

# Inhaltsverzeichnis

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

<b>III. Ein Phasenmodell des Organizational Slack</b>	<b>45</b>
<b>A. Der zeitliche Zusammenhang von Problemen des Organizational Slack</b>	<b>45</b>
<b>B. Die phasenunabhängigen Annahmen des Modells</b>	<b>48</b>
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
<b>C. Die phasenspezifischen Annahmen des Modells</b>	<b>60</b>
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
<b>D. Die Bedeutung des Phasenmodells für die Analyse des Organizational Slack</b>	<b>93</b>

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

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

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

<b>D. Die Einflüsse eines neuen Strukturtyps auf den Organizational Slack</b>	<b>218</b>
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
<b>VI. Der Einfluß des Organizational Slack auf die formale Organisationsstruktur in der Reformationsphase</b>	<b>225</b>
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 gewinnshmälernden 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

	<b>(1) Maßnahmenspezifische Schwierigkeiten</b>	251
	<b>(2) Maßnahmenübergreifende Schwierigkeiten</b>	254
<b>d)</b>	<b>Zusammenfassung und Schlußfolgerungen hinsichtlich der zu untersuchenden Fragestellung</b>	260
	<b>4. Zusammenfassung der Einflüsse und Schlußfolgerungen</b>	264
<b>VII.</b>	<b>Zusammenfassung und Nutzanwendungen der Interdependenzen von Organizational Slack und formaler Organisationsstruktur</b>	272
	<b>A. Die Zusammenfassung der Interdependenzen</b>	272
	<b>B. Die Nutzanwendung der erarbeiteten Ergebnisse</b>	276
	1. Die Nutzanwendungen für die Praxis	276
	2. Die Nutzanwendungen für die Theorie	279
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	285
	<b>Literaturverzeichnis</b>	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 Anspruchsniveaumodifizierung</i>	61
Abb.	11:	<i>Die Klassifikation freier Ressourcen nach Weidermann</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

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

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