

Erich Frese
Matthias Graumann
Ludwig Theuvsen

Grundlagen der Organisation

Entscheidungsorientiertes Konzept
der Organisationsgestaltung

10., überarbeitete
und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Erster Teil: Überblick über das Gesamtkonzept.....	1
Zweiter Teil: Grundlagen der Organisationsgestaltung.....	17
A. Organisation, Organisationstheorien und Organisationsgestaltung	20
B. Gestaltungsorientierung von Organisationstheorien.....	29
I. Jacob Marschak und Roy Radner: Optimale aufgabendominierte Koordinationsregeln	29
II. Herbert A. Simon, James G. March und Richard M. Cyert: Begrenzte Rationalität und komplexe Entscheidungsprozesse	34
III. James D. Thompson: Bewältigung von Aufgabenun- gewissheit durch Strategie- und Organisationsgestaltung	40
IV. Jay R. Galbraith: Aufgabenfokus und kohärenter Einsatz organisatorischer Instrumente	46
C. Konzept der entscheidungsorientierten Organisationsgestaltung.....	50
I. Organisatorische Gestaltung als Entscheidungsproblem.....	50
II. Entscheidung bei unvollkommener Information und kognitiven Grenzen	54

III. Entscheidungen über Organisationsstrukturen	58
a. Gesamtmodell der Organisationsgestaltung	58
b. Komponenten des Gestaltungsmodells	60
1. Problemverständnis: Aufgabeninduzierte Gestaltungsanforderungen.....	61
2. Lösungsmethode: Modularisierung von Problemen	67
3. Gestaltungsphilosophie: Kognitive Orientierungsmuster	71
c. Aussagefähigkeit des entscheidungsorientierten Gestaltungsansatzes	75

Dritter Teil: Statisches Konzept der Organisationsgestaltung - Ausschöpfung gegebener Handlungspotenziale..... 91

A. Konzeptionelle Grundtatbestände 93

I. Grundtatbestände der Koordination	93
a. Entscheidung und Information	93
1. Modell der Entscheidung	93
2. Problemgerechte Informationsstruktur	97
3. Entscheidung und Ungewissheit	102
b. Lösung komplexer Entscheidungsprobleme	104
1. Einschränkung der Handlungsmenge	106
2. Veränderung des Formalziels	107
3. Veränderung der Informationsstruktur	107
c. Entscheidung und Arbeitsteilung	108
1. Strukturierung von Entscheidungen	110
2. Segmentierung von Entscheidungen	112
3. Interdependenzen zwischen Entscheidungen	112
3.1 Formen von Entscheidungsinterdependenzen	112
3.1.1 Sequenzielle Verknüpfung von Realisationsprozessen	114
3.1.2 Überschneidung von Entscheidungsfeldern	117
3.2 Entscheidungslogische Konsequenzen von Entscheidungsinterdependenzen.....	120
d. Koordination von Entscheidungen	123

e. Koordinationsrelevante kognitive Orientierungen	126
II. Grundtatbestände der Motivation	133
a. Motivationsorientierte Organisationsgestaltung	133
b. Motivationstheoretische Erklärung des Aufgabenverhaltens.....	135
1. Motivation und Handlungsergebnis	136
2. Motivation und Zufriedenheitsgrad	141
c. Motivationstheorien und Gestaltung des Kompetenz- und Steuerungssystems	145
III. Kompetenz- und Steuerungssystem.....	147
a. Entscheidungsspielräume als Ergebnis und Objekt der Orga- nisationsgestaltung	147
b. Planung als Basis der Organisationsgestaltung	149
c. Kompetenzregelung als Rahmensetzung	157
d. Steuerung der Rahmenausfüllung	160
1. Selbst- und Fremdsteuerung	161
2. Handlungs- und Ergebnissteuerung	162
3. Plan- und Marktsteuerung	168
B. Koordination.....	182
I. Kompetenzsystem	182
a. Segmentierung	182
1. Festlegung des Kompetenzinhalts	182
2. Ein- und mehrdimensionale Kompetenzsysteme	185
2.1 Dimensionen von Kompetenzstrukturen.....	186
2.2 Eindimensionale Kompetenzstrukturen.....	190
2.3 Mehrdimensionale Kompetenzstrukturen.....	193
2.3.1 Prinzipien mehrdimensionaler Strukturausrich- tung	194
2.3.1.1 Überschneidung von Aufgaben.....	194
2.3.1.2 Ausgliederung von Aufgaben	201
2.3.2 Erscheinungsformen mehrdimensionaler Kompe- tenzstrukturen.....	203

