

Lernzielkatalog für das Modul *Organisation*

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:
Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel: Organisation, 6. Auflage, 2016.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

Aus didaktischen Gründen weicht die Reihenfolge der Kapitel im Lernzielkatalog an einer Stelle von der Anordnung der Kapitel in der Lernquelle ab: Kapitel 7 der Primärliteratur, *Entwicklungslinien der Organisationstheorie*, findet sich im Lernzielkatalog direkt im Anschluss an Kapitel 1, *Begriffliche Grundlagen*. Dabei wurden die Kapitelnummerierungen aus der Lernquelle im Lernzielkatalog beibehalten.

1 Begriffliche Grundlagen

1.1 Der Organisationsbegriff	
Die Studierenden sollen ...	
1.	... zwischen dem <i>funktionalen</i> und dem <i>konfigurativen Organisationsbegriff</i> (<i>instrumentelle Perspektive</i>) differenzieren können. <i>S. 5 ff.</i>
2.	... die zentralen Elemente des <i>institutionellen Organisationsbegriffs</i> erläutern können. <i>S. 9 f.</i>
1.2 Was heißt Organisieren?	
Die Studierenden sollen ...	
3.	... zwischen den Begriffen <i>Organisation</i> und <i>Organisieren</i> unterscheiden können. <i>S. 11</i>
1.3 Formale und informale Regeln	
Die Studierenden sollen ...	
4.	... das Spannungsverhältnis zwischen <i>formalen</i> und <i>informalen Regeln</i> erörtern können. <i>S. 13 ff.</i>

1.4

Fremdorganisation versus Selbstorganisation

Die Studierenden sollen ...

5. ... die Konzepte *Fremdorganisation* und *Selbstorganisation* voneinander abgrenzen können.
S. 15 f.

1.7

Ordnungsrahmen

Die Studierenden sollen ...

6. ... einen Überblick zu den *fünf generischen Problemen der Organisationsgestaltung* geben können.
S. 19 f.

7 Entwicklungslinien der Organisationstheorie

7.1

Klassische Organisationstheorie

Die Studierenden sollen ...

7. ... einen kritischen Kurzüberblick zu den folgenden Theorien geben können:
- *Bürokratie-Ansatz nach Weber (S. 439 ff.),*
 - *Administrativer Ansatz nach Fayol (S. 443 ff.),*
 - *Arbeitswissenschaftlicher Ansatz nach Taylor (S. 446 ff.).*

7.2

Neoklassische Organisationstheorie

Die Studierenden sollen ...

8. ... einen kritischen Kurzüberblick zu den folgenden Theorien geben können:
- *Human Relations nach den Hawthorne-Experimenten (S. 450 ff.),*
 - *Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard (S. 454 ff.).*

7.3

Moderne Organisationstheorien

Die Studierenden sollen ...

9. ... einen kritischen Kurzüberblick zu den folgenden Theorien geben können:
- *Human-Ressourcen-Ansatz (S. 458 f.),*
 - *Ressourcenbasierter Ansatz (S. 474 ff.),*
 - *(Neo-)Institutionalistische Ansätze (S. 476 ff.).*

2 Strukturierung von Aufgaben

2.1

Theoretische Grundlagen der organisatorischen Strukturgestaltung

Die Studierenden sollen ...

10. ... das *Substitutionsprinzip der Organisation* (nach Gutenberg) erläutern können.
S. 26 ff.

2.2

Organisatorische Differenzierung

Die Studierenden sollen ...

11. ... die zentralen Dimensionen der *Aufgabenanalyse* (nach Kosiol) kritisch reflektieren können.
S. 29 ff.
12. ... *verschiedene Arten von Interdependenz zwischen Prozesseinheiten* (nach Thompson) voneinander abgrenzen können.
S. 36 f.
13. ... den idealtypischen Prozess der *Aufgabensynthese* darstellen und dabei auf die Begrifflichkeiten *Stelle, Instanz, Abteilung, Hauptabteilung* und *Organigramm* eingehen können.
S. 38 ff.
14. ... Vor- und Nachteile einer *verrichtungsorientierten Arbeitsteilung* diskutieren können.
S. 42 ff.
15. ... verschiedene Gliederungsmöglichkeiten im Rahmen einer objektorientierten Arbeitsteilung beschreiben und dabei auf den Begriff *divisionale Organisation* eingehen können.
S. 44 ff.
16. ... das *ROI-System nach DuPont* in seinen Grundzügen vorstellen können.
S. 52 ff.
17. ... *potenzielle Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation* erläutern können.
S. 57
18. ... den Zusammenhang zwischen einer Diversifikationsstrategie und einer divisionalen Organisationsstruktur kritisch reflektieren können.
S. 57 ff.
19. ... das typische Aufgabenfeld von *Stäben* erklären können.
S. 60 ff.
20. ... die Zusammenarbeit von *Stab und Linie im Entscheidungsprozess* kritisch erörtern können.
S. 62 ff.

