Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 17
Abkürzungsverzeichnis 19

1. Problemstellung und Aufbau der Arbeit 21

1.1. Ausgangssituation 21
1.2. Stand der Literatur 23
1.3. Ziel und Aufbau der Arbeit 25

2. Grundlagen der Mikroorganisation 29

2.1. Grundlegende Konzepte der Mikroorganisation 29
2.1.1. Vorbemerkung zur Klassifikation der mikroorganisatorischen Konzepte 29
2.1.2. Klassische Stellenbildung 30
2.1.2.1. Klassischer Begriff der Stelle und Stellenbildung 30
2.1.2.2. Umwelt, Menschenbild und Ziele der klassischen Stellenbildung 32
2.1.2.3. Klassische Ansätze der Stellenbildung und ihre Grenzen 34
2.1.3. Personenorientierte Mikroorganisation 37
2.1.3.1. Personenorientierter Begriff der Mikroorganisation 37
2.1.3.1.1. Motivationsorientierung 37
2.1.3.1.2. Entscheidungsorientierung 39
2.1.3.1.3. Systemorientierung 39
2.1.3.1.4. Interaktionsorientierung 41
2.1.3.2. Umwelt, Menschenbild und Ziele personenorientierter Mikroorganisation 42
2.1.3.3. Personenorientierte Ansätze der Mikroorganisation und ihre Grenzen 44
2.1.4. Selbstorganisationsorientierte Mikroorganisation 53
2.1.4.1. „Selbstorganisierte" Mikroorganisation 53
2.1.4.2. Umwelt, Menschenbild und Ziele selbstorganisationsorientierter Mikroorganisation 55
2.1.4.3. Selbstorganisationsorientierte Ansätze der Mikroorganisation und ihre Grenzen 56
2.2. Dimensionen der Mikroorganisation 58
2.2.1. Qualitative und quantitative Stellenbildung 58
2.2.2. Antizipative und reaktive Stellenbildung 59
2.2.2.1. Begriff der reaktiven Stellenbildung und antizipativen Stellenplanung 59
2.2.2.2. Bedingungskonfigurationen der Umwelt und ihre Auswirkungen auf die Fristigkeit der Stellenbildung bzw. -planung 60

2.2.2.3. Personal als Einflußgröße auf die Fristigkeit der Stellenbildung bzw. -planung 61
2.3. Offene Probleme der Mikroorganisation 62
2.3.1. Typisierung von Stellen 62
2.3.2. Stellenbeschreibung 64
2.3.3. Beherrschbarkeit der mikroorganisatorischen Gestaltung 66

3. Das Leitbild der „Neuen Dezentralisation" 69

3.1. Grundlagen der Dezentralisation 69
3.1.1. Grundproblematik, Begriff und Dimensionen der Dezentralisation 69
3.1.2. Hauptziele der Dezentralisation von Unternehmungen 71
3.1.3. Grundlegende Probleme bei Dezentralisation 72
3.1.4. Erste Formen der Dezentralisation von Unternehmungen 73
3.1.5. Heuristiken zur Dezentralisation 74
3.1.5.1. Subsidiarität als Grundprinzip der Dezentralisation 74
3.1.5.2. Die Transaktionskostentheorie als Begründungsansatz der Dezentralisation 76
3.1.5.2.1. Grundgedanke und Elemente der Transaktionskostentheorie 76
3.1.5.2.2. Transaktionskostentheoretische Voraussetzungen für Dezentralisation in Unternehmungen 78
3.1.6. Vorläufige Theorie der Dezentralisation von Unternehmungen 81
3.2. Genese des Leitbildes der „Neuen Dezentralisation" 83
3.2.1. Bedeutung und Funktion von Leitbildern für die Unternehmungsorganisation 83
3.2.2. Umweltbedingungen der „Neuen Dezentralisation" und ihre Implikationen für Unternehmungen 84
3.2.2.1. Grundlegende Zusammenhänge zwischen Umwelt und Unternehmung 84
3.2.2.2. Externe Umweltbedingungen und deren Implikationen 85
3.2.2.2.1. Gesamtwirtschaftliche ökonomische Situation 85
3.2.2.2.2. Technologische Veränderungen 87
3.2.2.2.3. Organisationsmoden 88
3.2.2.2.4. Gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen 89
3.2.2.2.5. Rechtliche Bestimmungen 90
3.2.2.3. Interne Umweltbedingungen und deren Implikationen 92
3.2.2.3.1. Rechtsform, Unternehmungsgröße und geographische Lage 92
3.2.2.3.2. Unternehmungsalter, -branche und finanzielle Situation 93
3.2.2.3.3. Unternehmungskultur und personale Bedingungen 94
3.2.3. Dezentrale Organisationskonzepte als Quelle der „Neuen Dezentralisation" 95
3.2.3.1. Unternehmungsziele bei „Neuer Dezentralisation" 95
3.2.3.1.1. Zielzusammenhänge 95
3.2.3.1.2. Erhöhung der Flexibilität 97

