I. GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONS-GESTALTUNG .................................................. 1

I.1 Das Organisationsproblem ................................................................. 1

I.1.1 Aufgabendekomposition und Spezialisierungsvorteile ......................... 3

I.1.2 Interdependenzen ................................................................. 4

(1) Formen von Interdependenzen ..................................................... 4

(2) Umfang von Interdependenzen .................................................... 6

(3) Konfliktträchtigkeit von Interdependenzen ..................................... 7

I.1.3 Das Eigensinnproblem .............................................................. 9

(1) Eigenlogiken der Teileinheiten ................................................... 10

(2) Eigeninteressen der Teileinheiten ............................................... 12

I.2 Unternehmen als Organisationen .................................................... 13

I.2.1 Organisation und Verfassung .................................................... 15

(1) Probleme bei der zielbezogenen Charakterisierung von Organisationen ...................................................................... 15

(2) Formen von Organisationsverfassungen ...................................... 17
I.2.2 Organisationstypologien ........................................... 20
   (1) Eine Typologie sozialer Einheiten nach der Art des Zusammenwirkens ........................................... 20
   (2) Eine Organisationstypologie nach gesellschaftlichen Funktionen ......................................................... 21
   (3) Eine Organisationstypologie nach Mitgliedschaftsformen ................................................................. 21
   (4) Mischformen .......................................................... 23

I.3 Unternehmen und Umfeld ............................................. 24
   I.3.1 Das Umfeld von Unternehmen ................................... 24
   I.3.2 Umfeldunsicherheit: Das Umfeld als Bedrohung .......... 27
   I.3.3 Umfeldabhängigkeit: Das Umfeld als Ressourcenlieferant ................................................................. 30

I.4 Führung von Unternehmen ........................................... 31
   I.4.1 Grundlagen zum Führungsbegriff ............................ 32
   I.4.2 Charakteristika von Führungshandlungen .................. 35
   I.4.3 Grundfunktionen der Führung ................................... 38
      (1) Koordination der Teileinheiten ................................ 39
      (2) Mobilisierung der Teileinheiten ............................ 40
      (3) Konfiguration der Teileinheiten ............................ 41
I.5 Unternehmensverbindungen als Form multipler Organisationen .......................... 42

I.5.1 Zugänge zu Unternehmensverbindungen ................................................. 42

(1) Rekursive Anwendung einer Typologie sozialer Systeme..................................... 43

(2) Eine Typologie von Unternehmensverbindungen ......................................... 44

I.5.2 Charakteristika der einzelnen Unternehmensformen ..................................... 46

(1) Das Einheitsunternehmen als Grundbaustein ............................................. 46

(2) Konzerne ............................................................................................................. 49

(3) Allianzen ............................................................................................................. 50

(4) Verbände .............................................................................................................. 52

II. GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR ORGANISATIONEN .................................. 57

II.1 Die Konfiguration der organisatorischen Teileinheiten ..................................... 57

II.1.1 Grundlagen der Konfiguration ........................................................................ 58

(1) Organisatorische Teileinheiten ....................................................................... 60

(2) Die Aufgabenanalyse als Basis ........................................................................ 64

II.1.2 Die Leistungskonfiguration ............................................................................ 68

(1) Verrichtungsorientierte Konfiguration ........................................................... 69

(2) Objektorientierte Konfiguration ....................................................................... 73

(3) Geographische Konfiguration .......................................................................... 75

(4) Hierarchisch mehrdimensionale Konfiguration .............................................. 77
II.1.3 Die Leitungskonfiguration .................................................. 79

(1) Leitungsspanne und Anzahl der Hierarchieebenen ....................... 80
(2) Konfiguration auf einer Leitungsebene ........................................ 83
(3) Ein- und Mehrlinienkonfiguration ............................................... 86
(4) Abstufung von Leitungsbefugnissen ............................................ 91
(5) Besonderheiten der Leitungskonfiguration in unterschiedlichen Unternehmensformen .................................................. 95

II.2 Die Ausgestaltung der Leitung .............................................. 97

II.2.1 Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen .......................... 99

(1) Gestaltung der Einflusstiefe ...................................................... 99
(2) Gestaltung der Einflussform ...................................................... 102

