

**Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Verzeichnis der Fallbeispiele	VIII

**Einleitende Bemerkungen** 1**I. Theoretische Grundlegung des Autonomie-Konzeptes** 5

<b>1. Die Engführung rein ökonomischer Betrachtungen</b>	6
1.1 Autonomie als reduktionistische Kosten-Nutzen-Kalkulation	6
1.2 Die Notwendigkeit einer multidisziplinären Betrachtung	9
<b>2. Systemtheorie und Handlungstheorie als Referenzdisziplinen</b>	13
2.1 Das Verhältnis von Systemtheorie und Handlungstheorie	13
2.2 Entwicklung und Bedeutung der Handlungstheorie	20
2.3 Entwicklung und Bedeutung der Systemtheorie	25
2.3.1 Der Wandel der Systemauffassung	25
2.3.2 "Let us enlarge our scope" - über die Kombination verschiedener Systemauffassungen	32
<b>3. Der Autonomie-Bezugsrahmen</b>	39
3.1 Der Bezugsrahmen und seine Anwendung im Überblick	39
3.2 Die Content-Komponenten	45
3.2.1 Freiraum	45
3.2.2 Potential	51
3.2.3 Möglichkeiten	58
3.2.4 Handlung	60
3.3 Die Process-Komponenten	62
3.3.1 Fremdprozesse	62
3.3.2 Selbst-Prozesse	65

<b>II. Autonomie als organisationstheoretische Beobachtungsperspektive</b>	<b>69</b>
1. Plädoyer für eine multiparadigmatische Organisationsforschung	70
2. Organisationen als Verbindungen operationell geschlossener Systeme	78
2.1 Subsystemgrenzen	78
2.2 Bindung statt struktureller Kopplung	84
3. Die Beobachtung von Organisationen aus der Autonomie-Perspektive	89
3.1 Macht, Fähigkeiten, Identität: zentrale Beobachtungskategorien	89
3.2 Polyzentrismus, Heterarchie, Föderalismus: autonomie-respektierende Leitkonzepte	92
3.2.1 Poly- und Plurizentrische Organisationen	92
3.2.2 Heterarchische Organisationen	103
3.2.3 Föderalistische Organisationen	110
3.3 Die "differenzierte" und die "pluralistische" Organisation: Eskalationsstufen der autonomie-respektierenden Konfigurationen	129
<b>III. Autonomie als unternehmenspraktische Handlungsleitlinie</b>	<b>136</b>
1. Der funktionale Charakter der Autonomie	137
1.1 Unterstützen der operativen Effizienz	140
1.1.1 Operativer Erfolg durch Beeinflussung der Leistungsbereitschaft	140
1.1.2 Die motivationsfördernde Bedeutung der Autonomie am Beispiel von Arbeitsgruppen und Führungskräfte	145
1.2 Fördern der strategischen Effektivität	156
1.2.1 Das Konzept des strategischen Erfolgs	156
1.2.2 Positive Folgen der Autonomie für Wettbewerbsposition und Wertsteigerung	160
1.2.3 Negative Folgen der Autonomie für den strategischen Erfolg	172

1.2.4 Zusammenfassende Würdigung der Autonomie im strategischen Kontext	180
1.3 Kultivieren der normativen Entwicklung	182
1.3.1 Managementziel Unternehmensentwicklung	183
1.3.2 Autonomie als Voraussetzung entwicklungsorientierten Managements	190
<b>2. Management der Autonomie</b>	<b>202</b>
2.1 Messung der Autonomie-Ausprägung	203
2.1.1 Empirische Untersuchungen zur Autonomie	204
2.1.2 Autonomie-Audit als umfassendes Messkonzept	209
2.2 Schaffung von Interpretationsmöglichkeiten - die kognitive Dimension	215
2.2.1 Kognition in der Organisationsforschung	215
2.2.2 Massnahmen auf individueller Ebene	219
2.2.3 Massnahmen auf kollektiver Ebene	225
2.2.4 Massnahmen auf organisatorischer Ebene	230
2.2.5 Grenzen der Ausweitung	233
2.3 Schaffung von Handlungsmöglichkeiten - die strukturelle Dimension	235
2.3.1 Der Umfang von Organisationseinheiten	236
2.3.2 Beeinflussung der internen Strukturen	239
2.3.3 Beeinflussung der Vernetzungen	244
<b>3. Kontextsteuerung - der Umgang mit autonomen Subsystemen</b>	<b>254</b>
3.1 Die Steuerungsproblematik in autonomie-respektierenden Konfigurationen	254
3.2 Die Idee der Kontextsteuerung	260
3.3 Die Funktionsweise	265
3.3.1 Die zentralisiert-direktive Kontextsteuerung	266
3.3.2 Die dezentrale Kontextsteuerung	269
3.4 Implikationen für die Managementpraxis	272
3.4.1 Die Rolle der Spitzeneinheit	272
3.4.2 Ausgewählte Instrumente	275
3.5 Situative Bedeutung der Kontextsteuerung	283
3.5.1 Kontextsteuerung vs. traditionelle Steuerung	283
3.5.2 Steuerung in verschiedenen Konfigurationen	286

