

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XXI
<b>1 Neuorientierung der Delegationsdenk- und -handlungsmuster im Kontext eines gewandelten Managementverständnisses</b>	<b>1</b>
1.1 Grundproblem des Managements: Delegation als "neue Selbstverständlichkeit ohne Selbstverständlichkeiten"?	1
1.2 Forschungsobjekt "Delegation": Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	8
<b>2 Delegationsfacetten - Charakteristika, Komponenten und ihre Ausgestaltung in aspektfokussierenden Ansätzen der Delegation</b>	<b>13</b>
2.1 Kermerkmale, Grundelemente, Maß- und Orientierungsgrößen der Delegation	13
2.1.1 Attribute der Delegation - Eine charakterisierende Begriffsabgrenzung	13
2.1.2 Komponenten des Delegationskomplexes: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	16
2.1.2.1 Spezifische Anforderungen an Charakterisierungen von Aufgaben als Elemente des Delegationsinhalts	16
2.1.2.1.1 Delegationsbezogene Würdigung ausgewählter Ansätze zur Beschreibung von Aufgaben	16
2.1.2.1.2 Anforderungen an eine delegationsadäquate Aufgabencharakterisierung	20
2.1.2.1.3 "Delegierbarkeit" von Aufgaben	22
2.1.2.2 Kompetenzarten, ihre Systematisierung und Handhabung	24

2.1.2.3	Ausprägungsformen des sozio-organisatorischen Konstruktes "Verantwortung"	27
2.1.3	Delegationsgradermittlung: Eine Systematisierung und grundsätzliche Infragestellung von Intensitätsmaßen	31
2.1.4	Intentionen, Kriterien, Prinzipien und Wirkungen der Delegation	37
2.1.4.1	Ziele der Delegation	37
2.1.4.2	Kriterien und Prinzipien zielgerechter Delegationshandhabung	39
2.1.4.2.1	Kriterien der Delegationsentscheidung	39
2.1.4.2.2	Kritische Würdigung der Prinzipien der Delegation	41
2.1.5	Wirkungen und Barrieren der Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	46
2.1.5.1	Delegationsfolgen als grundlegende Chancen und Risiken der Übertragung von Handlungsspielräumen	46
2.1.5.2	Barrieren und Katalysatoren der Delegation	49
2.2	Würdigung aspektorientierter Beschreibungs-, Gestaltungs- und Optimierungssichtweisen der Delegation	52
2.2.1	Aufgabenzentriert-zweckrationale Ansätze der Delegation	52
2.2.2	Ansätze der <del>Neuen Mikroökonomischen Institutionenlehre</del> als abstrakte Deutungs- und Gestaltungskeime der Delegation	54
2.2.2.1	Die Property-Rights-Theorie - ein Deutungsrahmen der situativen Sinnhaftigkeit formaler Delegationsregelung	54
2.2.2.2	Die Principal-Agent-Theorie als abstrakter Ansatz delegationsbezogener Risikoabsicherung	55
2.2.2.3	Die Transaktionskostentheorie als Denkgerüst aufgabenadäquater Delegationsstrukturen	58
2.2.2.4	Delegationsrelevante Erkenntnispotentiale und -grenzen der Neuen Mikroökonomischen Institutionenlehre	60

---

2.2.3	Entscheidungslogische <u>Kontingenzansätze</u> der Delegation	61
2.2.3.1	Das Delegationswertkonzept als normativ-entscheidungstheoretischer Organisationsansatz	61
2.2.3.2	Das normative Entscheidungsmodell delegativer Führung	63
2.2.4	Verhaltenswissenschaftlich-personalistische "Delegationsansätze"	64
2.2.5	Integrative Ansätze - Orientierungsgrundlagen für eine perspektivische Weitung der Delegationsbetrachtung	67
2.2.5.1	Management by Objectives: Ein Modell interaktiver Delegationsplanung	67
2.2.5.2	Delegative Führung - ein integriertes Rahmenkonzept nach Wunderer	69
2.2.5.3	Mehr-Ebenen-Phänomen "Delegation" - ein integriertes Rahmenkonzept nach Steinle	71
2.2.6	Synoptische Würdigung der Kernaussagen von Modellen zur Delegationsproblematik	74
<b>3</b>	<b>Referenzrahmen: Delegative Prozesse als integraler Bestandteil des Managements</b>	<b>77</b>
3.1	Dimensionen eines integrierten Referenzrahmens der Delegation: Unternehmungspolitik und -strategie, Management-, Wertschöpfungs- und Serviceprozesse sowie Ebenen	77
3.2	Unternehmungspolitik und -grundstrategie als übergeordnete Orientierungslinien der Delegation	81

