

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNISXIV

I.	GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONS-	
	GESTALTUNG	1
I.1	Das Organisationsproblem	1
I.1.1	Aufgabekomposition und Spezialisierungsvorteile.....	3
I.1.2	Interdependenzen.....	4
	(1) Formen von Inter- dependenzen	4
	(2) Umfang von Inter- dependenzen	6
	(3) Konflikträchtigkeit von Interdependenzen.....	7
I.1.3	Das Eigensinnproblem.....	9
	(1) Eigenlogiken der Teileinheiten	10
	(2) Eigeninteressen der Teileinheiten	12
I.2	Unternehmen als Organisationen.....	13
I.2.1	Organisation und Verfassung	15
	(1) Probleme bei der zielbezo- gen Charakterisierung von Organisationen.....	15
	(2) Formen von Organisations- verfassungen.....	17

I.2.2	Organisationstypologien.....	20
	(1) Eine Typologie sozialer Einheiten nach der Art des Zusammenwirkens	20
	(2) Eine Organisationstypo- logie nach gesellschaft- lichen Funktionen	21
	(3) Eine Organisationstypo- logie nach Mitglied- schaftsformen	21
	(4) Mischformen.....	23
I.3	Unternehmen und Umfeld	24
I.3.1	Das Umfeld von Unternehmen	24
I.3.2	Umfeldunsicherheit: Das Umfeld als Bedrohung.....	27
I.3.3	Umfeldabhängigkeit: Das Umfeld als Ressourcen- lieferant.....	30
I.4	Führung von Unternehmen	31
I.4.1	Grundlagen zum Führungsbegriff.....	32
I.4.2	Charakteristika von Führungshandlungen	35
I.4.3	Grundfunktionen der Führung.....	38
	(1) Koordination der Teileinheiten.....	39
	(2) Mobilisierung der Teileinheiten	40
	(3) Konfiguration der Teileinheiten.....	41

I.5	Unternehmensverbindungen als Form multipler Organisationen	42
I.5.1	Zugänge zu Unternehmensverbindungen	42
	(1) Rekursive Anwendung einer Typologie sozialer Systeme.....	43
	(2) Eine Typologie von Unternehmensverbindungen	44
I.5.2	Charakteristika der einzelnen Unternehmensformen	46
	(1) Das Einheitsunternehmen als Grundbaustein	46
	(2) Konzerne.....	49
	(3) Allianzen.....	50
	(4) Verbände.....	52
II.	GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR ORGANISATIONEN.....	57
II.1	Die Konfiguration der organisatorischen Teileinheiten	57
II.1.1	Grundlagen der Konfiguration	58
	(1) Organisatorische Teileinheiten	60
	(2) Die Aufgabenanalyse als Basis	64
II.1.2	Die Leistungskonfiguration	68
	(1) Verrichtungsorientierte Konfiguration	69
	(2) Objektorientierte Konfiguration	73
	(3) Geographische Konfiguration	75
	(4) Hierarchisch mehrdimensionale Konfiguration	77

II.1.3	Die Konfiguration.....	79
	(1) Leitungsspanne und Anzahl der Hierarchieebenen.....	80
	(2) Konfiguration auf einer Leitungsebene.....	83
	(3) Ein- und Mehrlinien- konfiguration	86
	(4) Abstufung von Leitungs- befugnissen	91
	(5) Besonderheiten der Lei- tungskonfiguration in unterschiedlichen Unternehmensformen	95
II.2	Die Ausgestaltung der Leitung.....	97
II.2.1	Zentralisierung von Entschei- dungskompetenzen	99
	(1) Gestaltung der Einflußtiefe	99
	(2) Gestaltung der Einflußform.....	102
II.2.2	Programmierung, Formali- sierung und Management- systeme	104
	(1) Regelungen in Unternehmen	105
	(2) Der Implementierungs- status organisatorischer Regelungen	108
	(3) Gestaltungsdimensionen von Managementsystemen	110
	(4) Spezielle Implemen- tierungsprobleme von Managementsystemen	115
II.2.3	Aktorenorientierte Ansätze.....	120
	(1) Grundlagen aktoren- orientierter Ansätze	120
	(2) Anreiz- und Sanktions- systeme	122

