



wi
wirtschaft

Gareth R. Jones
Ricarda B. Bouncken

Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

Gareth R. Jones
Ricarda B. Bouncken

Organisation

Theorie, Design und Wandel

5., aktualisierte Auflage

PEARSON

Studium

ein Imprint von Pearson Education
München • Boston • San Francisco • Harlow, England
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City
Madrid • Amsterdam

Z U S A M M E N F A S S U N G

Dieses Kapitel analysierte Reaktionsmöglichkeiten von Managern auf Herausforderungen, die mit unterschiedlichen organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten verbunden sind. Die organisationale Gestaltung beeinflusst, wie Mitarbeiter sich verhalten und interagieren. Wir analysierten, wie Differenzierung und Integration erfolgen. Dabei wurden drei Herausforderungen an Manager betrachtet, wenn sie versuchen, ihre Organisation so zu strukturieren, dass Ziele erreicht werden können. Kapitel 4 arbeitete die folgenden wichtigen Punkte heraus:

- 1.** Differenzierung umfasst die Aufgliederung der Gesamtaufgabe einer Organisation in Teilaufgaben und die Zuweisung auf Stellen, Abteilungen sowie Bereiche. Differenzierung ist der Prozess, bei dem die Organisation ein aufgliedertes, komplexes System ergibt: Menschen und Ressourcen werden einzelnen organisationalen Aufgaben zugewiesen und Menschen verschiedenen Autoritätsebenen zugeordnet.
- 2.** Eine Organisation ist aus ineinandergreifenden Stellen zusammengesetzt, die Aufgabenzuständigkeit und Autorität sowie Weisungsbefugnisse haben. Eine organisationale Stelle/Rolle besteht aus einer Reihe aufgabengebundener Verhaltensweisen, die von Mitarbeitern erwartet werden.
- 3.** Die Differenzierung hat eine vertikale und eine horizontale Dimension. Vertikale Differenzierung bezieht sich darauf, wie die Organisation den Instanzenzug (Hierarchie der Autorität/Instanzen) gestaltet. Horizontale Differenzierung bezieht sich darauf, wie die Organisation Stellen in Untereinheiten (auf jeweils derselben Ebene) aufteilt.
- 4.** Führungskräfte stehen vier Gestaltungsherausforderungen bei der Koordination von organisationalen Aktivitäten gegenüber. Die Entscheidungen diesbezüglich sind interdependent und bestimmen gemeinsam die Effektivität der organisationalen Abläufe.
- 5.** Die erste Herausforderung betrifft die Entscheidung über das richtige Ausmaß der horizontalen und vertikalen Differenzierung.
- 6.** Die zweite Herausforderung betrifft die Entscheidung über die Balance zwischen Differenzierung und Integration und die Notwendigkeit, angemessene Integrationsmechanismen einzusetzen.
- 7.** Die dritte Herausforderung betrifft die Entscheidung, wie ein Gleichgewicht zwischen Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsfindungsprozesses erreicht werden kann.
- 8.** Die vierte Herausforderung betrifft die Notwendigkeit, eine Balance zwischen Standardisierung und gegenseitiger Abstimmung durch den richtigen Umfang an Formalisierung und Sozialisierung zu erreichen.

9. Unterschiedliche organisationale Strukturen veranlassen Individuen, sich auf unterschiedliche Weise zu verhalten. Mechanistische Strukturen lenken Individuen dahingehend, sich auf eine vorhersagbare Weise zu verhalten. Organische Strukturen unterstützen Flexibilität und schnelle Reaktionen auf sich verändernde Umstände. Erfolgreiche Organisationen streben ein Gleichgewicht zwischen mechanistischen und organischen Strukturen an.
10. Die Kontingenztheorie vertritt die Auffassung, dass eine Organisation ihre Strukturen und Kontrollsysteme so gestalten sollte, dass sie sich dem Umfeld, in dem sie agiert, anpassen kann, um so ihr Umfeld effektiv führen zu können.

