

**Schriften zu  
ORGANISATION UND INFORMATION**

Herausgegeben von  
Hagen Lindstädt

**Band 1**

Michael Wolff

**Informationsorientiertes  
Organisationsmanagement:  
Die Gestaltung organisationaler  
Entscheidungsprozesse**

Rainer Hampp Verlag



## Geleitwort

Das Treffen von Entscheidungen ist eine der fundamentalsten ökonomischen Tätigkeiten, und die Untersuchung von Entscheidungen aller Art ist ein wesentlicher, wenn nicht der zentrale Gegenstand ökonomischer Überlegungen. Bei der Beschäftigung mit Entscheidungen, etwa hinsichtlich ihrer Rationalität oder ihres Zustandekommens, stößt man nahezu zwangsläufig auf die Rolle der Information; Informationen von Entscheidungsträgern sind handlungsleitend und somit Entscheidungsdeterminanten. Für die Verortung und Eingrenzung einer Untersuchung über Information und Entscheidungen, wie sie die Arbeit von Herrn Dr. Michael Wolff darstellt, ist zumindest das Verständnis zweier Aspekte erforderlich: Erstens muss geklärt werden, ob die Analyse sich – wie etwa in der mikroökonomischen Theorie üblich – auf die Wahl bzw. den Entschluss beschränkt („Entschlussorientierung“), oder ob die Betrachtung den Prozess der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung umfasst („Prozessorientierung“). Zweitens ist fraglich, ob der Fokus auf der individuellen Ebene („Mikroebene“) liegt, oder ob mehrere Entscheidungsträger innerhalb einer Organisation berücksichtigt werden („Mesoebene“).

Die vorliegende Arbeit stellt im Sinne dieser Typologie eine prozessorientierte Untersuchung auf der Mesoebene dar. Aufbauend auf der Aussage, dass für effektive und effiziente Informationsverarbeitung und Entscheidung nicht nur eine geeignete Gestaltung der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse selbst erforderlich ist, sondern dass sich hieraus umfangreiche Implikationen für zahlreiche Aspekte des Organisationsmanagements ergeben, gelangt der Autor zu seinem Untersuchungsgegenstand „informationsorientiertes Organisationsmanagement“ im Sinne einer Ausrichtung dieses Managements auf die Zielsetzung möglichst effektiver und effizienter Informationsverarbeitung und Entscheidung.

Die Arbeit diskutiert neben einem Bezugsrahmen für die Organisationsgestaltung im Hinblick auf Informationsverarbeitung und Entscheidung zwei originelle Modelle, die sich der Behandlung dieses Gestaltungsproblems durch Ableitung (modell-)„optimaler“ Organisationsalternativen widmen – abhängig von einer Kategorisierung der Art der zu treffenden Entscheidung und ihrer Informationsbasis. Trotz des notwendigerweise idealtypischen Modellcharakters gelangt Herr Wolff zu interessanten Implikationen für die Gestaltung von Organisationen im Allgemeinen und von Entscheidungsprozessen im besonderen. Trotz aller Vereinfachungen ergeben sich hieraus nicht nur wertvolle Anregungen für die weitere Forschung, sondern auch Erkenntnisse von unmittelbarer praktischer Bedeutung - besonders für die Gestaltung organisationaler Entscheidungsprozesse.

Der Beitrag von Herrn Dr. Michael Wolff eignet sich deshalb sowohl thematisch als auch methodisch sehr gut als erster Band der „Schriften zu Organisation und Information“, die im Rainer Hampp-Verlag erscheint.

*„Dankbarkeit ist eine Pflicht, die erfüllt werden sollte,  
die aber zu erwarten keiner das Recht hat.“  
(Jean-Jacques Rousseau)*

## **Vorwort**

Für die Unterstützung bei der Fertigstellung der Arbeit, die im Sommersemester 2003 an der Handelshochschule Leipzig als Dissertationsschrift angenommen wurde, bin ich zahlreichen Menschen zu Dankbarkeit verpflichtet. Ich möchte jetzt die Gelegenheit nutzen, um mich bei diesen Menschen zu bedanken. Einige von ihnen erwarten dies wahrscheinlich auch und das zu Recht – da bin ich anderer Meinung als Rousseau!

Vor allem bedanke ich mich bei meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Hagen Lindstädt, aus verschiedenen Gründen, zunächst dafür, dass er mir eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl für strategisches Management und Organisation anbot. Nie empfand ich es als Fehlentscheidung, dieses Angebot angenommen zu haben. Während der Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter gab er mir stets den nötigen Freiraum, um an „meinem“ Projekt zu arbeiten. Dabei waren nicht nur die vielen Einheiten an Zeit, die er mir und meinem Thema widmete, außergewöhnlich und sehr wichtig, sondern besonders auch sein steter Wunsch, die Ergebnisse meiner Forschung in einem Detaillierungsgrad kennenzulernen, der ein echtes Interesse seinerseits signalisierte und sehr motivierend auf mich wirkte. Gleichzeitig ermöglichte er mir auch an anderen – sowohl theoretischen als auch praktischen – Themen zu arbeiten, die es mir erlaubten, mich mit den unterschiedlichsten Fragestellungen zu beschäftigen. Über dieses professionelle Arbeitsumfeld hinaus möchte ich mich jedoch besonders dafür bedanken, dass ich eine Arbeitsatmosphäre erleben durfte, die ich wohl in dieser Form nur sehr schwer an einem anderen Ort wiederfinden werde. Neben den beruflichen Dingen war an seinem Lehrstuhl auch immer Raum für Persönliches und daran hatte Herr Prof. Dr. Hagen Lindstädt einen entscheidenden Anteil. Vielen, herzlichen Dank!

Herr Prof. Dr. Arnis Vilks war ebenfalls stets bereit, über die Inhalte der Dissertation zu diskutieren und übernahm letztlich auch das Zweitgutachten. Angesichts seiner vielfältigen Aufgaben als Rektor der Handelshochschule Leipzig war dies keine Selbstverständlichkeit, so dass ich mich auch hierfür herzlich bedanken möchte. Herrn Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter von der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule danke ich für die Bereitschaft, das Drittgutachten für die Dissertationsschrift zu übernehmen.

Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes danke ich Frau Dipl.-Päd. Simone Goldmann, Frau Dipl.-Kffr. Angela Göllnitz, Herrn Stephan Hartwig, Frau Constanze Hemmerling, Frau Daniela Köhler, Frau Dr. Petra Schmöller und Frau Waltraud Wolff. Frau Dipl.-Kffr. Angela Göllnitz nahm allerdings nicht nur eine kritische Durchsicht meiner Arbeit vor, sondern schaffte es auch, mich in den wenigen freien Momenten gegen Ende der Bearbeitungszeit so abzulenken, dass ich wieder Energie tanken und einen freien Kopf bekommen konnte – vielen Dank! Auch Herrn Dipl.-Kfm. Hendrik Hobbhahn gebührt an dieser Stelle ein besonderer Dank. Er deckte

nicht nur mit größtem Vergnügen mögliche logische Fehler auf, sondern mit seinem typischen Zynismus verstand er es stets, mich in den wichtigen Momenten zu motivieren und meine Gedanken wieder auf die (für diesen Zeitraum!) wesentlichen Dinge zu lenken.

Nicht unterschätzt werden darf jedoch auch die indirekte Unterstützung von Herrn Dipl.-Kfm. Peter Nischalke, der zur selben Zeit am Lehrstuhl seine Dissertation erstellte. Dadurch ergab sich immer wieder die Möglichkeit, den Gedanken über die organisationale Informationsverarbeitung zu entfliehen und Informationen zu verarbeiten, die „lebensnaher“ waren und uns so manchen lustigen Moment bescherten.

Neben Herrn Dipl.-Kfm. Peter Nischalke und Frau Dipl.-Päd. Simone Goldmann gehörten auch noch Frau Dipl.-Kffr. Juliane Schneider und Frau Katja Hofmann zu dem Lehrstuhlteam, das mir eine unvergessliche Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter ermöglichte. Die Zusammenarbeit machte aber nicht nur aufgrund der hohen Professionalität aller Beteiligten sehr viel Spaß, sondern es entstand m. E. ein wirkliches Team, indem jeder auch in einem solchem Ausmaß persönlich involviert war, dass die entstandenen Beziehungen weit über eine berufliches „Zweckbündnis“ hinausgingen. Aber nicht nur den Mitarbeitern an „meinem“ Lehrstuhl verdanke ich eine schöne Zeit in Leipzig, sondern auch den anderen Mitarbeitern der Handelshochschule Leipzig. Leider kann ich an dieser Stelle nicht jeden aufzählen, aber auch ihnen gebührt mein Dank.

