrapreneurship und Kreativität
- 14 Konfliktmanagement, Macht und politische Prozesse

Glossar

Firmenregister

Personenregister

Sachregister

Vorwort

Zum Gebrauch dieses Buches

Teil I Organisationen und ihre Umwelt

1 Begriff und Effektivität von Organisationen

Lernziele

1.1 Was ist eine Organisation?

1.1.1 Wie erschaffen Organisationen Werte?

1.1.2 Wieso existieren Organisationen?

1.2 Theorie, Gestaltung und Wandel von Organisationen

1.2.1 Organisationsstruktur

1.2.2 Organisationskultur

1.2.3 Organisationsgestaltung und -veränderung

1.2.4 Gestaltung und Wandel von Organisationen

1.2.5 Folgen schlechter Organisationsgestaltung

1.3 Effektivitätsbeurteilung durch Führungskräfte

1.3.1 Ansatz externer Ressourcen: Kontrolle

1.3.2 Ansatz interner Systeme: Innovation

1.3.3 Technischer Ansatz: Effizienz

1.3.4 Messung der Effektivität anhand von Zielen

1.3.5 Aufbau dieses Buches



Inhaltsverzeichnis

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Die Dynamik offener Systeme

Aus ethischer Sicht

Setzen Sie die Theorie um

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

2 Stakeholder, Manager und Ethik

Lernziele

2.1 Stakeholder einer Organisation

2.1.1 Interne Stakeholder

2.1.2 Externe Stakeholder

2.2 Effektivität von Organisationen: Zufriedenstellung von Stakeholdern

2.2.1 Konfliktäre Ziele

2.2.2 Verteilung von Erträgen

2.3 Topmanager und Macht

2.3.1 Geschäftsführung

2.3.2 Gruppe des Topmanagements

2.4 Prinzipal-Agenten-Theorie

2.4.1 Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie

2.4.2 Moral-Hazard-Problem zwischen Aktionären, Aufsichtsrat und Vorstand

2.4.3 Lösungsmöglichkeiten für das Agenten-Problem zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

2.5 Topmanager und Ethik der Organisation

2.5.1 Ethische Grundeinstellungen und Gesetze

2.5.2 Ethische Werte und Stakeholder

2.5.3 Quellen von Ethik in Organisationen

2.5.4 Warum entwickeln sich ethische Regeln?

2.5.5 Wieso tritt unethisches Verhalten auf?

2.6 Bildung einer ethischen Organisation

2.6.1 Gestaltung und Kontrolle ethischer Grundregeln

Organisationstheorie und Praxis



Inhaltsverzeichnis

Diskutieren Sie!
Aufstellen eines Moralkodexes
Aus ethischer Sicht
Setzen Sie die Theorie um
Maßgeschneidert
Gedankenspiel
Diskussionsfragen

Fußnoten

3 Management in einer sich wandelnden globalen Umwelt

Lernziele

3.1 Was ist die Umwelt einer Organisation?

3.1.1 Spezifische Umwelt
3.1.2 Generelle Umwelt

3.2 Theorie der Ressourcenabhängigkeit

3.3 Interorganisationale Strategien bei Ressourcenabhängigkeiten

3.4 Strategien bei komplementären Interdependenzen

3.4.1 Entwicklung einer hohen Reputation
3.4.2 Kooptation
3.4.3 Strategische Allianzen
3.4.4 Langfristige Verträge
3.4.5 Netzwerke
3.4.6 Minoritätseigentum
3.4.7 Joint Venture
3.4.8 Zusammenschlüsse und Übernahmen

3.5 Strategien bei kompetitiven Interdependenzen

3.5.1 Kollusion und Kartelle
3.5.2 Interessenverbände
3.5.3 Strategische Allianzen
3.5.4 Merger & Acquisitions und Übernahmen

3.6 Transaktionskostentheorie und interorganisationale Interdependenzen

3.6.1 Quellen von Transaktionskosten
3.6.2 Transaktionskosten und Beziehungen zwischen Unternehmen
3.6.3 Bürokratiekosten