Diskussionsfragen

1. Warum findet eine Differenzierung in Organisationen statt? Unterscheiden Sie zwischen vertikaler und horizontaler Differenzierung!
2. Zeichnen Sie ein Organigramm der betriebswirtschaftlichen Fakultät, der Sie angehören. Stellen Sie die wichtigsten Rollen und Funktionsbereiche kurz dar. Wie differenziert ist die Fakultät? Denken Sie, dass die Verteilung der Autorität und die Arbeitsteilung in der Fakultät angemessen sind?
3. Wann benötigt eine Organisation komplexe Integrationsmechanismen? Warum?
4. Welche Faktoren bestimmen das Gleichgewicht zwischen Zentralisation und Dezentralisation sowie zwischen Standardisierung und gegenseitiger Abstimmung?
5. Unter welchen Umständen bevorzugt eine Organisation (a) eine mechanistische Struktur, (b) eine organische Struktur oder (c) beide Elemente?

Organisationstheorie und Praxis



Diskutieren Sie!

Bilden Sie Gruppen von drei bis fünf Leuten und diskutieren Sie das folgende Szenario.

Galoppierende Probleme

Sie sind Gründer der Zylon Corporation, eines schnell wachsenden Internet-Software-Unternehmens, das auf elektronische Bankgeschäfte spezialisiert ist. Die Kundennachfrage nach Lizenzen für Ihre Software zog so stark an, dass Sie in den letzten zwei Jahren über 50 neue Software-Pro-

grammierer eingestellt haben, die bei der Entwicklung neuer Software helfen sollen. Das Wachstum Ihres Unternehmens war so stark, dass Sie immer noch mit Hilfe freier und flexibler Gestaltung von Rollen agieren. So werden die Programmierer aufgefordert, Lösungen für jeweils aktuell auftretende Probleme zu finden. Obwohl diese Struktur gut funktionierte, gibt es Anzeichen, dass nun Probleme auftreten.

Die Beschwerden von den Mitarbeitern steigen. Gute Leistungen werden ihrer Meinung nach im Unternehmen nicht berücksichtigt und sie fühlen sich nicht gerecht behandelt. Außerdem gibt es Beschwerden, dass sich Führungskräfte ihre neuen Ideen nicht anhören und sie auch nicht weiterverfolgen. Es scheint sich eine schlechte Atmosphäre im Unternehmen zu entwickeln. Außerdem verließen kürzlich einige talentierte Angestellte das Unternehmen. Sie treffen sich, um das Problem zu diskutieren.

- 1.** Untersuchen Sie Ihre organisationale Struktur, um mögliche Gründe für die aufgetretenen Probleme zu finden!
- 2.** Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Sie, um die Probleme zu lösen?

Setzen Sie die Theorie um!

Finden Sie ein Beispiel für ein Unternehmen, das mit einer der in diesem Kapitel dargestellten Herausforderungen konfrontiert war. Welchen Problemen stand das Unternehmen gegenüber? Wie hat es versucht, mit den Problemen umzugehen?



Aus ethischer Sicht

Die organisationale Struktur beeinflusst, wie sich die Mitglieder einer Organisation verhalten. Regeln können so strikt und strafend angewandt werden, dass sie den Mitarbeitern, zum Beispiel durch steigenden Stress bei der Arbeit, schaden können. Unangemessene Normen können die Motivation der Mitarbeiter senken oder dazu führen, dass die Mitarbeiter ihre Kollegen übervorteilen. Gleichermaßen benutzen Vorgesetzte in einigen Organisationen ihre Macht, um ihre Angestellten auszunutzen und sie über Gebühr unter Druck zu setzen. Denken Sie über die ethischen Folgen der Gestaltungsherausforderungen nach, die in diesem Kapitel diskutiert wurden:

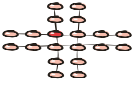


- 1.** Gestalten Sie unter Zuhilfenahme der Gestaltungsherausforderungen eine Organisation, die Ihrer Meinung nach das Ergebnis einer starken ethischen Orientierung ist. Gestalten Sie nachfolgend eine Organisation, die Ergebnis einer gegenteiligen Entscheidung ist: Warum bestehen Unterschiede?
- 2.** Denken Sie, dass ethisches Verhalten eher in einer mechanistischen oder eher in einer organischen Struktur vorkommt?