3.5.3 Steuerungshandeln im Krisenfall	289
---------------------------------------	-----

<b>IV. Auf dem Weg zu einer "Theorie der Autonomie" - eine weiterführende Zusammenfassung</b>	<b>293</b>
---	------------

<b>1. Die Bedeutung des "sowohl als auch": die Idee der Komplementarität als Anspruch an Theoriebildung und praktisches Management</b>	<b>294</b>
--	------------

1.1 Das "sowohl als auch" in der bisherigen Autonomie- diskussion	294
--	-----

1.2 Begriffsfeld: Gegensatz, Kontradiktion, Paradoxie, Dichotomie, Dualität, Dualismus, Komplementarität	298
---	-----

1.3 Über den Umgang mit Dualitäten und Komplementaritäten	304
---	-----

<b>2. Integrierender Pluralismus - Konstruktionsentscheidungen für ein Forschungsprogramm zur Autonomie</b>	<b>311</b>
---	------------

2.1 Möglichkeiten der Theoriebildung - die vier Forschungsstrategien nach Reed	312
---	-----

2.2 Integrierender Pluralismus als Forschungsprogramm für eine Theorie der Autonomie	317
---	-----

2.2.1 Über die Notwendigkeit eines pluralistisch angelegten Forschungsprozesses	317
--	-----

2.2.2 Zur differenzierenden Integration pluralistischer Ideen	319
---	-----

2.2.3 Integrierender Pluralismus als wissenschaftliches Entwicklungsstadium	323
--	-----

2.3 Reichweite einer Theorie der Autonomie	326
--	-----

<b>3. Maximen eines autonomie-orientierten Managements - inhaltliche Hypothesen für eine Theorie der Autonomie</b>	<b>333</b>
--	------------

Zeitschriften-Abkürzungsverzeichnis	338
-------------------------------------	-----

Literaturverzeichnis	339
----------------------	-----

## Abbildungsverzeichnis

I-1	Autonomie- und Koordinationskosten in Abhängigkeit vom Autonomiegrad	7
I-2	Der Schichtenaufbau der Handlungstheorie	22
I-3	Dilemmata der Handlungstheorie	23
I-4	Systemauffassungen im Überblick	32
I-5	Erklärungswert bei Kombination zweier Systemauffassungen	38
I-6	Der Autonomie-Bezugsrahmen	43
I-7	Die ebenspezifische Anwendung des Autonomie-Bezugsrahmens	44
I-8	Umweltannahmen und -analysen	49
I-9	Interpretationsstrategien einer Organisation	50
I-10	Systemfähigkeiten	53
I-11	Zwei komplementäre Argumentationslogiken	57
I-12	Autonomie i.S.v. Möglichkeiten als Kombination von Freiraum und Potential	59
I-13	Vernetzung von Systemen	63
I-14	Kopplung als zweidimensionales Konstrukt	64
II-1	Systematisierungen organisationstheoretischer Ansätze	71
II-2	Subjektivismus vs. Objektivismus	73
II-3	Der metaparadigmatische Forschungsstandpunkt	76
II-4	Differenzierung der Kommunikationssysteme auf verschiedenen Ebenen	86
II-5	Vom Bezugsrahmen zur Konfiguration	91
II-6	Das Beispiel einer Zentrenorganisation	100
II-7	Föderalismus zwischen Einheit und Zusammenhanglosigkeit - eine Prozessbetrachtung	112
II-8	Prinzipienkataloge des Föderalismus	114
II-9	Föderalismus-Konstellationen	125
II-10	Föderalismus zwischen Einheit und Zusammenhanglosigkeit - eine Strukturbetrachtung	128
II-11	Eskalationsstufen der autonomie-respektierenden Konfigurationen	132