Inhaltsverzeichnis

3.6.4 Transaktionskostentheorie zur Wahl interorganisationaler Strategien

3.7 Management der Beziehungen in Kooperationen

3.7.1 Unterscheidungsmerkmale bei Kooperationen

3.7.2 Spezialformen von Kooperationen

3.8 Kooperationsmanagement

3.8.1 Beziehungs- und Leistungsebene im Kooperationsmanagement

3.8.2 Macht und Abhängigkeiten

3.8.3 Evolution von Kooperationsbeziehungen

3.8.4 Kooperationsmanagement unter Beachtung von Lebenszyklus und Ablauf

3.8.5 Ergebnisbeurteilung in Kooperation

3.8.6 Organisation der Kooperationsfunktion

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Schützen Sie Ihre Organisation

Aus ethischer Sicht

Setzen Sie die Theorie um!

Maßgeschneidert!

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

Teil II Organisationsgestaltung

4 Grundlegende Herausforderungen bei der Organisationsgestaltung

Lernziele

4.1 Prolog

4.2 Differenzierung

4.2.1 Aufgabenbezogene Stellen und Rollen

4.2.2 Funktionen und Divisionen

4.2.3 Differenzierung in der Lounge-Bar

4.2.4 Vertikale und horizontale Differenzierung

4.3 Balance zwischen Differenzierung und Integration

4.3.1 Integration und Integrationsinstrumente

4.3.2 Prozesse als Ansatzpunkt zur



Inhaltsverzeichnis

- 4.3.3 Differenzierung versus Integration
 - 4.4 Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung
 - 4.5 Balance zwischen Standardisierung und gegenseitiger Abstimmung
 - 4.5.1 Formalisierung: Niedergeschriebene Regeln
 - 4.5.2 Sozialisierung: Gemeinsam verstandene Normen
 - 4.5.3 Standardisierung versus wechselseitige Anpassung
 - 4.6 Kurzformeln für die Praxis: Die Gestaltungsherausforderung
 - 4.7 Mechanistische Strukturen
 - 4.8 Organische Strukturen
 - 4.9 Aussagen der Kontingenztheorie für die Organisationsgestaltung
 - 4.9.1 Lawrences und Lorschs Erkenntnisse zur Differenzierung, Integration und Umwelt
 - 4.9.2 Burns und Stalker: Organische versus mechanistische Strukturen
 - Organisationstheorie und Praxis
 - Diskutieren Sie!
 - Galoppierende Probleme
 - Setzen Sie die Theorie um!
 - Aus ethischer Sicht
 - Maßgeschneidert
 - Gedankenspiel
 - Diskussionsfragen
 - Fußnoten
- ## 5 Gestaltung der Organisationsstruktur: Autorität und Kontrolle
- Lernziele
 - 5.1 Weisungsbefugnisse und Autorität: Wie und warum entsteht eine vertikale Differenzierung?
 - 5.1.1 Entstehung der Hierarchie
 - 5.1.2 Größen- und Umfangseinschränkungen
 - 5.1.3 Probleme der steilen Hierarchie
 - 5.1.4 Parkinsons Gesetz
 - 5.1.5 Ideale Anzahl an Hierarchieebenen und minimale Weisungskette
 - 5.1.6 Kontroll- und Leitungsspanne
 - 5.2 Kontrolle: Die Hierarchie beeinflussende Faktoren