Maßgeschneidert

Hier können Sie einige grundlegende Arbeitsprinzipien ausfindig machen, die zur Durchführung von Aufgaben in Ihrer Organisation notwendig sind. Beschreiben Sie im Folgenden anhand der Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen die Aspekte Ihrer Organisationsstruktur.



Gedankenspiel

- 1.** Wie differenziert ist Ihre Organisation? Ist sie einfach oder komplex? Listen Sie die wichtigen Rollen, Funktionen oder Bereiche Ihrer Organisation auf! Hat Ihre Organisation viele Bereiche? Falls Ihre Organisation in mehreren Geschäftsfeldern tätig ist, listen Sie die wichtigsten Bereiche auf.
- 2.** Welche Kernkompetenzen machen Ihre Organisation einzigartig oder unterscheiden sie von anderen Organisationen? Welche Quellen haben Ihre Kernkompetenzen? Wie schwierig wäre es Ihrer Meinung nach für andere Organisationen, diese für Ihr Unternehmen charakteristischen Kompetenzen zu imitieren?
- 3.** Wie hat Ihre Organisation auf die Gestaltungsherausforderungen reagiert? (a) Ist sie zentralisiert oder dezentralisiert? Woher wissen Sie das? (b) Ist sie stark differenziert? Identifizieren Sie einen integrativen Mechanismus, der in Ihrer Organisation Anwendung findet. Wie ist die Übereinstimmung zwischen der Komplexität der Differenzierung und der Komplexität der Integrationsmechanismen, die benutzt werden? (c) Ist das Verhalten in Ihrer Organisation stark standardisiert oder spielt gegenseitige Anpassung eine wichtige Rolle bei der Koordination der Menschen und Aktivitäten? Was können Sie über die Ausprägung der Formalisierung sagen, wenn Sie die Anzahl und die Arten der genutzten Regeln betrachten? Wie wichtig ist die Sozialisation in Ihrer Organisation?
- 4.** Führt Sie Ihre Analyse von Punkt 3 zu der Auffassung, dass Ihre Organisation eher dem organischen oder dem mechanistischen Modell der Organisationsstruktur entspricht? Erklären Sie kurz, warum Sie denken, dass Ihre Organisation organisch oder mechanistisch ist.
- 5.** Nach Ihrer bisherigen Analyse: Was könnte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Art, wie Ihre Organisation agiert, zu verbessern?

Übungsaufgaben mit Lösungen sowie weitere Fallstudien finden Sie auf der Companion-Website zum Buch unter <http://www.pearson-studium.de>.



Wo sollten Entscheidungen getroffen werden?

Im Jahr 1995 machten sich die Topmanager von Procter & Gamble Gedanken über die weltweiten Aktivitäten des riesigen Unternehmens und kamen zu dem Schluss, dass die organisationalen Ressourcen viel besser eingesetzt werden könnten, wenn die Ebene, auf der Entscheidungen getroffen werden, geändert würde. Bis 1995 waren die Manager in jeder Sparte von Procter & Gamble in jedem Land der Welt mehr oder weniger frei in ihren Entscheidungen, und die Entscheidungsfindung lief bei ihnen, den Spartenleitern, zentralisiert ab. So arbeiteten die verantwortlichen Manager der britischen Seifen- und Reinigungsmittelsparte quasi unabhängig von ihren französischen und deutschen Kollegen. Darüber hinaus operierte die Seifen- und Reinigungsmittelsparte sogar innerhalb Großbritanniens faktisch unabhängig von anderen Unternehmenssparten, wie etwa der Gesundheits- oder Schönheitsprodukt-Sparte. Die Topmanager waren der Ansicht, dass durch einen stark zentralisierten wie auch einen stark dezentralisierten globalen Entscheidungsprozess mögliche Erträge verspielt würden. Am günstigsten sei es, eine Kooperation von Managern der gleichen Sparte über die verschiedenen Länder hinweg herbeizuführen (etwa Seifen- und Reinigungsmittel-Sparten über ganz Europa hinweg). So könnten sich Synergien zwischen den Managern der verschiedenen Sparten, die im gleichen Land oder der gleichen Region operieren, erzielen lassen.