Herzlich danken möchte ich schließlich auch meiner Familie, die es mir stets ermöglichte, mich mit Dingen zu beschäftigen, die mir Spaß machten und machen – zuletzt die Erstellung der vorliegenden Dissertationsschrift. Besonderer Dank aus dem Kreise meiner Familie gebührt meiner Schwester Stefanie, die mir in den letzten drei Jahren in Situationen zur Seite stand, die das „Dissertationsprojekt“ auch hätten scheitern lassen können. Doch Dank ihres Zuspruchs ist dies nicht eingetreten. Aus diesem Grund möchte ich diese Arbeit meiner Schwester Stefanie widmen.

Michael Wolff

Leipzig, im Juli 2003

## **Inhaltsübersicht**

Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Tabellenverzeichnis .....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>TEIL A: EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1 Motivation und Zielsetzung .....	1
2 Grundlagen der Arbeit.....	9
<b>TEIL B: DARSTELLUNG DES INFORMATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONSMANAGEMENTS .....</b>	<b>27</b>
1 Begriffliche Grundlagen.....	28
2 Bedingungen des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	39
3 Ziele des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	46
4 Instrumente des informationsorientierten Organisationsmanagements .....	74
5 Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	106
<b>TEIL C: ANWENDUNG DES INFORMATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONSMANAGEMENTS .....</b>	<b>109</b>
1 Entscheidungsprozesse als Informationsverarbeitungsprozesse.....	109
2 Informationsorientierte Gestaltung von Organisationen.....	139
3 Informationsorientierte Gestaltung von Entscheidungsprozessen .....	200
<b>TEIL D: ABSCHLIESSENDE ÜBERLEGUNGEN.....</b>	<b>230</b>
1 Zusammenfassung .....	230
2 Ausblick.....	238
Anhangsverzeichnis.....	242
Literaturverzeichnis.....	253

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Tabellenverzeichnis .....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX

**TEIL A: EINFÜHRUNG..... 1****1 Motivation und Zielsetzung..... 1**

1.1 Ausgangsüberlegung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7

**2 Grundlagen der Arbeit ..... 9**

2.1 Methodische Vorgehensweise .....	9
2.2 Theoretische Bezugspunkte: Analyseebenen des Organisationsmanagements	13
2.2.1 Grundlagen des Organisationsmanagements: die Makro-Ebene .....	15
2.2.2 Grundlagen des Organisationsmanagements: die Meso-Ebene.....	19
2.2.3 Grundlagen des Organisationsmanagements: die Mikro-Ebene.....	22
2.2.4 Zusammenfassung .....	24

**TEIL B: DARSTELLUNG DES INFORMATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONSMANAGEMENTS ..... 27****1 Begriffliche Grundlagen ..... 28**

1.1 Das Management einer Organisation .....	28
1.2 Information als Bezugsobjekt.....	32
1.3 Der Begriff des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	37

**2 Bedingungen des informationsorientierten Organisationsmanagements..... 39**

2.1 Grundlagen .....	39
2.2 Informationsbezogene Bedingungen.....	41
2.3 Organisationsbezogene Bedingungen .....	42
2.4 Umweltbezogene Bedingungen .....	44

---

<b>3 Ziele des informationsorientierten Organisationsmanagements.....</b>	<b>46</b>
3.1 Grundlagen .....	46
3.1.1 Zielbegriff.....	46
3.1.2 Zielhierarchie .....	52
3.2 Entwicklung einer Zielhierarchie .....	53
3.2.1 Effektivitätsziele als Globalziele .....	55
3.2.2 Effizienzziele als Subziele .....	57
3.3 Operationalisierung der Zielhierarchie .....	59
3.3.1 Die Organisation als Input-Output-System.....	59
3.3.2 Informationsaufnahme .....	64
3.3.3 Informationsverarbeitung im engeren Sinne.....	66
3.3.4 Informationsübertragung.....	68
3.3.5 Informationsspeicherung.....	70
3.3.6 Informationsgewinnung .....	70
3.3.7 Entschluss.....	72
3.3.8 Zusammenfassung.....	72
<b>4 Instrumente des informationsorientierten Organisationsmanagements .....</b>	<b>74</b>
4.1 Grundlagen .....	74
4.2 Instrumente zum Management organisationaler Subsysteme.....	80
4.2.1 Gestaltung des Abteilungssystems.....	81
4.2.2 Gestaltung des Weisungssystems.....	86
4.2.3 Gestaltung des Entscheidungssystems .....	90
4.2.4 Gestaltung des Kommunikationssystems .....	93
4.3 Instrumente zum Management der Beziehungen organisationaler Subsysteme .....	95
4.4 Subsystemübergreifende Instrumente .....	99
4.4.1 Gestaltung der Formalisierung.....	99
4.4.2 Gestaltung der Organisationskultur .....	100
4.5 Übersicht des Instrumenteneinsatzes .....	104
<b>5 Zusammenfassung und kritische Würdigung .....</b>	<b>106</b>

---

<b>TEIL C: ANWENDUNG DES INFORMATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONSMANAGEMENTS .....</b>	<b>109</b>
<b>1 Entscheidungsprozesse als Informationsverarbeitungsprozesse .....</b>	<b>109</b>
1.1 Grundlagen .....	110
1.1.1 Die Entscheidung als Prozess .....	110
1.1.2 Elemente individueller Entscheidungsprozesse .....	114
1.1.3 Elemente organisationaler Entscheidungsprozesse .....	117
1.2 Informationsbezogene Aktivitäten als Grundelemente organisationaler Entscheidungsprozesse .....	121
1.2.1 Problemidentifikation .....	122
1.2.2 Entscheidungssensibilisierung .....	123
1.2.3 Informationsverteilung .....	124
1.2.4 Informationsverarbeitung .....	124
1.2.5 Informationsbeschaffung .....	125
1.2.6 Wahlakt .....	126
1.2.7 Zusammenfassung .....	126
1.3 Arten von Verarbeitungssituationen .....	128
1.3.1 Unterscheidungsmerkmal 1: Art der Informationsbasis .....	130
1.3.2 Unterscheidungsmerkmal 2: Art der Entscheidung .....	131
1.3.3 Typologie von Verarbeitungssituationen .....	133
1.4 Zusammenfassung .....	137
<b>2 Ein Modell zur informationsorientierten Gestaltung von Organisationen .....</b>	<b>139</b>
2.1 Darstellung des Optimierungsansatzes .....	140
2.1.1 Parameter des Optimierungsansatzes .....	140
2.1.2 Formalisierung des Optimierungsansatzes .....	141
2.2 Wirkungen der Instrumente .....	142
2.2.1 Grad der Arbeitsteilung .....	143
2.2.2 Ausmaß der Leitungsspanne .....	146
2.2.3 Grad der Mehrdeutigkeit der Führung .....	147
2.2.4 Grad der Delegation .....	148

2.2.5 Grad der Hierarchisierung der Kommunikation .....	151
2.2.6 Grad der Persönlichkeit der Koordination .....	152
2.2.7 Grad der Formalisierung .....	153
2.2.8 Stärke der Organisationskultur .....	154
2.2.9 Zusammenfassung .....	156
2.3 Enumeration und Ergebnisse des Optimierungsansatzes .....	158
2.3.1 Bewertung der Variablen .....	158
2.3.2 Ergebnisse für den Grad der Arbeitsteilung .....	159
2.3.3 Ergebniszusammenfassung .....	161
2.4 Interpretation und Implikationen der Ergebnisse .....	163
2.4.1 Instrumentenbezogene Betrachtung der Ergebnisse .....	164
2.4.2 Gesamtsystembezogene Betrachtung der Ergebnisse .....	178
2.4.3 Verbindung zu anderen Ansätzen des Organisationsmanagements ....	189
<b>3 Ein Modell zur informationsorientierten Gestaltung von Entscheidungsprozessen .....</b>	<b>200</b>
3.1 Grundlagen .....	200
3.2 Darstellung des Optimierungsmodells .....	204
3.2.1 Parameter des Optimierungsansatzes .....	204
3.2.2 Formalisierung des Optimierungsansatzes .....	206
3.3 Ausprägungen der Variablen .....	207
3.3.1 Charakterisierung der Verarbeitungssituationen .....	207
3.3.2 Kostenwirkungen der Entscheidungsprozesstypen .....	209
3.4 Enumeration und Ergebnisse des Optimierungsansatzes .....	212
3.4.1 Bewertung der Variablen .....	213
3.4.2 Ergebnisse in der Verarbeitungssituation 1 .....	214
3.4.3 Ergebniszusammenfassung .....	215
3.5 Interpretation und Implikationen der Ergebnisse .....	215