Inhaltsverzeichnis

- 5.2.1 Horizontale Differenzierung
 - 5.2.2 Zentralisierung
 - 5.2.3 Standardisierung
 - 5.3 Kurzformeln für die Praxis: Autorität und Kontrolle
 - 5.4 Prinzipien der Bürokratie
 - 5.4.1 Vorteile der Bürokratie
 - 5.4.2 Management by Objectives
 - 5.5 Kurzformeln für die Praxis: Bürokratie wirkt positiv auf Organisationen
 - 5.6 Einfluss der informellen Organisation
 - 5.7 IT, Empowerment und autonome Teams
 - Organisationstheorie und Praxis
 - Diskutieren Sie!
 - Wie man eine Hierarchie aufbaut
 - Aus ethischer Sicht
 - Setzen Sie die Theorie um
 - Maßgeschneidert
 - Gedankenspiel
 - Diskussionsfragen
 - Fußnoten
- 6 Gestaltung der Organisations-struktur: Spezialisierung und Koordination
- Lernziele
- 6.1 Funktionale Struktur
 - 6.1.1 Vorteile der funktionalen Struktur
 - 6.1.2 Kontrollprobleme bei einer funktionalen Struktur
 - 6.1.3 Lösung von Kontrollproblemen in funktionalen Strukturen
 - 6.2 Kurzformeln für die Praxis: Funktionale Struktur
 - 6.3 Von der funktionalen zur divisionalen Struktur
 - 6.3.1 Übergang zur divisionalen Struktur
 - 6.4 Divisionale Struktur I: Drei Arten der Produktstruktur
 - 6.5 Zusammenhang zwischen Produktstruktur und Produktmanagement
 - 6.5.1 Produktdivisionsstruktur
 - 6.5.2 Multidivisionale Struktur



Inhaltsverzeichnis

- 6.5.3 Produktteamstruktur
- 6.6 Divisionale Struktur II: Geografische Struktur
- 6.7 Divisionale Struktur III: Kundenstruktur
- 6.8 Kurzformeln für die Praxis: Veränderung der organisationalen Struktur
- 6.9 Matrixstruktur
 - 6.9.1 Vorteile der Matrixstruktur
 - 6.9.2 Nachteile der Matrixstruktur
 - 6.9.3 Multidivisionale Matrixstruktur
 - 6.9.4 Hybride Strukturen
- 6.10 Netzwerkstrukturen und grenzenlose Organisation
 - 6.10.1 Vorteile der Netzwerkstruktur
 - 6.10.2 Nachteile der Netzwerkstrukturen
 - 6.10.3 Grenzenlose Organisation
 - 6.10.4 E-Commerce

Organisationstheorie und Praxis

- Diskutieren Sie!
- Übungen für die Organisationstheorie: Welche neue Organisationsstruktur?
- Aus ethischer Sicht
- Setzen Sie die Theorie um
- Maßgeschneidert
- Gedankenspiel
- Diskussionsfragen

Fußnoten

7 Aufbau und Lenkung der Unternehmenskultur

Lernziele

- 7.1 Was ist Unternehmenskultur?
- 7.2 Kulturvermittlung an Organisationsmitglieder
 - 7.2.1 Sozialisation und Sozialisationstaktiken
 - 7.2.2 Geschichten, Rituale, Unternehmenssprache und Nostalgie
- 7.3 Kurzformeln für die Praxis: Analyse der Unternehmenskultur
- 7.4 Wie entsteht eine Organisationskultur?
 - 7.4.1 Eigenschaften der Menschen innerhalb einer Organisation
 - 7.4.2 Organisationsethik



Inhaltsverzeichnis

7.4.3 Verfügungsrechte

7.4.4 Organisationsstruktur

7.5 Kann die Organisationskultur gesteuert werden?

7.6 Kurzformeln für die Praxis: Gestaltung der Unternehmenskultur

7.7 Gesellschaftliche Verantwortung

7.7.1 Ansätze für gesellschaftliche Verantwortung

7.7.2 Warum gesellschaftliche Verantwortung übernehmen?

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Entwicklung einer Service-Kultur