III-1	Evolution der Managementforschung	139
III-2	Beeinflussbarkeit der Bedingungen des Verhaltens	142
III-3	Dimensionen einer motivierenden Arbeitssituation	144
III-4	Autonomieausprägungen in selbstgesteuerten Arbeitsgruppen	146
III-5	Das "normative Band der Autonomie" auf operativer Ebene	150
III-6	Die Cluster-Organisation	153
III-7	Dimensionen der Flexibilisierung	166
III-8	Organisation zur Steigerung des Unternehmungswertes	170
III-9	Autonomie in Abhängigkeit von der Ausprägung der Synergie	174
III-10	Das strategische Entscheidungsfeld zur Autonomie in Organisationen	181
III-11	Das "normative Band der Autonomie" auf strategischer Ebene	182
III-12	Die notwendige Ko-Evolution von Gesellschaft und Unternehmen	187
III-13	Organisatorische Subkulturen in ihrer Bedeutung für Unternehmensentwicklung	195
III-14	Das "normative Band der Autonomie" auf normativer Ebene	198
III-15	Empirische Untersuchungen zur Autonomie	205
III-16	Der Autonomie-Audit im Überblick	210
III-17	Leitfragen zur Messung der Autonomie	212
III-18	Die Bedeutung der "cognitive maps" im idealtypischen Entscheidungsprozess	218
III-19	Massnahmen zur Vermeidung typischer Interpretationsfehler auf Individualebene (1)	221
III-20	Massnahmen zur Vermeidung typischer Interpretationsfehler auf Individualebene (2)	222
III-21	Handlungsvorschläge auf individueller Ebene	225
III-22	Die Ausbildung kollektiver Kognition	226
III-23	Handlungsvorschläge auf Gruppenebene	230
III-24	Handlungsvorschläge auf organisationsweiter Ebene	233
III-25	Das Spannungsfeld bei der Schaffung von Interpretationsmöglichkeiten	234
III-26	Handlungsvorschläge zum Umfang der Organisations- einheiten	239

III-27	Redundanz	241
III-28	Leitfragen zur Untersuchung von Slack und Redundanz	242
III-29	Handlungsvorschläge auf der Ebene der internen Strukturen	244
III-30	Die Stakeholder eines Zentrums	246
III-31	Das Stakeholder-Portfolio	248
III-32	Handlungsvorschläge auf der Ebene der Vernetzungen	252
III-33	Systeme als triviale Maschinen	256
III-34	Systeme als nicht-triviale Maschinen	257
III-35	Komplexität und Steuerung in verschiedenen organisatorischen Konfigurationen	259
III-36	Abgrenzung der Kontextsteuerung	263
III-37	Systematisierung der Kontextsteuerung	264
III-38	Die Rolle der Spitzeneinheit	275
III-39	Kontextsteuerung versus "traditionelle" Steuerung	284
III-40	Steuerungsbeispiel einer "differenzierten Organisation"	287
III-41	Steuerungsbeispiel einer "pluralistischen Organisation"	287
III-42	Steuerungshandeln im Krisenfall	290
IV-1	Gegensatzpaare im betriebswirtschaftlichen Kontext	297
IV-2	Die Handhabung von Komplementaritäten und Dualitäten	305
IV-3	Strategien der Theorieentwicklung	313
IV-4	Eskalationsstufen der Inkommensurabilität	322
IV-5	Der integrierende Pluralismus als Entwicklungsstadium	325
IV-6	Maximen des autonomie-orientierten Managements	333

## Verzeichnis der Fallbeispiele

Beispiel Gebrüder Sulzer AG <i>(Value-Center)</i>	99
Beispiel IBM Schweiz AG <i>(Polyzentrismus)</i>	102
Beispiel Random House Inc. <i>(Plurizentrismus)</i>	103
Beispiel Procter & Gamble <i>(Heterarchie)</i>	107
Beispiel Flachglas AG <i>(Verfassungsp pluralität)</i>	117
Beispiel British Petroleum <i>(Subsidiarität)</i>	124
Beispiel Migros <i>(unitarischer Föderalismus)</i>	127
Beispiel Deutsche Aerospace <i>(Intrapreneurship)</i>	154
Beispiel Royal Bank of Canada <i>(internes Netzwerk)</i>	155
Beispiel Associated Group <i>(Mobilisierung)</i>	162
Beispiel Joh. A. Benckiser GmbH <i>(Flexibilität)</i>	168
Beispiel Electronic Data Systems <i>(Synergie durch Wissensmanagement)</i>	176
Beispiel NEC <i>(Kernkompetenzen)</i>	177
Beispiel Daimler Benz AG <i>(Kernkompetenzen)</i>	178
Beispiel Banc One <i>(Kernfähigkeiten)</i>	179
Beispiel Siemens AG <i>(Bedeutung von Subkulturen für die Unternehmensentwicklung)</i>	196
Beispiel DeLorean <i>(kognitive Verzerrungen auf individueller Ebene)</i>	223
Beispiel Ploenzke Consult <i>(Grösse der Organisationseinheiten)</i>	237
Beispiel W.L. Gore & Associates <i>(Grösse der Organisationseinheiten)</i>	238



<b>Beispiel Debis</b>	252
<i>(flexible Kopplungsmöglichkeiten)</i>	
<b>Beispiel W.L. Gore &amp; Associates</b>	278
<i>(symbolisches Management)</i>	
<b>Beispiel Joh. A. Benckiser GmbH</b>	279
<i>(horizontale Strukturen)</i>	