

Alfred Kieser/Peter Walgenbach

Organisation

6., überarbeitete Auflage

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Was ist eine »Organisation«?	1
1.1.1 Organisationen als Ressourcenpools	2
1.1.2 Die Entstehung von Organisationen	4
1.1.3 Merkmale von Organisationen	6
1.1.3.1 Ziele	6
1.1.3.2 Organisationsmitglieder	11
1.1.3.3 Formale Organisationsstrukturen	15
1.1.3.4 Aktivitäten der Organisationsmitglieder	22
1.2 Die Adressaten dieses Buches	24
2 Theoretische Grundlagen	29
2.1 Wozu brauchen wir Organisationstheorien?	29
2.2 Organisationstheorien	30
2.2.1 Management- und Organisationslehren	30
2.2.1.1 Die »klassische« Management- und Organisationslehre	30
2.2.1.2 Die »Verwissenschaftlichung« der Managementlehre	31
2.2.2 Die Human Relations-Bewegung	34
2.2.3 Die Bürokratietheorie von Max Weber	35
2.2.4 Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	37
2.2.5 Der Situative Ansatz	40
2.2.6 Die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	43
2.2.7 Die Agenturtheorie	46
2.2.8 Die Transaktionskostentheorie	48
2.2.9 Das Spiele-Konzept von Crozier und Friedberg	52
2.2.10 Konstruktivistische Ansätze	54
2.2.11 Die Strukturierungstheorie	58
2.3 Welche Theorie ist die beste?	60
3 Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen	65
3.1 Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen	65
3.1.1 Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen	65
3.1.2 Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen	70
3.2 Ein Konzept der Organisationsstruktur	71
3.2.1 Spezialisierung	72
3.2.1.1 Grundlagen	72
3.2.1.2 Die Art der Spezialisierung	81
3.2.1.3 Abteilungsbildung und Spezialisierung von Abteilungen	81

3.2.2	Koordination	93
3.2.2.1	Grundlagen	94
3.2.2.2	Koordination durch persönliche Weisungen	102
3.2.2.3	Koordination durch Selbstabstimmung	103
3.2.2.4	Koordination durch Programme	107
3.2.2.5	Koordination durch Pläne	111
3.2.2.6	Koordination durch organisationsinterne Märkte	114
3.2.2.7	Koordination durch Organisationskultur	120
3.2.2.8	Koordination durch Standardisierung von Rollen	126
3.2.3	Konfiguration	127
3.2.3.1	Ein- und Mehrliniensysteme	128
3.2.3.2	Fachlich begrenzte Kompetenzen	133
3.2.3.3	Linien- und Stabsstellen	135
3.2.3.4	Projekt- und Produktmanagement	138
3.2.3.5	Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen	148
3.2.4	Entscheidungsdelegation	151
3.2.5	Formalisierung	157
3.2.5.1	Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln (Strukturformalisierung)	157
3.2.5.2	Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	162
3.2.5.3	Leistungsdokumentation	162
3.3	Die Messung formaler Organisationsstrukturen	163
3.3.1	Grundlagen	164
3.3.1.1	Zur Annahme objektiv existierender Organisationsstrukturen als Gegenstand der Messung	164
3.3.1.2	Zur Perspektivität unterschiedlicher Erhebungsverfahren	166
3.3.1.3	Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Skalen	168
3.3.2	Spezialisierungsmaße	170
3.3.2.1	Der Umfang der Spezialisierung	170
3.3.2.2	Die Art der Spezialisierung	172
3.3.3	Koordinationsmaße	172
3.3.3.1	Die Messung der Koordination durch persönliche Weisungen	173
3.3.3.2	Die Messung der Selbstabstimmung	173
3.3.3.3	Programmierungsmaße	173
3.3.3.4	Planungsmaße	174
3.3.3.5	Messung interner Märkte	174
3.3.3.6	Die Messung von Organisationskultur	175
3.3.4	Konfigurationsmaße	175
3.3.4.1	Die Gliederungstiefe	176
3.3.4.2	Leitungsspannen	176
3.3.4.3	Stellenrelationen	178
3.3.5	Delegationsmaße	179
3.3.6	Formalisierungsmaße	181
3.3.6.1	Strukturformalisierung	181
3.3.6.2	Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	182