Aus ethischer Sicht

Setzen Sie die Theorie um

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

8 Organisationsgestaltung und -strategie in einem sich verändernden globalen Umfeld

Lernziele

8.1 Strategie und Strategisches Management

8.1.1 Schulen und Klassifikationen innerhalb der Strategielehre

8.1.2 Marktorientierter Ansatz

8.1.3 Ressourcenorientierter Ansatz

8.1.4 Kernkompetenzen

8.1.5 Charakteristika von Kernkompetenzen

8.1.6 Arten von Kernkompetenzen

8.1.7 Quellen von Kernkompetenzen

8.1.8 Globale Expansion und Kernkompetenzen

8.2 Vier Strategieebenen

8.3 Funktionale Strategien

8.3.1 Porters Strategien zur Kostensenkung und Differenzierung

8.3.2 Funktionale Strategie und Organisationsstruktur

8.3.3 Funktionale Strategie und Unternehmenskultur



Inhaltsverzeichnis

8.4 Kurzformeln für die Praxis: Funktionale Strategie

8.5 Geschäftsfeldstrategien

 8.5.1 Strategien zur Kostensenkung und Produktdifferenzierung

 8.5.2 Strategie zur Konzentration auf Schwerpunkte

 8.5.3 Geschäftsfeldstrategie und Organisationsstruktur

 8.5.4 Geschäftsfeldstrategie und Organisationskultur

8.6 Kurzformeln für die Praxis: Geschäftsfeldstrategie

8.7 Unternehmensstrategien

 8.7.1 Vertikale Integration

 8.7.2 Diversifikation

 8.7.3 Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur

 8.7.4 Unternehmensstrategie und Organisationskultur

8.8 Kurzformeln für die Praxis: Unternehmensstrategie

8.9 Länderübergreifende Strategieimplementierung

 8.9.1 Implementierung einer multinationalen Strategie

 8.9.2 Implementierung einer internationalen Strategie

 8.9.3 Implementierung einer globalen Strategie

 8.9.4 Implementierung einer transnationalen Strategie

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Supermärkte aber welche?

Aus ethischer Sicht

Setzen Sie die Theorie um

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

9 Organisationsgestaltung im Kontext von Kompetenzen und
Technologien

Lernziele

9.1 Was ist Technologie?

9.2 Technologie und Effektivität von Organisationen

9.3 Joan Woodwards Theorie der technischen Komplexität



Inhaltsverzeichnis

- 9.3.1 Technologien zur Einzelfertigung
- 9.3.2 Technologien zur Herstellung großer Einheiten und Massenproduktion
- 9.3.3 Kontinuierliche Prozesstechnologie
- 9.3.4 Technologische Komplexität und Organisationsstruktur
- 9.3.5 Der technologische Imperativ
- 9.4 Routineaufgaben und komplexe Aufgaben: Theorie von Charles Perrow
 - 9.4.1 Aufgabenvariabilität und Aufgabenanalysierbarkeit
- 9.5 Formen von Technologie
 - 9.5.1 Routinebasierte Technologien und Organisationsstrukturen
 - 9.5.2 Nicht routinebasierte Technologien und Organisationsstrukturen
- 9.6 Aufgabeninterdependenzen: Die Theorie von James D. Thompson
 - 9.6.1 Mediierende Technologien und gepoolte Interdependenzen
 - 9.6.2 Langfristig verbundene Technologien und sequentielle Interdependenzen
 - 9.6.3 Intensive Technologien und reziproke Interdependenzen
- 9.7 Kurzformeln für die Praxis: Analyse von Technologie
- 9.8 Von der Massenproduktion zur weiter-entwickelten Produktionstechnologie
- 9.9 Neue Produktionstechnologien: Innovationen in der Fertigungstechnologie
 - 9.9.1 Computer-basiertes Design
 - 9.9.2 Computer-basierte Logistik und Materialmanagement
 - 9.9.3 Just-in-Time-Konzept im Lagermanagement
 - 9.9.4 Flexible Produktion und computergestützte Fertigung
- Organisationstheorie und Praxis
 - Diskutieren Sie!
 - Die Wahl einer Technologie
 - Aus ethischer Sicht
 - Setzen Sie die Theorie um
 - Maßgeschneidert
 - Gedankenspiel
 - Diskussionsfragen
- Fußnoten

