

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis                                                                   | XV        |
| <b>1. Einleitung</b>                                                                    | <b>1</b>  |
| 1.1. Problemstellung                                                                    | 1         |
| 1.2. Gang der Untersuchung                                                              | 3         |
| <b>2. Das Organisationsproblem</b>                                                      | <b>5</b>  |
| 2.1. Der Organisationsbegriff                                                           | 5         |
| 2.2. Arbeitsteilung und Koordination als Grundprinzipien der Organisation               | 6         |
| 2.3. Markt und Unternehmung als Grundformen der Koordination                            | 13        |
| 2.3.1. Kosten des Marktes und Marktversagen                                             | 13        |
| 2.3.2. Die unternehmensinterne Koordination                                             | 21        |
| 2.3.3. Die Grenzen der Unternehmung                                                     | 28        |
| 2.4. Ergebnis                                                                           | 36        |
| <b>3. Organisationstheoretische Ansätze</b>                                             | <b>37</b> |
| 3.1. Der Bürokratieansatz von Max Weber                                                 | 39        |
| 3.2. Der Ansatz der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre | 41        |
| 3.3. Der Human-Relations- und der Human-Resources-Ansatz                                | 44        |
| 3.4. Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie                      | 46        |
| 3.5. Der entscheidungslogische Ansatz                                                   | 47        |
| 3.6. Der systemtheoretische Ansatz                                                      | 49        |
| 3.7. Der situative Ansatz                                                               | 52        |
| 3.8. Die lernende Organisation                                                          | 56        |
| 3.8.1. Individuelle Lerntheorien                                                        | 56        |
| 3.8.1.1. Behavioristische Lerntheorien                                                  | 57        |
| 3.8.1.2. Kognitive Lerntheorien                                                         | 58        |

|             |                                                                                                           |           |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.8.2.      | Konzept des organisationalen Lernens                                                                      | 60        |
| 3.8.3.      | Abgrenzung zwischen individuellem und organisationalem Lernen                                             | 61        |
| <b>4.</b>   | <b>Das Problem der Planung einer Organisation</b>                                                         | <b>67</b> |
| 4.1.        | Begriff und Zwecksetzung der Planung                                                                      | 67        |
| 4.2.        | Die Planung der Organisation                                                                              | 73        |
| 4.2.1.      | Die Planung der Aufbauorganisation                                                                        | 74        |
| 4.2.2.      | Die Planung der Ablauforganisation                                                                        | 76        |
| 4.2.3.      | Abstimmungsprobleme bei der hierarchischen Planung der Organisation                                       | 78        |
| <b>5.</b>   | <b>Ansätze zur Planung einer vollständigen Aufbauorganisation</b>                                         | <b>83</b> |
| <b>5.1.</b> | <b>Der Ansatz von Williamson auf der Basis von Informations- und Kontrollverlusten bei der Delegation</b> | <b>83</b> |
| 5.1.1.      | Einleitung                                                                                                | 83        |
| 5.1.2.      | Das Modell                                                                                                | 84        |
| 5.1.2.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                       | 85        |
| 5.1.2.2.    | Zielsetzung des Ansatzes und Lösungsweg                                                                   | 87        |
| 5.1.3.      | Anwendung des Modells                                                                                     | 90        |
| 5.1.4.      | Kritische Würdigung                                                                                       | 92        |
| <b>5.2.</b> | <b>Die Erweiterung des Ansatzes von Williamson durch Calvo und Wellisz</b>                                | <b>94</b> |
| 5.2.1.      | Einleitung                                                                                                | 94        |
| 5.2.2.      | Das Modell                                                                                                | 94        |
| 5.2.2.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                       | 94        |
| 5.2.2.2.    | Die erste Variante des Kontrollprozesses                                                                  | 95        |
| 5.2.2.3.    | Die zweite Variante des Kontrollprozesses                                                                 | 99        |
| 5.2.3.      | Kritische Würdigung                                                                                       | 102       |