3.2.3.1.3. Verstärkung der Kunden- und Prozeßorientierung, Lern- und Innovationsfähigkeit sowie Mitarbeiterorientierung 98
3.2.3.1.4. Synergienutzung und Koordinationserleichterung als implizite Ziele 100
3.2.3.2. Makroorganisatorische Strukturelemente 101
3.2.3.2.1. Grundsätzliche Merkmale 101
3.2.3.2.2. Gliederung der Unternehmung in kleine Unternehmungseinheiten 102
3.2.3.2.3. Leitungsstruktur der dezentralen Unternehmung: flache Hierarchie und relative Autonomie der kleinen Unternehmungseinheiten 103
3.2.3.2.4. Dezentralisationsgrad der Unternehmung 105
3.2.3.3. Mikroorganisatorische Strukturmerkmale 107
3.2.3.3.1. Grundsätzliche Merkmale 107
3.2.3.3.2. Integration von direkten und indirekten Funktionen 107
3.2.3.3.3. Selbstorganisation, -koordination und -kontrolle 109
3.2.3.3.4. Informations- und Kommunikationssystem 111
3.2.3.4. Personalwirtschaftliche Prämissen 112
3.2.3.4.1. Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Prämissen und Folgen dezentraler Gestaltung 112
3.2.3.4.2. Werte und Bedürfnisse der Individuen 113
3.2.3.4.3. Kenntnisse und Fähigkeiten der Individuen 114
3.2.3.4.4. Menschenbild 115
3.2.3.5. Unterschiede und Probleme der dezentralen Organisationskonzepte 116
3.2.4. Das Leitbild der „Neuen Dezentralisation" im Überblick 118
3.3. Offene Probleme des Leitbildes der „Neuen Dezentralisation" 119

4. Mikroorganisation bei „Neuer Dezentralisation" 121

4.1. Vorgehensweise 121
4.2. Methodik dezentraler Mikroorganisation 122
4.2.1. Logische und zeitliche Dimension der Methodik 122
4.2.2. Träger der Organisationsarbeit 123
4.2.3. Analyse der individuellen Bedingungen der Unternehmungseinheit 124
4.2.4. Ableitung der Aufgaben 125
4.2.4.1. Bedeutung makro- und mikroorganisatorischer Interdependenzen für die Bestimmung von gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben 125
4.2.4.2. Bestimmung von gegenwärtigen Prozessen 126
4.2.4.3. Bestimmung von zukünftigen Prozessen 127
4.2.5. Ermittlung und Wahl dezentraler mikroorganisatorischer Gestaltungsmodelle 127
4.2.5.1. Mikroorganisatorischer Dezentralisationsgrad 127
4.2.5.2. Sukzessive Bestimmung dezentraler Bausteine 128
4.2.5.3. Genese dezentraler mikroorganisatorischer Gestaltungsmodelle 129

