

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XI
EINLEITUNG	1
I. ORGANISATION UND PROBLEMINDIKATION	7
1. Grundsätzliche Überlegungen zur Problemindikation	7
1.1 Das Phänomen der rationalen Entscheidung	8
1.1.1 Entscheidung und Entscheidungstheorie	9
1.1.2 Grundlagen der praktisch normativen Entscheidungstheorie	12
1.1.3 Auslösefaktoren einer Entscheidungsrevision	13
1.1.4 Aussagen zum individuellen Entscheidverhalten	15
1.2 Das Entdecken der Entscheidungsnotwendigkeit	16
1.2.1 Problem und Problemstehung	17
1.2.1.1 Zum Problembegriff	17
1.2.1.2 Typen der Problemstehung	19
1.2.2 Möglichkeiten der Problemerkennung	22
1.2.2.1 Verschiedene Arten von Diskrepanzen	22
1.2.2.2 Eindimensionale und mehr- dimensionale Problemerkennung	25
1.2.2.3 Primär- und Sekundärererkennung	31
1.2.2.4 Systematische und unsystematische Problemerkennung	32
1.2.3 Beurteilung der Entscheidungsnotwendigkeit	33
1.3 Die Analyse des Problems	35
1.3.1 Problemindikation und Problemanalyse	35
1.3.2 Möglichkeiten der Problemanalyse	36

1.4	Die Arten der Problemindikation	42
1.4.1	Indikationsebene und Indikationsschärfe	42
1.4.2	Indikatorenart und Indikatorenform	44
1.4.3	Indikationsart und Indikationsform	45
1.4.4	Indikationszeitpunkt und Indikationsbegründung	46
1.4.5	Raster der Indikationsarten	47
2.	Organisation und Reorganisation	49
2.1	Zum Verständnis der Organisationsproblematik	50
2.1.1	Der Begriff der Organisation und Reorganisation	50
2.1.2	Das Führungsproblem in der Unternehmung	52
2.1.3	Die Organisation im Umfeld der Führungsaufgaben	55
2.1.4	Der Organisationsgrad	64
2.2	Spezielle Problemdimensionen hinsichtlich der Indikation von Organisationsproblemen	66
2.2.1	Das organisatorische Instrumentarium	66
2.2.2	Die Wirkungen der Unternehmungsführung	71
2.2.2.1	Allgemeine Wirkungen der Unternehmungsführung	71
2.2.2.2	Wirkungen der formalen Organisation	82
2.2.2.3	Interdependenzen im Bereich der Wirkungen	86
2.2.3	Die Träger der Organisationsaufgabe	88
2.3	Das organisatorische Gestaltungsproblem	89
2.3.1	Das Gestaltungsproblem als Reorganisationsproblem	90
2.3.1.1	Verschiedene Reorganisationstypen	91
2.3.1.2	Tendenzaussagen bezüglich der Reorganisationstypen	93
2.3.2	Das Gestaltungsproblem als Ansatzpunkt für eine Indikation von Organisationsproblemen	96
2.3.2.1	Verschiedene Formulierungen des Gestaltungsproblems	96
2.3.2.2	Ansatzpunkte zur Indikation von Organisationsproblemen	101

2.4	Die Arten der Indikation von Organisationsproblemen	103
2.4.1	Arten aufgrund der Indikationsebene	104
2.4.1.1	Direkte Organisationsproblem- erkennung	104
2.4.1.2	Indirekte Organisationsproblem- erkennung	106
2.4.2	Arten aufgrund der Indikationsbegründung	108
2.4.2.1	Sachliche Problemindikation	108
2.4.2.2	Subjektive Problemindikation	112
2.4.3	Weitere Arten der Indikation von Organisationsproblemen	114
II.	MÖGLICHKEITEN DER INDIKATION VON ORGANISATIONSPROBLEMEN	117
3.	Auslösung von Reorganisationsprozessen	118
3.1	Reorganisationsprozesse	118
3.1.1	Prozessbetrachtung nach Grochla	119
3.1.2	Prozessbetrachtung nach Hill/Fehlbaum/Ulrich	122
3.1.3	Aussagen zu den Möglichkeiten der Indikation von Organisationsproblemen	126
3.2	Auslösefaktoren für Reorganisationen	130
3.2.1	Externe Faktoren	130
3.2.2	Interne Faktoren	131
3.2.3	Aussagen zu den Möglichkeiten der Indikation von Organisationsproblemen	133
3.3	Empirische Ergebnisse zur Initiierung von Reorganisationsprozessen	137
3.3.1	Bedeutung verschiedener Auslösefaktoren	138
3.3.2	Aussagen zu den Möglichkeiten der Indikation von Organisationsproblemen	143