Daher bahnte das Topmanagement-Team von Procter & Gamble einer neuen Organisationsstruktur den Weg. Zuerst legten sie vier Regionen für die weltweiten Aktivitäten von Procter & Gamble fest – Nordamerika, Europa, den Mittleren Osten plus Afrika und Asien. In jeder Region schufen sie die neue Position eines Global Executive Vice President, der für die Überwachung aller Aktivitäten aller Sparten innerhalb seiner Weltregion zuständig war. Ein solcher Ansatz wurde noch nie zuvor bei Procter & Gamble versucht.⁴⁷ Die Hauptverantwortung des Global Executive Vice President liegt darin, die verschiedenen Sparten innerhalb jeder Region dazu zu bringen, zu kooperieren sowie Informationen und Wissen auszutauschen. Auf diese Art wird die Weisungsbefugnis auf der Ebene der Weltregionen zentralisiert. Jeder dieser neuen Topmanager berichtet dann direkt dem Präsidenten von Procter & Gamble, der die höchste Weisungsbefugnis innehat.

Durch eine weitere Änderung der Organisationsstruktur, um die Weisungsbefugnisse noch stärker zu zentralisieren, gruppierten die Manager von Procter & Gamble Sparten, die in der gleichen Region arbeiteten, unter einem verantwortlichen Manager. Beispielsweise übernahm der Manager der Seifen- und Reinigungsmittel-Sparte in Großbritannien die Verantwortung für alle Seifen- und Reinigungsmittel-Sparten im Vereinten Königreich, Irland, Spanien und Portugal.

Fallstudie

Er hatte die Verantwortung, die Sparten zu einer Kooperation zu bewegen, so dass das Unternehmen die Kosten senken und über ganz Europa hinweg einen schnelleren Innovationsprozess implementieren konnte.

Für Procter & Gamble zahlte sich die neue Balance zwischen zentralisierten und dezentralisierten Weisungsbefugnissen aus, da die Topmanager der Ansicht waren, durch den verbesserten Gebrauch der organisationalen Ressourcen stärker auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Sie glaubten, dass Procter & Gamble bereit sei, das dominierende Verbrauchsgüter-Unternehmen zu werden, nicht nur in den USA, sondern weltweit. Im Jahr 1996 erreichte das Unternehmen einen Rekord-Betriebsgewinn durch einen weltweiten Rekordabsatz.

Diskussionsfragen

1. Warum entschied sich Procter & Gamble für eine zentralisierte Kontrolle?
2. Wie können Manager erkennen, dass sie zu weit gegangen sind und die Unternehmenskontrolle zu stark zentralisiert haben?