3.2.1	Unternehmungspolitische Verankerung als wertbezogene Leitkomponente der Delegationshandhabung	81
3.2.2	Grundstrategie als wert-, markt- und potentialgerichteter Problemlösungspfad der Delegation in und von Unternehmungen	83
3.3	Referenzdimension "Managementprozesse": Delegation als integraler Bestandteil einer entwicklungsorientierten Unternehmungsführung	88
3.3.1	Komplementarität und partielle Überschneidung von Delegation und Planung als "überholte" Primatfunktion des Managements	88
3.3.2	Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsübertragung als Organisationsaufgabe im gewandelten Managementkontext	91
3.3.2.1	Zur Brisanz "überdachter" Delegation im Kontext veränderter Strukturarbeit	91
3.3.2.2	Delegationsimplikationen organisatorischer Entwicklungslinien	93
3.3.3	Kernfunktionen delegativer Führung	98
3.3.3.1	Grundzüge einer Führung auf dem Weg zu einer differenzierteren Verhaltensbeeinflussung	98
3.3.3.2	Individualisierung delegativer Führung unter einer kooperativen Grundhaltung	99
3.3.3.3	Zielorientierte versus verfahrensorientierte Führung	102
3.3.3.4	Symbolische und wertdelegative Führung als Varianten "weicher" Delegation	104
3.3.3.4.1	Delegative Führung durch Kultur - symbolische Führung	104
3.3.3.4.2	Kultur durch Führung - wertdelegative Führung	107
3.3.3.5	Delegation bei Selbstführung und "aufweichenden" Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnissen	109

3.3.3.6	Zur systematischen Messung des Führungserfolgs	110
3.3.4	Entwicklungsförderliche Kontrolle übertragener Handlungsbereiche	113
3.4	Referenzdimension "Wertschöpfungskette": Das primäre Wirkungsfeld der Delegation sowie zentrale Serviceleistungen von Personalmanagement und Controlling	118
3.4.1	Delegative Phänomene in der Wertschöpfungskette	118
3.4.2	Delegationsimplikationen ausgewählter Funktionen des Primärprozesses	120
3.4.3	Personalmanagement und Controlling als zentrale Serviceprozesse der Delegation	125
3.4.3.1	Human Resources Management: Promotor strategischer Potentialorientierung und dezentraler Personalarbeit	125
3.4.3.1.1	Personalmanagement - Entwicklungslinien des Personalmanagements im Delegationskontext	125
3.4.3.1.2	Professionalisierung und Herausbildung eines strategischen Personalmanagements	126
3.4.3.1.3	Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen als Förderung von Selbstentwicklung und Gestaltungsfähigkeit	128
3.4.3.1.4	Übergang von Personalmanagement zu Organisationsentwicklung	131
3.4.3.1.5	Wertorientiertes Personalmanagement und seine Unterstützung durch Personal-Controlling	132
3.4.3.2	Controlling als Dienstleistungs- und Promotionsfunktion der Delegation	136
3.5	Referenzdimension "Ebenen der Delegation": Individuen, Gruppen und Unternehmungen als Delegationsträger	140

3.6	Grundzüge eines <i>Modells Bilateralen Erfolgs</i> (MOBILE): Synoptische Darlegung von Kernideen für ein umfassendes Delegationsmodell	144
3.6.1	Bilateraler Erfolg als Kerngedanke eines integrierten Delegationsmodells	144
3.6.2	Vergleichende Merkmalskizze einer Delegation im engeren und weiteren Sinne	146
3.6.3	Skizze der MOBILE-Dimensionen als Grundlage eines Delegationsprofils	151
4	<b>Ebenenbezogene MOBILE-Ausgestaltungsmöglichkeiten: Markt-, potential- und wertorientierte Delegationshandhabung in Unternehmungen</b>	<b>153</b>
4.1	"Individuelle" Möglichkeiten eines persönlichkeitsförderlichen Delegations-MOBILE	153
4.1.1	Spezifika einer erweiterten individuumfokussierenden Delegationsanalyse	153
4.1.2	Persönlichkeitsförderliche Delegationshandhabung	154
4.1.2.1	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung als "objektive Hebel" der Anforderungsgestaltung	154
4.1.2.1.1	Grenzen persönlichkeitsförderlicher "Aufgabenzuschnitte"	154
4.1.2.1.2	Kompetenzen und Verantwortung als Gestaltungsobjekte der Delegationskomposition	156
4.1.2.1.3	Zu interdependenten Wirkungen von Delegationskomponenten und ihren Implikationen für eine "objektive" Gestaltung	159
4.1.2.2	Gestaltungsimplicationen personenseitiger Determinanten des Delegationsempfängerhaltens	160
4.1.2.2.1	Motivationstheoretische Implikationen für die Delegationshandhabung	160
4.1.2.2.2	Qualifizierende Delegationshandhabung - Würdigung der "Neuen Formen der Arbeitsorganisation" und der Prinzipien zur Arbeitsgestaltung	164

