
Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Führung und Organisation – die zwei Seiten einer Medaille 1
 - 1.2 Auf dem Weg zu neuen Organisationsformen 2
 - 1.3 Über das Buch 5
 - Literatur 8
- 2 Hierarchie in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie** 11
 - 2.1 Hierarchie – was ist das? 11
 - 2.2 Referenzmodell der Hierarchie 13
 - 2.2.1 Organisation als Maschine 13
 - 2.2.2 Menschenbild der Hierarchie 14
 - 2.2.3 Prinzip der Fremdbestimmtheit 15
 - 2.3 Fremdorganisation als Ordnungsprinzip 17
 - 2.4 Konfiguration der Hierarchie 17
 - 2.5 Persönliche Weisung als zentraler Koordinationsmechanismus 19
 - 2.5.1 Mechanismus der persönlichen Weisung 19
 - 2.5.2 Formale und informale Kommunikation 20
 - 2.6 Arten der Hierarchie 21
 - 2.7 Vorteile der Hierarchie 22
 - Literatur 23
- 3 Hierarchiekritik infolge von Megatrends** 27
 - 3.1 Kostenprobleme 27
 - 3.2 Innovationsrestriktionen 28
 - 3.3 Informationsprobleme 31
 - 3.4 Wertekonflikte 32
 - 3.5 Neue Leitbilder innovativer Unternehmen 34
 - Literatur 36
- 4 Pioniere hierarchieloser Organisationen** 41
 - 4.1 Vorbemerkung 41

4.2	Überlappende Gruppenstruktur nach Likert.	42
4.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	44
4.4	Holakratie (Robertson 2007) und Soziokratie	45
4.5	Adhocratie	45
4.6	Netzwerkorganisation.	46
4.7	Japanische Organisation.	47
4.8	Fraktale Organisation	48
4.9	Kritische Würdigung und Fazit	48
	Literatur.	50
5	Heterarchie als moderne Organisationsform der Zukunft	53
5.1	Heterarchie – was ist das?	53
5.1.1	Begriffsdefinition	53
5.1.2	Artverwandte Konzepte	54
5.2	Referenzmodell der Heterarchie.	55
5.2.1	Organisation als Organismus	55
5.2.2	Menschenbild	56
5.2.3	Prinzip der Selbstbestimmtheit.	57
5.3	Selbstorganisation als Ordnungsprinzip.	59
5.3.1	Grundsätze der Selbstorganisation.	59
5.3.2	Selbstorganisierte Arbeitsteilung (Göbel 1998c)	61
5.3.3	Erweitertes Organisationsverständnis	62
5.4	Konfiguration der Heterarchie.	64
5.4.1	Netzwerkordnung	64
5.4.2	Dynamische Neustrukturierung	66
5.4.3	Bildung von Kompetenzzentren.	68
5.4.4	Organisationsstruktur	70
5.4.5	Organisationsgrenzen.	72
5.4.6	Einrichtung fluktuierender Hierarchien	73
5.5	Selbstabstimmung als zentraler Koordinationsmechanismus	78
5.5.1	Selbstabstimmungsmechanismus.	78
5.5.2	Arten der Selbstabstimmung (Kieser und Kubicek 1983a)	79
5.6	Demokratische Gruppenentscheidungen	80
5.6.1	Partizipation an Gruppenentscheidungen.	80
5.6.2	Kollektiver Entscheidungsprozess	91
5.6.3	Vetorecht der rechtlichen Organe.	103
5.7	Kommunikation als zentrales Element der Selbstabstimmung	104
5.7.1	Multilaterale Kommunikationsprozesse.	104
5.7.2	Symmetrische und komplementäre Kommunikation	105
5.7.3	Transaktionsanalyse zur Analyse von Kommunikationsabläufen	108
5.7.4	Wissensmanagement und Informationssysteme als Grundlage gelingender Kommunikation	112