---

<b>TEIL D: ABSCHLIESSENDE ÜBERLEGUNGEN</b> .....	<b>230</b>
<b>1 Zusammenfassung und kritische Würdigung</b> .....	<b>230</b>
<b>2 Ausblick</b> .....	<b>238</b>
Anhangsverzeichnis.....	242
Literaturverzeichnis.....	253

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ebenen möglicher Fragestellungen.....	2
Abb. 2: Aufbau der Arbeit .....	8
Abb. 3: Organisationstheoretische Forschungsstrategien.....	10
Abb. 4: Gliederung der Arbeit nach Aussagetypen organisatorischer Forschung...	13
Abb. 5: Theoretische Betrachtungsebenen von Organisationen.....	15
Abb. 6: Zusammenhang zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil.....	18
Abb. 7: Ausgangspunkte des informationsorientierten Organisations- managements.....	25
Abb. 8: Elemente der Entwicklung des Bezugsrahmens für ein informationsorientiertes Organisationsmanagement .....	28
Abb. 9: Bedingungen des informationsorientierten Organisationsmanagements....	40
Abb. 10: Untersuchungsdimensionen von organisationalen Zielen .....	50
Abb. 11: Zusammenhang zwischen Begriffsdefinition und Zielhierarchie.....	54
Abb. 12: Zielhierarchie des informationsorientierten Organisationsmanagements ..	59
Abb. 13: Die Organisation als Input-Output-System.....	60
Abb. 14: Informationsbezogene Aktivitäten im Input-Output-System .....	61
Abb. 15: Subziele des informationsorientierten Organisationsmanagements .....	64
Abb. 16: Informationsmengen bei der Informationsaufnahme.....	65
Abb. 17: Tätigkeiten bei der Informationsübertragung .....	69
Abb. 18: Subziele des informationsorientierten Organisationsmanagements .....	73
Abb. 19: Instrumente zum Management einer Organisation.....	76
Abb. 20: Funktionale Subsysteme .....	78
Abb. 21: Instrumente des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	79
Abb. 22: Prozess der Abteilungsbildung.....	84
Abb. 23: Grad der Arbeitsteilung.....	85
Abb. 24: Der Trade-Off bei zunehmendem Grad der Arbeitsteilung.....	86
Abb. 25: Zusammenhang zwischen Leitungs- und Gliederungsspanne.....	88
Abb. 26: Grad der Mehrdeutigkeit der Führung.....	89
Abb. 27: Grad der Delegation .....	93
Abb. 28: Grad der Hierarchisierung der Kommunikation .....	94

---

Abb. 29: Zusammenhang zwischen Quellen des Koordinationsbedarfs und Koordinationsmaßnahmen .....	97
Abb. 30: Ebenen der Kulturbetrachtung .....	103
Abb. 31: Übersicht über das organisationale Instrumentarium .....	105
Abb. 32: Elemente des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	107
Abb. 33: Verständnis von Entscheidung und Entscheidungsprozess .....	114
Abb. 34: Elemente eines kognitiven Informationsverarbeitungsprozesses .....	115
Abb. 35: Elemente eines Entscheidungsprozesses.....	116
Abb. 36: Elemente des individuellen Entscheidungsprozesses als Informationsverarbeitungsprozess .....	117
Abb. 37: Elemente eines organisationalen Entscheidungsprozesses .....	119
Abb. 38: Elemente und Träger eines organisationalen Entscheidungsprozesses ....	121
Abb. 39: Elemente, Träger und Aktivitäten eines organisationalen Entscheidungsprozesses .....	127
Abb. 40: Elemente des informationsorientierten Organisationsmanagements.....	128
Abb. 41: Arten von Informationsbasen.....	131
Abb. 42: Arten von Entscheidungen .....	133
Abb. 43: Typologie von Verarbeitungssituationen .....	134
Abb. 44: Bedeutung der Kostenarten in den verschiedenen Verarbeitungssituationen .....	137
Abb. 45: Wirkungen eines hohen Grades der Arbeitsteilung auf die Opportunitätskosten der Verarbeitungsgeschwindigkeit .....	145
Abb. 46: Wirkungen eines hohen Grades der Delegation auf die Opportunitätskosten der Verarbeitungsqualität .....	150
Abb. 47: Wirkungen eines hohen Grades der Formalisierung auf die Opportunitätskosten der Verarbeitungsqualität .....	153
Abb. 48: Wirkungen einer stark ausgeprägten Organisationskultur auf die Opportunitätskosten der Verarbeitungsqualität .....	155
Abb. 49: Wirkungen einer stark ausgeprägten Organisationskultur auf die Opportunitätskosten der Verarbeitungsgeschwindigkeit.....	156
Abb. 50: Ergebnisse der Wirkungsanalyse .....	157
Abb. 51: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Arbeitsteilung .....	160
Abb. 52: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Ausmaßes der Leitungsspanne.....	161

Abb. 53: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Mehrdeutigkeit der Führung .....	161
Abb. 54: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Delegation.....	162
Abb. 55: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Hierarchisierung der Kommunikation .....	162
Abb. 56: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Persönlichkeit der Koordination .....	162
Abb. 57: Lösungen zur Bestimmung des optimalen Grades der Formalisierung....	163
Abb. 58: Lösungen zur Bestimmung der optimalen Stärke der Organisationskultur .....	163
Abb. 59: Entscheidungsrelevante Charakteristika .....	165
Abb. 60: Gestaltungsempfehlungen für die organisationalen Gestaltungsinstrumente .....	177
Abb. 61: Kostenminimale Organisationsstruktur je Verarbeitungssituation.....	178
Abb. 62: Ausprägung der Instrumente des informationsorientierten Organisationsmanagement im Falle mechanistischer oder organischer Strukturen .....	181
Abb. 63: Idealtypen von informationsorientierten Organisationsstrukturen entsprechend ihrer Tendenz zu mechanistischen bzw. organischen Strukturen .....	183
Abb. 64: Vorteilhaftigkeit mechanistischer bzw. organischer Organisationsstrukturen in den Verarbeitungssituationen des informationsorientierten Organisationsmanagements .....	186
Abb. 65: Ausprägungen der organisationalen Instrumente bei den Konfigurationstypen nach MINTZBERG.....	192
Abb. 66: Kostengünstigster Konfigurationstyp je Verarbeitungssituation.....	193
Abb. 67: Entscheidungssensibilisierung und Informationsverteilung als Charakteristika organisationaler Entscheidungsprozesse .....	201
Abb. 68: Mögliche Identitäten zwischen den Trägern eines Entscheidungsprozesses.....	201
Abb. 69: Varianten von Entscheidungsprozessen.....	202
Abb. 70: Logische Varianten von Entscheidungsprozessen .....	202
Abb. 71: Typologie von Entscheidungsprozessen .....	203
Abb. 72: Typologie von Verarbeitungssituationen.....	208
Abb. 73: Bedeutung ( $g_{k,v}$ ) der Opportunitätskosten in den Verarbeitungssituationen .....	209

---

Abb. 74: Wirkungen des Entscheidungsprozestyps auf die direkten Kosten der organisationalen Informationsverarbeitung .....	210
Abb. 75: Wirkungen des Entscheidungsprozestyps auf die indirekten Kosten der organisationalen Informationsverarbeitung .....	212
Abb. 76: Ergebnisse zur Optimierung einzelner Entscheidungsprozesse.....	215
Abb. 77: Entscheidungsbedarfs- versus probleminitiierte Entscheidungsprozesse.	218
Abb. 78: Integrierter Entscheidungsprozess versus Stabsentscheidungsprozess ....	220
Abb. 79: Verarbeitungssituationsoptimale Entscheidungsprozessstypen .....	222
Abb. 80: Idealtypen von Entscheidungsprozessen.....	223
Abb. 81: Prozess zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen.....	226
Abb. 82: Systematik zur Auswahl einer geeigneten Entscheidungsprozessstruktur .....	229
Abb. 83 Organisationstheoretische Forschungsstrategien.....	240

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Bewertungsmaßstäbe der Variablen des Optimierungsansatzes.....	159
Tab. 2:	Gesamtkosten der Informationsverarbeitung bei niedrigem und hohem Grad der Arbeitsteilung.....	160
Tab. 3:	Bewertungsmaßstäbe im Optimierungsansatz zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen.....	214
Tab. 4:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Arbeitsteilung .....	243
Tab. 5:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Ausmaßes der Leitungsspanne .....	244
Tab. 6:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Mehrdeutigkeit der Führung.....	245
Tab. 7:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Delegation .....	245
Tab. 8:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Hierarchisierung der Kommunikation.....	246
Tab. 9:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Persönlichkeit der Koordination .....	247
Tab. 10:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit des Grades der Formalisierung.....	247
Tab. 11:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung in Abhängigkeit der Stärke der Organisationskultur .....	248
Tab. 12:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung je Konfigurationstyp und Verarbeitungssituation.....	251
Tab. 13:	Gesamtkosten der organisationalen Informationsverarbeitung je Entscheidungsprozesstyp und Verarbeitungssituation.....	252