4.2.5.4. Wahl effektiver und effizienter dezentraler Gestaltungsmodelle 130
4.2.6. Implementation dezentraler mikroorganisatorischer Gestaltungsmodelle 130
4.2.7. Laufende Analyse und Fehlerkorrektur 131
4.3. Bedingungsrahmen der Mikroorganisation 132
4.3.1. Allgemeine Zusammenhänge zwischen Umwelt, Ziele, Strategie und Organisation 132
4.3.2. Umweltbedingungen als Einflußgrößen der Strategie und Organisation 132
4.3.3. Restriktionen der Makroorganisation für die Mikroorganisation 133
4.3.4. Restriktionen der Menschenbildes für die Mikroorganisation 135
4.3.5. Aufgabentypen als umweltabbildende Strukturelemente der Mikroorganisation 137
4.4. Zielkriterien einer dezentralen Mikroorganisation und ihre Gestaltungsimplikationen 141
4.4.1. Zusammenhänge zwischen Unternehmungszielen, Zielen für die Mikroorganisation und Aufgabentypen 141
4.4.2. Mikroorganisatorische Ziele 142
4.4.2.1. Mikroorganisatorische Flexibilität 142
4.4.2.2. Mikroorganisatorische Kunden- und Prozeßorientierung 144
4.4.2.3. Mikroorganisatorische Lernfähigkeit 145
4.4.2.4. Mitarbeiterorientierung und Motivationsförderung 147
4.4.2.5. Mikroorganisatorische Koordination als implizites Ziel 148
4.4.2.6. Transaktionskosten und Produktionskosten 150
4.4.2.7. Zielinterdependenzen zwischen den mikroorganisatorischen Zielen und ihre Folgen 150
4.4.3. Wirkungen der Ziele auf die Gestaltung der Mikroorganisation 156
4.4.3.1. Strukturdimensionen für mikroorganisatorische Gestaltung 156
4.4.3.2. Wirkungen des Flexibilitätsziels auf die Gestaltung der Mikroorganisation 157
4.4.3.3. Wirkungen des Ziels der Kunden- und Prozeßorientierung auf die Gestaltung der Mikroorganisation 161
4.4.3.4. Wirkungen des Ziels der Lernfähigkeit auf die Gestaltung der Mikroorganisation 162
4.4.3.5. Wirkungen des Ziels der Mitarbeiterorientierung und Motivationsförderung auf die Gestaltung der Mikroorganisation 164
4.4.3.6. Wirkungen der Transaktionskosten und Produktionskosten auf die Gestaltung der Mikroorganisation 165
4.4.3.6.1. Grundsätzliche Überlegungen zu mikroorganisatorischen Transaktionskosten und Produktionskosten 165
4.4.3.6.2. Beziehungen zwischen Transaktions- und Produktionskosten und den mikroorganisatorischen Strukturdimensionen 167
4.4.3.7. Wirkungen der Zielinterdependenzen auf die Gestaltung der Mikroorganisation 171
4.4.3.7.1. Zusammenhang zwischen mikroorganisatorischen Zielen, deren Wirkungen und Transaktions- und Produktionskosten 171

4.4.3.7.2. Konsequenzen der Zielinterdependenzen für die Gestaltung der Mikroorganisation 173
4.5. Bausteine einer dezentralen Mikroorganisation 174
4.5.1. Kompetenzintegration 174
4.5.2. Aufgabenintegration 175
4.5.3. Relative Autonomie und Führung 177
4.5.4. Geringer Grad an Formalisierung 179
4.5.5. Fremd- bzw. Selbstkoordination 180
4.5.6. Vernetzendes Informations- und Kommunikationssystem 181
4.5.7. Zwischenergebnis 184
4.6. Dezentrale mikroorganisatorische Gestaltungsmodelle 184
4.6.1. Kombination dezentraler Bausteine zu dezentralen mikroorganisatorischen Gestaltungsmodellen 184
4.6.2. Zusammenhang zwischen mikroorganisatorischen Gestaltungsmodellen und Aufgabentypen 188
4.6.3. Effektivität und Effizienz dezentraler mikroorganisatorischer Modelle 189
4.6.3.1. Grundproblem der Effektivitäts- und Effizienzmessung 189
4.6.3.2. Prozeßeffektivität der Modelle 192
4.6.3.3. Lerneffektivität der Modelle 195
4.6.3.4. Mitarbeitereffektivität der Modelle 196
4.6.3.5. Flexibilitätseffektivität der Modelle 200
4.6.3.6. Koordinationskosten der Modelle 200
4.6.4. Probleme mikroorganisatorischer Gestaltung 203
4.6.4.1. Flexibilitätsprobleme 203
4.6.4.2. Koordinationsprobleme 205
4.6.4.3. Personalwirtschaftliche Probleme 206
4.7. Ansätze zur Lösung der dezentralen mikroorganisatorischen Probleme 207
4.7.1. Ansätze zur Lösung der Flexibilitätsprobleme 207
4.7.1.1. Veränderung der dezentralen Bausteine 207
4.7.1.2. Ergänzende organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen 209
4.7.2. Ansätze zur Lösung der Koordinationsprobleme 210
4.7.2.1. Veränderung der dezentralen Bausteine 210
4.7.2.2. Ergänzende organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen 212
4.7.3. Ansätze zur Lösung der personalwirtschaftlichen Probleme 212
4.7.3.1. Veränderung der dezentralen Bausteine 212
4.7.3.2. Personalwirtschaftliche Maßnahmen 214
4.7.4 Elemente und heuristische Wirkung bekannter Ansätze der Mikroorganisation zu dezentraler mikroorganisatorischer Gestaltung 216
4.7.4.1. Elemente und heuristische Leistungsfähigkeit klassischer Ansätze der Stellenbildung 216
4.7.4.2. Elemente und heuristische Leistungsfähigkeit personenorientierter Ansätze der Mikroorganisation 217

