

Erich Frese · Matthias Graumann · Till Talaulicar ·
Ludwig Theuvsen

Grundlagen der Organisation

**Entscheidungsorientiertes Konzept
der Organisationsgestaltung**

11 überarbeitete und aktualisierte Auflage

4[^] Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil: Überblick über das Gesamtkonzept....

Zweiter Teil: Grundlagen der Organisationsgestaltung

A. Organisation, Organisationstheorien und Organisationsgestaltung

B. Konzept der entscheidungsorientierten Organisationsgestaltung

I. Organisatorische Gestaltung als Entscheidungsproblem

II. Entscheidung bei unvollkommener Information und kognitiven Grenzen

III. Entscheidungen über Organisationsstrukturen

a. Gesamtmodell der Organisationsgestaltung

b. Komponenten des Gestaltungsmodells

1. Problemverständnis: Aufgabeninduzierte Gestaltungsanforderungen

2. Lösungsmethode: Modularisierung von Problemen

3. Gestaltungsphilosophie: Kognitive Orientierungsmuster ..

c. Aussagefähigkeit des entscheidungsorientierten Gestaltungsansatzes

Dritter Teil: Statisches Konzept der Organisationsgestaltung – Ausschöpfung gegebener Handlungspotenziale	67
A. Konzeptionelle Grundtatbestände	69
I. Grundtatbestände der Koordination	69
a. Entscheidung und Information	69
1. Modell der Entscheidung	69
2. Problemgerechte Informationsstruktur	73
3. Entscheidung und Ungewissheit	78
b. Lösung komplexer Entscheidungsprobleme	79
1. Einschränkung der Handlungsmenge	81
2. Veränderung des Formalziels	82
3. Veränderung der Informationsstruktur	83
c. Entscheidung und Arbeitsteilung	84
1. Strukturierung von Entscheidungen	86
2. Segmentierung von Entscheidungen	87
3. Interdependenzen zwischen Entscheidungen	88
3.1 Formen von Entscheidungsinterdependenzen	88
3.1.1 Sequenzielle Verknüpfung von Realisationsprozessen	89
3.1.2 Überschneidung von Entscheidungsfeldern	93
3.2 Entscheidungslogische Konsequenzen von Entscheidungsinterdependenzen	96
d. Koordination von Entscheidungen	99
e. Koordinationsrelevante kognitive Orientierungen	102
II. Grundtatbestände der Motivation	109
a. Motivationsorientierte Organisationsgestaltung	109
b. Motivationstheoretische Erklärung des Aufgabenverhaltens	111
1. Motivation und Handlungsergebnis	112
2. Motivation und Zufriedenheitsgrad	117
c. Motivationstheorien und Gestaltung des Kompetenz- und Steuerungssystems	121

III. Kompetenz- und Steuerungssystem	123
a. Entscheidungsspielräume als Ergebnis und Objekt der Organisationsgestaltung	123
b. Planung als Basis der Organisationsgestaltung	124
c. Kompetenzregelung als Rahmensetzung	133
d. Steuerung der Rahmenausfüllung	136
1. Selbst- und Fremdsteuerung	137
2. Handlungs- und Ergebnissteuerung	138
3. Plan- und Marktsteuerung	142
B. Koordination	157
I. Kompetenzsystem	157
a. Segmentierung	157
1. Festlegung des Kompetenzinhalts	157
2. Ein- und mehrdimensionale Kompetenzsysteme	160
2.1 Dimensionen von Kompetenzstrukturen	161
2.2 Eindimensionale Kompetenzstrukturen	165
2.3 Mehrdimensionale Kompetenzstrukturen	168
2.3.1 Prinzipien mehrdimensionaler Strukturausrichtung	169
2.3.1.1 Überschneidung von Aufgaben	169
2.3.1.2 Ausgliederung von Aufgaben	176
2.3.2 Erscheinungsformen mehrdimensionaler Kompetenzstrukturen	177
b. Strukturierung	179
1. Einräumung von Entscheidungsautonomie	180
2. Bestimmungsgrößen der Entscheidungsautonomie	184
3. Entscheidungsautonomie und (De)Zentralisation	186
3.1 (De)Zentralisationsbegriffe in der Literatur	188
3.2 Ausgewählte Messkonzepte	189
3.3 Problematik von (De)Zentralisationsmaßen	193
c. Kommunikationsbeziehungen	194
1. Elemente der Kommunikation	194
2. Kommunikationsarten	195

II. Steuerungssystem	197
a. Entscheidungsautonomie im Rahmen umfassender Unternehmungspläne	197
b. Bereichsinterne Steuerungsaktivitäten	201
c. Bereichsübergreifende Steuerungsaktivitäten	204
1. Vertikale Informationsautonomie	205
2. Horizontale Informationsautonomie	209
2.1 Interdependenzen und Steuerungsaktivitäten	210
2.2 Uneingeschränkte Informationsautonomie	213
2.3 Eingeschränkte Informationsautonomie	216
3. Schnittstellenmanagement	218
d. Reale interne Märkte	223
C. Motivation	230
I. Kompetenzsystem	230
a. Motivationstheoretische Fundierung	230
b. Kompetenzsystem und Motivationsannahmen des Managements	232
c. Motivationseffekte und steuerungorientierte Kompetenzregelung	234
II. Steuerungssystem	237
a. Motivationstheoretische Fundierung	237
b. Sicherung von Handlungsergebnissen	239
1. Planung und Benchmarking	240
2. Planbasierte Steuerungseffekte	242
3. Steuerungseffekte fiktiver interner Märkte	245
c. Förderung von Handlungs-Commitment	248