II.2.2 Programmierung, Formalisierung und Managementsysteme .............. 104

(1) Regelungen in Unternehmen ..................................................... 105
(2) Der Implementierungsstatus organisatorischer Regelungen ............... 108
(3) Gestaltungsdimensionen von Managementsystemen ......................... 110
(4) Spezielle Implementierungsprobleme von Managementsystemen ........... 115

II.2.3 Aktorenorientierte Ansätze .............................................. 120

(1) Grundlagen aktorenorientierter Ansätze ..................................... 120
(2) Anreiz- und Sanktionssysteme ............................................... 122
II.3 Die Integration der organisatorischen Teileinheiten ........................................ 136

II.3.1 Nochmals: Eigensinn als Grundproblem ......................................................... 138

II.3.2 Autorisierungsrechte als Ausgangspunkt ....................................................... 141

   (1) Verankerung von Autorisierungsrechten in Unternehmen .............................. 142

   (2) Wirkung von Autorisierungsrechten ............................................................... 143

   (3) Grenzen von Autorisierungsrechten ............................................................... 145

II.3.3 Der Integrationsmechanismus "Markt" als klassische Alternative ..................... 147

   (1) Charakteristika von Märkten ........................................................................... 147

   (2) Relevante Typen von unternehmensinternen Märkten .................................... 149

   (3) Aufbau von unternehmensinternen Märkten ................................................... 151

II.3.4 Integrationsmechanismen jenseits von Markt und Hierarchie ......................... 152

   (1) Charisma ......................................................................................................... 154

   (2) Autorität ......................................................................................................... 155

   (3) Reputation ...................................................................................................... 158

   (4) Vertrauen ....................................................................................................... 159

   (5) Solidarität ...................................................................................................... 160

   (6) Gemeinsame Werte ....................................................................................... 161
II.3.5 Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Integrationsmechanismen .................................................. 162

(1) Bedeutung der Integrationsmechanismen für unterschiedliche Unternehmensformen .......................... 163

(2) Gefahren beim Einsatz von Integrationsmechanismen ................................................................. 165

(3) Grenzen beim Einsatz von Integrationsmechanismen ................................................................. 166

III. EINFLUSSFAKTOREN UND HEURISTIKEN DER KONKREten ORGANISATIONS-GEStALTUNG .................................................... 169

III.1 Ziele, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen ................................................................. 171

III.1.1 Unternehmerische Ziele als mittelbare Referenz für organisatorische Gestaltungsmaßnahmen .......... 172

(1) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen ................................................................................................. 173

(2) Sinnmodelle von Unternehmen .................................................................................................. 174

(3) Verfügbare Ressourcenbasis eines Unternehmens ........................................................................ 176

III.1.2 Erfolgsfaktoren als unmittelbare Referenz für organisatorische Gestaltungsmaßnahmen .............. 179

(1) Umfeldadäquanz und Flexibilität .............................................................................................. 181

(2) Koordination und Mobilisierung ............................................................................................. 185
III.1.3 Interne und externe Rahmenbedingungen .......................................... 205

   (1) Externe Faktoren .................................................. 206
   (2) Interne Faktoren ................................................. 208

III.2 Die Wahl der Unternehmensform ....................................................... 210

III.2.1 Flexibilitätspotentiale der Unternehmensformen ............................ 213

III.2.2 Potentiale der Koordination in den Unternehmensformen .............. 217

   (1) Spezialisierungs- und Synergiepotentiale in Einheitsunternehmen und Konzernen ........................................... 217

   (2) Möglichkeiten einer zentralen Koordination in Konzernen und kooperativen Zusammenschlüssen .......................... 220

   (3) Ausprägungen von Synergie- und Spezialisierungspotentialen in den Unternehmensformen ................................ 222

III.2.3 Mobilisierungspotentiale in den Unternehmensformen .................. 226

   (1) Voraussetzungen der Mobilisierung .................................. 226

   (2) Differenzierte Analyse der Mobilisierungsmöglichkeiten .................. 228

III.2.4 Organisationskosten der Unternehmensformen .................................. 234

   (1) Leitungskosten .................................................... 234

   (2) Akquisition- und Integrationskosten .................................. 236
III.2.5 Unternehmensformen und ihre Anwendungsbedingungen ........................................ 238