|             |                                                                                                               |            |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.3.</b> | <b>Das dynamische Optimierungsmodell von Hanssmann</b>                                                        | <b>104</b> |
| 5.3.1.      | Einleitung                                                                                                    | 104        |
| 5.3.2.      | Das Modell                                                                                                    | 104        |
| 5.3.2.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                           | 104        |
| 5.3.2.2.    | Lösung des Optimierungsproblems mit Hilfe der Dynamischen Optimierung                                         | 107        |
| 5.3.3.      | Kritische Würdigung                                                                                           | 111        |
| <b>5.4.</b> | <b>Der Ansatz von Beckmann auf der Basis einer Management-Production-Function</b>                             | <b>113</b> |
| 5.4.1.      | Entwicklung einer Produktionsfunktion für Managementtätigkeiten und Bestimmung einer optimalen Kontrollspanne | 113        |
| 5.4.1.1.    | Einleitung                                                                                                    | 113        |
| 5.4.1.2.    | Das Modell der Produktionsfunktion                                                                            | 114        |
| 5.4.1.3.    | Erweiterung des Modells durch den Einbezug der Lohnkosten                                                     | 116        |
| 5.4.1.4.    | Die Management-Produktionsfunktion und die optimale Unternehmensgröße                                         | 121        |
| 5.4.1.5.    | Kritische Würdigung                                                                                           | 124        |
| 5.4.2.      | Entwicklung einer Produktionsfunktion für Vorgangsbearbeitungen                                               | 127        |
| 5.4.2.1.    | Einleitung                                                                                                    | 127        |
| 5.4.2.2.    | Das Warteschlangenmodell zur Aufstellung der Produktionsfunktion                                              | 128        |
| 5.4.2.3.    | Analyse der Produktionsfunktion                                                                               | 131        |
| 5.4.2.4.    | Kritische Würdigung                                                                                           | 134        |
| 5.4.3.      | Anmerkungen zum Kommunikations- und Kontrollverlust in einer Unternehmung                                     | 137        |
| 5.4.3.1.    | Einleitung                                                                                                    | 137        |
| 5.4.3.2.    | Der Kommunikationsverlust                                                                                     | 138        |
| 5.4.3.3.    | Der Kontrollverlust                                                                                           | 140        |
| 5.4.3.4.    | Kritische Würdigung                                                                                           | 142        |

|             |                                                                                                              |            |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.</b>   | <b>Ansätze zur Planung von Teilen der Aufbauorganisation</b>                                                 | <b>145</b> |
| <b>6.1.</b> | <b>Der Ansatz von Domsch und Kossbiel zur Führungskräfteplanung bei zwei Hierarchieebenen</b>                | <b>146</b> |
| 6.1.1.      | Einleitung                                                                                                   | 146        |
| 6.1.2.      | Das Modell von Domsch zur Führungskräfteplanung bei einer begrenzten Zahl zulässiger Organisationsstrukturen | 146        |
| 6.1.2.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                          | 147        |
| 6.1.2.2.    | Die Aufstellung der Zielfunktion und Formulierung der Nebenbedingungen                                       | 148        |
| 6.1.3.      | Das Modell von Kossbiel zur Führungskräfteplanung bei einer offenen Zahl zulässiger Organisationsstrukturen  | 151        |
| 6.1.3.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                          | 151        |
| 6.1.3.2.    | Die Aufstellung der Zielfunktion und Formulierung der Nebenbedingungen                                       | 152        |
| 6.1.4.      | Kritische Würdigung                                                                                          | 155        |
| <b>6.2.</b> | <b>Das gemischt-ganzzahlige Modell von Müller-Hagedorn</b>                                                   | <b>158</b> |
| 6.2.1.      | Einleitung                                                                                                   | 158        |
| 6.2.2.      | Das Optimierungsmodell                                                                                       | 158        |
| 6.2.2.1.    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                          | 159        |
| 6.2.2.2.    | Aufstellung der Zielfunktion und Formulierung der Nebenbedingungen                                           | 163        |
| 6.2.3.      | Kritische Würdigung                                                                                          | 165        |

|                             |                                                                                                                          |            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.3.</b>                 | <b>Die Analyse der Aufgabenverteilung von Calvo und Wellisz</b>                                                          | <b>167</b> |
| 6.3.1.                      | Einleitung                                                                                                               | 167        |
| 6.3.2.                      | Das Modell                                                                                                               | 168        |
| 6.3.2.1.                    | Voraussetzungen und Deklaration der Modellparameter                                                                      | 168        |
| 6.3.2.2.                    | Ein Beweis für die Unabhängigkeit der optimalen Struktur einer Hierarchieebene von den ihr überstellten Hierarchieebenen | 171        |
| 6.3.2.3.                    | Beziehung zwischen der hierarchischen Ebene, dem Gehalt und der Arbeitsqualität                                          | 175        |
| 6.3.3.                      | Kritische Würdigung                                                                                                      | 179        |
| <b>6.4.</b>                 | <b>Der Ansatz von Laux zur Analyse und Planung der Delegation</b>                                                        | <b>181</b> |
| 6.4.1.                      | Einleitung                                                                                                               | 181        |
| 6.4.2.                      | Grundidee                                                                                                                | 182        |
| 6.4.3.                      | Annahmen und Grundbegriffe                                                                                               | 183        |
| 6.4.4.                      | Das Modell                                                                                                               | 185        |
| 6.4.5.                      | Betrachtung unterschiedlicher Führungsstile                                                                              | 188        |
| 6.4.5.1.                    | Entscheidung durch die Instanz nach Informationsbeschaffung                                                              | 189        |
| 6.4.5.2.                    | Delegation als Ganzes an einen Entscheidungsträger                                                                       | 192        |
| 6.4.6.                      | Kritische Würdigung                                                                                                      | 195        |
| <b>7.</b>                   | <b>Gesamtwürdigung und weiterführende Überlegungen</b>                                                                   | <b>199</b> |
| 7.1.                        | Gesamtwürdigung                                                                                                          | 199        |
| 7.2.                        | Weiterführende Überlegungen                                                                                              | 204        |
| <b>Literaturverzeichnis</b> |                                                                                                                          | <b>211</b> |