D. Koordinations- und motivationseffiziente Gestaltung	255
I. Organisatorische Gestaltung als Entscheidungsproblem	258
II. Kriterien der Koordinationseffizienz	264
a. Kompetenzsystem	264
1. Globaler Koordinationsbedarf und Effizienzbeurteilung	264
2. Segmentierungseffizienz	266
3. Strukturierungseffizienz	274
b. Steuerungssystem	276
1. Detaillierter Koordinationsbedarf und Effizienzbeurteilung	276
2. Informationswert von Steuerungsregelungen	280
III. Kriterien der Motivationseffizienz	283
a. Kompetenzsystem	283
1. Kompetenzvorgabe und motivationsbezogene Effizienzbeurteilung	284
2. Originäre und derivative Motivationseffizienz	285
b. Steuerungssystem	288
1. Laufender Motivationsbedarf und Effizienzbeurteilung	288
2. Indikatororientierte Motivationseffizienz	289
IV. Stellenwert von Gestaltungsphilosophien	293
E. Strategiebestimmte Organisationsgestaltung	297
I. Organisatorischer Stellenwert von Strategien	297
II. Koordinationsrelevante Merkmale von Wettbewerbsstrategien	301
III. Ausprägung strategiekonformer Organisationsstrukturen in der Praxis	316

F. Organisatorische Gestaltung der Gesamtunternehmung	339
I. Konfiguration der Gesamtunternehmung	339
II. Organisatorische Grundformen von Unternehmensbereichen	341
a. Handlungsorientierte Organisationsstrukturen: Funktionalorganisation	341
1. Charakterisierung der Funktionalorganisation	341
2. Koordinations- und Motivationseffizienz	342
3. Typische Modifizierungen	346
4. Empirische Studien	352
b. Produktorientierte Organisationsstrukturen: Spartenorganisation	353
1. Charakterisierung der Spartenorganisation	354
2. Koordinations- und Motivationseffizienz	360
3. Typische Modifizierungen	368
4. Empirische Studien	371
c. Marktorientierte Organisationsstrukturen: Regionalorganisation	373
1. Charakterisierung der Regionalorganisation	373
2. Koordinations- und Motivationseffizienz	376
3. Typische Modifizierungen	378
4. Empirische Studien	382
III. Ausgewählte bereichsübergreifende Organisationskonzepte	383
a. Zentralbereichs- und Centerkonzepte	383
1. Zentralbereiche als Ausformung von Kompetenzsystemen	384
1.1 Erscheinungsformen und begriffliche Präzisierung	384
1.2 Typisierung von Zentralbereichen	386
1.3 Koordinations- und Motivationseffizienz	388
2. Zentralbereiche als Center	392

b. Regionalmanagement im Kontext von Internationalisierungsstrategien	395
1. Koordinationskonsequenzen der regionalen Konfiguration der Wertschöpfungskette	396
2. Koordinationsanforderungen bei länderbezogenem und länderübergreifendem Fokus der Wertschöpfungskette	400
3. Entscheidungsautonomie der Landesgesellschaften	404
c. Projektmanagement	405
1. Projekte in Unternehmungen	406
1.1 Projektbegriff und Projektaufgaben	406
1.2 Projektphasen und Projektarten	407
2. Projektorientierte Organisationsformen	410
2.1 Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung	412
2.2 Stabs-Projektorganisation	413
2.3 Matrix-Projektorganisation	413
2.4 Reine Projektorganisation	415
3. Ausgestaltung der Projektorganisation	417
3.1 Hierarchische Eingliederung des Projektbereichs in die Gesamtorganisation	417
3.2 Interne Organisation des Projektbereichs	418
3.3 Verbindung zu Projektexternen	420
4. Koordinations- und Motivationseffizienz	421
4.1 Projektplanung und Entscheidungskompetenz	421
4.2 Koordinationseffizienz	424
4.3 Motivationseffizienz	427
5. Jüngere Entwicklungen	429

IV. Organisatorische Gestaltung der Unternehmensleitung (Corporate Governance) 432

a. Unternehmensleitung als Kerngruppe der Unternehmung	432
1. Unternehmensleitung	432
2. Unternehmensverfassung	433
b. Kompetenzabgrenzung innerhalb der Unternehmensleitung	439
1. Grenzziehung zum operativen Geschäft	439
2. Interne Gremienstruktur	442
3. Angliederung unterstützender Einheiten	450

c. Überwachung des Geschäftsführungsorgans börsennotierter Aktiengesellschaften	452
1. Delegation und Kontrolle	453
2. Einführung und vergleichende Betrachtung des Partizipations-, Audit- und Disziplinierungsmodells	456
3. Verankerung der Modelle im deutschen Aktienrecht	462
3.1 Planbasierte Expertenurteile des Aufsichtsrats: Partizipationsmodell	463
3.2 Regelbasierte Informationsfundierung: Auditmodell	469
3.3 Marktbasierter monetärer Anreize: Disziplinierungsmodell	475
Vierter Teil: Dynamisches Konzept der Organisationsgestaltung – Aufbau zukünftiger Handlungspotenziale	483
A. Dynamische Sicht der Organisationsgestaltung	485
B. Module dynamischer Organisationsgestaltung	496
I. Individuelle Handlungsspielräume	496
II. Innovationsorientierte Motivationskonzepte	502
III. Absorption und Transfer von Wissen ...[^]	507
C. Gestaltung innovationsorientierter Organisationsstrukturen	515
I. Änderung und Anpassungsfähigkeit	521
II. Organisatorische Sicherung der strategischen Anpassungsfähigkeit	546
III. Innovative Organisationskonzepte	562
Symbolverzeichnis	573
Literaturverzeichnis	575
Sachregister	636