

Inhaltsverzeichnis

Teil A	Einführung in die Arbeit	1
I.	Problemstellung und Zielsetzung	1
II.	Gang der Arbeit	6
III.	Forschungsmethodische Grundlagen	9
Teil B	Steuerung auf dem Markt und im Unternehmen	13
I.	Die „invisible hand“ des Marktes und Wettbewerbs	14
1.	Von der Institution Markt...	14
2.	... zum Instrumentarium des Preissystems	18
II.	Die „visible hand“ des Managements in Organisationen	20
1.	Von der Institution Organisation bzw. Unternehmen...	21
2.	... zum Instrumentarium der Organisation („visible hand“)	24
III.	Ressourcenaustausch oder Ressourcenpooling: Vergleich von Steuerungseigenschaften	26
1.	Marktliche Steuerung durch das Prinzip des Austauschs	27
1.1	Ressourceneinsatz und -verwendung	27
1.2	Verteilungsregeln der Erträge	28
1.3	Beziehungsmuster	29
1.4	Fazit: Steuerung zur Verfolgung individueller Interessen als Ziel des Ressourcenaustauschprinzips	30
2.	Organisatorische Steuerung durch das Prinzip des Ressourcenpooling	31
2.1	Ressourceneinsatz und -verwendung	31
2.2	Verteilungsregeln der Erträge	31
2.3	Beziehungsmuster und organisatorische Steuerungsmechanismen	32
2.4	Fazit: Erwirtschaftung von Kooperationsrenten als Ziel des Ressourcenpooling-Prinzips	34
3.	Zwischenergebnis	36
IV.	Zwischen Markt und Unternehmen? Interne Märkte als interne Hybride	37
1.	Die organisatorische Verankerung: Interne Märkte und hybride Organisationsformen	38
2.	Der Wirkungsanspruch: Ziele interner Märkte	42

2.1	„Entbürokratisierung“ hierarchischer Strukturen	42
2.2	Förderung des internen Unternehmertums	48
3.	Standortbestimmung: Der Wirkungsanspruch interner Märkte zur Lösung organisatorischer Steuerungsprobleme	51
Teil C	Der Beitrag der Theorien der Firma zur Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben	55
I.	Vorbemerkung	55
II.	Die Governance-Perspektive: organisationsökonomischer Erklärungsbeiträge	56
1.	„The Nature of Firms“: Hierarchie und Markt bei Coase	58
1.1	Die Steuerungsaufgabe als Abwägen zwischen Kosten der Marktbenutzung und Koordinationskosten: Weisungen als konstituierendes Steuerungsprinzip	58
1.2	Grenzen des Einsatzes marktlicher Mechanismen: Folgerungen für die organisatorischen Steuerungsaufgaben	61
1.2.1	Weisungen und die Koordinationsaufgabe organisatorischer Steuerung	62
1.2.2	Weisungen und die Orientierungsaufgabe organisatorischer Steuerung	64
1.2.3	Weisungen und die Motivationsaufgabe organisatorischer Steuerung	65
2.	Vertragstheoretische Weiterentwicklungen: Steuerungsanforderungen in der Teamproduktion	65
2.1	Charakteristiken der Teamproduktion	66
2.1.1	Teamproduktion und Anreize zur Drückebergerei	66
2.1.2	Die Überwachung durch den zentralen Agenten	70
2.2	Unternehmen als Netzwerk von Verträgen: Organisatorische Steuerung als Derivat marktlicher Abstimmung	71
2.3	Folgerungen für die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben: Verhaltenskontrollen verknüpft mit Eigentumssurrogaten für die vorgesetzte Instanz	73
2.3.1	Erste Voraussetzung: Vollständige Übertragung der Verfügungsrechte	74
2.3.2	Zweite Voraussetzung: Feststellung und Sanktionierung von Drückebergerei durch Verhaltenskontrollen	76
2.3.3	Reduktion der Motivations- und Koordinationsaufwendungen zu Lasten der Orientierungsaufgabe	78