	(3) Personalpolitik.....	124
II.3	Die Integration der organisatorischen Teileinheiten	136
II.3.1	Nochmals: Eigensinn als Grundproblem.....	138
II.3.2	Autorisierungsrechte als Ausgangspunkt	141
	(1) Verankerung von Autorisierungsrechten in Unternehmen	142
	(2) Wirkung von Autorisierungsrechten.....	143
	(3) Grenzen von Autorisierungsrechten	145
II.3.3	Der Integrationsmechanismus "Markt" als klassische Alternative	147
	(1) Charakteristika von Märkten.....	147
	(2) Relevante Typen von unternehmensinternen Märkten.....	149
	(3) Aufbau von unternehmensinternen Märkten	151
II.3.4	Integrationsmechanismen jenseits von Markt und Hierarchie	152
	(1) Charisma.....	154
	(2) Autorität.....	155
	(3) Reputation.....	158
	(4) Vertrauen	159
	(5) Solidarität	160
	(6) Gemeinsame Werte	161

II.3.5	Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Integra- tionsmechanismen	162
(1)	Bedeutung der Integra- tionsmechanismen für unterschiedliche Unternehmensformen	163
(2)	Gefahren beim Einsatz von Integrationsmechanismen	165
(3)	Grenzen beim Einsatz von Integrationsmechanismen	166

III.	EINFLUSSFAKTOREN UND HEURISTIKEN DER KONKRETEN ORGANISATIONS- GESTALTUNG	169
------	---	------------

III.1	Ziele, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen.....	171
-------	--	------------

III.1.1	Unternehmerische Ziele als mittelbare Referenz für organisatorische Gestal- tungsmaßnahmen	172
---------	---	-----

(1)	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	173
-----	---	-----

(2)	Sinnmodelle von Unternehmen	174
-----	--------------------------------------	-----

(3)	Verfügbare Ressourcen- basis eines Unternehmens.....	176
-----	---	-----

III.1.2	Erfolgsfaktoren als unmittel- bare Referenz für organisa- torische Gestaltungs- maßnahmen.....	179
---------	---	-----

(1)	Umfeldadäquanz und Flexibilität.....	181
-----	---	-----

(2)	Koordination und Mobilisierung	185
-----	---	-----

	(3) Organisationskosten	196
III.1.3	Interne und externe Rahmenbedingungen	205
	(1) Externe Faktoren	206
	(2) Interne Faktoren.....	208
III.2	Die Wahl der Unternehmensform.....	210
III.2.1	Flexibilitätspotentiale der Unternehmensformen	213
III.2.2	Potentiale der Koordination in den Unternehmensformen	217
	(1) Spezialisierungs- und Synergiepotentiale in Einheitsunternehmen und Konzernen.....	217
	(2) Möglichkeiten einer zen- tralen Koordination in Konzernen und koopera- tiven Zusammenschlüssen	220
	(3) Ausprägungen von Synergie- und Speziali- sierungspotentialen in den Unternehmensformen	222
III.2.3	Mobilisierungspotentiale in den Unternehmensformen	226
	(1) Voraussetzungen der Mobilisierung	226
	(2) Differenzierte Analyse der Mobilisierungs- möglichkeiten	228
III.2.4	Organisationskosten der Unternehmensformen	234
	(1) Leitungskosten.....	234
	(2) Akquisitions- und Integrationskosten.....	236

