

Das Management des Organizational Slack

Von

Dr. Peter H. Weidemann

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	36.341
Abstell-Nr. :	A 15/805
Sachgebiete:	1.3.0

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Eine Einführung in den Problemkreis der Untersuchung

Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. E. Heinen

Einleitung

- Die Unternehmung – Koordinationsarena und soziale Veranstaltung	1
- Zur Sicherung der Lebensfähigkeit	4
- Effizienz, Effektivität und Organizational Slack	8
- Untersuchungsvorgehen	15

1. Organisationstheoretische Slack-Konzepte

1.1 Der verhaltenswissenschaftliche Ursprung des Slack-Begriffs	18
1.1.1 Die Anreiz-/Beitrags-Theorie	18
1.1.2 ‚Surplus of satisfaction‘ in einer Theorie der Organisation	21
1.2 Organizational Slack in der neueren angelsächsischen Managementlehre	23
1.2.1 Das Konzept des Organizational Slack nach Cyert/March	23
- Entstehung und Abbau von Organizational Slack	24
- Funktionen des Organizational Slack	32
- Zusammenfassung	35
1.2.2 Der Ansatz von Williamson	38
- Entstehung und Abbau von Organizational Slack	39
- Die Fallstudien	43
Der Fall: Chemical Products Inc.	43
Der Fall: Midwest Processing Company	45
Der Fall: General Manufacturing Company	51
- Zusammenfassung	52
1.2.3 Die Untersuchungen von Schiff/Lewin	55
- Die Beobachtungen	56
Division A	57
Division B	58
Division C	60
- Die Schlußfolgerungen	62
- Zusammenfassung	65
1.2.4 Die empirische Untersuchung von Wolf	68
- Getestete Hypothesen und untersuchte Unternehmungen	68
Die Hypothesen	68
Die Unternehmungen	74
- Ergebnisse und Schlußfolgerungen	76
- Zusammenfassung	81

1.2.5	Bourgeois' Systematisierungs- und Messungsversuch des Organizational Slack	82
	– Bourgeois' Definition des Organizational Slack	83
	– Funktionen des Organizational Slack	86
	„Organisational Slack as an Operational or Workflow Variable“	86
	Slack als Anreiz 86 – Slack als Ressource zur Konfliktbehandlung 87 – Slack als technischer Puffer 87	
	„Organizational Slack as a Facilitator of Strategic Behavior“	90
	„Slack as a Facilitator of Creative Behavior“ 90 – „Slack as a Facilitator of Suboptimal Behavior“ 90 – „Slack as a Promotor of Political Activity“ 91	
	– Zur Messung von Organizational Slack	93
	– Zusammenfassung	95
1.3	Organizational Slack in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre	96
1.3.1	Organizational Slack in einer Theorie der Unternehmungsentwicklung	96
1.3.2	Organizational Slack als Kriterium für die Auswahl flexibilitäts- und innovationsfördernder Organisationsstrukturen	104
	– Der Ansatz von Fuchs-Wegener/Welge	104
	– Der Ansatz von Thom	111
1.3.3	Zusammenfassung	113
1.4	Zur Systematisierungsmöglichkeit organisationstheoretischer Slack-Konzepte	114
2.	Slack-Potentiale als führungsrelevante Determinanten des Organizational Slack	
2.1	Führung in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	119
2.1.1	Die Ziele der Organisation als Ausgangspunkt der Führung	119
	– Organisationsziele aus systemtheoretischer Sicht	120
	– Politische Ziele	121
	– Generelle, strategische und operative Ziele	124
2.1.2	Aufgabe und Instrumente der Führung	127
2.2	Führungsorientierte Strukturierung der Slack-Problematik	129
2.2.1	Slack-Potentiale – Ein Definitionsversuch	131
2.2.2	Potentiale systemnotwendiger Slacks	132
	– Potentiale für intrasystemnotwendige Slacks	132
	– Potentiale für intersystemnotwendige Slacks	134
2.2.3	Potentiale nicht-systemnotwendiger Slacks	135
	– Potentiale für ‚unintended‘ Slack	135
	– Potentiale für ‚intended‘ Slack	138
2.2.4	Zusammenfassung	139
2.3	Faktoren und Verteilung von Slack-Potentialen	141
2.3.1	Slack-Potential-Faktoren der Unternehmungsverfassung	141
2.3.1.1	Transaktionskostentheoretische Betrachtung der Unternehmungsverfassung	143
	– Die Theorie der Verfügungsrechte	144
	– Transaktionskosten als Faktoren des Slack-Potentials	148
	Eigentümerunternehmung	150