3.	Transaktionskostentheoretische Weiterentwicklungen von Williamson: Hierarchische Steuerung zur Überwindung der Probleme des Marktversagens	81
3.1	Transaktionen als Gegenstand der Steuerung	82
3.1.1	Bestimmungsfaktoren der Transaktionen	82
3.1.2	Der Einfluss von Transaktionskosten auf die Wahl der „governance structure“ zur Steuerung von Transaktionen	86
3.2	Schlüsselmerkmale alternativer „Governance Structures“ zur Steuerung von Transaktionen	87
3.2.1	Anreizintensität	88
3.2.2	Anpassungsfähigkeit	89
3.2.3	Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle	90
3.2.4	Kosten der Etablierung und Nutzung der Strukturalternative	91
3.3	„Wie viel Markt kann in Unternehmen hineingeholt werden?“	92
3.3.1	Grenzen des Einsatzes marktlicher Steuerungsmechanismen in Un- ternehmen	92
3.3.2	M-Form und der interne Kapitalmarkt: Doch noch ein Hineinholen des Marktes in Unternehmen?	96
3.4	Die transaktionskostentheoretische Ausdifferenzierung der Unterneh- mensorganisation und organisatorischer Steuerungsmechanismen	99
3.4.1	Entstehung der Unternehmensorganisation als Koordinationsme- chanismus	100
3.4.2	Organisatorische Steuerung durch Disaggregation und leistungsab- hängige Anreizsysteme	104
3.4.3	Die Ausbalancierung marktlicher und hierarchischer Mechanismen zur „swollen middle“	110
3.5	Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Transaktionskostenansatz für die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben gewinnen?	114
3.5.1	Opportunismus als gegebene Präferenz und die Konsequenzen für die Motivationsaufgabe organisatorischer Steuerung	115
3.5.2	Die Dominanz der Tauschsphäre und ihre Folgen für die Koordina- tionsaufgabe organisatorischer Steuerung	119
3.5.3	Statische Effizienz und ihre Folgen für die Orientierungsaufgabe organisatorischer Steuerung	123
3.6	Standortbestimmung: Organisatorische Steuerung zwischen Marktversagen und Planversagen	126

III.	Die Kompetenz-Perspektive: Erklärungsbeiträge der ressourcen- und wissensbasierten Theorien der Firma	133
1.	Vorbemerkungen und Ursprünge	133
2.	“Resource-Based View of the Firm“: Ressourcenorientierte Erklärungsbeiträge	135
2.1	Unternehmensressourcen und Kernkompetenzen als Steuerungsgegenstand	136
2.1.1	Ressourcenheterogenität, Marktunvollkommenheiten und Intangibilität	137
2.1.2	Anforderungen an unternehmensspezifische, strategische Kernkompetenzen	138
2.2	Die Bedeutung der Nicht-Imitierbarkeit für die organisatorische Steuerung	139
2.2.1	Die Eigenschaften der Nicht-Imitierbarkeit	139
2.2.2	Grenzen des Einsatzes marktlicher Mechanismen: Organisatorische Steuerung zur Ausschöpfung von Wertpotentialen	141
2.3	Die Gestaltung der Steuerungsaufgabe in Unternehmen durch organisationale Routinen	145
2.3.1	Charakteristiken organisationaler Routinen	145
2.3.2	Welche Erkenntnisse lassen sich aus organisationalen Routinen für die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben gewinnen?	148
2.4	Zwischenfazit: Von organisationalen Routinen und heterogenen Ressourcen zum prozessual-dynamischen Aspekt ihrer Generierung	152
3.	“Knowledge-Based View of the Firm“: Wissensbasierte Erklärungsbeiträge	152
3.1	Die Ressource Wissen als Steuerungsgegenstand	153
3.1.1	Die Unterscheidung zwischen Information und Wissen	154
3.1.2	Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen	156
3.1.3	Vom individuellen Wissen zum gemeinsamen, organisatorischen Wissen in Unternehmen	158
3.2	Die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgabe: Organisationale Fähigkeiten als höherwertige Organisationsprinzipien	160
3.3	Grenzen des Einsatzes marktlicher Steuerungsmechanismen in Unternehmen	167
3.4	Welchen Beitrag leisten wissensbasierte Erklärungsbeiträge für die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben?	169
3.4.1	Der Aufbau absorptiver Kapazität und Folgen für die Orientierungsaufgabe	170