III.2.5	Unternehmensformen und ihre Anwendungsbedingungen	238
	(1) Das Einheitsunternehmen und seine Anwendungs- bedingungen.....	239
	(2) Der Konzern und seine An- wendungsbedingungen	240
	(3) Die Allianz und ihre An- wendungsbedingungen	242
	(4) Der Verband und seine An- wendungsbedingungen	244
III.3	Die Ausgestaltung einzelner Gestaltungsfelder	246
III.3.1	Ausgestaltung der Leistungskonfiguration.....	247
	(1) Stellen- und Abteilungs- spezialisierung	247
	(2) Gliederung der Teil- einheiten	250
III.3.2	Ausgestaltung der Leitungskonfiguration	254
	(1) Leitungsspanne und Anzahl der Hierarchieebenen.....	255
	(2) Umfang der Stäbe	257
	(3) Einlinien- und Mehrlinien- konfiguration	258
	(4) Internationale Ausrichtung	259
III.3.3	Ausgestaltung der Leitung und Wahl der Integra- tionsformen.....	261
	(1) Bedeutung einzelner Leitungsformen.....	262
	(2) Integrationsformen	266

IV.	JENSEITS DER ÖKONOMISCH-RATIONALEN GESTALTUNG VON UNTERNEHMEN.....	269
IV.1	Realtypische Phänomene bei der Entwicklung des Organisations- entwurfs	270
IV.1.1	Orientierungslosigkeit im Zielbereich.....	270
IV.1.2	Das Zusammenspiel von Ideen und Interessen	272
IV.1.3	Krisen als Auslöser für das Aufgreifen von Ideen.....	274
IV.1.4	Die Wirkung von Zwängen auf die Organisations- gestaltung.....	275
	(1) Externe Zwänge.....	276
	(2) Interne Zwänge.....	276
IV.2	Polyzentrismus in den Unter- nehmen und der Verlust der Gestaltungskontrolle	278
IV.2.1	Charakteristika poly- zentrischer Strukturen.....	279
IV.2.2	Die Entstehung poly- zentrischer Strukturen.....	282
	(1) Der Aufbau von Gegen- einflußpotentialen	282
	(2) Strukturelle Randbedin- gungen des Auftauchens eines ungebändigten Polyzentrismus	284

IV.3 Ansatzpunkte zur Erfassung realer Gestaltungsprozesse.....	286
IV.3.1 Zwischen willentlicher Orga- nisationsgestaltung und willkürlicher Organisations- evolution	286
(1) Das ökonomische Band	287
(2) Gemäßigter Voluntarismus und geplante Evolution	288
IV.3.2 Rahmenkonzepte als Instru- ment der Organisations- gestaltung.....	290
(1) Charakteristika von Rahmenkonzepten	290
(2) Funktionen eines forma- tierten Rahmenkonzepts bei der Organisationsgestaltung	293
LITERATURVERZEICHNIS.....	299
STICHWORTVERZEICHNIS.....	311

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. I-1:	Formen der Interdependenz.....	5
Abb. I-2:	Schicksals- und Verhaltensinterdependenz.....	6
Abb. I-3:	Das Gefangenendilemma	8
Abb. I-4:	Komponenten des Eigensinns	10
Abb. I-5:	Inkommensurabilität als Unterschied in den Sichtweisen....	12
Abb. I-6:	Der instrumentelle Organisationsbegriff: Aufbau- und Ablauforganisation	14
Abb. I-7:	Ziele in Organisationen	16
Abb. I-8:	Formale Formen von Verfassungen	19
Abb. I-9:	Organisationstypen nach Etzioni.....	22
Abb. I-10:	Mitglieder, Teilnehmer, Interessenten und Betroffene	26
Abb. I-11:	Zwei Dimensionen der Komplexität	28
Abb. I-12:	Das Grundprinzip eines Regelkreises.....	34
Abb. I-13:	Ansatzpunkte zur Charakterisierung von Führungshandlungen	36
Abb. I-14:	Der Durchgriff auf das Entscheidungsfeld.....	37
Abb. I-15:	Eine rekursive Anwendung der Typologie sozialer Systeme	43