4.1.2.3	Persönlichkeitsförderlich verzahnte Delegations-, Anreiz- und Potentialentwicklung unter handlungstheoretischer Perspektive	166
4.1.2.3.1	Innere Modelle als subjektive Abbilder von Delegationsbereichen	166
4.1.2.3.2	Vorgegebene Handlungsspielräume als persönlichkeitsförderliche Delegationskompositionen	168
4.1.2.3.3	Simultanisierte Beeinflussung objektiver und subjektiver Handlungsspielräume als Grundlage entwicklungsgerichteter Delegation	171
4.1.3	Delegationsverhalten - Determinanten und ihre Implikationen für die Entwicklung des Delegierenden	176
4.1.3.1	Delegationsverhalten und seine Determinanten als Forschungslücke	176
4.1.3.2	Der "vorgegebene" Delegationsspielraum: Unternehmungsseitige Determinanten des Delegationsverhaltens	178
4.1.3.3	Personenseitige Determinanten des Delegationsverhaltens	179
4.1.3.3.1	Wahrnehmungsprozesse, Einstellungen und Motive als delegationsverhaltenswirksame Größen	179
4.1.3.3.2	Vertrauen als zentrale Einflußgröße delegativen Verhaltens	182
4.1.3.3.3	Delegationsrelevante Qualifikationen und Implikationen ihrer Entwicklung	184
4.2	Delegation als Phänomen dyadischer Interaktion	187
4.2.1	Zur Phänomenologie interaktiver Delegation	187
4.2.1.1	Wirkungsgefüge in dyadischen Beziehungen	187
4.2.1.2	Wege der delegativen Einflußnahme	188
4.2.1.2.1	Einflußgrundlagen und ihre Gewichtung in Delegationsdyaden	188

---

4.2.1.2.2	Strukturelle und interaktionelle Einflußmöglichkeiten von Delegierenden	189
4.2.1.2.3	Wege der Delegation "von unten"	192
4.2.1.2.4	Resümierende Folgerung: Interaktive Delegationsbeeinflussung als Grundlage einer geteilten Prozeßverantwortung?	195
4.2.2	Delegation als dyadisch-interaktiver Prozeß	197
4.2.2.1	Rudimentäre Prozeßvorstellungen dyadischer Delegation	197
4.2.2.2	Merkmale einer interaktiven Delegationskomplexgenese	201
4.2.2.3	Elemente und Charakteristika des Delegations-Zyklus	204
4.2.3	Phasen des dyadisch-partizipativen Delegationsprozesses	205
4.2.3.1	Rahmenentscheidungen - Entwicklung einer Grundskizze von Delegationsbereich und Implementationsstrategie	205
4.2.3.1.1	Delegationszielbildung, -initialisierung und -rahmenkonzeption	205
4.2.3.1.2	Entwicklung eines Implementationspfades	208
4.2.3.2	Interaktive Feindetaillierung von Delegationskomplexen	214
4.2.3.2.1	Von der Sensibilisierung zur Auswahl von Delegationsalternativen	214
4.2.3.2.2	Vereinbarungsprozesse zur Generierung wechselseitiger Verbindlichkeiten	217
4.2.3.3	Implementation und rückkopplungsgesteuerte Entwicklung der Delegationslösung	220
4.2.3.3.1	Dyadische Implementationsstrategieverfeinerung	220
4.2.3.3.2	Verwirklichung der Delegationslösung als Lernprozeß	221
4.2.3.3.3	Ergebniskontrolle, Prozeßreview und Änderungsaktivitäten	223

