

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Abbildungsverzeichnis	XVI
Übersichtenverzeichnis	XXII
Einführung	1
Teil 1: Ziele der organisatorischen Gestaltung	7
1. Problemstellung	8
2. Die Bedeutung der Organisationsphilosophie für die Ziele der organisatorischen Gestaltung	12
3. Ausprägungsformen organisatorischer Gestaltungsziele	15
3.1 Methodische Vorgehensweisen zur Bestimmung von organisatorischen Gestaltungszielen ...	16
3.2 Entwurf eines Zielsystems der organisatorischen Gestaltung	17
3.2.1 Zweckmäßige Aufgabenverteilung	24
3.2.2 Harmonisation	28
3.2.3 Bedarfsgerechte Information und Kommunikation	32
3.2.4 Qualität der Entscheidung	38
3.2.5 Umfassende Ressourcennutzung	46
• 3.2.6 Motivation und Zufriedenheit	51
3.2.7 Anpassungsfähigkeit und Stabilität	59
Teil 2: Organisatorische Gestaltungsbedingungen	67
0. Einführung in die Problemstellung	68
1. Der Situative Ansatz der Organisationsforschung im Überblick	76

1.1	Analytische und pragmatische Grundrichtungen	78
1.1.1	Das Grundmodell der pragmatischen Richtung	79
1.1.2	Das Grundmodell der analytischen Richtung ..	82
1.2	Unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte ..	85
2.	Modelle zur Erklärung von Strukturunterschieden	91
2.1	Quasi-mechanistische Modelle: Kontext- und Organisationsstruktur	92
2.1.1	Monovariante Erklärungsansätze	93
2.1.1.1	Die Größe der Unternehmung und ihr Einfluß auf die Organisationsstruktur	94
2.1.1.2	Die angewandte Technologie und ihr Einfluß auf die Organisationsstruktur	107
2.1.1.3	Die Umwelt der Unternehmung und ihr Einfluß auf die Organisationsstruktur	127
2.1.2	Multivariate Erklärungsansätze: Das Aston-Konzept	162
2.1.2.1	Charakteristika und Ergebnisse der Aston-Studien	162
2.1.2.2	Ansätze zu einer theoriegeleiteten Neuinterpretation der empirischen Ergebnisse	176
2.1.3	Kritik der Forschung auf der Basis quasi-mechanistischer Modelle	181
2.1.3.1	Überblick über die Hauptkritikpunkte in der Literatur	182
2.1.3.2	Grundannahmen quasi-mechanistischer Modelle und ihre Kritik	189
2.1.3.3	Konsequenzen für die Erklärung und Gestaltung von Organisationsstrukturen	196
2.2	Unternehmungspolitische Modelle: Strategie und Struktur	198
2.2.1	Strategie und Struktur: Zum Verhältnis von Diversifikation und Divisionalisierung	199
2.2.2	Das Konzept der Strategischen Wahl von Child	203
2.2.3	Das Modell der Ressourcenabhängigkeit von Pfeffer und Salancik	206
2.2.4	Die Typologie von Strategie-Struktur-Kombinationen von Miles und Snow	212
2.2.5	Kritik der Forschung auf der Basis unternehmungspolitischer Modelle	220
2.3	Personalistische Modelle: Die Managementphilosophie als Bindeglied zwischen Kontext und Organisationsstruktur	227

2.3.1	Ausgangsüberlegungen	227
2.3.2	Empirische Einzelbefunde	232
2.3.3	Lektionen aus dem japanischen Managementenerfolg	237
2.3.4	Kritik der Forschung auf der Basis personali- stischer Modelle	250
2.4	Gestaltungsprozeßbezogene Modelle: Reorganisationsprozesse und ihre Einflußgrößen	253
2.4.1	Der Prozeß der Divisionalisierung: Der Prozeßverlauf als Einflußfaktor auf das Ergebnis	258
2.4.2	Strukturen von Reorganisationsprozessen und deren Einflußgrößen	275
2.4.3	Umwelteinflüsse auf die interne Macht- verteilung im Management	297
2.4.4	Die Unternehmungs- und Betriebsverfassung als Basis der institutionellen Rahmenbedin- gungen der organisatorischen Gestaltung ..	299
2.4.5	Kritik der Forschung auf der Basis gestaltungsprozeßbezogener Modelle	320
2.5	Zwischenbilanz	323
3.	Ein Versuch zur Erklärung von Gemeinsam- keiten und Unterschieden bestehender Organisationsstrukturen	331
3.1	Die begrenzte Wahl von Begrenzungen struktur- bezogener Wahlmöglichkeiten als neues Grundmodell	333
3.2	Die beiden Ebenen des Grundmodells	340
3.2.1	Die Begrenzung von Wahlmöglichkeiten für Ziele, Strategien und Strukturen durch gesell- schaftliche Rahmenbedingungen	341
3.2.2	Wahlakte als Begrenzung für Folgeentschei- dungen	349
4.	Organisationsstrukturen zwischen Sach- zwang und Beliebigkeit: Zur Problematik der Bestimmung konkreter Grenzen	354
Teil 3: Aktionsparameter der organisatorischen Gestaltung		361
1.	Die organisatorische Gestaltung	362
1.1	Begriff und Inhalt	362
1.2	Die politische Dimension der organisatorischen Gestaltung	370