Abb. I-16:	Unternehmen und Unternehmensverbindungen zwischen Einheit und Vielheit: Eine Typologie.....	45
Abb. I-17:	Funktionale Konfiguration: Ein Beispiel	47
Abb. I-18:	Stammhauskonzern und Holdingkonzern	50
Abb. I-19:	Das Prinzip der Allianz	50
Abb. I-20:	Eine Typologie von Allianzen.....	51
Abb. I-21:	Eine Systematik von Wirtschaftsverbänden.....	53
Abb. I-22:	Die formale (Minimal-) Struktur eines Verbands	55
Abb. II-1:	Die prinzipielle Vorgehensweise auf dem Weg zur Konfiguration organisatorischer Teileinheiten.....	59
Abb. II-2:	Formen der Autarkie von Teileinheiten	62
Abb. II-3:	Beispiel für eine Aufgabengliederung nach Funk- tionen in einem Sägewerk	66
Abb. II-4:	Die Gliederung der Leitungsaufgaben nach Mintzberg	69
Abb. II-5:	Varianten einer verrichtungsorientierten Konfigu- ration in einem Einheitsunternehmen.....	70
Abb. II-6:	Möglichkeiten der verrichtungsorientierten Konfigu- ration in der Allianz.....	71
Abb. II-7:	Beispiel für eine verrichtungsorientierte Konfigu- ration im Verband.....	72

Abb. II-8:	Varianten einer objektorientierten Konfiguration der Teileinheiten nach Produktgruppen in einem Konzern (Beispiel)	74
Abb. II-9:	Beispiele für eine objektorientierte Konfiguration in Allianzen	74
Abb. II-10:	Beispiele für eine zweidimensionale objektorientierte Konfiguration im Konzern	75
Abb. II-11:	Ein Beispiel für die objektorientierte Konfiguration auf der zweiten Gliederungsebene eines Einheitsunternehmens.....	78
Abb. II-12:	Von der mehrdimensionalen Leistungskonfiguration zur Leitungskonfiguration	79
Abb. II-13:	Der Zusammenhang von Anzahl der Hierarchieebenen und Leitungsspanne.....	82
Abb. II-14:	Das Prinzip der Einlinienkonfiguration.....	87
Abb. II-15:	Das Grundprinzip der Mehrlinienkonfiguration.....	88
Abb. II-16:	Beispiel einer Stablinienkonfiguration mit einer eigenen Stabhierarchie.....	89
Abb. II-17:	Beispiel für eine Leitungskonfiguration nach dem Prinzip der Matrixorganisation.....	90
Abb. II-18:	Beispiel für eine Zentralbereichskonfiguration mit differenziert zugeordneten fachlichen und disziplinarischen Leitungsbefugnissen.....	93

Abb. II-19:	Unterschiedliche Abgrenzungsmöglichkeiten von Entscheidungskompetenzen in einem nach finanzwirtschaftlichen Kriterien strukturierten Entscheidungsfeld.....	101
Abb. II-20:	Die Einflußtiefe auf Teileinheiten und die Rolle einer Holding.....	102
Abb. II-21:	Formen der Einflußnahme durch die Leitung	103
Abb. II-22:	Implementierungsstatus organisatorischer Regelungen und ihr jeweiliges Verhältnis zur Basisorganisation	109
Abb. II-23:	Der Strategiefächer als Beispiel einer Formatierung durch Strukturierung.....	113
Abb. II-24:	Idealtypisches Schema des Gegenstromverfahrens.....	114
Abb. II-25:	Vorgehensweisen und Probleme bei der Gestaltung von Managementsystemen in einer Allianz	119
Abb. II-26:	Aktorenorientierte Ansatzpunkte und ihre unterschiedliche Wirkung auf die beiden Komponenten des Eigensinns	121
Abb. II-27:	Arten von monetären und nichtmonetären Anreizen	123
Abb. II-28:	Einflußintensität und Einflußbreite der personalpolitischen Steuerungsinstrumente	125
Abb. II-29:	Varianten personeller Verflechtung zwischen zwei Leitungsebenen eines Konzerns	127
Abb. II-30:	Problemlösungstypen und ihr Einsatzbereich	132