---

4.3	"Grenzmarkierung" der dyadisch-reziproken Delegationshandhabung als Ansatzpunkte einer Erweiterung von Spielräumen intraorganisationaler Delegation	226
<b>5</b>	<b>Outsourcing als interorganisationale Delegation - theoriegestützte und praktische Managementmuster, Problemfelder und MOBILE-Ansätze zu ihrer Bewältigung</b>	<b>229</b>
5.1	Delegation als zwischenbetriebliches Phänomen	229
5.1.1	Zur Brisanz der interorganisationalen Delegation - theoretisches Defizit bei praktischer Tragweite des Outsourcing	229
5.1.2	Kritische Würdigung wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Forschungsobjekt "Outsourcing" als interorganisationale Delegation	233
5.1.3	Zielsetzung und Design der empirischen Fundierung	237
5.2	Gestaltungsobjekte der interorganisationalen Delegation und ihre Ausformung in der Unternehmungspraxis	241
5.2.1	Ziele des Outsourcing - Bedeutungszuwachs strategischer Ausrichtung	241
5.2.2	Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungskomplexe in Outsourcingbeziehungen	243
5.2.2.1	Aufgabengestaltung im interorganisationalen Delegationskontext	243
5.2.2.1.1	Charakteristika und Gestaltungsmöglichkeiten extern delegierter Aufgaben	243
5.2.2.1.2	Delegationsaufgaben - "derivatives enrichment" des Outsourcinggebers	252
5.2.2.2	Kompetenzaufteilung in Outsourcingbeziehungen	255
5.2.2.3	Interorganisationale Verantwortungsmechanismen	258

5.2.2.3.1	Möglichkeiten und Grenzen der Verantwortungsfixierung in Outsourcingbeziehungen	258
5.2.2.3.2	Erweiterte Verantwortungsmechanismen der zwischenbetrieblichen Anreizgestaltung	260
5.2.2.3.3	Informale Verantwortungsmechanismen in Outsourcingbeziehungen	263
5.2.3	Soziokulturelle Phänomene der zwischenbetrieblichen Aufgabenteilung	265
5.2.3.1	"Weiche" Faktoren und ihre Bedeutung für das Outsourcing	265
5.2.3.2	Der Umgang mit Zielen und Motiven in Outsourcingbeziehungen	266
5.2.3.3	Vertrauen als zentraler Mechanismus interorganisationaler Verantwortungsgenese	268
5.2.3.4	Interorganisationale Kultur und ihre Entwicklung in der Outsourcingpartnerschaft	271
5.2.3.5	Fähigkeiten interorganisationaler Delegationsträger	273
5.2.3.5.1	Qualifikatorische Anforderungen an Outsourcingnehmer	273
5.2.3.5.2	Delegationsfähigkeiten im Outsourcingkontext	276
5.2.3.6	Outsourcing-Beziehungs-Typen und prägende Charakteristika des interorganisationalen Delegationsprozesses	277
5.3	Interorganisationale Delegation als Prozeß: Der Outsourcing-Zyklus - Eigenschaften und Phasen seines Verlaufs	280
5.3.1	Attribute von Outsourcingprozessen	280
5.3.2	Der Outsourcing-Zyklus als Prozeßvorstellung der interorganisationalen Delegation	282
5.3.2.1	Synopse des Outsourcing-Zyklus	282

5.3.2.2	Intraorganisationale "Präparation" von Outsourcingvorhaben	284
5.3.2.2.1	"Initialisierung" interorganisationaler Delegation	284
5.3.2.2.2	Zielbildung, Ist-Analyse und Abgrenzung des Delegationsbereichs	285
5.3.2.2.3	Entwicklung eines Implementationspfades - Risikosenkung durch Variation des Outsourcingprozesses	291
5.3.2.3	Interorganisationale Outsourcingkonzipierung und ihre Verwirklichung	295
5.3.2.3.1	Outsourcingnehmer-Kontaktaufnahme und -Auswahl	295
5.3.2.3.2	Spezifikation interorganisationaler Delegationenkomplexe: Vertragsverhandlungen, Rahmen- und Zielvereinbarungen	297
5.3.2.3.3	Implementationsstrategievereinbarung unter Akzentuierung personaler Barrieren	301
5.3.2.3.4	Realisierung und Integration - Aufbau interorganisationaler Managementsysteme	303
5.3.2.4	Outsourcing-Kontrolle und -Entwicklung	307
5.3.2.4.1	Notwendigkeit und Grenzen leistungsbezogener Kontrollen in strategischen Outsourcingbeziehungen	307
5.3.2.4.2	Kontrolle des Outsourcingprozesses: Grundlage für interorganisationales Lernen	310
5.4	Synoptische Charakterisierung des Outsourcing-MOBILE - Attribute einer interorganisationalen Delegation	314
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick: Kernideen intra- und interorganisationaler Delegation</b>	<b>317</b>
6.1	Delegation als komplexes Problem in einem gewandelten Managementgefüge	317

