

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VIII
I. Thematische Grundlagen	1
A. Problemstellung	1
B. Gang der Untersuchung	4
II. Begriffliche Grundlagen	8
A. Die Definition des Organisationsbegriffs	8
1. Die Problematik unterschiedlicher Organisationsbegriffe	8
2. Die Bildung von Klassen: Grundlage für eine Ordnung der unterschiedlichen Organisationsbegriffe	9
3. Definitionen der Literatur	12
a) Organisation als System	12
b) Organisation als Tätigkeit	18
4. Die Auswahl eines geeigneten Organisationsbegriffs	19
B. Die Definition des Begriffs "Organisationsstruktur"	20
C. Die Definition des Begriffs "Organizational Slack"	22
1. Klassifikationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Definitionen	22
2. Definitionen der Literatur	23
a) Zielbezogene Definitionen	23
b) Ressourcenbezogene Definitionen	27
3. Der Zusammenhang zwischen den genannten Definitionen	31
4. Die Auswahl einer Definition des Organizational Slack	37
5. Deutsche Übersetzungen des Begriffs "Organizational Slack"	41

III.	Ein Phasenmodell des Organizational Slack	45
A.	Der zeitliche Zusammenhang von Problemen des Organizational Slack	45
B.	Die phasenunabhängigen Annahmen des Modells	48
1.	Annahmen zu den personalen Elementen des Systems "Organisation"	48
2.	Annahmen zu den Individualzielen	49
3.	Annahmen zur Entstehung der Organisationsziele	53
4.	Annahmen zu den möglichen Beziehungen zwischen Individual- und Organisationszielen	54
5.	Annahmen zu den Merkmalen der Organisationsziele	55
a)	Annahmen zum Inhalt der Organisationsziele	55
b)	Annahmen zur Zielvorschrift	58
c)	Annahmen zur Zieldauer	59
C.	Die phasenspezifischen Annahmen des Modells	60
1.	Annahmen zur Entstehungsphase	60
2.	Annahmen zur Transformationsphase	65
a)	Transformationsdauer	65
b)	Transformationskriterien	66
c)	Transformationsbedingungen	70
d)	Transformationssubjekte	71
e)	Transformationsmöglichkeiten	74
f)	Zusammenfassendes Transformationsmodell und daraus ableitbare Fragen zur Interdependenz von Organizational Slack und formaler Organisationsstruktur	85
3.	Annahmen zur Reformationsphase	87
D.	Die Bedeutung des Phasenmodells für die Analyse des Organizational Slack	93

IV.	Der Einfluß der formalen Organisationsstruktur auf die Entstehung des Organizational Slack	96
A.	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	96
B.	Die Entwicklung eines Ansatzes zur Lösung der vorliegenden Fragestellung	97
1.	Die Auswahl eines für die Problemlösung geeigneten organisationstheoretischen Ansatzes	97
2.	Die Auswahl einer für die Problemlösung geeigneten Variante des situativen Ansatzes	100
3.	Die logisch-axiomatische Ableitung eines situativen Modells der Zielwirkung von Organisationsstrukturen	102
a)	Die isolierte Darstellung von Zielen, Struktur- und Situationsvariablen	103
(1)	Die Unterziele des Gewinnziels	103
(2)	Die Variablen zur Erfassung der Organisationsstruktur	108
(3)	Die Variablen zur Erfassung der Situation	119
b)	Die Verknüpfung von Zielen, Struktur- und Situationsvariablen	130
(1)	Die Vorgehensweise im Überblick	130
(2)	Die Axiome	131
(3)	Die Folgesätze	136
C.	Die Anwendung der Ergebnisse des logisch-axiomatischen Modells auf die vorliegende Fragestellung	138
1.	Ein Überblick über die Vorgehensweise	138
2.	Der Einfluß der formalen Organisationsstruktur auf die Entstehung des Organizational Slack in den idealtypischen Extremsituationen	139
a)	Der Struktureinfluß in der Situation vom Typ B	139
b)	Der Struktureinfluß in der Situation vom Typ A	144
3.	Der Einfluß der formalen Organisationsstruktur auf die Entstehung des Organizational Slack in den prinzipiell möglichen Situationen	146