1.2.1	Konflikt und Konfliktbehandlung	371
1.2.1.1	Der Begriff »Konflikt«	371
1.2.1.2	Konfliktursachen und Konfliktphasen	372
1.2.1.3	Folgen von Konflikten	374
1.2.1.4	Konflikt-Management	375
1.2.1.5	Die Messung des Konfliktverhaltens	378
1.2.2	Machteinsatz und Beeinflussung	383
1.2.2.1	Grundlagen	383
1.2.2.2	Machtbasen	384
1.2.2.3	Die Messung von Macht	386
1.3	Gründe für organisatorische Gestaltungs- maßnahmen	389
2.	Aktionsparameter der organisatorischen Gestaltung	392
2.1	Strukturelle Aktionsparameter der organisatorischen Gestaltung	392
2.1.1	Spezialisierung	395
2.1.1.1	Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und die Gewinnung verteilter Aufgaben als Grundlagen der Spezialisierung	396
2.1.1.2	Spezialisierung, Stellenbildung und Stellen- besetzung	400
2.1.1.3	Spezialisierung und Abteilungsbildung	401
2.1.1.4	Spezialisierung und Organisations- strukturen	402
2.1.1.5	Messung der Spezialisierung	403
2.1.2	Koordination	410
2.1.2.1	Personenorientierte Koordinations- instrumente	415
2.1.2.1.1	Zentrale Kompetenzverteilung	416
2.1.2.1.2	Dezentrale Kompetenzverteilung	418
2.1.2.1.2.1	Koordination durch die Unternehmungs- philosophie	419
2.1.2.1.2.2	Das Management-by-Objectives als Koordina- tionsinstrument	420
2.1.2.1.2.3	Koordination durch Selbstabstimmung	423
2.1.2.2	Technokratische Koordinationsmechanismen	425
2.1.2.2.1	Programmierung	426
2.1.2.2.2	Formalisierung	428
2.1.2.3	Strukturelle Koordinationsmechanismen	432
2.1.2.4	Möglichkeiten zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	435
2.1.2.5	Die Messung der Koordination	436
2.1.3	Konfiguration	446
2.1.3.1	Ein- und Mehrliniensystem	446
2.1.3.2	Gliederungstiefe und Leitungsspanne	448
2.1.3.3	Die Messung der Konfiguration	450

2.1.4	Zusammenhänge zwischen den Strukturdimensionen	453
2.2	Die Aktionsparameter des organisatorischen Gestaltungsprozesses	458
2.2.1	Die Aktionsträger des organisatorischen Gestaltungsprozesses	458
2.2.1.1	Die Wahl der Aktionsträger im organisatorischen Gestaltungsprozeß	458
2.2.1.2	Die Organisationsformen der Zusammenarbeit	464
2.2.1.3	Partizipation	467
2.2.1.4	Das Promotoren-Modell von Witte: Ein Ansatz zur Erklärung innovativer Prozesse	473
2.2.2	Die strukturalen Aktionsparameter des Gestaltungsprozesses	475
2.2.2.1	Spezialisierung im organisatorischen Gestaltungsprozeß	475
2.2.2.2	Koordination im organisatorischen Gestaltungsprozeß	477
2.2.2.3	Konfiguration im organisatorischen Gestaltungsprozeß	480
3.	Typologien von Organisationsformen ..	481
3.1	Die Hauptdimensionen praxisrelevanter Strukturierungskonzeptionen	481
3.1.1	Spezialisierung	482
3.1.2	Koordination	487
3.2	Die funktionale Organisation	491
3.2.1	Theoretische Grundlagen	491
3.2.2	Varianten der funktionalen Organisation ..	494
3.2.2.1	Die funktionale Stab-Linien-Organisation ..	494
3.2.2.2	Funktional gegliederte Zentralbereiche ..	498
3.2.3	Die Beurteilung der funktionalen Organisation	498
3.3	Die divisionale Organisation (Spartenorganisation)	503
3.3.1	Theoretische Grundlagen	504
3.3.2	Varianten der divisionalen Organisation ..	507
3.3.2.1	Die Ausgestaltung der Verantwortlichkeit der Divisionsmanager	507
3.3.2.1.1	Profit-Center	507
3.3.2.1.2	Investment-Center	513
3.3.2.2	Modifikationen der divisionalen Organisation: Die Bildung von Zentralabteilungen	514
3.3.3	Probleme der divisionalen Organisation ..	519
3.3.3.1	Die Koordination der quasi-autonomen Teilbereiche	519
3.3.3.2	Die Berücksichtigung der Planungsorganisation: Strategische Geschäftseinheiten	522