3.4.2	Die Integration spezialisierter Wissensbestände und Folgen für die Koordinationsaufgabe	173
3.4.3	Die Annahme impliziter Kooperationsbereitschaft und Folgen für die Motivationsaufgabe	178
3.5	Organisatorische Steuerung der Wissensmanagementaufgabe: Ergebnisse empirischer Studien in multidivisionalen Unternehmen	182
3.5.1	Geschwindigkeit als Transferbedingung organisatorischer Kompetenzenbündel in der Studie von Zander/Kogut (1995)	184
3.5.2	Wissensteilungsprozesse als „search-transfer“-Problem: Die Gestaltung von Interdependenzbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten in der Studie von Hansen (1999)	188
3.5.3	Der Einfluss organisationaler Lernprozesse auf horizontale und vertikale Wissenstransferprozesse in der Studie von Schulz (2001)	192
3.5.4	Interner Wettbewerb, Kooperation und Wissensteilungsprozesse in der Studie von Tsai (2002)	197
3.5.5	Klebrigkeit bei der Gestaltung organisatorischer Wissenstransferprozesse in der Studie von Szulanski (1996)	203
3.5.6	Der Einfluss organisatorischer Determinanten auf die Gestaltung von horizontalen und vertikalen Wissenstransferprozessen in der Studie von Gupta/Govindarajan (2000)	209
3.5.7	Zwischenergebnis	221
IV.	Standortbestimmung: Vom „Avoiding the Negative“ der Governance-Perspektive zum „Assuming the Positive“ der Kompetenz-Perspektive	227
Teil D	Die Perspektivenerweiterung: Die Ergänzung der Theorien der Firma um die „Dynamik der Motivation“	237
I.	Vorbemerkung	237
II.	Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder	238
1.	Die Präferenzstrukturen der Organisationsmitglieder	240
1.1	Bedürfnisse und Werte	240
1.2	Motive und Interessen	241
1.3	Ziele	241
2.	Die kognitiven Strukturen der Organisationsmitglieder	242
2.1	Kognitive Schemata und Skripte	243
2.2	Erfahrungen und Reflexionsvermögen	244
2.3	Kompetenzen und Fertigkeiten	246

III.	Verhaltenssteuerung: Motivation durch Transaktion und Transformation	247
1.	Motivation durch Transaktion	247
	1.1 Extrinsische Motivation	247
	1.2 Basiselemente einer Transaktionsmaßnahme	248
	1.2.1 Gewährte Anreize	248
	1.2.2 Beurteilungsgröße	249
	1.2.3 Belohnungsfunktion	249
	1.3 Das Anreizsystem interner Märkte als Transaktionsmaßnahme	250
2.	Motivation durch Transformation	251
	2.1 Die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit	252
	2.1.1 Das Bedürfnis nach Autonomie	253
	2.1.2 Das Bedürfnis nach Kompetenzerleben	254
	2.1.3 Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit	254
	2.2 Ausformungen intrinsischer Motivation	255
	2.2.1 Das Flow-Erleben	255
	2.2.2 Einhaltung von Normen um ihrer selbst willen	257
	2.2.3 Selbstgesetzte Ziele	258
IV.	Warum beide Formen der Motivation wichtig sind	259
1.	Gründe für die Bedeutung intrinsischer Motivation	260
	1.1 Überwindung des „multiple-tasking“-Problems	260
	1.2 Bewältigung von „fuzzy-tasking“-Problemen	261
	1.3 Bearbeitung von innovativen und kreativen Aufgaben	261
	1.4 Organisation der Wissensmanagementaufgabe	262
2.	Gründe für die Bedeutung extrinsischer Motivation	263
	2.1 Disziplinierung des Verhaltens	263
	2.2 Erzeugung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation	263
V.	Die Dynamik der Motivation: Das Wechselspiel zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation	264
1.	Die Unterminierung intrinsischer Motivation: Der Verdrängungs-Effekt	265
2.	Die Vermeidung des Verdrängungs-Effekts	268
3.	Der Verstärkungs-Effekt: Extrinsische Verhaltensregulation zur Integration von Werten und Zielen	271