2.3 Organisatorische Integration	
Die Studierenden sollen ...	
21.	... die Kernaufgabe der <i>organisatorischen Integration</i> bestimmen können. S. 66
22.	... im Kontext der <i>Abstimmung durch Hierarchie</i> : <ul style="list-style-type: none"> - zwischen <i>Einliniensystem</i> und <i>Mehrliniensystem</i> unterscheiden (S. 69 f.), - den Zusammenhang zwischen <i>Kontrollspanne</i> und Gliederungstiefe der Stellenhierarchie erklären (S. 70 f.), - den Kofigurations-Index (S) nach <i>Blau/Scott</i> berechnen (S. 71) und - den Begriff <i>Leistungsintensität</i> erläutern (S. 72) können.
23.	... im Kontext der <i>Abstimmung durch Programme und Pläne</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachteile von <i>Konditionalprogrammen</i> beschreiben (S. 76 ff.) sowie - die <i>Zweckprogrammierung</i> am Beispiel des <i>Management by Objectives</i> kritisch vorstellen (S. 79 ff.) können.
24.	... das Verfahren der <i>horizontalen Selbstabstimmung</i> charakterisieren können. S. 82 ff.
25.	... einen Überblick bezüglich <i>horizontaler Zusatzformen organisatorischer Integration</i> geben können. S. 84 ff.
26.	... die Grundidee der <i>Matrixorganisation</i> erläutern und auf Vor- und Nachteile dieser Organisationsform eingehen können. S. 86 ff.
27.	... zwischen verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen einer <i>Projektorganisation</i> unterscheiden können. S. 100 f.
28.	... die Grundidee der <i>heterarchischen Organisation</i> erläutern können. S. 104 f.

3 Integration von Individuum und Organisation

3.1

Menschliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit

Die Studierenden sollen ...

29. ... die *Bedürfnispyramide nach Maslow* in ihren Grundzügen vorstellen können.
S. 126 ff.
30. ... die Grundannahmen der *Theorien X und Y (nach McGregor)* einander gegenüberstellen und deren unterschiedliche Implikationen zur Organisationsgestaltung beschreiben können.
S. 131 ff.

3.2

Reifungstreiben in der Organisation

Die Studierenden sollen ...

31. ... das *Reifekonzept (nach Argyris)* in seinen Grundzügen vorstellen und das diesem Konzept zu Grunde liegende Menschenbild bestimmen können.
S. 135 ff.
32. ... das Spannungsfeld zwischen *Reifestreben und Prinzipien formaler Organisation* kritisch reflektieren können.
S. 140 ff.
33. ... relevante Dimensionen zur Bestimmung des Handlungsspielraums eines Arbeitsplatzes (nach *Hackman/Oldham*) erläutern können.
S. 145 f.
34. ... einen Überblick bezüglich arbeitsorganisatorischer Modelle zur Ausdehnung des Handlungsspielraums geben können.
S. 148 ff.

3.3

Motivierende Teamarbeit

Die Studierenden sollen ...

35. ... Vor- und Nachteile der Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen im Sinne motivationsorientierter Organisationsgestaltung diskutieren können.
S. 150 ff.

3.4

„System 4“: Die Netzwerkstruktur

Die Studierenden sollen ...

36. ... die *Grundlagen von System 4 (nach Likert)* erläutern können.
S. 157 ff.

3.5

Neue motivationsorientierte Organisationsmodelle

Die Studierenden sollen ...

37. ... die *Theorie Z* (nach *Ouchi/Jaeger*) in ihren Grundzügen darlegen können.
S. 164 ff.

3.6

Integrative Gesamtmodelle

Die Studierenden sollen ...

38. ... einen Überblick zu den wesentlichen Merkmalen von High Involvement-Modellen geben können.
S. 175 ff.

