

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I: Einführende Überlegungen</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung und Zielsetzung	1
2. Szenario eines praktischen Anwendungsfalles: Das Catering-Unternehmen Gate Gourmet	4
3. Gang der Untersuchung	13
<b>Teil II: Die Koordinationsfunktion der Organisation: Die Implementierung von strategischen Plänen als Aufgabe der Organisation</b>	<b>17</b>
<b>1. Grundorientierungen im Strategischen Management</b>	<b>17</b>
1.1 Ursprünge und Zielsetzungen: Unternehmensführungsentscheidungen und -handlungen	17
1.1.1 Die fünfziger Jahre: Koordination der Unternehmensfunktionen	18
1.1.2 Die sechziger Jahre: Die Bestimmung von Gesamtunternehmensstrategien	20
1.1.3 Die siebziger Jahre: Die praktische Umsetzung strategischer Erkenntnisse	21
1.1.4 Die achtziger Jahre: Marktstruktur und Strategisches Management	24
1.2 Kritische Würdigung des „marktorientierten“ Verständnisses im Strategischen Management	27
1.2.1 Allgemeine Vorbemerkungen	27
1.2.2 Die zentrale Aufgabe des Strategischen Managements besteht in der Positionierung des Unternehmens in einer gegebenen Branchenstruktur	29
1.2.3 Die marktorientierte Strategielehre fokussiert auf Normstrategien und vereinheitlicht damit Unternehmensstrategien	31
1.2.4 Fehlende Implementierungsperspektive: Strategische Entscheidungen sind das Ergebnis eines analytischen Planungsprozesses	32
1.3 Zwischenergebnis	33

<b>2. Konkretisierung der Ansatzpunkte der Koordinationsfunktion</b>	35
2.1 Die inhaltliche Festlegung des Organisationsbegriffes	35
2.1.1 Der instrumentelle Organisationsbegriff	35
2.1.2 Der institutionelle Organisationsbegriff	37
2.1.3 Zwischenergebnis	38
2.2 Organisation als Managementfunktion: Prinzipien der Koordination	38
2.2.1 Allgemeine Vorbemerkungen	39
2.2.2 Ziel- oder Zweckorientierung	41
2.2.3 Begrenzte Rationalität	43
2.2.4 Differenzierung und Integration	45
2.2.5 Zwischenergebnis	47
<b>3. Die beispielhafte Ausgestaltung der Koordinationsfunktion in organisatorischen Gestaltungsansätzen</b>	48
3.1 Organisatorische Gestaltung als Steuerung der Informationsverarbeitung im Ansatz von Galbraith	49
3.2 Organisatorische Gestaltung als Abstimmung der Interdependenzen im entscheidungslogischen Ansatz von Frese	54
3.3 Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen als Ergebnis transaktionskostentheoretischer Überlegungen	59
3.3.1 Grundannahmen des Transaktionskostenansatzes	59
3.3.2 Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation von Windsperger	62
3.3.3 Kritische Würdigung	67
<b>4. Kritische Würdigung: Standortbestimmung des Verhältnisses von Strategie und Organisation in der Koordinationsfunktion</b>	70
4.1 Vorbemerkungen	70
4.2 Das Unternehmen als ein Ein-Aktoren-Modell	74
4.3 Beschränkung auf die Reduktion von Unsicherheit und Risiko	78
4.4 Die „Fit“-Idee der Stimmigkeit: Organisation als Anpassungsfunktion	83
<b>5. Fazit: Die Erfordernis einer Ergänzung der organisatorischen Anforderungen</b>	86

