

Inhalt

Erster Teil

Grundzusammenhänge der organisatorischen Gestaltung	13
1. Kapitel: Betriebliche Aktionsfelder und ihre Strukturierung	13
A. Aktionsfelder und ihre Elemente als Regelungsbereiche	13
1. Geregelt Aufgabenerfüllung als Basisproblem	13
2. Begriff und Aufbau von Aktionsfeldern	13
3. Praxisrelevante Aktionselemente	18
3.1 Aufgaben	18
3.2 Menschen	20
3.3 Informationen	21
3.4 Sachmittel	21
B. Regelungsformen: Integration und Koordination	22
1. Regelungszeitpunkte	22
2. Regelungsobjekte	24
3. Regelung durch Organisationsplanung	26
C. Leitidee, Komponenten und Anlässe der Gestaltung	28
1. Organisatorische Adäquanz als Leitidee der Gestaltung	28
2. Komponenten organisatorischer Gestaltung	31
3. Anlässe für Organisationsmaßnahmen	36
Kontrollfragen	37
Literatur	38
2. Kapitel: Träger, Ziele und Rahmenbedingungen der Gestaltung	39
A. Planer, Entscheider und Benutzer als Gestaltungsträger	39
1. Aufgabenteilung	39
2. Interaktionszusammenhang	41
3. Gestaltungsträgerschaft	43
B. Strategische und operative Gestaltungsziele	44
1. Bedeutung von Zielen	44
2. Einflussfaktoren der Zielbildung	45
3. Bezugsbereich und Inhalt von Zielen	45
4. Strategische Gestaltungsziele	48
5. Operative Gestaltungsziele	50
C. Rahmenbedingungen der Gestaltung	52
1. Situative Rahmenbedingungen und Organisationsstruktur	52
2. Unternehmungsinterne Bedingungen	53
3. Unternehmungsexterne Bedingungen	55
Kontrollfragen	58
Literatur	58
3. Kapitel: Methoden und Techniken der organisatorischen Gestaltung	59
A. Methodische Unterstützung der Gestaltungsaufgaben	59
B. Sachorientierte Gestaltung: Organisationsplanung	60
1. Ziele und Objekte	60
2. Prozesse und Träger	63
3. Techniken	66

C.	Verhaltensorientierte Gestaltung: Organisationsentwicklung	71
1.	Ziele und Objekte	71
2.	Träger und Prozesse	72
3.	Techniken	73
	Kontrollfragen	75
	Literatur	75
Zweiter Teil		
	Bereiche und Alternativen der Gestaltung	76
1.	Kapitel: Das Aktionssystem	76
A.	Grundfragen der Stellen- und Abteilungsbildung	76
1.	Stelle und Stellenbildung	76
2.	Hierarchische Koordination von Stellen	78
2.1	Notwendigkeit der Hierarchie	78
2.2	Leitungsstellen und Leitungsebenen	79
2.3	Konfiguration der Hierarchie	80
2.4	Inhaltsmuster der Hierarchie	81
2.5	Beurteilung und Bedeutung der Hierarchie	84
3.	Hierarchieergänzungen	87
3.1	Stäbe und Dienstleistungsstellen	87
3.2	Kollegien und Teams	88
B.	Strategische Gestaltungsalternativen	88
1.	Gestaltungsparameter	88
2.	Idealtypen der Gestaltung	90
2.1	Funktionale Organisation	90
2.2	Divisionale Organisation	90
2.3	Matrixorganisation	91
3.	Beurteilung der Idealtypen	92
3.1	Zielorientierung der Organisation	92
3.2	Führbarkeit und Koordinationsaufwand	94
3.3	Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse	94
3.4	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation	94
3.5	Soziale Effizienz	95
C.	Operative Gestaltungsalternativen	95
1.	Gestaltungsprobleme	95
2.	Funktionale Organisationsformen	96
2.1	Erhöhung der Problemlösungskapazität: Stäbe und Teams	96
2.2	Verbesserung der Koordination: Kollegien	99
2.3	Erhöhung der strategischen Anpassungsfähigkeit: Objektorientierte Teilbereiche und strategische Geschäftseinheiten	100
3.	Divisionale Organisationsformen	103
3.1	Voraussetzungen der Divisionalisierung	103
3.2	Bestimmung des Divisionalisierungsprofils	104
3.3	Festlegung der Spartenkompetenzen	105
4.	Formen der Matrixorganisation	107
4.1	Bestimmung des Objekts: Projekt- und Produktmatrix	107
4.2	Festlegung von Umfang und Stärke der zweiten Dimension: reduzierte Matrix	108
D.	Prozeßbezogene Gestaltung	111
1.	Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation	111
2.	Parameter und Formen der Prozeßgestaltung	113