**Abkürzungsverzeichnis**

AMR	Academy of Management Review (Zeitschrift)
ASQ	Administrative Science Quarterly (Zeitschrift)
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
et al.	et alii
ET	Entscheidungsträger
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HBR	Havard Business Review (Zeitschrift)
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IT	Informationsträger
JFB	Journal für Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
Jg.	Jahrgang
m.E.	meines Erachtens
MIR	Management International Review (Zeitschrift)
MS	Management Science (Zeitschrift)
o.V.	ohne Verfasser

PT	Problemträger
S.	Seite
sbr	Schmalenbach Business Review (Zeitschrift)
SMJ	Strategic Management Journal (Zeitschrift)
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Organisation

**Literaturverzeichnis**

- ADAM, D. (1969): Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 615 – 632.
- ADAM, D. (1996): Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.
- AIKEN, M./ HAGE, J. (1971): The organic organization and innovation; in: *Soziologica*, 5. Jg. (1971), S. 68 – 82.
- ALBERT, H. (1987): Kritik der reinen Erkenntnislehre – Das Erkenntnisproblem in realistischer Perspektive, Tübingen 1987.
- ALLAIRE, G./ FIRSIROTU, M. (1984): Theories of Organizational Culture, in: *Organization Studies*, 5. Jg. (1984), S. 193 – 226.
- AMIT, R./ SCHOEMAKER, P. J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg. (1993), S. 33 – 46.
- ARBEITSKREIS HAX DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT (1964): Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: *ZfbF*, 16. Jg (1964), S.685 – 715.
- ARGYRIS, CH./ SCHÖN, D.A. (1978): *Organizational Learning*, Reading 1978.
- ASTLEY, W.G./ VAN DE VEN, A.H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 38. Jg., S. 245-273.
- BAETGE, J. (1988): Teamtheorie, in: in: Albers, W. (Hrsg.) u.a., *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW)*, Band 7: Sozialismus bis Technischer Fortschritt, Stuttgart u.a. 1998, S. 553 – 566.
- BALIGH, H.H./ BURTON, R.M. (1984): The Process of Designing Organization Structures and their Informations Substructures, in Chang, S.-K. (Hrsg.), *Management and Office Information Systems*, New York 1984, S. 3 – 25.
- BAMBERG, G./ COENENBERG, A. (1979): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*, München 1974.
- BARENT, V./ SEUFERT, A. (1999): Strategische Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: *iommanagement*, S. 50 – 57.
- BARNEY, J.B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading 1997.
- BARTSCHER, T. (1999): *Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung*, München und Mering 1999.
- BEA, F.X./ HAAS, J. (2001): *Strategisches Management*, 3. Aufl., Stuttgart 2001.
- BECKER, A. (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse*, Wiesbaden 1996.
- BECKER, F.G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente, in: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

- BECKERATH, P.G. VON (1981): Arbeitsteilung, in: Beckerath P.G. v./ Sauermann, P./ Wiswede, G. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981, S. 76 – 80.
- BELL, D. (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt am Main und New York 1975.
- BERG, C.C./ KIRSCH, W. (1975): Der Informationsverarbeitungs-Ansatz – Methodische Konzeption und Modelle, in: Brandstätter, H./ Gahlen, B. (Hrsg.) Entscheidungsforschung – Bericht über ein interdisziplinäres Symposium Ottbeuren 1974, S. 138 – 157.
- BERGER, U./ BERNHARD-MEHLICH, I. (1999): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 133 – 168.
- BERTALANFFY, L. VON (1968): General System Theory, New York 1968.
- BERTHEL, J. (2002): Vergütungs- und Anreizsysteme in wissensintensiven Unternehmen, in: Bleicher, K./ Berthel, J. (Hrsg.), Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft – Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt am Main 2002, S. 321 – 331.
- BEUERMANN, G. (1992): Zentralisation und Dezentralisation, , in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2611 – 2625.
- BEYER, J./ FEHR, U. / NUTZINGER, H.G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1995.
- BLACKLER, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation, in: Organizations Studies, 16. Jg. (1995), Heft Nr. 6, S. 1021 – 1046.
- BLEICHER, K. (1970): Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: zfo, 39. Jg. (1970), S. 3 – 8.
- BLEICHER, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, in: zfo, 55. Jg. (1986), S. 97 – 108.
- BLEICHER, K. (1991): Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.
- BODE, J. (1993): Information, in: DBW, 53.Jg. (1993), S. 275 – 277.
- BODE, J. (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf, 49. Jg. (1997), S. 449 – 468.
- BOHR, K. (1993): Effizienz und Effektivität, in: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.); Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1: A-H, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 855 – 869.

- BOSETZKY, H (1970): Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970.
- BÖTZEL, S. (2001): Wertorientierte Unternehmensführung, in: Hamel, W./ Gemünden, H.-G., Außergewöhnliche Entscheidungen – Festschrift für Jürgen Hausschildt, München 2001, S. 29 – 50.
- BREILMANN, U. (1990): Die Berücksichtigung der strategischen Wahl im Rahmen eines neokontingenztheoretischen Ansatzes, Frankfurt am Main u.a. 1990.
- BREILMANN, U. (1995): Dimensionen der Organisationsstruktur: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: zfo, 64. Jg. (1995), S. 159 – 164.
- BRIM, O.G. ET AL (1962): Personality and decision processes. Stanford 1962.
- BROCKHOFF, K. (1983): Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen: Skizze einer Taxonomie, in: ZfB, 53.Jg, (1983), S. 53 – 61.
- BRONNER, R. (1973): Entscheidungen unter Zeitdruck, Tübingen 1973.
- BROOKS, I. (2003): Organisational Behaviour – Individuals, Groups and Organisation, Harlow u.a. 2003.
- BUDÄUS; D./ DOBLER, C. (1977): Theoretische und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: Management International Review, 3. Jg. (1977), S. 61 – 75.
- BÜHNER R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Aufl., München 1999.
- BÜNTING, H.F. (1995): Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995.
- BURELL, G./ MORGAN, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life, London u.a. 1979.
- BURNS, T./ STALKER, G.M. (1995): The management of innovation, 3. Aufl.; Oxford 1995.
- BURR, W. (1998): Organisation durch Regeln: Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen, in: DBW, 58. Jg. (1998), S. 312 – 331.
- BÜSCHGES, G. (1983): Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart 1983.
- CALCAGNO, M. (1996): The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies, Arbeitspapier der Ca'Foscari University, Venezia, Department of Management and Business Administration.
- CAMPELL, J.P. (1977): On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodmann, S./ Pennings, J.M. (Hrsg.), New Perspectives of Organizational Effectiveness, San Franzisko 1977.
- CARNALL, C.A. (2003): Managing change in organizations, 4. Aufl., Harlow u.a. 2003.

- CHMIELEWICZ, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 3.Aufl., Stuttgart 1994.
- COASE, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4. Jg. (1937), S. 386 – 405.
- COENENBERG, A.G. (1966): Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- COHEN, M.D./ MARCH, J.G./ OLSON; J.P. (1972): A garbage can model of organizational choice, in: *ASQ*, 17. Jg. (1972), S. 1 – 25.
- COHEN, M.D./ MARCH, J.G./ OLSON; J.P. (1990): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahrverhalten, in: March, J.G./ Olson, J.P. (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation – Kritische und Konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, Wiesbaden 1990, S. 329 – 372.
- CONRAD, P./ SYDOW, J. (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.), *Organisationskultur*, 2. Aufl., Stuttgart 1991.
- CRAY, D. ET AL (1991): Explaining Decision Processes, in: *Journal of Management Studies*, 28. Jg. (1991), S. 227 – 251.
- DAMODORAN, A. (2001): *Corporate Finance – Theory and Practice*, New York u.a. 2001.
- DAVENPORT, T.H./ PRUSAK, C. (2000): *Working Knowledge – How organizations manage what they know*, Boston 2000.
- DAVIS, S./ BOTKIN, J. (1995): Das künftige Geschäft – wissensgestützt, in: *Harvard Business Manager*, 17. Jg. (1995), S. 25 – 30.
- DE PAY, D. (1995): *Informationsmanagement von Innovationen*, Wiesbaden 1995.
- DEAL, T./ KENNEDY, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading 1982.
- DEAN, J.W./ SHARFMAN, M.P. (1996): Does Decision Process Matter ? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, in: *Academy of Management Journal*, 39.Jg, 1996, S. 368 – 396.
- DIETL, B./ MÜLLER-BADER, P. (1978): Elemente einer Theorie der Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre – Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden 1978, S. 45 – 92.
- DILL, P./ HÜGLER, G. (1997): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: Heinen, E./ Fank, M. (Hrsg.), *Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München und Wien 1997, S. 141 – 209.
- DRUCKER, P.F. (1954): *Practice of Management*, New York 1954.