3.7

Kritik an den motivationsorientierten Organisationsmodellen

Die Studierenden sollen ...

39. ... sich kritisch mit *motivationsorientierten Organisationsmodellen* auseinandersetzen können.
S. 180 ff.

4 Organisation und Umwelt

4.1

Zur Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt

Die Studierenden sollen ...

40. ... das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt mit Hilfe der Termini *Handlung*, *Komplexitätsgefälle* und *Verhaltenserwartung* beschreiben können.
S. 190 ff.

4.2

Elemente und Dimensionen der Umwelt

Die Studierenden sollen ...

41. ... die folgenden *formalen Beschreibungsdimensionen* der Umwelt einer Organisation voneinander abgrenzen können: *Umweltkomplexität*, *Umweltdynamik*, *Umweltdruck*.
S. 194 ff.
42. ... mit Blick auf die *inhaltlichen Beschreibungsdimensionen* der Umwelt einer Organisation:
- die relevanten Teilfelder im Kontext der *globalen Umwelt* vorstellen (S. 200 f.) sowie
 - die wesentlichen Wettbewerbskräfte im Rahmen der *Aufgabenumwelt* bestimmen (S. 202 ff.)
- können.

4.3

Anpassung der Organisation an die Umwelt

Die Studierenden sollen ...

43. ... die Grundidee evolutionstheoretischer Ansätze im Organisationskontext beschreiben und kritisch reflektieren können.
S. 209 ff.
44. ... mit Blick auf kontingenztheoretische *Umwelt-Ansätze*:
- die Unterscheidung zwischen verschiedenen *Managementsystem-Typen* und *Umweltsituationen* (nach *Burns/Stalker*) darstellen (S. 213 f.) und
 - das *Differenzierungs- und Integrationsmodell* (nach *Lawrence/Lorsch*) in seinen Grundzügen vorstellen (S. 214 ff.)
- können.
45. ... mit Blick auf kontingenztheoretische *Technologie-Ansätze*:
- den *Technologieansatz von Woodward* skizzieren (S. 221 ff.) und
 - *Perrows Technologie-Modell* vorstellen (S. 225 ff.)
- können.

46. ... eine *kritische Würdigung des kontingenztheoretischen Problemlösungsansatzes* vornehmen können.
S. 230 ff.

4.4

Interaktion von Organisation und Umwelt

Die Studierenden sollen ...

47. ... den *Ressourcenabhängigkeits-Ansatz*:
- in seinen Grundzügen vorstellen (S. 243 ff.) und
 - kritisch reflektieren (S. 251 f.)
- können.
48. ... die relevanten Merkmale des *unternehmensstrategischen Ansatzes* erläutern können.
S. 253 ff.
49. ... den Kerngedanken des Konzepts der *Soziomaterialität* beschreiben können.
S. 258 ff.
50. ... mit Blick auf *interorganisationale Beziehungen und Netzwerke*:
- zentrale Quelle von strategischen Allianzvorteilen gemäß der *relational view* (nach Dyer/Singh) angeben (S. 261 f.),
 - wesentliche Anlässe und Ziele zur Bildung *interorganisationaler Beziehungen* bestimmen (S. 262 f.),
 - das Modell zur *Klassifikation von Organisationskollektiven* (nach Astley/Fombrun) skizzieren (S. 263 ff.) sowie
 - den Begriff des *Sozialkapitals* aus verschiedenen Dimensionen erklären (S. 274)
- können.

5 Zum Umgang mit emergenten Prozessen in Organisationen

5.1 Informale Ordnung

Die Studierenden sollen ...

51. ... den Ausdruck *brauchbare Illegalität* erklären und kritisch reflektieren können.
S. 292 ff.
52. ... die Bedeutung *informeller Gespräche* für die Funktionalität der Organisationswelt erörtern können.
S. 296 f.

5.2 Politische Prozesse in Organisationen

Die Studierenden sollen ...

53. ... die für die Analyse politischer Prozesse zentralen Konzepte bestimmen können.
S. 298 f.
54. ... die für den Umfang von Handlungsspielräumen relevanten Faktoren darlegen können.
S. 299 f.
55. ... die zentralen Aspekte der *Struktur politischer Spiele* skizzieren können.
S. 301 ff.
56. ... die potentiellen Dysfunktionen politischer Prozesse beschreiben können.
S. 308
57. ... mit Blick auf den *Prinzipal-Agenten-Ansatz*:
 - zwischen den verschiedenen Arten von Informationsverzerrungen differenzieren (S. 310) sowie
 - Maßnahmen zur Herstellung eines Interessenausgleichs diskutieren (S. 310 f.)können.