Abb. II-31:	Die Wirkung von Autorisierungsrechten und den dazu funktional äquivalenten Integrationsmechanismen	137
Abb. II-32:	Aspekte der Machtausübung	144
Abb. II-33: I	nformationsdefizite als Grenzen für die zentrale Koordination und Mobilisierung auf Basis von Autorisierungsrechten	146
Abb. II-34:	Formen organisationsinterner Leistungsdistribution in einem Konzern	148
Abb. II-35:	Relevante Typen von unternehmensinternen Märkten.....	150
Abb. II-36:	Das Verhältnis von Autorisierungsrechten, Macht und Autorität.....	156
Abb. III-1:	Die Transformierbarkeit von Ressourcen und die Verwandtschaft ihrer möglichen Einsatzfelder	178
Abb. III-2:	Formen der Flexibilität.....	183
Abb. III-3:	Auslastungseffekte, Skaleneffekte und Lernvorteile.....	191
Abb. III-4:	Wertschaffende Synergiepotentiale (Beispiele)	193
Abb. III-5:	Ansatzpunkte zur Manipulation der Wettbewerbskräfte....	195
Abb. III-6:	Ressourcenspezifität und strategische Relevanz der Leistung.....	200
Abb. III-7:	Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen.....	201
Abb. III-8:	Ein einfaches Modell einer Transaktion.....	202

Abb. III-9:	Die Dimensionen der Rahmenbedingungen des Unternehmens.....	205
Abb. III-10:	Potentiale der einzelnen Unternehmensformen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren (Überblick)	212
Abb. III-11:	Reduktion der Stückkosten bei der Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und der Nutzung von Synergievorteilen.....	219
Abb. III-12:	Zentral koordinierende Einflußmöglichkeiten bei der Abwicklung einer Zusammenarbeit zwischen Teileinheiten in verschiedenen Unternehmensformen	221
Abb. III-13:	Synergiepotentiale in Konzernen und kooperativen Zusammenschlüssen.....	223
Abb. III-14:	Der Übergang von Spezialisierungs- zu Synergiepotentialen in den verschiedenen Unternehmensformen	224
Abb. III-15:	Möglichkeiten der Mobilisierung in einzelnen Unternehmensformen	229
Abb. III-16:	Einflußfaktoren auf die Gestaltungsvariablen der Leistungskonfiguration.....	247
Abb. III-17:	Der Zusammenhang von Fertigungstechnologie, Spezialisierungsgrad und Qualifikationsanforderungen	249
Abb. III-18:	Die Leistungskonfiguration in Abhängigkeit von der Diversität des Leistungsprogramms und des Umfelds	251
Abb. III-19:	Der Zusammenhang von Leistungskonfiguration und Unternehmenserfolg	253
Abb. III-20:	Einflußfaktoren der Leitungskonfiguration.....	255

Abb. III-21:	Die Ausgestaltung der Leitungskonfiguration in Abhängigkeit von der Diversität des Leistungsprogramms und den Koordinationspotentialen.....	258
Abb. III-22:	Die internationale Ausrichtung der Leitungskonfiguration.....	260
Abb. III-23:	Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung von Leitung und Integrationsformen	262
Abb. III-24:	Die Bedeutung der Leitungsformen bei der Ausgestaltung der Leitung	265
Abb. IV-1:	Das politische System	280
Abb. IV-2:	Polyzentrische Strukturen.....	281
Abb. IV-3:	Die Metapher der Resultante.....	285
Abb. IV-4:	Grundelemente eines Rahmenkonzepts.....	292
Abb. IV-5:	Beispiel einer Themenliste für ein Rahmenkonzept.....	293
Abb. IV-6:	Mögliche Statusanmerkungen zu den Aussagen eines Rahmenkonzepts	295
Abb. IV-7:	Prozeßablauf bei der Erstellung eines formatierten Rahmenkonzepts (Beispiel).....	297