Teil III Wandel von Organisationen



Inhaltsverzeichnis

10 Typen und Formen von organisationalem Wandel

Lernziele

10.1 Was ist organisationaler Wandel?

10.1.1 Ziele des Wandels

10.2 Veränderungskräfte und Widerstand gegen organisatorischen Wandel

10.2.1 Triebkräfte des Wandels

10.2.2 Widerstand gegen Wandel

10.2.3 Organisationale Ebene des Widerstands gegen Veränderung

10.2.4 Widerstand auf der Ebene von Gruppen

10.2.5 Widerstand auf individueller Ebene

10.2.6 Lewins Modell der Veränderung

10.3 Kurzformeln für die Praxis: Kräfte für und gegen Wandel

10.4 Evolutionärer und revolutionärer Wandel in Organisationen

10.4.1 Evolutionäre Veränderung im Sinn der soziotechnischen Systemtheorie

10.4.2 Total Quality Management

10.4.3 Teamstrukturen

10.4.4 Umsetzung des radikalen Wandels durch Reengineering

10.4.5 Restrukturierung

10.4.6 Innovation

10.5 Management des Wandels durch Aktionsforschung

10.5.1 Diagnose des Status quo in der Organisation

10.5.2 Bestimmung des zukünftigen erwünschten Zustands

10.5.3 Implementierung

10.5.4 Bewertungsphase

10.5.5 Institutionalisierung des Wandels

10.6 Kurzformeln für die Praxis: Gestaltung des Wandels

10.7 Organisationsentwicklung

10.7.1 Techniken zur Bewältigung von Wandelbarrieren

10.7.2 Organisationsentwicklung zur Verbesserung des Wandels

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Wandelbewältigung

Setzen Sie die Theorie um



Inhaltsverzeichnis

Aus ethischer Sicht

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

Lernziele

11 Transformationsprozesse von Organisationen: Gründung, Wachstum, Rückgang und Auflösung

11.1 Lebenszyklen von Organisationen

11.2 Gründung von Organisationen

 11.2.1 Entwicklung eines Businessplans

11.3 Populationsökologisches Modell der Gründung von Organisationen

 11.3.1 Gründungsrate

 11.3.2 Überlebensstrategien

 11.3.3 Prozess der natürlichen Selektion

11.4 Institutionalistische Theorie zur Erklärung des Organisationswachstums

 11.4.1 Isomorphismen von Organisationen

 11.4.2 Nachteile durch Isomorphismen

11.5 Greiners Modell des organisationalen Wachstums

 11.5.1 Phase 1: Wachstum durch Kreativität

 11.5.2 Phase 2: Wachstum durch Lenkung

 11.5.3 Phase 3: Wachstum durch Delegation

 11.5.4 Phase 4: Wachstum durch Koordination

 11.5.5 Phase 5: Wachstum durch Zusammenarbeit

11.6 Kurzformeln für die Praxis: Gründung und Wachstum von Unternehmen

11.7 Rückgang und Auflösung von Organisationen

 11.7.1 Effektivität und Profitabilität

 11.7.2 Trägheit von Organisationen

 11.7.3 Veränderungen in der Umwelt

 11.7.4 Weitzel und Jonssons Modell zum Rückgang von Organisationen

11.8 Kurzformeln für die Praxis: Rückgang von Organisationen Organisationstheorie und Praxis



Inhaltsverzeichnis

Diskutieren Sie!