2.1	Standardisierung	113
2.2	Arbeitszerlegung	114
2.3	Moderne Formen der Arbeitsstrukturierung	114
3.	Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen	117
3.1	Temporale und lokale Synthese	117
3.2	Temporale Synthese am Beispiel von Planungs- und Kontrollprozessen	117
3.3	Lokale Synthese: Bürokonzepte	124
4.	Gestaltung von Produktionsprozessen	127
4.1	Gestaltungsalternativen	127
4.2	Beurteilung der Zielwirksamkeit	129
	Kontrollfragen	131
	Literatur	132
2. Kapitel: Das personale System		134
A.	Individualverhalten	134
1.	Leistungsverhalten eines Individuums	134
1.1	Grundmodell	134
1.2	Ausgewählte Variablen	136
2.	Einflußprozesse zwischen Individuen	138
2.1	Grundmodell	138
2.2	Ausgewählte Variablen	140
B.	Gruppenverhalten	144
1.	Variablen des Gruppenverhaltens	144
2.	Interaktion zwischen Gruppen	146
2.1	Allgemeines Interaktionsmodell	146
2.2	Kooperation und Konflikt	147
C.	Führungsmodelle als Gestaltungsmuster des personalen Systems	149
1.	Begriff und Einordnung von Führungsmodellen	149
2.	Führung durch Anweisung und Kontrolle	149
2.1	Kurzcharakteristik	149
2.2	Strukturkomponenten	150
2.3	Verhaltenskomponenten	150
2.4	Zusammenfassende Beurteilung	151
3.	Führung durch Ausnahmeregelung	151
3.1	Kurzcharakteristik	151
3.2	Strukturkomponenten	152
3.3	Verhaltenskomponenten	152
3.4	Zusammenfassende Beurteilung	153
4.	Harzburger Modell	153
4.1	Kurzcharakteristik	153
4.2	Strukturkomponenten	153
4.3	Verhaltenskomponenten	154
4.4	Zusammenfassende Beurteilung	154
5.	Führung durch Ziele	155
5.1	Kurzcharakteristik	155
5.2	Strukturkomponenten	155
5.3	Verhaltenskomponenten	156
5.4	Zusammenfassende Beurteilung	157
D.	Beziehungen zwischen Struktur und Verhalten	157
1.	Wechselwirkungen	157
2.	Verhaltenswirkungen von Gestaltungsparametern des Aktionssystems	158
2.1	Art der Spezialisierung	158

2.2	Verteilung der Entscheidungsaufgaben	159
2.3	Struktur der Weisungsbeziehungen	159
	Kontrollfragen	160
	Literatur	161
3.	Kapitel: Das Informations- und Kommunikationssystem (IKS)	163
A.	Grundbegriffe	163
1.	Information und Kommunikation	163
2.	Informations- und Kommunikationssysteme	166
B.	Charakteristik betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme	166
1.	Grundzusammenhänge der Informationsversorgung	166
1.1	Informationsangebot, -nachfrage, -bedarf	166
1.2	Arten unternehmensbezogener IKS	169
2.	Strukturanalyse von IKS	173
2.1	Aktoren und Aktivierungsformen von IKS.	173
2.2	Informationsprozesse	174
2.3	Kommunikationsprozesse	175
2.4	Verknüpfung von Informations- und Kommunikationsprozessen.	179
C.	Grundprobleme der Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen	180
1.	Entwicklung und Einführung von IKS.	180
2.	Bewertung von Gestaltungskonzepten	184
3.	IK-Management	187
	Kontrollfragen	187
	Literatur	188
4.	Kapitel: Das Sachmittelsystem	189
A.	Begriff und Systematik organisatorisch relevanter Sachmittel	189
B.	Sachmittelangebot	190
1.	Büroinfrastruktur und Büromaschinen	190
2.	Sachmittel der elektronischen Datenverarbeitung und Telekommunikation	192
2.1	Micro-, Mini- und Großcomputer	192
2.2	Eingabegeräte	193
2.3	Ausgabegeräte	194
2.4	Dialoggeräte	195
2.5	Externe Speicher.	195
3.	Telekommunikationsangebot.	196
3.1	Formen der Kommunikation	196
3.2	Sprach-/Bildkommunikation	197
3.3	Text-/Bildkommunikation.	197
4.	Software	201
4.1	Anwendungs- und Systemsoftware.	201
4.2	Nutzungsformen der Software	201
C.	Sachmittelanwendung	202
1.	Organisatorische Fragestellungen der Sachmittelanwendung	202
1.1	Die Entscheidungssituation bei Sachmitteleinsatz	202
1.2	Organisatorische Ziele und Nutzungskonzepte als Ausgangspunkt der Sachmittelanwendung	203
1.3	Anwendungsprofile von Datenverarbeitungs- und Telekommunikations-sachmitteln	204

1.4	Einsatzprinzipien	205
1.5	Probleme der Einführung neuer Sachmittel	207
2.	Anwendungsbeispiele für Systeme der Datenverarbeitung	208
2.1	Textverarbeitung	208
2.2	Bestelldisposition	209
2.3	Werbudgetplanung.	210
2.4	Expertensystem	211
3.	Anwendungsbeispiele für technische Kommunikationssysteme	212
3.1	Sprachkommunikation zwischen Mensch und Maschine	212
3.2	Telekonferenzen.	212
3.3	Bildschirmtext-Anwendung	213
D.	Auswirkungen des Sachmitteleinsatzes	215
1.	Wirkungsbedingungen	215
2.	Auswirkungen im Aktionssystem	216
3.	Auswirkungen im Informations- und Kommunikationssystem.	217
4.	Auswirkungen im personalen System	218
	Kontrollfragen	219
	Literatur	220
	Zusammenfassung	221
	Sachverzeichnis	227