b. Strukturierung	205
1. Einräumung von Entscheidungsautonomie	205
2. Bestimmungsgrößen der Entscheidungsautonomie	209
3. Entscheidungsautonomie und (De)Zentralisation	211
3.1 (De)Zentralisationsbegriffe in der Literatur	214
3.2 Ausgewählte Messkonzepte	215
3.3 Problematik von (De)Zentralisationsmaßen	219
c. Kommunikationsbeziehungen	220
1. Elemente der Kommunikation	220
2. Kommunikationsarten	221
II. Steuerungssystem	223
a. Entscheidungsautonomie im Rahmen umfassender Unter- nehmungspläne	223
b. Bereichsinterne Steuerungsaktivitäten	227
c. Bereichsübergreifende Steuerungsaktivitäten	230
1. Vertikale Informationsautonomie	231
2. Horizontale Informationsautonomie	235
2.1 Interdependenzen und Steuerungsaktivitäten	236
2.2 Uneingeschränkte Informationsautonomie	239
2.3 Eingeschränkte Informationsautonomie	242
3. Schnittstellenmanagement	244
d. Reale interne Märkte	249
C. Motivation	256
I. Kompetenzsystem	256
a. Motivationstheoretische Fundierung	256
b. Kompetenzsystem und Motivationsannahmen des Manage- ments	258
c. Motivationseffekte und steuerungorientierte Kompetenzre- gelung	260
II. Steuerungssystem	263
a. Motivationstheoretische Fundierung	263
b. Sicherung von Handlungsergebnissen	265
1. Planung und Benchmarking	266

2. Planbasierte Steuerungseffekte	268
3. Steuerungseffekte fiktiver interner Märkte.....	271
c. Förderung von Handlungs-Commitment	274
D. Koordinations- und motivationseffiziente Gestaltung	281
I. Organisatorische Gestaltung als Entscheidungsproblem	283
II. Kriterien der Koordinationseffizienz	290
a. Kompetenzsystem	290
1. Globaler Koordinationsbedarf und Effizienzbeurteilung	290
2. Segmentierungseffizienz	291
3. Strukturierungseffizienz	300
b. Steuerungssystem	302
1. Detaillierter Koordinationsbedarf und Effizienzbeurteilung	302
2. Informationswert und Steuerungsregelungen	306
III. Kriterien der Motivationseffizienz	309
a. Kompetenzsystem	309
1. Kompetenzvorgabe und motivationsbezogene Effizienzbeurteilung	310
2. Originäre und derivative Motivationseffizienz.....	311
b. Steuerungssystem	314
1. Laufender Motivationsbedarf und Effizienzbeurteilung	314
2. Indikatororientierte Motivationseffizienz	315
IV. Stellenwert von Gestaltungsphilosophien	319
E. Strategiebestimmte Organisationsgestaltung.....	323
I. Organisatorischer Stellenwert von Strategien	323
II. Koordinationsrelevante Merkmale von Wettbewerbsstrategien	327

III. Ausprägung strategiekonformer Organisationsstrukturen in der Praxis	342
F. Integration von Koordinations- und Motivations- effekten in ausgewählten Konzepten	365
I. Gestaltung von Gruppen	365
II. Ausdifferenzierung des internen Rechnungswesens	370
a. Organisatorische Dimension des internen Rechnungswesens	370
b. Handlungsdefizit, Steuerung und verhaltensorientierte In- formationsgestaltung	374
c. Integration verhaltensorientierter Gestaltungsinstrumente	381
III. Gestaltung computergestützter Informationssysteme	391
a. Informationstechnische Entwicklung	391
b. Organisatorische Konsequenzen	394
1. Informationszugriff und Problemlösungshilfe als infor- mationstechnologische Potenziale	395
2. Gestaltungsoptionen	396
2.1 Kommunikationsoptionen	398
2.2 Strukturierungsoptionen	402
2.3 Segmentierungsoptionen.....	405
3. Netzbasierte Kommunikationseffekte	408
3.1 Koordinationseffekte	412
3.2 Motivationseffekte	418
G. Organisatorische Gestaltung der Gesamtunter- nehmung	422
I. Konfiguration der Gesamtunternehmung	422
II. Organisatorische Grundformen von Unternehmens- bereichen	424
a. Handlungsorientierte Organisationsstrukturen: Funktional- organisation	424
1. Charakterisierung der Funktionalorganisation	424
2. Koordinations- und Motivationseffizienz.....	425