<b>Teil III: Die Orientierungsfunktion der Organisation: Die Generierung und Sicherung unternehmensspezifischer Fähigkeiten als Aufgabe der Organisation</b>	91
<b>1. Die Perspektivenerweiterung der Organisation: Anforderungen und Hintergründe</b>	91
1.1 Der Begriff der Orientierung	93
1.2 Die interpretative Theorieperspektive zur Lösung des Orientierungsproblems	97
1.2.1 Die subjektiven Wahrnehmungsprozesse der Organisationsakteure	99
1.2.2 Kollektive Deutungs- und Interaktionsprozesse	102
<b>2. Konkretisierung der Ansatzpunkte der Orientierungsfunktion</b>	102
2.1 Das Unternehmen <sup>la</sup> Multi-Aktoren-Modell	108
2.2 Die Handhabung von Mehrdeutigkeit und kausaler Ambiguität	111
2.3 Die „Stretch“-Idee der Dynamik	115
<b>3. Zwischenergebnis und Konsequenzen für das weitere Vorgehen</b>	117
<b>4. Neuorientierungen im Strategischen Management: Die Ressourcenorientierte Strategielehre</b>	121
4.1 Ursprünge und Zielsetzungen	121
4.2 Der Begriff der Unternehmensressourcen	124
4.2.1 Ressourcenheterogenität und Marktunvollkommenheiten	125
4.2.2 Tangible und intangible Ressourcen	126
4.3 Anforderungen strategischer Ressourcen	129
4.3.1 Wertgenerierung bzw. Nutzenstiftung	129
4.3.2 Knappheit bzw. Unternehmensspezifität	130
4.3.3 Nicht-Imitierbarkeit	131
a) Unternehmensexklusivität und Pfadabhängigkeiten	132
b) Akkumulationseffizienzen bzw. Absorptive Kapazität	133
c) Diffuse Kausalzusammenhänge („causal ambiguity“)	134
d) Ressourceninterdependenzen bzw. Soziale Komplexität	135
4.3.4 Nicht-Substituierbarkeit	136

4.4 Zwischenfazit: Von heterogenen Ressourcen zum prozessual-dynamischen Aspekt organisationaler Fähigkeiten	137
<b>5. Organisationale Fähigkeiten</b>	140
5.1 Systematisierung des Kernkompetenzenbegriffs	140
5.2 Systematisierung des Begriffs der Organisationalen Fähigkeiten	143
5.2.1 Die dynamische Komponente organisationaler Fähigkeiten	144
5.2.2 Die Integrationsleistung durch organisationale Prozesse	145
5.2.3 Eingebaute Routinen in der Tiefenstruktur des Unternehmens	148
5.3 Zwischenfazit	150
<b>6. Orientierungstiftung durch organisationales Wissen</b>	154
6.1 Der Begriff des Wissens	154
6.1.1 Die Unterscheidung von Wissen und Information	155
6.1.2 Die Unterscheidung von expliziten und impliziten Wissen	157
6.1.3 Vom individuellen zum organisatorischen Wissen: kollektiv geteiltes Wissen	162
6.2 Ansätze des organisationalen Lernens	163
6.2.1 Der vollständige Zyklus des Wahlverhaltens von March/Olson	164
6.2.2 Der Ansatz des organisationalen Lernens von Argyris/Schön	168
6.2.3 Das integrierte Modell des organisationalen Lernens von Kim	174
6.2.4 Die Explizierung von impliziten Wissen in der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi	178
6.3 Charakteristika der organisationalen Wissensbasis	185
6.3.1 Sind Organisationen Gedächtnisse?	185
6.3.2 Von dem stellvertretendem organisationalen Wissen der dominanten Koalition ...	188
6.3.3 ... über die Klassifikation verschiedener Wissens-Schichten ...	191
6.3.4 .... zur organisationalen Wissensbasis	194
6.4. Prozesse des Verlernens und des Löschens von Wissen	197
<b>7. Fazit: Die Orientierungsfunktion als entscheidende Perspektivenerweiterung der Organisation</b>	203

