
Reinhart Nagel

Organisationsdesign

Modelle und Methoden für Berater und Entscheider

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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