Fußnoten

- 1 PARSON, T. (1960) Structures and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill., Free Press.
- 2 MERTON, R. K. (1957) Social Theory and Social Structure, Glencoe, Free Press.
- 3 KATZ, D. A. K., R.L. (1966) The Social Psychology of Organizing, New York, Wiley.
- 4 KOSIOL, E. (1976) Organisation der Unternehmung, Wiesbaden.
- 5 GALBRAITH, J. R. (1973) Designing Complex Organizations, Reading, Addison-Wesley.
- 6 DUMAINE, B. (1991) The Bureaucracy Busters. Fortune, 123, p. 36-50.
- 7 SUNOO, B. P. (1996) Amgen's latest Secrets. Personnel Journal, p. 38-45.
- 8 ERDMAN, A. (1992) Amgen – How to Keep That Family Feeling. Fortune, 125, p. 95-96.
- 9 www.amgen.com, 2006.
- 10 MINTZBERG, H. (1973) The Nature of Managerial Work, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 11 www.whirpool.com, 2006.
- 12 GAITANIDES, M., SCHOLZ, R., VROHLINGS, A. & RASTER, M. (1994) Prozeßmanagement, München, Wien.
- 13 KOSIOL, E. (1976) Organisation der Unternehmung, Wiesbaden.
- 14 HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1996) Business Engineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Campus.
- 15 Ibid.
- 16 GAITANIDES, M. (1995) Je mehr desto besser? Zu Umfang und Intensität des Wandels bei Vorhaben des Business Reengineering. Technologie und Management, H. 2, S. 69-76.
- 17 GAITANIDES, M., SCHOLZ, R., VROHLINGS, A. & RASTER, M. (1994) Prozessmanagement, München, Wien.
- 18 Ibid.

- 19 GAITANIDES, M. (1983) *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung*, München.
- 20 SOMMERLATTE, T. & WEDEKIND, E. (1990) *Leistungsprozesse und Organisationskultur*.
- 21 PICOT, A., REICHWALD, R. & WIEGAND, R. (2001) *Die grenzenlose Unternehmung*, Wiesbaden, Gabler.
- 22 GUPTA, P. P., DIRSMITH, M. W. & FOGARTY, T. J. (1994) Coordination and Control in a Government Agency Contingency and Institutional Theory Perspectives on Gao Audits. *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 264-284.
- 23 BLAU, P. M. (1955) *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press.
- 24 DUMAINE, B. (1991) The Bureaucracy Busters. *Fortune*, 123, p. 36-50.
- 25 PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R. & TURNER, C. (1968) Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, p. 65-105.
- 26 PUGH, D. S. A. H., D.J. (1977) *The Comparative Study of Organisations*. In SALAMAN, G. A. T., K. (Ed.) *People and Organisations*. London, Penguin.
- 27 VEVRKA, M. (1998) United Way Weighs Pros and Cons of Centralizing. *The Wall Street Journal*, 2.
- 28 www.cnnfn.com, 1998.
- 29 www.up.com, 2002.
- 30 FLYNN, J. (1992) The Ugly Mess at Waste Management. *Business Week*, p. 76-77.
- 31 LOOMIS, C. L. (1992) Can John Akers Save IBM? *Fortune*, p. 41-56.
- 32 MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organizational Structures*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 33 PUGH, D. S. A. H., D.J. (1977) *The Comparative Study of Organisations*. In SALAMAN, G. A. T., K. (Ed.) *People and Organisations*. London, Penguin.
- 34 LOOMIS, C. L. (1992) Can John Akers Save IBM? *Fortune*, p. 41-56.
- 35 DALTON, M. (1948) *The Industrial Ratebuster: A Characterization*. *Applied Anthropology*, 7, p. 5-18.
- 36 VAN MAANEN, J. A. S., E.H. (1979) *Towards a Theory of Organizational Socialization*. In STAW, B. M. (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, JAI Press.
- 37 JONES, G. R. (1986) Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, p. 262-279.
- 38 PFEFFER (1982) *Organizations and Organizational Theory*, Boston, Pitman.
- 39 CHILD, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance Role of Strategic Choice. *Sociology-the Journal of the British Sociological Association*, 6, p. 1-22.
- 40 PFEFFER (1982) *Organizations and Organizational Theory*, Boston, Pitman.
- 41 LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1967) *Organisation and Environment*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 42 Ibid.
- 43 BURNS, T. A. S., G.M. (1966) *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- 44 COURTRIGHT, J. A., FAIRHURST, G. T. & ROGERS, L. E. (1989) Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems. *Academy of Management Journal*, 32, p. 773-802.
- 45 FORSTER, J. (2002) Thinking Outside the Burger Box. *Business Week*, p. 20-22.
- 46 (1999) McDonald's Goes Local with a Guacamole Burger. *Daily World Wire*.
- 47 THERRIEN, L. (1991) McRisky. *Business Week*, p. 114-122.
- 48 EDGECLIFFE-JOHNSON, A. (1999) McDonald's Buys Pizza Restaurant Chain in Midwest. *Financial Times*, 19.
- 49 (1995) P&G Divides to Rule. *Marketing*, 15.

