

Erich Frese

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Aachen

# Grundlagen der Organisation

## Die Organisationsstruktur der Unternehmung

**(MB1ER**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	5
Inhaltsverzeichnis . . . . .	9
Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten . . . . .	15
Verzeichnis der verwendeten Symbole . . . . .	20

## **Erster Teil**

<b>Einführung</b> . . . . .	23
A Organisationen als arbeitsteilige Systeme . . . . .	25
B Überblick über wichtige organisationstheoretische Ansätze . . . . .	27
* I. Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz . . . . .	28
II. Entscheidungstheoretischer Ansatz . . . . .	30
III. Ansatz der Managementlehre . . . . .	37
IV. Ansatz der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre . . . . .	40
V. Strukturorientierter Ansatz . . . . .	43
VI. Verhaltensorientierter Ansatz . . . . .	44
C Konzeption und Aufbau des Buches . . . . .	<b>50</b>

## **Zweiter Teil**

<b>Entscheidungslogische Grundtatbestände</b> . . . . .	57
A Entscheidungen . . . . .	59
I. Entscheidung und Information . . . . .	59
1. Modell der Entscheidung . . . . .	59
2. Problemgerechte Informationsstruktur . . . . .	63
3. Entscheidung und Ungewißheit . . . . .	66
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	69
II. Lösung komplexer Entscheidungsprobleme . . . . .	69
1. Einschränkung der Handlungsmenge . . . . .	71
2. Veränderung des Formalziels . . . . .	71
3. Veränderung der Informationsstruktur . . . . .	72
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	73
III. Entscheidung und Arbeitsteilung . . . . .	73
1. Strukturierung von Entscheidungen . . . . .	74
2. Segmentierung von Entscheidungen . . . . .	75

3.	Interdependenzen zwischen Entscheidungen	76
3.1	Formen von Entscheidungsinterdependenzen	76
3.11	Sequentielle Verknüpfung von Realisationsprozessen	77
3.12	Überschneidung von Entscheidungsfeldern	79
3.2	Entscheidungslogische Konsequenzen von Entscheidungsinterdependenzen	82
	<i>Zusammenfassung</i>	85
B	Koordination von Entscheidungen	86
I.	Koordination	86
II.	Koordinationsinstrumente	87
1.	Entscheidungskompetenz	87
1.1	Bestandteile einer Entscheidungskompetenz	88
1.11	Feldkomponente	88
1.12	Handlungskomponente	89
1.13	Zielkomponente	90
1.2	Abgrenzung von Entscheidungskompetenzen	90
1.21	Strukturierungsaspekt	91
1.22	Segmentierungsaspekt	91
2.	Kommunikation	94
2.1	Elemente der Kommunikation	94
2.2	Kommunikationsarten	94
2.3	Kommunikation und Autonomie	95
	<i>Zusammenfassung</i>	97
III.	Einsatz der Koordinationsinstrumente	98
1.	Einräumung von Entscheidungsautonomie	99
1.1	Entscheidungslogische Ausgangssituation	99
1.2	Entscheidungsautonomie	106
1.21	Bestimmungsgrößen der Entscheidungsautonomie	106
1.22	Entscheidungsautonomie und (De)zentralisation	109
1.221	(De)zentralisationsbegriffe in der Literatur	111
1.222	Ausgewählte Meßkonzepte	112
1.223	Problematik von (De)zentralisationsmaßen	116
	<i>Zusammenfassung</i>	117
2.	Einräumung von Informationsautonomie	117
2.1	Vertikale Informationsautonomie	117
2.2	Horizontale Informationsautonomie	121
2.21	Segmentierung und Interdependenz	122
2.22	Interdependenz und Informationsautonomie	124
2.221	Uneingeschränkte Informationsautonomie	124
2.222	Eingeschränkte Informationsautonomie	126
	<i>Zusammenfassung</i>	129
3.	Institutionelle Probleme beim Einsatz der Koordinationsinstrumente	130
3.1	Einsatz von Stäben	130
3.2	Partizipation von Mitarbeitern am Entscheidungsprozeß	136
3.21	Formen der Partizipation	137
3.22	Auswirkungen der Partizipation auf den Entscheidungsprozeß	138
3.23	Partizipationsmodelle	141
3.231	Das Gruppenkonzept von Likert	142
3.232	Das Modell 'effizienter' Partizipationsformen von Vroom und Yetton	144