Wachsende Sorgen

Setzen Sie die Theorie um

Aus ethischer Sicht

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

12 Entscheidung, Lernen und Wissensmanagement

Lernziele

12.1 Organisationale Entscheidung

12.2 Modelle organisationaler Entscheidung

12.2.1 Das rationale Modell

12.2.2 Das Carnegie-Modell

12.2.3 Das inkrementalistische Modell

12.2.4 Das unstrukturierte Modell

12.2.5 Das Garbage-Can-Modell

12.3 Wesen organisationalen Lernens

12.3.1 Arten organisationalen Lernens nach March

12.3.2 Ebenen zur Förderung des organisationalen Lernens

12.4 Wissen und Wissensmanagement

12.5 Originär organisationale Wissensgenerierung: ein integriertes Modell

12.5.1 Mentale Modelle

12.5.2 Integrierte Arbeitsteiligkeit von mentalen Modellen

12.5.3 Diffusion geteilter mentaler Modelle und Handlungsschemata

12.5.4 Gemeinsame Konstruktion von mentalen Modellen

12.6 Wissensmanagement und Informationstechnologien

12.7 Faktoren organisationalen Lernens

12.7.1 Organisationales Lernen und kognitive Strukturen

12.7.2 Arten kognitiver Verzerrungen

12.7.3 Kognitive Dissonanz

12.7.4 Kontrollillusion

12.7.5 Häufigkeit und Repräsentativität

12.7.6 Projektion und Ego-Verteidigung



Inhaltsverzeichnis

12.7.7 Übersteigerung des Engagements

12.8 Verbesserung von Entscheidungen und Lernen

12.8.1 Strategien für organisationales Lernen

12.8.2 Anwendung der Spiel-Theorie

12.8.3 Topmanagement-Teams

12.8.4 Überzeugende Kommunikation

12.8.5 Des Teufels Advokat und die dialektische Frage

12.8.6 Parallele organisationale Struktur

12.9 Kurzformeln für die Praxis: Entscheidung und Lernen

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Store Learning

Setzen Sie die Theorie um

Aus ethischer Sicht

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

13 Innovation, Intrapreneurship und Kreativität

Lernziele

13.1 Innovation und technologischer Wandel

13.1.1 Innovation und Absicherung

13.1.2 Technologie- und Produktlebenszyklus

13.2 Strategische Planung

13.2.1 Innovation, Intrapreneurship und Kreativität

13.2.2 Widerstände und Innovationen

13.2.3 Innovationskultur

13.2.4 Promotoren und Champions

13.3 Steuerung von Innovationsprozessen

13.3.1 Projektmanagement

13.3.2 Trichter-Paradigma des Stage-Gate-Modells

13.3.3 Multiprojektmanagement

13.3.4 Funktionsübergreifende Teams

13.3.5 Interkulturelle Innovationsteams



Inhaltsverzeichnis

- 13.3.6 Teamführung
- 13.3.7 Innovationsinseln und New-Venture-Divisionen
- 13.3.8 Joint Venture
- 13.3.9 Innovationskooperationen und Innovation Value Chain

13.4 Kurzformeln für die Praxis: Innovation

13.5 Innovation und Informationstechnologie

- 13.5.1 Innovation und Informationssynergien
- 13.5.2 IT- und Organisationsstruktur sowie -kultur

Organisationstheorie und Praxis

- Diskutieren Sie!
- Management von Innovationen
- Aus ethischer Sicht
- Setzen Sie die Theorie um
- Maßgeschneidert
- Gedankenspiel
- Diskussionsfragen

Fußnoten

14 Konfliktmanagement, Macht und politische Prozesse

14.1 Was sind Konflikte in Organisationen?

- 14.1.1 Phase 1: Latente Konflikte
- 14.1.2 Phase 2: Wahrgenommene Konflikte
- 14.1.3 Phase 3: Erlebter Konflikt
- 14.1.4 Phase 4: Manifester Konflikt
- 14.1.5 Phase 5: Nachwirkung von Konflikten
- 14.1.6 Kurze Zusammenfassung

14.2 Konfliktmanagement, Konfliktlösung und Strategie

- 14.2.1 Strukturebene
- 14.2.2 Individuelle Ebene samt ihrer Einstellungen

14.3 Kurzformeln für die Praxis: Konflikt

14.4 Macht in Organisationen

14.5 Quellen von Macht in Organisationen

- 14.5.1 Weisungsbefugnisse
- 14.5.2 Kontrolle über Ressourcen
- 14.5.3 Kontrolle über Informationen



Inhaltsverzeichnis

14.5.4 Nichtsubstituierbarkeit

14.5.5 Zentralität

14.5.6 Kontrolle von Unsicherheit

14.5.7 Subtile Macht: Kontrolle über Prämissen des Entscheidungsprozesses

14.6 Einsatz von Macht: Politische Prozesse in Organisationen

14.6.1 Taktiken bei politischen Spielen

14.6.2 Kosten und Nutzen von politischen Prozessen in Organisationen

14.7 Kurzformeln für die Praxis: Macht und politische Prozesse

Organisationstheorie und Praxis

Diskutieren Sie!