Gestaltung der Organisationsstruktur: Autorität und Kontrolle

5

- 5.1 Weisungsbefugnisse und Autorität: Wie und warum entsteht eine vertikale Differenzierung? . 302
 - Beispiel 5.1: Aus der Praxis – DuPont 308
 - Beispiel 5.2: Aus der Praxis – EMI 313
- 5.2 Kontrolle: Die Hierarchie beeinflussende Faktoren 316
- 5.3 Kurzformeln für die Praxis:
Autorität und Kontrolle 323
- 5.4 Prinzipien der Bürokratie 323
 - Beispiel 5.3: Aus der Praxis – General Mill 329
- 5.5 Kurzformeln für die Praxis:
Bürokratie wirkt positiv auf Organisationen 334
- 5.6 Einfluss der informellen Organisation 335
 - Beispiel 5.4: Aus der Praxis – Gipsfabrik 336
- 5.7 IT, Empowerment und autonome Teams 337

ÜBERBLICK

Lernziele

Die Organisationsstruktur muss immer wieder analysiert und dann vielfach umgestaltet werden. Nur dann können Organisationen ihre Mitarbeiter und ihre anderen Ressourcen effektiv an die Umwelt anpassen und koordinieren. Eine kontinuierliche Überprüfung der Angemessenheit der Organisation schützt gleichzeitig die Ziele und Interessen der Stakeholder. Dieses Kapitel behandelt mit der vertikalen Organisationsstruktur eine zentrale Gestaltungsfrage. Es geht darum, wie die Hierarchie angelegt ist und wie Weisungsrechte verteilt sind. Insofern beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Kontrolle von Organisationsmitgliedern durch die vertikale Organisationsstruktur.

Nachdem Sie sich mit diesem Kapitel tiefer befasst haben, sollten Sie:

- 1.** Den Prozess der vertikalen Differenzierung und das Entstehen der Hierarchie von Weisungsbefugnissen erklären können.
- 2.** Wesentliche Aspekte, die auf die Gestaltung der Hierarchie einwirken, verinnerlicht haben und so verstehen, wie Verhalten in Organisationen möglichst effektiv motiviert und koordiniert werden kann.
- 3.** Verstehen, wie die im vierten Kapitel besprochenen Gestaltungsherausforderungen, wie Zentralisierung und Standardisierung, mit der direkten und persönlichen Kontrolle durch Manager korrespondieren und die Gestaltung der organisationalen Hierarchie beeinflussen.
- 4.** Prinzipien der bürokratischen Struktur verstehen und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung einer effektiven organisationalen Hierarchie erklären können.
- 5.** Erklären können, warum Organisationen zunehmend flache Hierarchien und autonome Teams, sowohl innerhalb als auch zwischen Abteilungen, nutzen.

5.1 Weisungsbefugnisse und Autorität: Wie und warum entsteht eine vertikale Differenzierung?

Überlegungen zur richtigen Balance zwischen Autorität im Sinn einer Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf den oberen Hierarchieebenen und der Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf den mittleren und unteren Ebenen der Organisation standen im Mittelpunkt von Kapitel 4. Erinnern Sie sich auch an Kapitel 2! Weisungsbefugnisse gehen mit Autorität einher und betreffen die Macht, Menschen zum Handeln zu veranlassen und für ihr Handeln verantwortlich zu machen. Durch Weisungsbefugnisse kann direkt Einfluss genommen

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