V.	Interdependenzen von Organizational Slack und formaler Organisationsstruktur in der Transformationsphase	154
A.	Die Darstellung der Vorgehensweise	154
B.	Die Konkretisierung der Transformation des Organizational Slack in eine neue formale Organisationsstruktur	155
C.	Die Einflüsse auf die Transformation des Organizational Slack in eine neue formale Organisationsstruktur	156
1.	Der Einfluß der Höhe des Organizational Slack auf die Transformation des Organizational Slack in eine neue formale Organisationsstruktur	156
a)	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	156
b)	Der paarweise Vergleich der Transformationsmöglichkeiten im Hinblick auf die erforderliche Mindesthöhe des Organizational Slack	158
(1)	Die Rangfolge von zusätzlichen Anreizen und zusätzlichen Reserven im Hinblick auf die erforderliche Mindesthöhe des Organizational Slack	159
(2)	Die Rangfolge von zusätzlichen Reserven und neuer Organisationsstruktur im Hinblick auf die erforderliche Mindesthöhe des Organizational Slack	160
(2.1)	Die Rangfolge in der Entscheidungsphase	160
(2.2)	Die Rangfolge in der Implementationsphase	161
(2.3)	Die Rangfolge in der Realisationsphase	165
(2.4)	Die Rangfolge in der Gesamtheit	169
(3)	Die Rangfolge von zusätzlichen Anreizen und neuer Organisationsstruktur im Hinblick auf die erforderliche Mindesthöhe des Organizational Slack	170
c)	Die Rangfolge der Transformationsmöglichkeiten im Hinblick auf die erforderliche Mindesthöhe des Organizational Slack	171
2.	Der Einfluß der bestehenden formalen Organisationsstruktur auf die Transformation des Organizational Slack in eine neue formale Organisationsstruktur	173
a)	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	173
b)	Der Einfluß der idealtypischen Strukturen auf das Wissen und die Entscheidungsbefugnis der Managementgruppen über den Organizational Slack	175
(1)	Der Einfluß der Struktur vom Typ A	175

(2) Der Einfluß der Struktur vom Typ B	177
c) Die Bedeutung der Ergebnisse für die Transformation des Organizational Slack in eine neue Organisationsstruktur	179
(1) Die Vorgehensweise im Überblick	179
(2) Die Bedeutung der Ergebnisse unter Berücksichtigung empirischer Erhebungen	180
(3) Die Bedeutung der Ergebnisse unter Berücksichtigung deduzierter Schlußfolgerungen	184
(4) Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	186
3. Der Einfluß der bisher nicht befriedigten Individualziele auf die Transformation des Organizational Slack in eine neue formale Organisationsstruktur	187
a) Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	187
b) Die Wirkung der Transformationsmöglichkeiten auf die Individualziele des Top- und Middle-Management	189
(1) Die Wirkung zusätzlicher Anreize	190
(2) Die Wirkung zusätzlicher Reserven	191
(3) Die Wirkung der idealtypischen Organisationsstrukturen	196
(3.1) Die Wirkung auf das Einkommensstreben	197
(3.2) Die Wirkung auf das Sicherheitsstreben	198
(3.3) Die Wirkung auf das Machtstreben	200
(3.4) Die Wirkung auf das Statusstreben	200
(3.5) Die Wirkung auf das Prestigestreben	202
(3.6) Die Wirkung auf das Streben nach fachlich hervorragenden Ergebnissen	203
(3.7) Zusammenfassung	203
c) Die Anwendung der Ergebnisse der Wirkungsanalyse auf die vorliegende Fragestellung	204
(1) Die Vorgehensweise im Überblick	204
(2) Die Anwendung der Ergebnisse bei Existenz der Struktur vom Typ A	205
(3) Die Anwendung der Ergebnisse bei Existenz der Struktur vom Typ B	209
(4) Zusammenfassung und Vergleich der strukturspezifischen Aussagen	214
4. Zusammenfassung der Einflüsse und Schlußfolgerungen	215