	Publikumsgesellschaft; Managerunternehmung	151
	Mitbestimmte Unternehmungen	153
	Andere Unternehmungsformen	155
	– Zusammenfassung	156
2.3.1.2	Unternehmensverfassung und Umwelterfordernisse	160
2.3.2	Slack-Potential-Faktoren der Aufbaustruktur	162
2.3.2.1	Slack-Wirkungen einzelner Strukturdimensionen	164
	– Spezialisierung	164
	– Koordination	165
	– Konfiguration	167
	– Entscheidungsdelegation	170
	– Formalisierung	170
2.3.2.2	Optimierungsversuche der mathematischen Organisations- theorie	171
	– Kontrollspanne	172
	– Hierarchische Ebenen	173
2.3.2.3	Zusammenfassung	175
2.3.3	Slack-Potential-Faktoren der Ablaufstruktur	176
2.3.3.1	Slack-Wirkungen einzelner Führungsinstrumente	178
	– Führungsprinzipien	179
	Management by Delegation	179
	Management by Decision Rules	180
	Management by Exception	180
	Management by Results	182
	Management by Motivation	183
	Management by Participation	183
	Management by Objectives	184
	Zielorientierung 185 – Partizipation 186 – Kontrolle 187 – Slack-Wirkungen 188	
	Zusammenfassung	189
	– Kostensteuerung und Budgetierung	190
	Ablaufstrukturelle Merkmale der Budgetierung	192
	Darstellung 192 – Schwächen 195	
	Verhaltensweisen im Budgetierungsprozeß	198
	Verhaltensmöglichkeiten der Fordernden 198 – Ver- haltensmöglichkeiten der Kontroll- und Koordina- tionsorgane 203	
2.3.3.2	Optimierungsversuche der mathematischen Organisations- theorie	206
	– Delegation	206
	– Koordination	207
2.3.3.3	Zusammenfassung	210

3. Die Handhabung des nicht-systemnotwendigen Slack

3.1	Begrenzung und Abbau von intended Slack	211
3.1.1	Die Schaffung von Voraussetzungen des ‚soft contracting‘	212

– Sicherung versus Gefährdung der Zielerreichung durch Systemdifferenzierung	213
– Die Einheit der Organisationskultur als Voraussetzung des ‚soft contracting‘	216
– Die Möglichkeit des ‚soft contracting‘ und intended Slack	217
3.1.2 Die Konstruktion von Bewertungs- und Anreizstrukturen	218
3.1.2.1 Die Ermittlung slack-begrenzender Anreizstrukturen für die Headquarters-/Division-Situation	220
– Das Team-Modell als Ausgangspunkt	220
Die Normalform des Team-Modells	222
Das Ziel für die Koalition	223
Anforderungen an die optimale Anreizstruktur für die Koalition	224
– Praxisübliche Anreizstrukturen	225
Werkvertrag-Struktur: W^1	226
Gewinnteilungs-Struktur: W^2	226
Nachteile der Anreizstrukturen W^1 und W^2	226
– Anreizstrukturen nach Groves	228
Modell einer divisionalisierten Unternehmung	228
Anreizstrukturen im divisionalen Modell	231
Gewinnteilungsvariante der Groves-Struktur	233
– Die Anwendung von Anreizstrukturen auf die Geführten im Ressourcenallokationsprozeß	234
Das formale Modell des Ressourcenallokationsprozesses	235
Das Problem der Anreizgestaltung	237
3.1.2.2 Die Ermittlung slack-begrenzender Anreizstrukturen für die Principal/Agent-Situation	241
– Vereinfachtes Modell der Zielabstimmung	242
– Anforderungen an die Anreizgestaltung	244
3.1.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse	247
3.1.3 Weitere pragmatische Vorschläge zur Slack-Reduktion	251
– Der Vorschlag von Schiff/Lewin: In-depth-reviews	251
– Der Vorschlag von Williamson: Managerwechsel	253
3.2 Begrenzung und Abbau von unintended Slack	254
3.2.1 Zero-Base-Budgeting (ZBB)	255
3.2.1.1 Die Überwindung von Budgetierungsschwächen	255
3.2.1.2 Der Ablauf der ZBB-Analyse	258
– Bildung von Entscheidungseinheiten	258
– Formulierung von Entscheidungspaketen	259
Festlegung der Ziele der Entscheidungseinheiten	260
Festlegung von Leistungsniveaus für Entscheidungseinheiten	260
Bestimmung alternativer Verfahren	262
– Bewertung und Rangordnung der Entscheidungspakete	263
– Mittelzuteilung	265
3.2.1.3 Die Verbindung von ZBB und MbO	265

3.2.1.4 Die Notwendigkeit der Ergänzung des ZBB/MbO-Prozesses um Anreizstrukturen	268
3.2.2 Weitere effektivitäts- und effizienzfördernde Instrumente	270
3.3 Zusammenfassung	272
4. Das Problem der Planung systemnotwendiger Slacks	
4.1 Die Diskussion des Strategie/Struktur-Zusammenhangs	277
4.1.1 Empirisch-deskriptiv orientierte Ansätze	279
– Chandler und Nachfolger	279
– Situations- und Kontingenztheorien	280
– Zusammenfassung	283
4.1.2 Präskriptiv-normativ orientierte Ansätze	286
– Kosiols Grundmodell	286
– Die Misfit-Analyse	287
4.2 Ansoffs Konzept des Strategischen Management	288
4.2.1 Die Charakterisierung von Umwelt, Strategie und Struktur	290
– Modell der Umwelt	291
– Modell der strategischen Stoßrichtung	299
– Modell der internen Konfiguration	300
Strategic Capability	303
Strategic Culture	303
– Zusammenfassung	305
4.2.2 Slack als Mittel zur Herstellung der Entsprechung	306
– Slack und ‚strategic culture‘	306
– Slack und ‚strategic capability‘	307
4.3 Slack-Bedarf und Unternehmungstyp	308
4.3.1 Unternehmungstypen	308
– Der Verteidiger (Defender)	310
– Der Prospector	313
– Der Analytiker (Analyzer)	315
– Der Reagierer (Reactor)	317
4.3.2 Der Slack-Bedarf einzelner Unternehmungstypen	318
Schluß	320
Literaturverzeichnis	323
Stichwortverzeichnis	356