(1) Das Einheitsunternehmen
    und seine Anwendungs-
    bedingungen .................................................. 239

(2) Der Konzern und seine An-
    wendungsbedingungen ....................................... 240

(3) Die Allianz und ihre An-
    wendungsbedingungen ....................................... 242

(4) Der Verband und seine An-
    wendungsbedingungen ....................................... 244

III.3 Die Ausgestaltung einzelner Gestaltungsfelder ..................................................... 246

III.3.1 Ausgestaltung der Leistungskonfiguration ......................................................... 247

(1) Stellen- und Abteilungs-
    spezialisierung .................................................. 247

(2) Gliederung der Teil-
    einheiten .......................................................... 250

III.3.2 Ausgestaltung der Leistungskonfiguration ......................................................... 254

(1) Leitungsspanne und Anzahl
    der Hierarchieebenen .......................................... 255

(2) Umfang der Stäbe .................................................. 257

(3) Einlinien- und Mehrlinien-
    konfiguration .................................................. 258

(4) Internationale Ausrichtung ........................................... 259

III.3.3 Ausgestaltung der Leitung und Wahl der Integrationsformen ................................ 261

(1) Bedeutung einzelner Leitungsformen ........................................... 262

(2) Integrationsformen .................................................. 266
IV. JENSEITS DER ÖKONOMISCH-RATIONALEN
GESTALTUNG VON UNTERNEHMEN ........................................... 269

IV.1 Realltypische Phänomene bei der
Entwicklung des Organisations-
entwurfs .............................................................................. 270

IV.1.1 Orientierungslosigkeit im
Zielbereich ........................................................................ 270

IV.1.2 Das Zusammenspiel von
Ideen und Interessen ......................................................... 272

IV.1.3 Krisen als Auslöser für das
Aufgreifen von Ideen ......................................................... 274

IV.1.4 Die Wirkung von Zwängen
auf die Organisations-
gestaltung ....................................................................... 275
   (1) Externe Zwänge ......................................................... 276
   (2) Interne Zwänge ......................................................... 276

IV.2 Polyzentristmus in den Unter-
nehmen und der Verlust der
Gestaltungskontrolle ............................................................ 278

IV.2.1 Charakteristika poly-
zentrischer Strukturen ....................................................... 279

IV.2.2 Die Entstehung poly-
zentrischer Strukturen ....................................................... 282
   (1) Der Aufbau von Gegen-
einflußpotentialen ........................................................... 282
   (2) Strukturelle Randbedin-
gungen des Auftauchens eines ungebändigten
   Polyzentristmus ............................................................. 284
IV.3 Ansatzpunkte zur Erfassung realer Gestaltungsprozesse ........................................... 286

IV.3.1 Zwischen willentlicher Organisationsgestaltung und willkürlicher Organisations-evolution ................................................................. 286
  (1) Das ökonomische Band ................................................................. 287
  (2) Gemäßigter Voluntarismus und geplante Evolution ...................... 288

IV.3.2 Rahmenkonzepte als Instrument der Organisations-gestaltung ........................................... 290
  (1) Charakteristika von Rahmenkonzepten ......................................... 290
  (2) Funktionen eines formatierten Rahmenkonzepts bei der Organisationsgestaltung .......... 293

LITERATURVERZEICHNIS .................................................................................. 299
STICHWORTVERZEICHNIS ............................................................................. 311
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abbildungsverzeichnis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abb. I-1: Formen der Interdependenz................................. 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-2: Schicksals- und Verhaltensinterdependenz.............. 6</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-3: Das Gefangenendilemma................................... 8</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-4: Komponenten des Eigensinns.................................. 10</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-5: Inkommensurabilität als Unterschied in den Sichtweisen... 12</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-6: Der instrumentelle Organisationsbegriff: Aufbau- und Ablauforganisation.................. 14</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-7: Ziele in Organisationen..................................... 16</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-8: Formale Formen von Verfassungen......................... 19</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-9: Organisationstypen nach Etzioni.......................... 22</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-10: Mitglieder, Teilnehmer, Interessenten und Betroffene........ 26</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-11: Zwei Dimensionen der Komplexität........................ 28</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-12: Das Grundprinzip eines Regelkreises...................... 34</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-13: Ansatzpunkte zur Charakterisierung von Führungshandlungen........ 36</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-14: Der Durchgriff auf das Entscheidungsfeld............... 37</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. I-15: Eine rekursive Anwendung der Typologie sozialer Systeme.......................... 43</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. I-17: Funktionale Konfiguration: Ein Beispiel ....................... 47