- DRUCKER, P.F. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1974.
- DUDEN FREMDWÖRTERBUCH (1990), 5. Aufl., Mannheim u.a. 1990.
- EBERS, M. (1992): Situative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1817 – 1838.
- EBERS, M./ GOTSCH, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999, S. 199 – 251.
- EINHORN, H.J./ HOGARTH, R.M. (1981): Behavioral decision theory, in: Annual Review of Psychology, 32. Jg., (1981), S. 53 – 88.
- EISENHARDT, K.M./ ZBARACKI, J.L. (1992): Strategic-decision making, in: SMJ, 13.Jg (1992), Winter Special Issue, S. 17 - 37.
- EWERT, R./ WAGENHOFER, A. (2000): Interne Unternehmensrechnung, 4. Aufl., Berlin u.a. 2000.
- FAYOL, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929.
- FEESMANN, K.-D. (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980.
- FEGER, H. (1975): Zum gegenwärtigen Stand der psychologischen Entscheidungsforschung, in: Brandstätter, H./ Gahlen, B. (Hrsg.), Entscheidungsforschung – Bericht über ein interdisziplinäres Symposium Ottobeuren 1974, Tübingen 1975, S. 15 - 50.
- FIOL, C.M. (2001): Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage, in: Journal of Management, 27.Jg. (2001), S. 691 – 699.
- FLEISCHER, H. (2001): Einflussstrukturen und ihre Bedeutung für die Entscheidungsfindung in Problemlösungsgruppen, München und Mering 2001.
- FÖRSTER, F./ RAFFÈE, H./ SILBERER, G. (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel – Eine empirische Untersuchung zu Inhalten, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen, in: DBW, 45. Jg. (1985), S. 375 – 390.
- FREILING, J. (2001): Ressourcenorientierte Reorganisationen: Problemanalyse und Change Management auf Basis des Resource-based View, Wiesbaden 2001.
- FRESE, E. (1992a): Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1706 - 1733.
- FRESE, E. (1992b): Organisationstheorie: historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- FRESE, E. (2000): Grundlagen der Organisation, 8. Aufl., Wiesbaden 2000.

- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2000a): Produktionsfaktoren, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 15. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 2495 – 2496.
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2000b): Wirtschaftlichkeitsprinzip, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 15. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3508.
- GAGNE, R.M. (1966): Human problem solving, in: Kleinmutz, B. (Hrsg.), Problem solving: research, method, and theory, New York u.a. 1966, S. 127 – 148.
- GEBERT, D. (1992): Kommunikation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1110 - 1121.
- GEHARD, T. (1997): Moderne Management-Konzepte. Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung, Wiesbaden 1997.
- GHOSHAL, S./ MORAN, P. (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaktion Cost Theory, in: AMR, 21. Jg. (1996), S. 13 – 47.
- GIRGENSOHN, T. (1979): Unternehmenspolitische Entscheidungen – Eine empirisch-typologische Relevanzbestimmung, Frankfurt am Main u.a. 1979.
- GOLD, A.H./ MALHOTRA, A./ SEGARS, A. (2001): Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, in: Journal of Management Information Systems, 18. Jg. (2001), Heft Nr. 1, S.185 - 214.
- GONTARD, M. (2002): Unternehmenskultur und Organisationsklima: eine empirische Untersuchung, München und Mering 2002.
- GOODMAN, P.S./ Dean, J.W. (1982): Creating Long-Term Organizational Change, in: Goodman u.a. (Hrsg.), Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice, San Franzisko 1982, S. 226 - 279.
- GRANGER, C.H. (1964): The Hierarchy of Objectives, in: HBR, 42. Jg. (1964), S. 63 – 74.
- GRANT, R.M. (1996): Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm, in: SMJ, 17. Jg (1996), S. 109 – 122.
- GRANT, R.M. (2002): Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 4. Aufl., Malden und Oxford 2002.
- GREINKE, H. (1986): Entscheidungsverlauf und Entscheidungseffizienz – Eine Experimentaluntersuchung, Krefeld 1986.
- GRIES, W. (1997): Von der Information zum Wissen – Die Wissensgesellschaft, in: Hill, H. (Hrsg.), Wissensmanagement, Köln 1997, S. 28 – 41.
- GROCHLA, E. (1976): Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration – Eine pragmatische Konzeptition, in: zfbf, 28. Jg. (1976), S. 617 – 637.
- GROCHLA, E. (1978): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- GROCHLA, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982.

- GROCHLA, E./ ALBERS, F. (1985): Grundformen der Aufbauorganisation, in: WISU, 14. Jg. (1985), S. 289 - 300
- GÜLDENBERG, S. (1999): Wissensmanagement, in: Eckardstein, D.v./ Kasper, H./ Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management: Theorien – Führung – Veränderung, Stuttgart 1999, S. 521 – 547.
- GÜLDENBERG, S. (2001): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.
- GUTENBERG, E. (1962): Unternehmensführung: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962.
- GZUK, R. (1975): Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975.
- HÄCKI, R.L. (1997): Organisationale Intelligenz: Wie Unternehmen wirkungsvolle Dynamik und ein optimales Verhaltensrepertoire entwickeln – Dargestellt am Beispiel von Banken.
- HALL, R.H./ JOHNSON, N.J./ HAAS, J.E. (1965): Organizational Size, Complexity, and Formalitation, in: American Sociological Review, 32. Jg. (1965), S. 903 – 912.
- HAMANN, P. (1994): Bedeutung des entscheidungsorientierten Programms für die deutsche Betriebswirtschaftslehre, in: Ruhland, J.-M./ Wilde, K.-D. (Hrsg.), Quantitative Betriebswirtschaftslehre in der Praxis, München 1994, S. 1 – 17.
- HAMEL, W. (1992): Zielsysteme, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3.Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2634 - 2652.
- HANDELBAUER, G. (2000): Competing on Cognition ? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der Strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H./ Friedrich, S.A./ Al-Ani, A./ Handelsbauer, G. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management. Elemente und Perspektive einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2.Aufl., Wiesbaden 2000, S. 123 - 146.
- HARRION, E.F./ PELLETIER, M.A. (1995): A paradigm for stratgic sucess, in: Management Decision, 31. Jg.(1995), Heft 7, S. 38 – 45.
- HAUSSCHILDT, J. (1975): Zielhierarchien in innovativen Entscheidungsprozessen , in: Ulrich, H. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Wiesbaden 1975, S. 106 – 132.
- HAUSSCHILDT, J. (1976): Zielbildung – ein heuristischer Prozess, in: ZfB, 46. Jg. (1976), S. 327 – 340.
- HAUSSCHILDT, J./ PETERSEN, K. (1987): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – Weiterführende Untersuchungen, in: zfbf, 37. Jg. (1987), S. 1043 – 1062.
- HAYEK, F.A. von (1937): Economics and Knowledge, in: Economica, February 1937, S. 33 – 54.

- HEINEN, E. (1966): Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966.
- HEINEN, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- HEINEN, E. (1978): Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre – Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978, S. 19 - 48.
- HEINEN, E. (1980): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1980.
- HEINEN, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 1 – 71.
- HEINEN, E. (1997): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E./ Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München und Wien 1997, S. 1 – 48.
- HENSELEK, H.F. (1996): Das Management von Unternehmenskonfigurationen, Wiesbaden 1996.
- HENTZE, J./ BROSE, P. (1985): Studienbibliothek Organisation, Landsberg am Lech 1985.
- HERING, F.-J. (1985): Informationsbelastung in Entscheidungsprozessen, Frankfurt am Main 1985.
- HERP, T (1999): Wissen ist Macht, in: Die Wirtschaftswoche, 1999, Nr.15, S. 82.
- HERTER, R.N. (1991): Wertsteigerungsanalyse, in: Controlling , 3. Jg. (1991), S. 336 - 337.
- HILL, W./ FEHLBAUM, R./ ULRICH, P. (1994): Organisationslehre 1 – Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Aufl., Berlin und Stuttgart 1998.
- HILL, W./ FEHLBAUM, R./ ULRICH, P. (1998): Organisationslehre 2 – Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 5. Aufl., Berlin und Stuttgart 1998.
- HODGE, B.J./ ANTHONY, W.P., GALES, L.M. (1996): Organisation Theory: a strategic approach, 5. Aufl., Upper Saddle River 1996.
- HOFFMANN, F. (1976): Entwicklung der Organisationsforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
- HOFFMANN, F. (1980): Führungsorganisation: Band I - Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980.