4. Indikation von Organisationsproblemen über Effizienzvariablen	146
4.1 Das Konstrukt organisatorischer Effizienz	147
4.1.1 Struktur des Konstruktes	148
4.1.2 Unterschiedliche Effizienzvariablen	151
4.1.2.1 Ermittlungsarten von Effizienzvariablen	151
4.1.2.2 Dimensionen des Konstruktes	153
4.1.2.3 Kriterien und Indikatoren des Konstruktes	156
4.1.2.4 Zusammenfassende Studien	158
4.1.2.5 Spezifische Auswahl der Effizienzvariablen	161
4.1.3 Beurteilung der Gesamteffizienz	163
4.1.3.1 Beurteilungsproblem ohne Messproblem	163
4.1.3.2 Beurteilungsproblem mit Messproblem	167
4.1.4 Zusammenfassende Stellungnahme	168
4.2 Organisationsziele und Effizienzvariablen	170
4.2.1 Verschiedenartigkeit von Organisationszielen	171
4.2.1.1 Organisationsziele und ihr Kontext	171
4.2.1.2 Möglichkeiten der Formulierung von Organisationszielen	172
4.2.2 Organisationsziele im Kontext der Rahmenstruktur	175
4.2.2.1 Organisationsziele nach Grochla	176
4.2.2.2 Organisationsziele nach Grochla und Thom	178
4.2.2.3 Organisationsziele nach Ansoff und Brandenburg	180
4.2.2.4 Organisationsziele nach Fuchs-Wegner und Welge	187
4.2.2.5 Organisationsziele nach Hill/Fehlbaum/Ulrich	192
4.2.2.6 Organisationsziele nach Rohner	195
4.2.2.7 Zusammenfassende Stellungnahme	198

4.2.3	Organisationsziele im Kontext der Detailstruktur- und Prozessgestaltung	202
4.2.3.1	Ziele der Detailstrukturgestaltung	203
4.2.3.2	Auftragsorientierte Prozessziele	204
4.2.3.3	Arbeitsträgerorientierte Prozessziele	204
4.2.3.4	Zusammenfassende Stellungnahme	205
4.2.4	Zustandsorientierte Organisationsziele und Effizienz	206
4.2.4.1	Spezialisierung, Formalisierung/Standardisierung, Zentralisierung und Effizienz	208
4.2.4.2	Konfiguration und Effizienz	210
4.2.4.3	Zusammenfassende Stellungnahme	211
4.3	Möglichkeiten und Probleme der Indikation von Organisationsproblemen über Effizienzvariablen	214
4.3.1	Generelle Möglichkeiten und Probleme der Indikation von Organisationsproblemen über Effizienzvariablen	214
4.3.1.1	Generelle Möglichkeiten	215
4.3.1.2	Generelle Probleme	218
4.3.2	Chancen einer Reduktion der Subjektivität hinsichtlich der Indikation von Organisationsproblemen	220
4.3.2.1	Auswahl relevanter Effizienzvariablen	220
4.3.2.2	Festlegung von Soll-Werten	223
5.	Indikation von Organisationsproblemen über Strategie - Struktur - Situation - Misfits	225
5.1	Zum Prinzip der Indikation von Organisationsproblemen über Misfit	226
5.1.1	Grundprinzip einer Problemindikation über Fit-Ansätze	226
5.1.2	Verschiedene Misfit-Komponenten	229
5.1.2.1	Situation und Struktur	231
5.1.2.2	Strategie und Struktur	231
5.1.2.3	Strategie - Struktur - Situation	232

5.2	Forschungsergebnisse zum Situation-Struktur-Fit	235
5.2.1	Klassischer Situativer Ansatz	236
5.2.1.1	Forschungsstrategie und Interpretation der Ergebnisse	236
5.2.1.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	238
5.2.1.3	Kritik zum klassischen Situativen Ansatz	242
5.2.2	Empirische Studie von Hoffmann und Kreder	244
5.2.2.1	Zur Anlage der Untersuchung	245
5.2.2.2	Hypothesen und Ergebnisse der Untersuchung	248
5.2.2.3	Interpretation der Ergebnisse im Sinne von Ideal- und Problemmustern	254
5.2.2.4	Interpretation der Ergebnisse von Hoffmann und Kreder	259
5.2.3	Situation-Struktur-Typen nach Mintzberg	261
5.2.3.1	Beschreibungsmodell der Unternehmung	262
5.2.3.2	Fünf Situation-Struktur-Typen	262
5.2.4	Zusammenfassende Stellungnahme	266
5.3	Forschungsergebnisse zum Strategie-Struktur-Fit	269
5.3.1	Verschiedene Strategieinterpretationen	269
5.3.2	Gesamtunternehmungsebene	274
5.3.2.1	Diversifikation und Divisionalisierung	274
5.3.2.2	Strategie-Struktur-Erfolg	278
5.3.3	Geschäftsbereichsebene	283
5.3.3.1	Normstrategien und Struktur	283
5.3.3.2	Strategische Geschäftseinheiten und Struktur	287
5.3.3.3	Wettbewerbsstrategien und Struktur	291
5.3.4	Produktebene	296
5.3.5	Gesellschaftsstrategieebene	300
5.3.5.1	Lebenszyklustheorien und ihre empirische Evidenz	301
5.3.5.2	Situation-Struktur-Strategie	308
5.3.5.3	Strategische Grundhaltungen	310
5.3.6	Zusammenfassende Stellungnahme	317