5.6. Zwischenergebnis 283

6. Ergebnis und Ausblick 289

Literaturverzeichnis 293

4.7.4.3. Elemente und heuristische Leistungsfähigkeit selbstorganisations-orientierter Ansätze der Mikroorganisation 220
4.8. Zwischenergebnis: Kennzeichen sowie Stellen- und Gruppentypen einer modifizierten dezentralen mikroorganisatorischen Gestaltung 221

5. Ausgewählte Ansätze dezentraler Mikroorganisation 225

5.1. Vorbemerkung zur Auswahl der mikroorganisatorischen Ansätze 225
5.2. Organisatorische Ansätze: Stellen- und Gruppenbezug 226
5.2.1. Individualisierte Stellen 226
5.2.1.1. Ansatz der individualisierten Stelle mit Kernaufgaben 226
5.2.1.2. Ansatz der individualisierten Stelle mit Aufgabenbörse 227
5.2.1.3. Ansatz der individualisierten Stelle mit Aufgabenpool 228
5.2.1.4. Ansatz der individuellen Stelle 229
5.2.1.5. Effektivität und Koordinationskosten der individualisierten Stellen 230
5.2.1.6. Probleme der Ansätze individualisierter Stellen 234
5.2.1.7. Lösungsansätze 237
5.2.2. Variable Gruppen 239
5.2.2.1. Ansätze variabler Gruppen 239
5.2.2.2. Effektivität und Koordinationskosten variabler Gruppen 241
5.2.2.3. Probleme und Lösungsmöglichkeiten der Ansätze variabler Gruppen 243
5.3. Personalwirtschaftliche Ansätze: Portfoliobezug 247
5.3.1. Temporäre Stellen 247
5.3.2. Temporäre Gruppen 248
5.3.3. Effektivität und Koordinationskosten der portfoliobezogenen Ansätze 250
5.3.4. Probleme und Lösungsmöglichkeiten portfoliobezogener Ansätze 253
5.4. Organisatorisch-personalwirtschaftliche Ansätze 259
5.4.1. Virtuelle Teams 259
5.4.2. Effektivität und Koordinationskosten virtueller Teams 260
5.4.3. Probleme und Lösungsmöglichkeiten des Ansatzes virtueller Teams 262
5.5. Offene Probleme dezentraler Mikroorganisation 266
5.5.1. Personalwirtschaftliche Probleme dezentraler Mikroorganisation 266
5.5.1.1. Personalplanung 266
5.5.1.2. Arbeitszeit und Vergütung 269
5.5.2. Rechtliche Probleme dezentraler Mikroorganisation 271
5.5.2.1. Mitbestimmung 271
5.5.2.1.1. Restriktionen betrieblicher Mitbestimmung für dezentrale Mikroorganisation 271
5.5.2.1.2. Restriktionen unternehmerischer Mitbestimmung für dezentrale Mikroorganisation 277
5.5.2.2. Sonstige rechtliche Regelungen 278
5.5.3. Beschäftigungsverhältnisse 280
5.5.4. Reorganisationsprobleme 282