Abb. I-18: Stammhauskonzern und Holdingkonzern ....................... 50

Abb. I-19: Das Prinzip der Allianz ........................................ 50

Abb. I-20: Eine Typologie von Allianzen ................................ 51

Abb. I-21: Eine Systematik von Wirtschaftsverbänden .................. 53

Abb. I-22: Die formale (Minimal-) Struktur eines Verbands ........... 55

Abb. II-1: Die prinzipielle Vorgehensweise auf dem Weg zur Konfiguration organisatorischer Teileinheiten ....................... 59

Abb. II-2: Formen der Autarkie von Teileinheiten ......................... 62

Abb. II-3: Beispiel für eine Aufgabengliederung nach Funktionen in einem Sägewerk ............................................ 66

Abb. II-4: Die Gliederung der Leitungsaufgaben nach Mintzberg ...... 69

Abb. II-5: Varianten einer verrichtungsorientierten Konfiguration in einem Einheitsunternehmen ................................. 70

Abb. II-6: Möglichkeiten der verrichtungsorientierten Konfiguration in der Allianz .................................................. 71

Abb. II-7: Beispiel für eine verrichtungsoorientierte Konfiguration im Verband ...................................................... 72
Abb. II-8: Varianten einer objektorientierten Konfiguration der Teileinheiten nach Produktgruppen in einem Konzern (Beispiel) ................................................................. 74

Abb. II-9: Beispiele für eine objektorientierte Konfiguration in Allianzen ................................................. 74

Abb. II-10: Beispiele für eine zweidimensionale objektorientierte Konfiguration im Konzern ......................................................... 75

Abb. II-11: Ein Beispiel für die objektorientierte Konfiguration auf der zweiten Gliederungsebene eines Einheitsunternehmens ................................................................. 78

Abb. II-12: Von der mehrdimensionalen Leistungskonfiguration zur Leistungskonfiguration ................................................. 79

Abb. II-13: Der Zusammenhang von Anzahl der Hierarchieebenen und Leitungsspanne ......................................................... 82

Abb. II-14: Das Prinzip der Einlinienkonfiguration ................................................................. 87

Abb. II-15: Das Grundprinzip der Mehrlinienkonfiguration ................................................................. 88

Abb. II-16: Beispiel einer Stablinienkonfiguration mit einer eigenen Stabshierarchie ......................................................... 89

Abb. II-17: Beispiel für eine Leistungskonfiguration nach dem Prinzip der Matrixorganisation ......................................................... 90

Abb. II-18: Beispiel für eine Zentralbereichskonfiguration mit differenziert zugeordneten fachlichen und disziplinären Leitungsbefugnissen ......................................................... 93
Abb. II-19: Unterschiedliche Abgrenzungsmöglichkeiten von Entscheidungskompetenzen in einem nach finanzwirtschaftlichen Kriterien strukturierten Entscheidungsfeld .................. 101

Abb. II-20: Die Einflußtiefe auf Teileinheiten und die Rolle einer Holding ................................................................. 102

Abb. II-21: Formen der Einflußnahme durch die Leitung ..................... 103


Abb. II-23: Der Strategiefächer als Beispiel einer Formatierung durch Strukturierung .................................................. 113

Abb. II-24: Idealtypisches Schema des Gegenstromverfahrens .......... 114

Abb. II-25: Vorgehensweisen und Probleme bei der Gestaltung von Managementsystemen in einer Allianz ......................... 119

Abb. II-26: Aktorenorientierte Ansatzpunkte und ihre unterschiedliche Wirkung auf die beiden Komponenten des Eigensinns ................................................................. 121

Abb. II-27: Arten von monetären und nichtmonetären Anreizen .......... 123

Abb. II-28: Einflußintensität und Einflußbreite der personalpolitischen Steuerungsinstrumente .......................................... 125