<b>Teil IV: Das Verhältnis von Orientierung und Koordination als Effektivität- und Effizienzdimension der Organisation</b>	207
<b>1. Begriffliche Erfassung des Effizienzkonstruktes</b>	208
1.1 Effizienzkonstrukte auf der generellen bzw. perspektivischen Ebene	207
1.1.1 Effizienzansätze mit zielorientierter Perspektive	210
1.1.2 Effizienzansätze mit systemorientierter Perspektive	210
1.1.2 Effizienzansätze mit systemorientierter Perspektive	211
1.2 Effizienzansätze auf der terminologischen Ebene: Die Beurteilung alternativer Strukturen	213
1.2.1 Die Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform im Ansatz von Thom	213
1.2.2 Die Ableitung von Effizienzkriterien zur zielkonformen Organisationsgestaltung im Ansatz von Frese	218
1.3 Zwischenergebnis	224
<b>2. Begriffliche Erfassung des Effektivitätskonstruktes</b>	226
2.1 Das „Spatial Model“ organisationaler Effektivität	228
2.2 Die Bedeutung von Widersprüchen	230
<b>3. Das Verhältnis von Effektivität und Effizienz</b>	231
a) Das Verhältnis von Effektivität und Effizienz als offene und geschlossene Probleme	232
b) Das organisatorische Dilemma	234
c) Zwischenergebnis	235
<b>Teil V: Organisatorische Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen zur Orientierungs- und Koordinationsfunktion</b>	237
<b>1. Das Organizing Map</b>	237
1.1 Ziel und Funktionsweise des Organizing Map	237

1.2 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile	241
1.2.1 Kriterien des Aufgabenzusammenhangs	241
a) Spezialisierung	241
b) Horizontale Synergievorteile	242
c) Vertikale Synergievorteile	243
d) Qualität der Entscheidungen	245
1.2.2 Aspekte der Motivation	246
1.3 Die Effektivitätsdimension zur Orientierungs- und Neuerungsfähigkeit	250
1.3.1 Träger oder „Orte“ organisationalen Wissens	251
a) Das Wissen und Können der Organisationsmitglieder	251
b) Gemeinsam geteilte mentale Modelle	252
c) Organisationales Routinewissen	253
1.3.2 Inhalte organisationalen Wissens	254
a) Komponentenwissen	254
b) Verknüpfungswissen	256
1.3.3 Anforderungen an die organisationale Wissensbasis	258
a) Der Beitrag zur Wertstiftung	258
b) Der Beitrag zur Unternehmensspezifität	259
c) Der Beitrag zur Nicht-Imitierbarkeit	260
1.4 Zwischenergebnis	261
<b>2. Die Anwendung des Organizing Map für organisatorische Gestaltungs-</b> <b>entscheidungen</b>	<b>263</b>
2.1 Organigramme und Organisations-Architekturen	264
2.2 Referenzmodelle organisationaler Gestaltung	269
2.2.1 Die Funktionalorganisation	270
2.2.2 „Middle-up-down-Management“ in der Hypertext-Organisation	275
2.2.2.1 „Middle-up-down-Management“	276
2.2.2.2 Die Hypertextorganisation	278
2.2.2.3 Überlegungen zur Koordinations- und Orientierungsfunktion bei der Hypertextorganisation	280
2.2.2.4 Zwischenergebnis	285
2.2.3 Die Prozeß-Organisation	286
2.2.3.1 Die drei neuen Ideen der Prozeßorganisation	287
a) Die Prozeß-Idee	287
b) Die Idee der informationellen Vernetzung	288
c) Die Triage-Idee	289

2.2.3.2 Die organisatorischen Elemente der Prozeßorganisation	290
a) Kernprozesse	291
b) Supportprozesse	293
c) Funktionale Schulen oder Kompetenzzentren	294
2.2.3.3 Überlegungen zur Koordinations- und Orientierungsfunktion bei der Prozeßorganisation	296
a) Spezialisierungsvorteile	296
b) Horizontale Synergievorteile	298
c) Vertikale Synergievorteile	299
d) Qualität von Entscheidungen	299
e) Zwischenergebnis	300
2.3 Fazit: Vergleich der Referenzmodelle	301
<b>3. Die Prozeßorganisation bei Gate Gourmet</b>	303
<b>Teil VI: Fazit und Ausblick</b>	309
<b>Teil VII: Literaturverzeichnis</b>	313