D.	Die Einflüsse eines neuen Strukturtyps auf den Organizational Slack	218
1.	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	218
2.	Einflüsse eines neuen Strukturtyps auf die erneute Entstehung eines Organizational Slack	219
3.	Einflüsse eines neuen Strukturtyps auf die Transformation des Organizational Slack	221
VI.	Der Einfluß des Organizational Slack auf die formale Organisationsstruktur in der Reformationsphase	225
A.	Die Darstellung der Vorgehensweise	225
B.	Die Einflüsse auf die Veränderung der mit Hilfe des Organizational Slack eingerichteten formalen Organisationsstruktur	226
1.	Der Einfluß eines unterschrittenen Gewinnanspruchsniveaus	226
a)	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	226
b)	Die notwendigen Bedingungen für einen möglichen Gewinnbeitrag der Auflösung freier Ressourcen	227
2.	Der Einfluß der Suchproblematik	230
a)	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	230
b)	Die Schwierigkeiten bei der Suche nach freien Ressourcen	231
(1)	Schwierigkeiten bei der Suche nach überschüssigen Reserven	231
(2)	Schwierigkeiten bei der Suche nach überschüssigen Anreizen	235
(3)	Schwierigkeiten bei der Suche nach einem gewinnschmälernden Strukturtyp	238
c)	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen hinsichtlich der zu untersuchenden Fragestellung	247
3.	Der Einfluß der Entscheidungs- und Durchsetzungsproblematik	249
a)	Die Präzisierung der zu untersuchenden Fragestellung	249
b)	Ursachen motivational bedingter Widerstände	250
c)	Schwierigkeiten bei der Überwindung motivational bedingter Widerstände	251

(1) Maßnahmenspezifische Schwierigkeiten	251
(2) Maßnahmenübergreifende Schwierigkeiten	254
d) Zusammenfassung und Schlußfolgerungen hinsichtlich der zu untersuchenden Fragestellung	260
4. Zusammenfassung der Einflüsse und Schlußfolgerungen	264
VII. Zusammenfassung und Nutzenwendungen der Interdependenzen von Organizational Slack und formaler Organisationsstruktur	272
A. Die Zusammenfassung der Interdependenzen	272
B. Die Nutzenwendung der erarbeiteten Ergebnisse	276
1. Die Nutzenwendungen für die Praxis	276
2. Die Nutzenwendungen für die Theorie	279
Abkürzungsverzeichnis	285
Literaturverzeichnis	286

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	<i>Abgrenzungskriterien für die Klassifikation von Organisationsbegriffen</i>	11
Abb. 2:	<i>Der Inhalt des universalen Organisationsbegriffs</i>	12
Abb. 3:	<i>Der Inhalt des abstrakten universalen Organisationsbegriffs</i>	13
Abb. 4:	<i>Der Inhalt des konkreten institutionalen Organisationsbegriffs</i>	15
Abb. 5:	<i>Die Eigenschaften organisatorischer Regelungen aus der Sicht verschiedener Autoren</i>	16
Abb. 6:	<i>Der Inhalt des abstrakten institutionalen Organisationsbegriffs</i>	17
Abb. 7:	<i>Die Organisationsziele als Teilmenge der Individualziele</i>	32
Abb. 8:	<i>Der Zusammenhang zwischen den Definitionen des Organizational Slack</i>	36
Abb. 9:	<i>Indikatoren für die Existenz freier Ressourcen</i>	40
Abb. 10:	<i>Ein Stimulus-Response-Modell zur Anspruchsniveauformulierung</i>	61
Abb. 11:	<i>Die Klassifikation freier Ressourcen nach Weidemann</i>	75
Abb. 12:	<i>In der Literatur vorgeschlagene Formen zusätzlicher Reserven</i>	80
Abb. 13:	<i>Ein Modell der Transformation des Organizational Slack</i>	86
Abb. 14:	<i>Ein Modell der Reformation des Organizational Slack</i>	91
Abb. 15:	<i>Ein vereinfachtes Phasenmodell des Organizational Slack</i>	95
Abb. 16:	<i>Ersatzmöglichkeiten des Oberziels "Gewinn" in unterschiedlichen Entscheidungssituationen</i>	108
Abb. 17:	<i>Vorschläge zur multivariablen Erfassung der Organisationsstruktur</i>	109
Abb. 18:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Dezentralisation"</i>	111
Abb. 19:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Strukturtypen"</i>	112
Abb. 20:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Delegation"</i>	113
Abb. 21:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Partizipation"</i>	115
Abb. 22:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Standardisierung"</i>	117
Abb. 23:	<i>Die Skala zur Messung der Variable "Arbeitszerlegung"</i>	118
Abb. 24:	<i>Vorschläge zur multivariablen Erfassung der Situation</i>	120
Abb. 25:	<i>Die Skala zur Erfassung der Technologie</i>	126
Abb. 26:	<i>Die Skala zur Erfassung der aufgabenspezifischen Umwelt</i>	129
Abb. 27:	<i>Die Variablenausprägungen in zwei idealtypischen Situationen</i>	130