Abb. II-29: Varianten personeller Verflechtung zwischen zwei Leitungsebenen eines Konzerns ........................................... 127

Abb. II-30: Problemlösungstypen und ihr Einsatzbereich .................. 132
| Abb. II-31: | Die Wirkung von Autorisierungsrechten und den dazu funktional äquivalenten Integrationsmechanismen | 137 |
| Abb. II-32: | Aspekte der Machtausübung | 144 |
| Abb. II-33: | Informationsdefizite als Grenzen für die zentrale Koordination und Mobilisierung auf Basis von Autorisierungsrechten | 146 |
| Abb. II-34: | Formen organisationsinterner Leistungsdistribution in einem Konzern | 148 |
| Abb. II-35: | Relevante Typen von unternehmensinternen Märkten | 150 |
| Abb. II-36: | Das Verhältnis von Autorisierungsrechten, Macht und Autorität | 156 |
| Abb. III-1: | Die Transformierbarkeit von Ressourcen und die Verwandtschaft ihrer möglichen Einsatzfelder | 178 |
| Abb. III-2: | Formen der Flexibilität | 183 |
| Abb. III-3: | Auslastungseffekte, Skaleneffekte und Lernvorteile | 191 |
| Abb. III-4: | Wertschaffende Synergiepotentiale (Beispiele) | 193 |
| Abb. III-5: | Ansatzpunkte zur Manipulation der Wettbewerbskräfte | 195 |
| Abb. III-6: | Ressourcenspezifität und strategische Relevanz der Leistung | 200 |
| Abb. III-7: | Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen | 201 |
| Abb. III-8: | Ein einfaches Modell einer Transaktion | 202 |
Abb. III-9: Die Dimensionen der Rahmenbedingungen des Unternehmens ................................................................. 205
Abb. III-10: Potentiale der einzelnen Unternehmensformen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren (Überblick) .................. 212
Abb. III-11: Reduktion der Stückkosten bei der Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und der Nutzung von Synergievorteilen ................................................................. 219
Abb. III-12: Zentral koordinierende Einflußmöglichkeiten bei der Abwicklung einer Zusammenarbeit zwischen Teileinheiten in verschiedenen Unternehmensformen ...... 221
Abb. III-13: Synergiepotentiale in Konzernen und kooperativen Zusammenschlüssen ........................................ 223
Abb. III-14: Der Übergang von Spezialisierungs- zu Synergiepoten- tialen in den verschiedenen Unternehmensformen ........ 224
Abb. III-15: Möglichkeiten der Mobilisierung in einzelnen Unternehmensformen .............................................. 229
Abb. III-16: Einflußfaktoren auf die GestaltungsvARIABLEN der Leistungskonfiguration ..................................... 247
Abb. III-17: Der Zusammenhang von Fertigungstechnologie, Spe- zialisierungsgrad und Qualifikationsanforderungen .... 249
Abb. III-18: Die Leistungskonfiguration in Abhängigkeit von der Diversität des Leistungsprogramms und des Umfelds ...... 251
Abb. III-19: Der Zusammenhang von Leistungskonfiguration und Unternehmenserfolg ........................................ 253
Abb. III-20: Einflußfaktoren der Leistungskonfiguration .......... 255
Abbildungsverzeichnis


Abb. III-22: Die internationale Ausrichtung der Leitungskonfiguration.................................................................................................................................260

Abb. III-23: Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung von Leitung und Integrationsformen.................................................................262

Abb. III-24: Die Bedeutung der Leitungsformen bei der Ausgestaltung der Leitung......................................................................................265

Abb. IV-1: Das politische System .................................................................................................................................280

Abb. IV-2: Polyzentrische Strukturen.........................................................................................................................281

Abb. IV-3: Die Metapher der Resultante.....................................................................................................................285

Abb. IV-4: Grundelemente eines Rahmenkonzepts.................................................................................................292

Abb. IV-5: Beispiel einer Themenliste für ein Rahmenkonzept.............293

Abb. IV-6: Mögliche Statusanmerkungen zu den Aussagen eines Rahmenkonzepts .........................................................295

Abb. IV-7: Prozeßablauf bei der Erstellung eines formatierten Rahmenkonzepts (Beispiel).................................................................297