5.4	Möglichkeiten und Probleme der Indikation von Organisationsproblemen über Misfit	320
5.4.1	Problemindikation unter Zuhilfenahme obiger Forschungserkenntnisse	320
5.4.1.1	Generelle Möglichkeiten der Problemindikation über Misfit	321
5.4.1.2	Effiziente Muster	323
5.4.1.3	Beobachtbare Muster	326
5.4.2	Probleme der Operationalisierung und Urteilsbildung	328
5.4.2.1	Operationalisierung der Merkmale und Ausprägungen	328
5.4.2.2	Problematik der Urteilsbildung	329
5.4.3	Spezielle Probleme der Verwendung von Idealmustern	330

SCHLUSSBEMERKUNGEN	332
---------------------------	-----

Literaturverzeichnis	335
----------------------	-----

Abbildungsverzeichnis

<u>Abb.</u>		<u>Seite</u>
1	Grundmodell eines Problems	18
2	Raster der Indikationsarten	48
3	Darstellung des Führungsprozesses über Entscheidungsarten	58
4	Determinanten des führungsbedingten Verhaltens	63
5	Wirkungsmodell der Individualebene	74
6	Determinanten der individuellen Macht nach Krüger	78
7	Wirkungen der Unternehmungsführung	82
8	Wirkungsmodell einzelner Führungsinstrumente	87
9	Effizienzansatz als "best-fit"-Ansatz	100
10	Aktivitäten im organisatorischen Gestaltungsprozess	121
11	Ablaufphasen der Reorganisation nach Hill/Fehlbaum/Ulrich	124/125
12	Bedeutung externer Initiierungsgründe	138
13	Bedeutung interner Initiierungsfaktoren	139
14	Rangfolge der wichtigsten internen Initiierungsfaktoren	142
15	Das Konstrukt organisatorischer Effizienz	150
16	Effizienzvariablen der Führung	156
17	Effizienzindikatoren nach Czuk	157
18	Auswertung verschiedener Effizienzansätze nach Fessmann	158
19	Effizienzkriteriencluster nach Quinn und Rohrbaugh	160
20	Spezifische Effizienzvariablen	162
21	Effizienzkriterien nach Grochla und Thom	179
22	Effizienzkriterien der Kategorien 1 und 2 nach Ansoff/Brandenburg	182
23	Effizienzkriterien der Kategorien 3 und 4 nach Ansoff/Brandenburg	183
24	Effizienzkriterien der Kategorie 5 nach Ansoff/Brandenburg	184
25	Machbarkeitskriterien nach Ansoff/Brandenburg	185
26	Typenbildung nach Fuchs-Wegner/Welge	190
27	Beurteilungsprocedere von Strukturkonzepten nach Fuchs-Wegner/Welge	191
28	Effizienzkriterien nach Hill/Fehlbaum/Ulrich	194
29	Situative Gebildestrukturen nach Rohner	197

30	Strukturdimensionen und Effizienz	209
31	Konfiguration und Effizienz	211
32	Möglichkeiten der Indikation von Organisationsproblemen über Effizienzvariablen	218
33	Wirkungsbereich organisatorischer Fit-Ansätze	230
34	Zusammenhang von Situation-Struktur-Strategie	233
35	Primäre Situation-Struktur-Zusammenhänge	239
36	Sekundäre Situation-Struktur-Zusammenhänge	240
37	Situation-Struktur-Muster nach Hirzel/Miketta	241
38	Umwelt - Struktur - Fit	251
39	Programm - Struktur - Fit	252
40	Groesse - Struktur - Fit	253
41	Musterdarstellung pro Situationstyp	255
42	Musterdarstellung pro Strukturtyp	257
43	Fünf Basisbereiche der Unternehmung nach Mintzberg	263
44	Fünf Struktur-Situations-Typen nach Mintzberg	264/265
45	Unterschiedliche Strategieebenen	271
46	Strategien auf Gesamtunternehmungsebene	272
47	Diversifikation und Divisionalisierung in fünf Ländern	277
48	Prozentuale Verteilung von Struktur - Strategie - Zusammenhängen	280
49	Erfolgsunterschiede bei verschiedenen Organisationstypen	281
50	Normstrategien im Portfolio	284
51	Kombinierte Strategie-Strukturentwicklung	286
52	Beispiel für strategische Geschäftseinheiten i.S. einer dualen Organisation	289
53	Anforderungen pro Strategietyp	292
54	Branchentypen und Führungsstil nach Porter	293
55	Erfolge der Geschäftsbereiche gemäss unterschiedlicher Strategien	294
56	Zusammengefasste Ergebnisse der Studie von White	297
57	Forschungsmodell von Bart	299
58	Fünf Phasen der Unternehmungsentwicklung	302
59	Modell der Unternehmungsentwicklung nach Greiner	303
60	Entwicklungsprozess nach Murray	304
61	Summarisches 5-Phasen-Modell nach Miller/Friesen	306

62	Strategische Fit/Misfit-Kombinationen nach Miller	309
63	Anpassungszyklus nach Miles/Snow	311
64	Strategische Grundhaltungen nach Miles/Snow	313
65	Strategische Grundhaltung und Organisation	316