Abb. 28:	<i>Die in den idealtypischen Situationen zur Erzielung eines möglichst hohen Gewinns erforderlichen Ausprägungen der Strukturvariablen</i>	138
Abb. 29:	<i>Die Kombination möglicher Relationen von Gewinn und Gewinnanspruchsniveau bei den idealtypischen Strukturen</i>	140
Abb. 30:	<i>Zahlenbeispiele für die in Abb. 29 ermittelten typischen Kombinationen</i>	141
Abb. 31:	<i>Die Rangordnung der Strukturierungsmöglichkeiten in bezug auf die Wahrscheinlichkeit, in der Situation vom Typ B Organizational Slack zu erzielen</i>	143
Abb. 32:	<i>Die Rangordnung der Strukturierungsmöglichkeiten in bezug auf die Wahrscheinlichkeit, in der Situation vom Typ A Organizational Slack zu erzielen</i>	144
Abb. 33:	<i>Die Wahrscheinlichkeiten, mit denen die alternativen Strukturierungsmöglichkeiten in den Extremsituationen zu Organizational Slack führen</i>	146
Abb. 34:	<i>Die Rangordnung der möglichen Situationen in bezug auf die Wahrscheinlichkeit, daß beim Einsatz der Struktur vom Typ B Organizational Slack entsteht</i>	147
Abb. 35:	<i>Die Wahrscheinlichkeiten, mit denen die alternativen Strukturierungsmöglichkeiten in den Extremsituationen und die beiden idealtypischen Strukturen in den prinzipiell möglichen Situationen zu Organizational Slack führen</i>	148
Abb. 36:	<i>Die Wahrscheinlichkeiten, mit denen die alternativen Strukturierungsmöglichkeiten in den prinzipiell möglichen Situationen zu Organizational Slack führen</i>	149
Abb. 37:	<i>Wahrscheinlichkeiten, mit denen in der Situation S_1 beim Einsatz alternativer Strukturierungsmöglichkeiten Organizational Slack entsteht</i>	150
Abb. 38:	<i>Struktur-Situations-Kombinationen, bei denen mit höchstmöglicher Wahrscheinlichkeit Organizational Slack entsteht</i>	151
Abb. 39:	<i>Die für die extremen Strukturtypen charakteristischen Ausprägungen der Strukturvariablen</i>	155
Abb. 40:	<i>Der Einfluß der idealtypischen Strukturen auf die Art und Anzahl der Transformationssubjekte</i>	179
Abb. 41:	<i>Charakteristika von Transformationsentscheidungen bei Existenz der idealtypischen Strukturen</i>	185
Abb. 42:	<i>Die Wirkungen der zwei idealtypischen Strukturen auf die Individualziele des Top- und Middle-Management</i>	204
Abb. 43:	<i>Die Einflüsse bisher unbefriedigter Individualziele auf die Transformation des Organizational Slack in einen neuen Typ der formalen Organisationsstruktur</i>	214

Abb. 44:	<i>Einflüsse auf die Transformation des Organizational Slack in einen neuen Typ der formalen Organisationsstruktur</i>	216
Abb. 45:	<i>Einflüsse eines neuen Strukturtyps auf die Wahrscheinlichkeit, daß erneut Organizational Slack entsteht</i>	220
Abb. 46:	<i>Die Einflüsse personeller und struktureller Gegebenheiten auf die Macht des Top-Management gegenüber dem Middle-Management</i>	259
Abb. 47:	<i>Die Einflüsse motivational bedingten Widerstandes auf die Veränderung eines individualzielorientierten Strukturtyps bei alternativen Machtverhältnissen</i>	261
Abb. 48:	<i>Der gemeinsame Einfluß der Such-, Entscheidungs- und Durchsetzungsproblematik auf den Abbau einer freien Resource dargestellt am Beispiel überschüssiger Anreize</i>	266
Abb. 49:	<i>Einflüsse auf die Veränderung des mit Hilfe des Organizational Slack eingerichteten Typs der formalen Organisationsstruktur</i>	269
Abb. 50:	<i>Vier Sichtweisen der Organisation und des Management nach Astley/Van de Ven</i>	281