3.3.4	Die Beurteilung der divisionalen Organisation	524
3.4	Mehrdimensionale Organisationsformen . . .	529
3.4.1	Theoretische Grundlagen	531
3.4.2	Aktuelle Formen mehrdimensionaler Organisationen	536
3.4.2.1	Organisationsformen des Produkt- managements	536
3.4.2.1.1	Das ressortgebundene Produkt- management	537
3.4.2.1.2	Das nicht-ressortgebundene Produkt- management	541
3.4.2.1.3	Probleme des Produktmanagements	544
3.4.2.2	Projektorientierte Organisationsformen	550
3.4.2.2.1	Formen der Projektorganisation	552
3.4.2.2.2	Gestaltung der Projektorganisation	560
3.4.2.2.3	Probleme der Projektorganisation	562
3.4.2.3	Die Matrix-Organisation	566
3.4.2.3.1	Grundformen der Matrix-Organisation	568
3.4.2.3.2	Tensor-Organisationen	569
3.4.2.3.3	Probleme der Matrix-Organisation	571
3.4.3	Anwendungsbedingungen mehrdimensionaler Organisationsformen, dargestellt am Beispiel der Matrix-Organisation	572
3.5	Sonderformen	576
3.5.1	Gruppenorientierte Organisationsformen: Das Konzept von Schnelle	576
3.5.2	Die Organisationsstruktur der internationalen Beziehungen	580

Teil 4: Effizienz der organisatorischen Gestaltung	587
1. Problemaufriß	588
2. Die Funktion der organisatorischen Effizienz im handlungsorientierten Ansatz	591
2.1 Die zielsystembezogene Perspektive	592
2.1.1 Die Identifizierungs- und Bewertungsfunktion	592
2.1.2 Die Kontrollfunktion	593
2.2 Die aufgabenträgerbezogene Perspektive	593
2.2.1 Die Leit- und Legitimationsfunktion	593
2.2.2 Die Motivations- und Dokumentations- funktion	595
3. Begriffsexplikation von organisatorischer Effizienz	597
3.1 Effizienz und Effektivität	600

3.2	Die Abhängigkeit des Effizienzverständnisses vom jeweiligen organisationstheoretischen Ansatz	600
3.3	Theoretische Effizienzansätze und ansatzimmanente Nominaldefinitionen	602
3.3.1	Gesamtsystem- bzw. Struktureffizienz	603
3.3.1.1	Der Ziel-Ansatz	603
3.3.1.2	Die System-Ansätze	606
3.3.1.3	Das Management-Audit	609
3.3.2	Neuere Ansätze zur Prozeßeffizienz	611
3.4	Das Effizienzverständnis von Praktikern	615
4.	Probleme der Messung von organisatorischer Effizienz	619
4.1	Ein Stufenschema zur Auflösung des Effizienzkonstruktes	619
4.1.1	Die Bildung von Effizienzdimensionen	620
4.1.2	Die Ableitung von Effizienzkriterien	621
4.1.3	Die Extraktion von Effizienzindikatoren	623
4.2	Spezielle Probleme der Effizienzforschung	623
4.3	Die Verwendung von Effizienzkriterien in ausgewählten Untersuchungen	625
5.	Prognosefaktoren der organisatorischen Effizienz	630
5.1	Die prinzipielle Rolle der Effizienzvariablen: Kausalzusammenhang versus Finalzusammenhang	631
5.2	Monovariablen Erklärungsversuche	632
5.2.1	Organisationsstruktur und Effizienz	632
5.2.2	Umwelt, Organisationsstruktur und Effizienz	638
5.2.3	Strategie, Organisationsstruktur und Effizienz	641
5.3	Multivariable Erklärungsversuche	645
5.3.1	Das 7-S-Konzept	645
5.3.2	Die Theorie Z	649
6.	Kritik der Effizienzforschung und Ansätze zu ihrer Weiterentwicklung	652
	Literaturverzeichnis	659
	Stichwortverzeichnis	689
	Angaben zu den Autoren	701