<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	149
<b>IV. Mathematische Koordinationsmodelle</b> . . . . .	150
1. Team theoretische Modelle . . . . .	150
2. Verrechnungspreis-Modelle . . . . .	169
2.1 Koordination durch Verrechnungspreise bei Existenz von Inter- dependenzen in Form innerbetrieblicher Leistungsverflechtungen	171
2.2 Koordination durch Verrechnungspreise bei Existenz von Ressourceninterdependenzen . . . . .	177
3. Organisatorische Aussagefähigkeit der Modelle . . . . .	182
3.1 Teamtheoretische Modelle . . . . .	183
3.2 Verrechnungspreis-Modelle . . . . .	184
4. Zur Koordinationsfunktion von Verrechnungspreisen in der Praxis . . . . .	185
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	188
<b>C Motivation von Entscheidungseinheiten</b> . . . . .	190
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	197

### **Dritter Teil**

<b>Organisationsstruktur — Ergebnisse empirischer Studien</b> . . . . .	199
<b>A</b> Abbildung von Organisationsstrukturen . . . . .	201
<b>B</b> Einflußgrößen der Organisationsstruktur . . . . .	203
<b>I.</b> Unternehmungsgröße und Organisationsstruktur . . . . .	204
1. Die Untersuchung der Aston-Gruppe . . . . .	205
2. Die Untersuchung von Blau und Schönherr . . . . .	206
3. Ergebnisse weiterer Studien . . . . .	208
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	210
<b>II.</b> Produktionstechnologie und Organisationsstruktur . . . . .	210
1. Studien auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlich- ingenieurwissenschaftlichen Klassifikation der Produktions- technologie . . . . .	211
2. Studien auf der Grundlage einer organisationstheoretisch orientierten Klassifikation der Produktionstechnologie . . . . .	215
3. Studien auf der Grundlage eines allgemeinen Technologie- konzepts . . . . .	221
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	227
<b>III.</b> Umwelt und Organisationsstruktur . . . . .	228
1. Umweltkonzepte . . . . .	228
2. Ausgewählte empirische Studien . . . . .	233
2.1 Die Studie von Dill . . . . .	233
2.2 Der Ansatz von Lawrence und Lorsch . . . . .	236
2.21 Fragestellung und Grundbegriffe . . . . .	236
2.22 Theoretische Konzeption und empirische Ergebnisse . . . . .	239
2.221 Umwelt und Differenzierung . . . . .	239
2.222 Differenzierung und Integration . . . . .	242
2.23 Aussagefähigkeit des Modells . . . . .	244
2.3 Der Ansatz von Duncan . . . . .	246
2.31 Theoretisches Konzept und Grundbegriffe . . . . .	246
2.32 Ergebnisse empirischer Studien . . . . .	247

2.33	Aussagefähigkeit des Modells. . . . .	252
2.4	Der Ansatz von Khandwalla . . . . .	253
2.41	Untersuchungsobjekt und theoretisches Konzept . . . . .	253
2.42	Empirische Untersuchungsergebnisse. . . . .	257
2.43	Aussagefähigkeit des Modells. . . . .	258
3.	Schlußfolgerungen . . . . .	260
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	264
C	Organisationsstruktur und individuelles Verhalten . . . . .	266
I.	Die Berücksichtigung der Verhaltensdimension in der Organisationstheorie. . . . .	266
II.	Empirische Studien zur Verhaltenswirkung von Organisationsstrukturen. . . . .	267
1.	Theoretische Verknüpfung von Struktur- und Verhaltensvariablen . . . . .	267
2.	Ergebnisse empirischer Studien. . . . .	270
2.1	Die Studie von Porter und Lawler. . . . .	270
2.2	Die Studie von Child. . . . .	273
2.3	Die Studie von Hackman und Lawler. . . . .	275
2.4	Die Studie von Payne und Mansfield. . . . .	277
2.5	Die Studie von Pheysey, Payne und Pugh. . . . .	278
3.	Schlußfolgerungen. . . . .	280
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	283
<b>III.</b>	Innovation und Organisationsstruktur. . . . .	284
1.	Innovationen in Organisationen. . . . .	284
2.	Umfassende Modelle zur Erklärung des Innovationsverhaltens in Organisationen. . . . .	286
2.1	Das Modell von Wilson. . . . .	286
2.2	Das Modell von Hage und Aiken. . . . .	290
3.	Organisationsstruktur und Innovationsphasen. . . . .	293
3.1	Generierung und Vorschlag von Innovationsideen. . . . .	293
3.2	Prüfung und Annahme von Innovationsideen. . . . .	297
3.3	Durchsetzung von Innovationen. . . . .	300
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	304
D	Der Stand der empirischen Organisationsforschung aus anwendungsorientierter Sicht . . . . .	305
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	312