3. Typische Modifizierungen	429
4. Empirische Studien	435
b. Produktorientierte Organisationsstrukturen: Spartenorganisation	436
1. Charakterisierung der Spartenorganisation	437
2. Koordinations- und Motivationseffizienz	443
3. Typische Modifizierungen	451
4. Empirische Studien	454
c. Marktorientierte Organisationsstrukturen: Regionalorganisation	456
1. Charakterisierung der Regionalorganisation	456
2. Koordinations- und Motivationseffizienz	459
3. Typische Modifizierungen	461
4. Empirische Studien	465

III. Ausgewählte bereichsübergreifende Organisationskonzepte	466
a. Zentralbereichs- und Centerkonzepte	466
1. Zentralbereiche als Ausformung von Kompetenzsystemen	467
1.1 Erscheinungsformen und begriffliche Präzisierung	467
1.2 Typisierung von Zentralbereichen	469
1.3 Koordinations- und Motivationseffizienz	471
2. Zentralbereiche als Center	475
b. Regionalmanagement im Kontext von Internationalisierungsstrategien	478
1. Koordinationskonsequenzen der regionalen Konfiguration der Wertschöpfungskette	479
2. Koordinationsanforderungen bei länderbezogenem und länderübergreifendem Fokus der Wertschöpfungskette	483
3. Entscheidungsautonomie der Landesgesellschaften	487
c. Projektmanagement	488
1. Projekte in Unternehmungen	489
1.1 Projektbegriff und Projektaufgaben	489
1.2 Projektphasen und Projektarten	490

2. Projektorientierte Organisationsformen	493
2.1 Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung	495
2.2 Stabs-Projektorganisation	496
2.3 Matrix-Projektorganisation	496
2.4 Reine Projektorganisation	498
3. Ausgestaltung der Projektorganisation	500
3.1 Hierarchische Eingliederung des Projektbereichs in die Gesamtorganisation	500
3.2 Interne Organisation des Projektbereichs	501
3.3 Verbindung zu Projektexternen	503
4. Koordinations- und Motivationseffizienz	504
4.1 Projektplanung und Entscheidungskompetenz	504
4.2 Koordinationseffizienz	507
4.3 Motivationseffizienz	510
5. Neuere Entwicklungen	512

IV. Organisatorische Gestaltung der Unternehmungslei- tung (Corporate Governance)	515
a. Unternehmungsleitung als Kerngruppe der Unternehmung	515
1. Unternehmungsleitung	515
2. Unternehmungsverfassung	516
b. Kompetenzabgrenzung innerhalb der Unternehmungslei- tung	520
1. Grenzziehung zum operativen Geschäft	520
2. Interne Gremienstruktur	523
3. Angliederung unterstützender Einheiten	530
c. Überwachung des Geschäftsführungsorgans börsen- notierter Aktiengesellschaften	532
1. Delegation und Kontrolle	533
2. Einführung und vergleichende Betrachtung des Partizipa- tions-, Audit- und Disziplinierungsmodells.....	536
3. Verankerung der Modelle im deutschen Aktienrecht	542
3.1 Planbasierte Expertenurteile des Aufsichtsrats: Partizi- pationsmodell.....	543
3.2 Regelbasierte Informationsfundierung: Auditmodell.....	549
3.3 Marktbasierte monetäre Anreize: Disziplinierungs- modell	557

Vierter Teil: Dynamisches Konzept der Organisationsgestaltung - Aufbau zukünftiger Handlungspotenziale	565
A. Dynamische Sicht der Organisationsgestaltung	567
B. Module dynamischer Organisationsgestaltung	578
I. Individuelle Handlungsspielräume	578
II. Innovationsorientierte Motivationseffekte	584
III. Absorption und Transfer von Wissen	589
C. Gestaltung innovationsorientierter Organisationsstrukturen	597
I. Änderung und Anpassungsfähigkeit	603
II. Organisatorische Sicherung der strategischen Anpassungsfähigkeit	628
III. Innovative Organisationskonzepte	644
Symbolverzeichnis	655
Literaturverzeichnis	657
Sachregister	704