

# Inhalt

## Erster Teil

Grundzusammenhänge der organisatorischen Gestaltung . . . . .	13
<b>1. Kapitel: Betriebliche Aktionsfelder und ihre Strukturierung . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>A. Aktionsfelder und ihre Elemente als Regelungsbereiche . . . . .</b>	<b>13</b>
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>B. Regelungsformen: Integration und Koordination . . . . .</b>	<b>22</b>
1. Regelungszeitpunkte . . . . .	22
2. Regelungsobjekte . . . . .	24
3. Regelung durch Organisationsplanung . . . . .	26
<b>C. Leitidee, Komponenten und Anlässe der Gestaltung . . . . .</b>	<b>28</b>
1. Organisatorische Adäquanz als Leitidee der Gestaltung . . . . .	28
2. Komponenten organisatorischer Gestaltung . . . . .	31
3. Anlässe für Organisationsmaßnahmen . . . . .	36
Kontrollfragen . . . . .	37
Literatur . . . . .	38
<b>2. Kapitel: Träger, Ziele und Rahmenbedingungen der Gestaltung . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>A. Planer, Entscheider und Benutzer als Gestaltungsträger . . . . .</b>	<b>39</b>
1. Aufgabenteilung . . . . .	39
2. Interaktionszusammenhang . . . . .	41
3. Gestaltungsträgerschaft . . . . .	43
<b>B. Strategische und operative Gestaltungsziele . . . . .</b>	<b>44</b>
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
<b>C. Rahmenbedingungen der Gestaltung . . . . .</b>	<b>52</b>
1. Situative Rahmenbedingungen und Organisationsstruktur . . . . .	52
2. Unternehmungsinterne Bedingungen . . . . .	53
3. Unternehmungsexterne Bedingungen . . . . .	55
Kontrollfragen . . . . .	58
Literatur . . . . .	58
<b>3. Kapitel: Methoden und Techniken der organisatorischen Gestaltung . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>A. Methodische Unterstützung der Gestaltungsaufgaben . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>B. Sachorientierte Gestaltung: Organisationsplanung . . . . .</b>	<b>60</b>
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
<b>3.</b>	<b>Kapitel: Das Informations- und Kommunikationssystem (IKS)</b> . . . . .	<b>163</b>
<b>A.</b>	<b>Grundbegriffe</b> . . . . .	<b>163</b>
1.	Information und Kommunikation . . . . .	163
2.	Informations- und Kommunikationssysteme . . . . .	166
<b>B.</b>	<b>Charakteristik betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme</b> . . . . .	<b>166</b>
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
<b>C.</b>	<b>Grundprobleme der Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen</b> . . . . .	<b>180</b>
1.	Entwicklung und Einführung von IKS. . . . .	180
2.	Bewertung von Gestaltungskonzepten . . . . .	184
3.	IK-Management . . . . .	187
	Kontrollfragen . . . . .	187
	Literatur . . . . .	188
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Das Sachmittelsystem</b> . . . . .	<b>189</b>
<b>A.</b>	<b>Begriff und Systematik organisatorisch relevanter Sachmittel</b> . . . . .	<b>189</b>
<b>B.</b>	<b>Sachmittelangebot</b> . . . . .	<b>190</b>
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
<b>C.</b>	<b>Sachmittelanwendung</b> . . . . .	<b>202</b>
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