6.2	Leitideen einer integrativen Delegationsmodellierung und Implikationen für die innerbetriebliche Ausgestaltung	319
6.3	Markante Charakteristika interorganisationaler Delegationshandhabung	323
6.4	Chancenreiche Herausforderungen intra- und interorganisationaler Delegation: Eine Überwindung von "Denkgrenzen der Einfachheit"	326
	Literaturverzeichnis	331

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der erweiterte Handlungsraum	18
Abb. 2:	Delegationsrelevante Aufgabenmerkmale	22
Abb. 3:	Aufgabenbedingtes Delegationsrisiko	24
Abb. 4:	Prozeßphasenbasierte Kompetenzsystematisierung	26
Abb. 5:	Interdependente Verteilung von Führungs- und Handlungsverantwortung	30
Abb. 6:	Die Dimension "Delegationsgrad" für ein Subsystem	32
Abb. 7:	Stufen der Delegation	34
Abb. 8:	Zielkanon der Delegation	38
Abb. 9:	Wirkungen der Delegation als zielbezogenen Chancen und Risiken	49
Abb. 10:	Circulus virtuosus versus Lernprozeß der Delegation	51
Abb. 11:	Die situative Reifegradtheorie	66
Abb. 12:	Bezugsrahmen für die delegative Führung	70
Abb. 13:	Ein Rahmenkonzept der Delegation	73
Abb. 14:	Der "Management-Kubus" als integrative Grundposition der Delegationsanalyse	79
Abb. 15:	Wert-, markt und potentialorientierte Strategie im Managementkontext der Delegation	87
Abb. 16:	Planungsorganisationskontinuum zwischen Hierarchie und Markt	89
Abb. 17:	Delegationsimplikationen organisatorischer Entwicklungslinien	93
Abb. 18:	Delegationsentwicklung bei wohlwollend-kooperativer Grundhaltung	101
Abb. 19:	Die Wertschöpfungskette im Management	118
Abb. 20:	Delegationsbezogene Dienstleistungs- und Promotionsfunktion des Controlling	139
Abb. 21:	Potential-, Markt- und Wertbeziehungen eines Delegations-Modells bilateralen Erfolgs (MOBILE)	146
Abb. 22:	MOBILE-Delegationspektrum: Dimensionierungsraster der Delegation im engeren und weiteren Sinne	152
Abb. 23:	Gestaltungsanforderungen an Verantwortungssysteme	158

Abb. 24:	Valenz-, instrumentalitäts- und erwartungsgerichtete Delegationshandhabung	161
Abb. 25:	Der delegierte Handlungsspielraum	171
Abb. 26:	Das Zusammenwirken von objektivem und subjektivem Handlungsspielraum	172
Abb. 27:	Delegative Synergiespirale der individualisierten Delegations-, Qualifizierungs und Anreizgestaltung	175
Abb. 28:	Interaktives Wirkungsgefüge der Delegationsdyade	188
Abb. 29:	Phasen eines zyklisch voranschreitenden Delegationsprozesses	204
Abb. 30:	Optionale Implementierungsstrategien des Delegations-MOBILE	212
Abb. 31:	Zwei-Stufen-Suche der Delegationskomplexgenese	225
Abb. 32:	Outsourcingziele	243
Abb. 33:	Typologie "outgecourcter" Aufgaben	247
Abb. 34:	Dreidimensionale Differenzierung der Delegationsaufgaben im Outsourcingkontext	254
Abb. 35:	Outsourcing-Beziehungs-Typen	279
Abb. 36:	Der Outsourcing-Zyklus als Entwicklungsspirale	283
Abb. 37:	Zwei-Stufen-Suche der interorganisationalen Outsourcingkomplexgenese	300
Abb. 38:	Inter- und intraorganisationale Verknüpfung des strategischen und operativen Managements in "strategisch-partnerschaftlichen" Outsourcingbeziehungen	306
Abb. 39:	Phasenbezogene Controllingleistungen zur Outsourcingprozeßunterstützung	312
Abb. 40:	Struktur- und Prozeßattribute des interorganisationalen Delegations-MOBILE	315