Konfliktmanagement

Aus ethischer Sicht

Setzen Sie die Theorie um

Maßgeschneidert

Gedankenspiel

Diskussionsfragen

Fußnoten

Glossar

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M



Inhaltsverzeichnis

N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
Z

Firmenregister

Numerisch

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O

Inhaltsverzeichnis

P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

Personenregister

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P

Inhaltsverzeichnis

R

S

T

V

W

Z

Sachregister

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U



Inhaltsverzeichnis

V

W

Z

Ins Internet: Weitere Infos zum Buch, Downloads, etc.

Copyright

- Unternehmensgründer 656, 659
Unternehmenskooperation 154, 184-186
Unternehmenskultur siehe Organisationskultur
Unternehmenspraktiken 744
Unternehmenssprache 418, 424-427, 443
Unternehmensstrategie 462, 470, 488, 511, 515, 518-522, 531
Unterstützungsfunktion 246
unverbundene Diversifikation 514-519, 531, 958
- V**
- Veränderungskraft 628
Verbesserungsrituale 425
Verbindungseinheiten 258-259
verbundene Diversifikation 514-515, 517-518, 520, 958
Verfügungsrechte 431, 437-442, 444-446, 454-455, 958
Verhaltenskodex 509
Vermeidungsansatz 448
Verrichtungen 232, 235, 242-243, 248, 253
Vertikale Differenzierung 248, 293
vertikale Differenzierung 248, 271-272, 302-303, 319, 322, 326, 356, 365, 381, 383, 400
vertikale Integration 471, 511-515, 518, 521, 531, 958
vertikale Integrationsstrategie 572
vertikale Kooperation 177, 191-192
vertikale Spezialisierung 251
Vertrauen 155, 178, 184, 187-188, 190, 201-203, 207, 209, 212, 732-733
virtuelle Unternehmen 194-195, 207, 958
Vorstandsvorsitzende 96-97, 101-102, 108, 112, 122, 126
vorwärtsgerichtete vertikale Integrationsstrategie 511
- W**
- Wachstumschance 666, 672
wahrgenommener Konflikt 893, 927
Wandelbarriere 608-609, 628, 631, 636, 639
Wandelpromotoren 632, 636
Wandelprozess 687
wechselseitige Abstimmung 252, 257
Wechselseitige Anpassung 278
wechselseitige Anpassung 252, 278
Weisungsbefugnis 234, 240, 248, 256-257, 262, 268, 272-274, 288, 291-292, 297-298, 903, 907-910, 916, 937
Weisungskette 307, 312, 317, 320, 327, 340, 952
Weisungsrechte 100-102, 104, 126
weltweit 482-484, 488-489, 491, 523-524, 526-530, 534
Werte 408-412, 414-418, 420, 422-428, 430, 432-433, 435-438, 440, 442-447, 450-451, 454-458, 600, 602, 609, 635, 641, 905, 915, 917, 951
Wertschöpfungsprozess 396-397
Wettbewerbsvorteil 54-55, 61, 65, 74, 462, 464-465, 471-475, 477, 480-481, 483-484, 486-488, 492, 495-496, 498-499, 501-502, 505-506, 508, 510, 513, 523, 532, 534, 600, 604, 954, 956, 959
Wettbewerbsvorteil 471
Widerstand 598, 603, 607-610, 613, 627, 631-634, 636, 644-645, 647
Wissen 728, 730-731, 797, 821, 823-824, 828, 865-867, 869, 872, 936
Wissensbereitstellung 749-750
Wissensmanagement 705-706, 728, 731-732, 743-745, 747, 959
Wissensmanagementsystem 867
Wissensteilung 733, 747
Wissensziele 748, 750
- Z**
- Zentralisation 248, 250, 252, 255, 272, 293-294, 443
Zentralisierung 319
Zweckbeziehung 235, 242, 244