5.8	Innerbetriebliche Kooperation als wichtige Prämisse erfolgreicher Selbstabstimmungsprozesse	115
5.8.1	Grundsatzproblem heterarchischer Unternehmenssysteme	115
5.8.2	Definition des Begriffs	116
5.8.3	Merkmale innerbetrieblicher Kooperation	117
5.8.4	Regeln zur Zusammenarbeit	120
5.8.5	Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft	120
5.8.6	Prinzip der Reziprozität	122
5.8.7	Sozialstruktur	123
5.8.8	Volle Beitragsleistung	126
5.8.9	Vertrauensaufbau	128
5.8.10	Ausgewogenes Konfliktmanagement	130
5.8.11	Gruppengröße	131
5.8.12	Relationship-Management	131
5.9	Kontrollmechanismen	132
	Literatur	132
6	Transformationsprozess: Überführung einer Hierarchie zur Heterarchie	151
6.1	Transformationaler Wandel	151
6.2	Teilprozesse der Transformation	152
6.3	Transformationsherausforderungen	153
6.3.1	Akzeptanz als Grundmaxime	153
6.3.2	Entthronung der Führungsmannschaft	154
6.3.3	Kulturschock der Belegschaft	156
6.3.4	Schrittweise oder radikale Transformation	159
6.3.5	Transformationsreife des Unternehmens	161
6.3.6	Notwendigkeit zur Durchführung von Gruppentrainings	162
6.3.7	Veränderung situativer Rahmenbedingungen	163
	Literatur	163
7	Moderne Mitarbeiterführung in Heterarchien	167
7.1	Neues Führungsverständnis	167
7.1.1	Grundsatzthematik	167
7.1.2	Definition des Begriffs Führung	168
7.1.3	Quellen der Verhaltensbeeinflussung	171
7.1.4	Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer	174
7.1.5	Vom Vorgesetzten zur Führungskraft	175
7.2	Führungsmodelle in selbstbestimmten Strukturen	176
7.2.1	Grundsatz	176
7.2.2	Kollektive Führung	176
7.2.3	Rotierende Führung	177
7.2.4	Geteilte Führung	178

7.3	Legitimierung von Führungspersonen	179
7.3.1	Wahl und Abwahl von Führungspersonen	179
7.3.2	Führungsattribution	187
7.4	Besonderheiten neuer Führungsmodelle	188
7.4.1	Prinzip der potenziellen Führung (Willke 1989)	188
7.4.2	Führung als Nebentätigkeit oder Spezialistenfunktion	188
7.4.3	Führung als interaktiver Lernprozess	190
7.4.4	Führungsstile und Unternehmenskultur	192
7.5	Rolle und Aufgaben einer Führungskraft in innovativen Strukturen	194
7.5.1	Grundsatz	194
7.5.2	Förderer der Kohäsion	195
7.5.3	Aufgabenkatalysator und Koordinationsfunktion	195
7.5.4	Spannungsfeld der Führungskraft	196
7.6	Selbstführung	197
	Literatur	197
8	Moderne Beurteilungs- und Entgeltsysteme.	205
8.1	Grundsatzthematik	205
8.2	Gehaltsbestandteile.	207
8.2.1	Monatliches Fixum.	207
8.2.2	Variable Vergütungskomponenten	208
8.3	Entwicklung eines Gehaltssystems	216
	Literatur	217
9	Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung im Rahmen heterarchischer Organisations- und Führungsmodelle	221
9.1	Von der Sach- zur Personenorientierung	221
9.2	Besonderheiten der Personalrekrutierung	222
9.3	Besonderheiten der Personalentwicklung	223
9.4	Besonderheiten der Personalbindung	225
9.4.1	Grundsatzthematik	225
9.4.2	Neue Karriereformate.	225
9.5	Spezialisierung auf die Personalfunktion.	227
	Literatur	227
10	Besonderheiten der Heterarchie	231
10.1	Rechtliche Aspekte der Heterarchie	231
10.2	Zusammenarbeit hierarchieloser Unternehmen mit hierarchisierten Unternehmen	233
	Literatur	234
11	Blick nach Vorn	235
	Literatur	238
	Anhang zur Einführung heterarchischer Organisation	241

Hierarchielos führen

Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und
Mitarbeiterführung

Moser, M.

2017, XXII, 242 S. 43 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04635-4