- HOLT, K. (1970): Management of Technological Innovation , in: MIR, 10. Jg. (1970), Heft 4/5, S. 21 – 37.
- HOPFENBECK, W. (2001): Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie, Landsberg/Lech 2001.
- HÖRSCHGEN, H. (1979): Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, Band II, Stuttgart 1979.
- HUBER, G. P./ McDANIEL R.R. (1986): The Decision-Making Paradigm of Organizational Design, in: MS, 32. Jg. (1986), S. 572 – 589.
- HUNGENBERG, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation: strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden 1995.
- HÜRLIMANN, W. (1974): Problem lösen – wie ?, in: Industrielle Organisation, 43. Jg. (1974), Heft 2, S. 91 – 99.
- JANIS, I. (1989): Crucial decisions: leadership on policymaking and crisis management, New York 1989.
- JANIS, L. (1992): Causes and consequences of defective policy-making: A new theoretical analysis, in: Heller, F. (Hrsg.), Decision-making and leadership, Cambridge 1992, S. 10 – 45.
- JENNER, T. (2001): Zur Verwendung des Kontingenzansatzes in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: WISU, 30. Jg. (2001), S. 79 – 84.
- JENSEN, M.C. (2001): Value Maximation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: European Financial Management, 7. Jg. (2001), S. 297 – 317.
- JOST, P.-J. (2000a): Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Wiesbaden 2000.
- JOST, P.-J. (2000b): Organisation und Koordination: Eine ökonomische Einführung, Wiesbaden 2000.
- JOST, P.-J./ WEBERS, S.T. (2001): Humankapitalinvestitionen und die Delegation von Entscheidungen, in: ZfB, 71. Jg. (2001), S. 183 – 201.
- KAPPLER, E. (1975): Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Wiesbaden 1975, S. 82 – 102.
- KASPER, H. (1987): Organisationskultur: Grundzüge der Kulturperspektive von Organisationen, in: WISU, 16. Jg. (1987), S. 441 – 447.
- KIESER, A. (1992): Abteilungsbildung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 57 - 72.
- KIESER, A. (1999): Der situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisations-theorien, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1999.

- KIESER, A./ KUBICEK, H. (1992): Organisation, 3.Aufl., Berlin und New York 1992.
- KIRSCH, W. (1969): Die Unternehmungsziele in organisatorischer Sicht, in: ZfbF, 21. Jg. (1969), S. 665 – 675.
- KIRSCH, W. (1970): Entscheidungsprozesse, Band I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970.
- KIRSCH, W. (1971a): Entscheidungsprozesse, Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971.
- KIRSCH, W. (1971b): Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen Wiesbaden 1971.
- KIRSCH, W. (1998): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen – Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 5. Aufl., München 1998.
- KIRSCH, W. (2001): Die Führung von Unternehmen, München 2001.
- KIRSCH, W./ ESSER, W.-M./ GABELE, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- KLEINGARN, H. (1997): Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden 1997.
- KLIBANOFF, P. / MORDUCH, J. (1995): Decentralization, Externalities and Efficiency, in: Review of Economic Studies, 62. Jg. (1995), S. 223 – 247.
- KLÜMPER, P. (1969): Die Organisation von Entscheidungsprozessen zum Kauf von Industrieanlagen, Mannheim 1969.
- KNYPHAUSEN, D. ZU (1993): Why are firms different – Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 771 – 792.
- KNYPHAUSEN-AUFESS, D. ZU (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995.
- KOSIOL, E. (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- KOSSBIEL, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: DBW, 54. Jg. (1994), S. 75 – 93.
- KOTTER, J.P./ SCHLESINGER, L.A./ SATHE, V. (1979): Organizations, Homewood 1979.
- KRÄKEL, M. (2002): Withholding of Knowledge in Organization, in: SBR, 54. Jg. (2002), S. 221 – 237.
- KRONE, K./ JABLIN, F.M./ PUTAM, L.L.: Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives, in: Jablin, F.M./ Putnam, L.L. u.a. (Hrsg.), Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park u.a. 1987, S. 18 – 40.

- KRÜGER, W. (2002): Management intelligenter Unternehmen, in: Bleicher, K./ Berthel, J. (Hrsg.), Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft – Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt am Main 2002, S. 245 – 262.
- KRÜGER, W./ REIBNER, S. (1990): Inhaltsmuster der Hierarchie, in: zfo, 59. Jg. (1990), S. 380 – 388.
- KUBICEK, H. (1981): Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: WiSt, 10. Jg. (1981), S. 458 – 466.
- KUBICEK, H./ WELTER, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur: Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen, Stuttgart 1985.
- KUPSCH, P. (1979): Unternehmungsziele, Stuttgart und New York 1979.
- LANGERFELDT, M. (2002): Transaktionskostentheorie, in: WISU (2002), 31. Jg. (2002), S. 653 – 655.
- LASSMANN, A. (1992): Organisatorische Koordination, Wiesbaden 1992.
- LAUX, H. (1979): Grundfragen der Organisation – Delegation, Anreiz und Kontrolle, Berlin u.a. 1979
- LAUX, H. (1992): Entscheidungslogisch orientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1733 - 1745.
- LAUX, H. (1995): Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle : Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges als Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1995.
- LAUX, H. (2003): Entscheidungstheorie, 5. Aufl., Berlin 2003.
- LAUX, H./ LIERMANN, F. (1985): Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz zur Hierarchie, in: zfbf, 39. Jg. (1985), S. 807 – 828.
- LAUX, H./ LIERMANN, F. (1997): Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1997.
- LAWRENCE, P.R./ LORSCH, J.W. (1967): Organization and Enviroment – Managing Differentiation and Integration, Boston 1967.
- LEAVITT, H.J./ BAHRAMI, H. (1988): Managerial Psychology, 5. Aufl., Chicago 1988.
- LEHMANN, H. (1992): Systemtheoretisch-kybernetisch orientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1838-1853.

- LINDSTÄDT, H. (2000): Entscheidungsverhalten und Organisationsgestaltung bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Frankfurt am Main 2000.
- LINDSTÄDT, H. (2003): Neuausrichtung der Organisation nach M & A-Aktivitäten, in: Balz, U./ Arlinghaus, O. (Hrsg.): Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions – Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, München 2003, S. 337 - 366.
- LORENZ, K. (1995): Handlung, in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Band 2, Stuttgart und Weimar 1995, S. 33-37.
- LORSCH, J.W. (1986): Managing Culture: The invisible barrier to strategic change, in: California Management Review, 28.Jg. (1986), S 95 – 109.
- LOTTTERMANN, S./ BOLDUAN, C. (1998): Das im Unternehmen vorhandene Wissen muss besser erschlossen werden – Ein sinnvoll erlebtes Wissensmanagement ändert Kommunikations- und Organisationsstrukturen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.10.1998, Nr. 248, S.37.
- LUHMANN, N. (1993): Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4.Aufl., Frankfurt am Main 1993.
- MACHARZINA, K. (1999): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- MAG, W. (1969): Grundfragen einer betrieblichen Organisationstheorie – Eine Analyse der Beziehungen zwischen Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Unternehmensorganisation, Köln und Opladen 1969.
- MAHONEY, J. / PANDIAN, J.R. (1992): The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management, in: SMJ, 13. Jg. (1992), S. 363 – 380.
- MALONE, T.W. (1987): Modeling Coordination in Organizations and Markets, in: MS, 33. Jg. (1987), S. 1317 – 1332.
- MALONE, T.W./ SMITH, S.A. (1987): Modeling the Performance of Organizational Structures, in: Operations Research Society of America, 36. Jg. (1988), S. 421 – 436.
- MARCH, J.G./ OLSON, J.P. (1986): Garbage Can Models of Decision Making in Organizations, in: March, J.G./ Weissinger-Baylon, R. (Hrsg.), Ambiguity and Command, Marshfield 1986, S. 11 –35-
- MARSCHAK, J. (1979): Efficient Organizational Design, in: Greenfield, H.I. u.a. (Hrsg.), Theory for Economic Efficiency, Cambridge 1979, S. 110 – 119.
- MARSCHAK, J. /RADNER, R. (1972): Economic Theory of Teams, New Heaven 1972.
- MARTIN, J. (1998): Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen, München und Mering 1998.