#### Vierter Teil

	<b>Organisationsstruktur — Praktische Lösungskonzepte.</b> . . . . .	313
A	Systematik aktueller Organisationskonzepte. . . . .	315
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	319
B	Effizienz von Organisationsstrukturen. . . . .	320
I.	Grundprobleme der Bewertung von Organisationsstrukturen. . . . .	320
II.	Beitrag der Organisationstheorie zur Lösung der Bewertungs- problematik . . . . .	323
<b>III.</b>	Anwendungsorientierte Kriterien zur Bewertung von Organisationsstrukturen. . . . .	328
	<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	331

C	Spartenorganisation	332
I.	Charakterisierung des Spartenkonzepts	332
1.	Produktorientierte Entscheidungsbereiche	332
2.	Aktuelle Modifizierungen des Spartenkonzepts	339
II.	Empirische Studien zum Spartenkonzept	345
1.	Die Studien von Lawrence, Lorsch und Walker	345
2.	Die Studie von Lorsch und Allen	347
3.	Die Studie von Khandwalla	352
III.	Koordination und Motivation in Spartenorganisationen	354
1.	Koordinationskonsequenzen der Spartenorganisation	354
1.1	Problemsituation	355
1.2	Koordinationsanforderungen an die zweite Hierarchie-Ebene	357
1.3	Koordinationsaufgaben der Unternehmensleitung	358
2.	Motivationskonsequenzen der Spartenorganisation	361
2.1	Managementthesen zur Motivationswirkung	361
2.2	Alternative Interpretationsmöglichkeiten	362
IV.	Effizienz der Spartenstruktur	367
1.	Nutzung vorhandener Ressourcen	367
2.	Berücksichtigung von Marktinterdependenzen	369
3.	Dispositionsfähigkeit	369
4.	Innovationsfähigkeit	371
	<i>Zusammenfassung</i>	374
D	Projektorganisation	376
I.	Projekte in Unternehmungen	376
1.	Projektaufgaben und Projektorganisation	376
2.	Projektphasen	378
3.	Projektarten	378
II.	Projektorientierte Organisationsformen	381
1.	Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung	382
2.	Stabs-Projektorganisation	382
3.	Matrix-Projektorganisation	383
4.	Projektorientierter Teilbereich	386
5.	Reine Projektorganisation	387
III.	Struktur der Projektorganisation	389
1.	Eingliederung des Projektbereichs in die Gesamtorganisation	389
2.	Interne Organisation des Projektbereichs	391
3.	Verbindung zu den übrigen Unternehmensbereichen	396
4.	Verbindung zu externen Projektinteressenten	398
IV.	Koordination und Motivation in projektorientierten Strukturen	399
1.	Koordinationskonsequenzen	399
1.1	Interdependenzen	399
1.2	Projektplanung und Entscheidungskompetenz	401
2.	Motivationskonsequenzen	405
V.	Effizienz projektorientierter Strukturen	407
1.	Nutzung vorhandener Ressourcen	407
2.	Dispositionsfähigkeit	410
3.	Innovationsfähigkeit	411
	<i>Zusammenfassung</i>	411
E	Organisation des Produktmanagements	413
I.	Entstehung und Aufgaben des Produktmanagements	413
II.	Organisatorische Formen des Produktmanagements	415

1. Stabs-Produktorganisation . . . . .	416
2. Matrix-Produktorganisation . . . . .	417
3. Produktorientierter Teilbereich . . . . .	418
<b>III. Organisatorische Struktur des Produktmanagements.</b> . . . . .	419
1. Eingliederung des Produktmanagements in die Gesamtorganisation . . . . .	419
2. Interne Organisation des Produktmanagements. . . . .	420
<b>IV. Koordination und Motivation im Produktmanagement</b> . . . . .	421
1. Koordinationskonsequenzen . . . . .	421
2. Motivationskonsequenzen . . . . .	425
<b>V. Effizienz organisatorischer Strukturen des Produktmanagements.</b> . . . . .	426
1. Nutzung vorhandener Ressourcen . . . . .	426
2. Berücksichtigung von Marktinterdependenzen. . . . .	427
3. Dispositionsfähigkeit . . . . .	427
4. Innovationsfähigkeit . . . . .	428
<i>Zusammenfassung.</i> . . . . .	429

**Fünfter Teil**

<b>Aussagewert einer entscheidungslogisch orientierten Organisationskonzeption . . .</b>	<b>431</b>
--	------------

<i>Literaturverzeichnis.</i> . . . . .	437
--	-----

<i>Sachregister.</i> . . . . .	455
--------------------------------	-----