VI.	Was folgt aus der „Dynamik der Motivation“ für die Gestaltung der organisatorischen Steuerungsaufgaben? Plädoyer für eine Endogenisierung der Motivation	276
Teil E	Die Gestaltung des organisatorischen Steuerungsrepertoires	281
I.	Gestaltungsziele des organisatorischen Steuerungsrepertoires	282
1.	Gestaltungsentscheidungen: Von makrostrukturellen Organisationsformen zu organisatorischen Steuerungsmechanismen	282
2.	Funktionsweise des organisatorischen Steuerungsrepertoires als „Map“	284
II.	Inhalte des organisatorischen Steuerungsrepertoires	287
1.	Steuerungsrelevante Charakteristiken: Organisatorische Gestaltungsvariablen	287
1.1	Kognitive Symmetrien und Asymmetrien zwischen den Organisationsmitgliedern	290
1.2	Konvergente und divergente Interessen der Organisationsmitglieder	292
1.3	Umweltsituation	294
1.4	Aufgaben- und Problemstellung	297
1.5	Wissenseigenschaften	300
1.6	Interdependenzbeziehungen	302
2.	Die Steuerungsmechanismen des organisatorischen Steuerungsrepertoires	305
2.1	Vorbemerkung	305
2.2	Verfahrenssteuerung	308
2.2.1	Mechanismen der Verfahrenssteuerung: Weisungen und Verhaltenskontrollen als personen- und sachorientierte Kombination von Autorität	308
2.2.2	Wirkungszusammenhänge zwischen Verfahrenssteuerung und steuerungsrelevanten Gestaltungsvariablen	310
2.3	Ergebnissteuerung	314
2.3.1	Ergebniskontrolle verknüpft mit kontingenten Anreizen	315
(A)	„Messbarkeit des Zielerreichungsgrads“ und Folgen für den Umgang mit steuerungsrelevanten Gestaltungsvariablen	317
(B)	„Zurechenbarkeit der erbrachten Leistungen“ und Folgen für den Umgang mit steuerungsrelevanten Gestaltungsvariablen	320
(C)	Sonderform der Ergebniskontrolle: Interner Wettbewerb	323
2.3.2	Verrechnungspreise	325
(A)	Organisatorische Funktion von Verrechnungspreisen	325

	(B) Marktpreise im Unternehmen und ihre Steuerungswirkungen	328
	(C) Kostenorientierte Verrechnungspreise und ihre Steuerungswirkungen	329
	(D) Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise und ihre Steuerungswirkungen	331
	(E) Zwischenergebnis	333
	2.4 Steuerung als Selbstabstimmung durch Konsensbildung	334
	2.4.1 Selbstabstimmung mit direkter Kommunikation: Team- und gruppenbasierte Interaktionsprozesse	336
	2.4.2 Selbstabstimmung ohne direkte Kommunikation: Organisationale Routinen	342
	2.5 Zwischenergebnis	345
III	Ergebnis des organisatorischen Steuerungsrepertoires: Organisatorische Architekturen	350
1.	Die Kombination von Steuerungsmechanismen zu organisatorischen Architekturen	350
2.	„Kombinationsmuster der Kohärenz“ und die Architektur unternehmensinterner Märkte	351
	2.1 Modularisierung als Voraussetzung für die Schaffung der Architektur interner Märkte	352
	2.2 Die Verknüpfung der Module mit Mechanismen der Ergebnissteuerung	354
	2.2.1 Marktgeleitete Preissteuerung durch Verrechnungspreise als Prinzip des Markttransplants	355
	2.2.2 Ergebnissteuerung durch marktliche Kennzahlen als Prinzip der Marktmosaik	358
	2.3 Steuerungswirkungen der Architektur interner Märkte	360
3.	„Kombinationsmuster der Zirkularität“ und wissensbasierte Architekturen	364
	3.1 Die Architektur der Hypertextorganisation	366
	3.2 Die Architektur der zirkulären Organisation	372
Teil F	„Wie viel Markt verträgt das Unternehmen?“ Resümee und Ausblick	379
Teil G	Literaturverzeichnis	387