- MARTIN, J./ SIEHL, C. (1983): Organizational Cultures and Counterculture, in: An Uneasy Symbiosis, in: Organizational Dynamics, 12. Jg. (1983), S. 52 – 64.
- MASUDA, Y. (1980): The Information Society as Post-Industrial Society, Tokyo 1980.
- MAYNTZ, R. (1963): Soziologie der Organisation, Reinbek 1963.
- MEIER, A.(1969): Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 893 - 899.
- MENDELSON, H./ ZIEGLER, J.(1999): Survival of the smartest: managing information for rapid action and world-class performance, New York u.a. 1999.
- MILGROM, P./ ROBERTS, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs 1992.
- MILLER, D./ FRIESEN, P.H. (1984): Organizations – A Quantum View, Englewood Cliffs 1984.
- MILLER, J.H./ BUTTS, C.T./ RODE, D. (2002): Communication and cooperation, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 47. Jg. (2002), S. 179 – 195.
- MINTZBERG, H. (1979): The Structuring of Organizations, London 1979.
- MINTZBERG, H. (1981): Organization Design: Fashion or Fit ?, in: HBR, o.Jg. (1981), Heft 1, S. 103 – 116.
- MINTZBERG, H. (1983): Structures in Fives: Designing effective organizations, Englewood Cliffs 1983.
- MINTZBERG, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur, Landsberg/Lech 1992.
- MINTZBERG, H./ RAISINGHANI, D./ THÈORET, A. (1976): The structure of unstructured decision processes, in: ASQ, 21. Jg. (1976), S. 246 – 275.
- MOHR, L.B. (1973): The Concept of Organizational Goal, in: American Political Science Review, 67. Jg. (1973), S. 470 – 481.
- MORNER, M. (1997): Organisation der Innovation im Konzern: Gestaltung von Konzernstrukturen zur Hervorbringung von Produktinnovationen, Wiesbaden 1997.
- MÜLLER-MERBACH, H. (1973): OR-Ansätze zur optimalen Abteilungsgliederung in Institutionen, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973), S. 93 – 124.
- NAISBITT, J. (1982): Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives, New York 1982.
- NÄTHER, C. (1993): Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München 1993.
- NEUMANN, R. (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens, Wiesbaden 2000.

- NEWELL, A./ SHAW, J.C./ SIMON, H.A. (1958): Elements of a Theory of Human Problem Solving, in: *Psychological Review*, 65. Jg. (1958), S. 151 – 166.
- NEWELL, A./ SIMON, H.A. (1972): *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs 1972.
- NONAKA, J. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: *Organization Science*, 5. Jg. (1994), S. 14 – 37.
- NONAKA, J./ TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*, New York u.a. 1995.
- NOOTEBOOM, B. (1999): *Inter-firm alliances – Analysis and design*, London und New York 1999.
- NORDSIECK, F. (1955): *Rationalisierung der Betriebsorganisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1955.
- NORTH, K. (1998): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*, Wiesbaden 1998.
- NUTT, P.C. (1984): Types of Organizational Decision Processes, in: *ASQ*, 29. Jg. (1984), S. 414 – 450.
- OBERSCHULTE, H. (1994): *Organisationale Intelligenz*, München/Mering 1994.
- OCHSENBAUER, C./ KLOFAT, B. (1997): Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussionen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E./ Fank, M. (Hrsg.), *Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, 2. Aufl., München und Wien 1997, S. 67 – 106.
- ORGLAND, M.Y. (1997): *Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change – Learning from the Best*, Houndmills and London 1997.
- PAPADAKIS, V.M./ LIOUKAS, S./ CHAMBERS, D. (1998): Strategic decision-making processes: The role of management and context, in: *Strategic Management Journal*, 19. Jg. (1998), S. 115 – 147.
- PAUTZKE, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis*, Wiesbaden 1989.
- PAWLOWSKY, P./ WILKENS, U. (2001): *Skizze zum Diskurs: „Konturen der Erwerbsarbeit in der Wissensgesellschaft“*, Chemnitz 2001.
- PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*, Boston 1982.
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *DBW*, 42. Jg. (1982), S. 267 – 284.
- PICOT, A. (1993): *Organisation*, in: Bitz, M. et al (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, 3. Aufl., München 1993, S. 101 – 174.
- PICOT, A./ FRANC, E. (1988): Die Planung der Unternehmensressource "Information" - Teil I, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 17. Jg. (1988), S. 544 – 549.

- PICOT, A./ REICHWALD, R./ WIGAND, R.T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl.; Wiesbaden 2001.
- PICOT, A/ DIETL, H. (1993): Neue Institutionenökonomik und Recht, in: Schäfer, H.-B./ Ott, K. (Hrsg.), Analyse des Unternehmensrechts, Heidelberg 1993, S. 306 – 330.
- POITEVIN, M. (2000): Can the theory of incentives explain decentralization ?, in: Canadian Journal of Economics, 33. Jg. (2000), S. 878 – 906.
- PONDY, L.R./ MITROFF, J.J. (1979): Beyond Open Systems Models of Organization, in: Staw, B.M. (1979), Research in Organizational Behavior, Vol.1, Greenwich 1979, S. 3 – 39.
- PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt am Main und New York 1992.
- PUGH, D./ HICKSON, D./ HININGS, C./ TURNER, C. (1968): Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, 13. Jg. (1968), S. 65 – 105.
- QUINN, J.B. (1992): Intelligent Enterprise – A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York 1992.
- RAAB-STAHN, C. (1999): Dezentrale Mikroorganisation – Gestaltungsansätze unter dem Leitbild der „Neuen Dezentralisation“, Frankfurt am Main 1999.
- RADNER, R. (1993): The Organization of Decentralized Information Processing, in: Econometrica, 61. Jg. (1993), S. 1109- 1146.
- RAJAGOPALAN, N./ RASHEED, A.M.A/ DATTA, D.K. (1993): Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, in: Journal of Management, 19. Jg. (1993), S. 349 – 384.
- RAPPAPORT, A. (1994): Shareholder Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1994.
- REHÄUSER, J./ KRCCMAR, H. (1996): Wissensmanagement in Unternehmen, in: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin/ New York 1996, S. 1 – 40.
- REINHARDT, R. (2002): Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen, Frankfurt am Main u.a. 2002.
- REIß, M. (1992a): Arbeitsteilung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 167 - 178.
- REIß, M. (1992b): Spezialisierung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2287 - 2297.
- REITMEYER, T. (2000): Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung: Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000.

- RINGELSTETTER, M.J. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München 1997.
- ROBBINS, S.P. (1990): Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3.Aufl., Englewood Cliffs 1990.
- ROBBINS, S.P./ COULTER, M. (1996): Management, 5. Aufl., Upper Saddle River 1996.
- ROBBINS, S.P. (2001): Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., München 2001.
- ROBEY, D./ SALES, C.A. (1994): Designing Organizations, 4. Aufl., Boston 1994.
- ROPOHL, G. (1979): Eine Systemtheorie der Technik, München und Wien 1979.
- ROSE, P.M. (2000): Analyse ausgewählter Methoden zur Identifikation dynamischer Kernkompetenzen, München und Mering 2000.
- RÜHLI, E. (1992): Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1164 - 1175.
- SANDNER, K. (1988): „... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management“ – Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung, in: DBW, 48. Jg. (1988), S. 651 – 670.
- SATHE, V. (1983): Implications of Corporate Culture: a manager's guide to action, in: Organizational Dynamics, 12. Jg. (1983), S. 5 – 23.
- SAVANGE, C.M. (1996): 5th Generation Management: Co-Creating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking, 2. Aufl., Newton 1996.
- SCHANZ, G. (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977.
- SCHANZ, G. (1992): Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1459-1471.
- SCHANZ, G. (1994): Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München 1994.
- SCHEIN, E.H. (1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt und New York 1995.
- SCHEPER, W. (1988): Produktion I: Produktionstheorie, in: Albers, W. (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Band 6: Organisation bis Sozialhilfe bzw. Sozialhilfegesetz, Stuttgart u.a. 1998, S. 256 – 276.
- SCHEUBLE, S. (1998): Wissen und Wissenssurrogate – Eine Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1998.

- SCHINDEL, V./ WENGER, E (1978): Führungsmodelle, in: Heinen, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre – Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978, S. 95 – 187.
- SCHMIDT, R. (1992): Transaktionskostenorientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1854 – 1864.
- SCHNEIDER, P. (1972): Kriterien der Subordinationsspanne. Das Problem der Abteilungsgröße unter organisatorischen Aspekten, Berlin 1972.
- SCHOLZ, C. (1992): Organisatorische Effektivität und Effizienz, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533 – 552.
- SCHOLZ, C. (2001): Trugschlüsse zur Unternehmenskultur, in: Simon, H. (Hrsg.), Unternehmenskultur und Strategie: Herausforderungen im globalen Wettbewerb, Frankfurt am Main 2001, S. 25 – 40.
- SCHOMANN, M. (2001): Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden 2001.
- SCHREYÖGG, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: zfbf, 41. Jg. (1989), S. 94 – 113.
- SCHREYÖGG, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern ?, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 201 – 214.
- SCHREYÖGG, G. (1992a): Entscheidungsprozessorientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1746 – 1757.
- SCHREYÖGG, G. (1992b): Unternehmenskultur, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1525 - 1536.
- SCHREYÖGG, G. (1993): Unternehmenskultur, in WISU, 22. Jg. (1993); S. 313 – 322.
- SCHREYÖGG, G. (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- SCHREYÖGG, G./ NOSS, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur Lernenden Organisation, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 169 – 185.
- SCHÜLER, W. (1978): Teamtheorie als Komponente betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie, in: ZfB, 48. Jg. (1978), S. 334 – 355.
- SCHÜLER, W. (1980): Mathematische Organisationstheorie, in: ZfB, 50. Jg. (1980), S. 1284 – 1304.