5.3 Organisationale Kompetenzen

Die Studierenden sollen ...

58. ... den Begriff *organisationale Kompetenz* erklären können.
S. 312 f.

5.4
Unternehmenskultur

Die Studierenden sollen ...

- | | |
|-----|---|
| 59. | ... die zentralen <i>Kernmerkmale</i> des Konzepts <i>Unternehmenskultur</i> beschreiben können.
S. 319 f. |
| 60. | ... das Modell der <i>Kulturebenen</i> (nach <i>Schein</i>) in seinen Grundzügen vorstellen können.
S. 321 ff. |
| 61. | ... zwischen den verschiedenen <i>Kulturtypen</i> (nach <i>de Vries/Miller</i>) unterscheiden können.
S. 328 f. |
| 62. | ... kriteriengestützt zwischen <i>starken und schwachen Kulturen</i> differenzieren können.
S. 331 ff. |
| 63. | ... Begünstigungsbedingungen für die Bildung von <i>Subkulturen</i> angeben können.
S. 332 f. |
| 64. | ... <i>positive und negative Effekte</i> starker Unternehmenskulturen diskutieren können.
S. 341 ff. |
| 65. | ... den <i>typischen Verlauf eines Kulturwandels</i> (nach <i>Dyer</i>) skizzieren können.
S. 344 f. |
| 66. | ... den Ansatz der <i>Kurskorrektur</i> als Möglichkeit einer geplanten Kulturgestaltung vorstellen können.
S. 346 ff. |

6 Organisatorischer Wandel und Lernen

6.1 Episodischer Wandel

Die Studierenden sollen ...

- | | |
|-----|---|
| 67. | ... den Denkansatz der klassischen Organisationslehre hinsichtlich organisatorischer Veränderungsprozesse darstellen können.
S. 359 ff. |
| 68. | ... zwischen Veränderungswiderständen <i>aus der Person</i> und solchen <i>aus der Organisation</i> differenzieren können.
S. 362 ff. |
| 69. | ... die <i>goldenen Regeln</i> erfolgreichen organisatorischen Wandels erläutern können.
S. 368 f. |
| 70. | ... das <i>organisatorische Veränderungsgesetz nach Lewin</i> erklären können.
S. 369 f. |
| 71. | ... die dem <i>Johari-Fenster</i> (nach Luft) zu Grunde liegende These bestimmen können.
S. 372 f. |
| 72. | ... den <i>Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse</i> beschreiben können.
S. 374 ff. |
| 73. | ... die folgenden <i>Modelle des Change Management</i> in ihren Grundzügen vorstellen können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Survey-Feedback-Ansatz</i> nach Likert (S. 377 f.), - <i>Konfrontationstreffen</i> nach Beckhard (S. 378 f.), - <i>Prozessberatung</i> nach Schein (S. 379) - <i>system- und kommunikationstheoretisch orientierte Organisationsentwicklung</i> nach Selvini Palazzoli (S. 380 f.). |
| 74. | ... die Ansätze zum organisatorischen Wandel nach <i>Greiner</i> und nach <i>Tushman/Newman/Romanelli</i> miteinander vergleichen können.
S. 388 ff. |

6.2 Kontinuierlicher Wandel

Die Studierenden sollen ...

- | | |
|-----|--|
| 75. | ... den <i>vollständigen organisatorischen Wahl-/Lernzyklus</i> (nach March/Olsen) erläutern können.
S. 393 f. |
| 76. | ... die <i>Theorie des unvollständigen Lernzyklus</i> (nach March/Olsen) in organisationaler Hinsicht vorstellen können.
S. 394 ff. |
| 77. | ... zwischen verschiedenen relevanten <i>Lernebenen</i> (nach Argyris/Schön) unterscheiden können.
S. 399 ff. |

78.	... zwischen <i>exploitativem</i> und <i>explorativem Lernen</i> differenzieren können. S. 401 f.
79.	... die zentralen <i>Formen des organisatorischen Lernens</i> erklären können. S. 402 ff.
80.	... die Grundkonzepte des episodischen und kontinuierlichen Wandels einander gegenüberstellen können. S. 424 ff.