- SCHWEITZER, M. (1989): Planung und Kontrolle, in: Bea, F.X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 4. Aufl., Stuttgart 1989, S. 9 – 72.
- SENNETT, R. (2000): Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, 4. Aufl. 2000.
- SHANNON, C.E. (1976): Die mathematische Theorie der Kommunikation, in: Shannon, C.E./ Weaver, W. (Hrsg.): Mathematische Grundlagen der Informationsökonomie, München 1976, S. 41 – 143.
- SIMON, H.A. (1973): Applying information technology to organization design, in: Public Administration Review, 33.Jg., S. 268-278.
- SIMON, H.A. (1976a): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl., New York 1976.
- SIMON, H.A. (1976b): From Substantive to Procedural Rationality, in: Latsis, S.J. (Hrsg.), Method and Appraisal in Economics, Cambridge 1976, S. 129 – 148.
- SPENDER, J.C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: SMJ, 17. Jg. (1996), S. 45 - 62.
- STAEHLE, W.H. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme – Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973.
- STAEHLE, W.H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.
- STAEHLE, W.H./ GRABATIN, G. (1979): Die Effizienz von Organisationen, in: DBW, 39.Jg. (1979), S. 89 – 102.
- STAERKLE, R. (1992): Leitungssystem, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1229 – 1239.
- STEHR, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen, Frankfurt am Main 1994.
- STEINLE, C. (1985): Organisation im Wandel. Konzepte – Mehr-Ebenen-Analyse (MEA) – Anwendungen, Berlin 1985.
- STEINLE, C. (1992): Delegation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 500 - 513.
- STEINMÜLLER, W. (1993): Informationstechnologie und Gesellschaft, Darmstadt 1993.
- STIGLITZ, J.E. (2000): The contributions of the economics of information to twentieth century economics, in: The Quarterly Journal of Economics, 115. Jg., S. 1441 - 1478.
- STORK, W. (2001): Kernelemente eines modernen betrieblichen Weiterbildungsmanagements, in: Die Wirtschaftsprüfung, , 54. Jg. (2001), Heft 20, S. 1165 - 1178.

- STREBEL, H. (1981): Zielsysteme und Zielforschung, in: DBW, 41. Jg. (1981), S. 457 – 475.
- SYDOW, J. (2001): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 293 – 339.
- TAYLOR, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1913.
- THEUVSEN, L. (1997): Interne Organisation und Transaktionskostentheorie: Entwicklungsstand – weiterführende Überlegungen – Perspektiven, in: ZfB, 67. Jg. (1997), S. 971 – 996.
- THOM, N. (1992): Stelle, Stellenbildung und – besetzung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2321 – 2322.
- THOMPSON, J.D. (1967): Organizations in Action, New York u.a. 1967.
- TICHY, N.M. (1983): Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics, New York u.a. 1983.
- TIDD, J./ BESSANT, J./ PAVITT, K. (1998): Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3. Aufl., Chichester u.a. 1998.
- TSAI, W. (2002): Social Structure of „Coopetition“ within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, in: Organization Science, 13. Jg. (2002), S. 179 – 190.
- TÜRCK, K. (1973): Gruppenentscheidungen - Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: ZfB, 43. Jg. (1973), S. 295 – 321.
- TÜRCK, K. (1978): Soziologie der Organisation – Eine Einführung, Stuttgart 1978.
- TÜRCK, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981.
- TUSHMAN, M.L./ NADLER, D.A. (1978): Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, in: Academy of Management Review, 3. Jg. (1978), S. 613-624.
- ULRICH, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern 1970.
- ULRICH, H. (1975): Der allgemeine Systembegriff, in: Baetge, J. (Hrsg.), Grundlagen der Wirtschafts- und Sozialkybernetik: Betriebswirtschaftliche Kontrolltheorie, Opladen 1975, S. 33-39.
- ULRICH, H. (1984): Management, Bern 1984.
- ULRICH, P./ FLURI, P. (1995): Management: eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern u.a. 1995.

- VAHS, D. (1997): Organisationskultur und Unternehmenswandel – Wirkungen einer starken Organisationskultur in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: PERSONAL, 47. Jg. (1997), S. 466 – 469.
- VAN ZANDT, T. (1998): Organizations with an Endogenous Number of Information Processing Agents, in: Majumdar, M. (Hrsg.), Organizations with Incomplete Information, Cambridge 1998, S. 239 – 305.
- VASCONCELLOS, J.A.S. DE/ HAMBRICK, D.C. (1989): Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial – Product Sector, in: SMJ, 10. Jg. (1989), S. 367 – 382.
- VERHEYEN, H. (1968): Das Prinzip der Suboptimierung – Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, München 1968.
- WACKER, W. (1971): Betriebswirtschaftliche Informationslehre, Opladen 1971.
- WALSH, J.P./ UNGSON, G.R. (1991): Organizational Memory, in: AMR, 16. Jg. (1991), S. 57 – 91.
- WEBER, M (1988): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Nachdruck der 6. Aufl., Tübingen 1988.
- WEICK, K.E./ DAFT, R. (1983): The Effectiveness of Interpretation Systems, in: Cameron, K.S./ Whetten, D.A. (Hrsg.), Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models, New York u.a. 1983, S. 71 – 93.
- WEISSENBERGER-EIBL, M.A. (2001): Interaktionsbezogenes Agentensystem, in: ZfB, 71. Jg. (2001), S. 203 – 220.
- WENTGES, P. (2000): Eine Stakeholder-orientierte Analyse der Berücksichtigung des Risikos im Rahmen des Shareholder Value-Konzeptes, in: DBW, 60. Jg. (2000), S. 199 - 209.
- WERNERFELDT, B. (1984): A Resource Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 171 – 180.
- WICHER, H. (1989): Kommunikation und Kreativität – Organisatorische Gestaltungsempfehlungen, in: WISU, 18. Jg. (1989), S. 290 – 295.
- WIEGAND, M. (1996): Prozesse organisationales Lernens, Wiesbaden 1996.
- WIEGELE, O.J. (1977): Die Zielstruktur innovativer Investitionsentscheidungen in Krankenhausbetrieben – eine empirische Untersuchung, Wien 1977.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York und London 1975.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.
- WILLKE, H. (1998): Systematisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998.

- WINDELER, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke – Konstitution und Strukturation, Wiesbaden 2001.
- WINDSPERGER, J. (1995): Die Entstehung der Netzwerkunternehmung – Eine transaktionskostentheoretische Analyse, in: JFB, 45. Jg., S. 190 – 200.
- WINDSPERGER, J. (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation, Heidelberg 1996.
- WISWEDE, G. (1981a): Gruppe im Betrieb, in: Beckerath P.G. v./ Sauermann, P./ Wiswede, G. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981, S. 76 – 80.
- WISWEDE, G. (1981b): Kommunikation, in: Beckerath P.G. v./ Sauermann, P./ Wiswede, G. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981, S. 226 – 231.
- WITTE, E. (1968a): Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – Ein Forschungsbericht, in: zfbf, 20. Jg. (1968), S. 581 – 599.
- WITTE, E. (1968b): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: zfbf, 20. Jg. (1968), S. 625 - 647.
- WITTE, E. (1974): Zu einer empirischen Theorie der Führung, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung – Eine Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1974.
- WITTE, E. (1992): Entscheidungsprozesse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 552 – 565.
- WITTE, E./ HAUSCHILDT, J./ GRÜN, O. (1988): Innovative Entscheidungsprozesse – Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen 1988.
- WITTMANN, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln 1959.
- WITTMANN, W. (1988): Betriebswirtschaftslehre, in: Albers, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Band 1: Absatz bis Bilanzanalyse, Stuttgart u.a. 1998, S. 585 – 609.
- WITTSTOCK, J. (1970): Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: ZfB, 40. Jg. (1970), S. 833 – 852.
- WOLL, A. (2000): Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 13. Aufl., München 2000.
- ZANGEMEISTER, G. (1970): Grundsätze zur Aufstellung eines Zielsystems, in: Industrielle Organisation, 39. Jg. (1970), S. 293 – 297.