3.3.6.3	Leistungsdokumentation	182
3.3.7	Einige Anmerkungen	183
3.4	Zusammenhänge zwischen Dimensionen der Organisationsstruktur	184
4	Einflussgrößen formaler Organisationsstrukturen	191
4.1	Konzeptionelle und methodische Grundlagen	191
4.1.1	Die Definition der Situation	192
4.1.1.1	Monovariate Ansätze	193
4.1.1.2	Multivariate Ansätze	196
4.1.1.3	Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder als Einflussfaktor besonderer Art	197
4.1.1.4	Dimensionen der internen und externen Situation	199
4.1.2	Die Interpretation von Zusammenhängen zwischen Situation und Organisationsstruktur	201
4.1.2.1	Die Aussagefähigkeit quantitativer Analysen	202
4.1.2.2	Die Situation als Determinante oder Restriktion formaler Organisationsstrukturen?	203
4.2	Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung	213
4.2.1	Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebotsprogramm, Organisationsziel und -aufgabe	213
4.2.2	Die Erfassung des Angebotsprogramms	216
4.2.3	Diversifikation als Unternehmungsstrategie	218
4.2.3.1	Gründe für eine Diversifikation	219
4.2.3.2	Messung der Diversifikation	220
4.2.3.3	Die Zunahme der Diversifikation und Erfolge dieser Strategie	220
4.2.4	Divisionalisierung als organisatorische Anpassung an Diversifikation	224
4.2.4.1	Die divisionale Struktur	224
4.2.4.2	Wege zur divisionalen Struktur: »Structure follows Strategy«	226
4.2.4.3	Grundlegende Gestaltungsentscheidungen bei der Schaffung divisionaler Strukturen	236
4.3	Internationalisierung	240
4.3.1	Der Einfluss der Kultur auf die Organisationsstruktur	241
4.3.1.1	Sind Organisationen »culture-free« oder »culture-bound«?	241
4.3.1.2	Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen französischer und deutscher Unternehmungen	243
4.3.1.3	Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen britischer und deutscher Unternehmungen	249
4.3.1.4	Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen japanischer und deutscher Unternehmungen	258
4.3.1.5	Die Art des Einflusses der Kultur auf die Organisationsstruktur	264
4.3.2	Internationalisierung als Unternehmungsstrategie	267
4.3.3	Internationalisierung von Unternehmungen und Globalisierung	268

4.3.3.1	Wie einschneidend ist die Globalisierung, und untergräbt sie die Autorität des Staates?	268
4.3.3.2	Führt Globalisierung zu Konvergenz?	270
4.3.4	Anpassung der Organisationsstruktur an die Internationalisierung	272
4.3.4.1	Internationale Division, weltweite Gebietsdivisionen, Produktdivisionen und Matrixstrukturen als organisatorische Optionen im Prozess der Internationalisierung	272
4.3.4.2	Die Koordination ausländischer Tochtergesellschaften.	280
4.3.4.3	Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitäten, die unterschiedliche Anforderungen an die Koordination stellen ..	283
4.4	Organisationsgröße.	291
4.4.1	Die Messung der Organisationsgröße.	292
4.4.2	Zum Zusammenhang zwischen Größe und Organisationsstruktur..	293
4.4.3	Der Einfluss der Organisationsgröße auf den Spezialisierungsgrad.	299
4.4.4	Der Einfluss der Organisationsgröße auf die Koordination	303
4.5	Fertigungstechnik	306
4.5.1	Die Erfassung der Fertigungstechnik	306
4.5.2	Zum Zusammenhang zwischen Fertigungstechnik und Organisationsstruktur.	309
4.5.2.1	Der Einfluss der Fertigungstechnik auf den Spezialisierungsgrad .	311
4.5.2.2	Der Einfluss der Fertigungstechnik auf die Koordination.	313
4.5.3	Neue Fertigungstechniken und Organisationsstruktur.	314
4.5.3.1	Vorbemerkung	314
4.5.3.2	Neue Fertigungstechniken.	315
4.5.3.3	Neue Fertigungstechnik, Gestaltungsspielräume und ERP-Systeme	321
4.5.3.4	Rationalisierungsstrategien.	330
4.5.4	Entwicklungslinien der Arbeitsorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie.	335
4.5.4.1	Die 70er und 80er Jahre: Experimente mit der Humanisierung der Arbeit, im Übrigen Fortsetzung des Taylorismus.	335
4.5.4.2	Die Problemlösungsgruppen der 80er Jahre und die Entdeckung von Gestaltungsspielräumen.	339
4.5.4.3	Erweiterte Reorganisation in den 90er Jahren.	341
4.5.4.4	Nach 2000: Gruppenarbeit am Scheideweg	346
4.5.5	Fazit	351
4.6	Büro- und Kommunikationstechnik	354
4.6.1	Bis zum Beginn der 70er Jahre: deterministische Wirkungen der Informationstechnik	357
4.6.2	Die 70er und die frühen 80er Jahre: Entdeckung organisatorischer Gestaltungsspielräume.	359
4.6.3	Die 80er Jahre: eine neue Qualität der Informations- und Kommunikationstechnik	362
4.6.4	Seit den 90er Jahren: die informationstechnische Durchdringung der Organisation.	371

4.7	Die Umwelt von Organisationen und organisatorischer Wandel . . .	376
4.7.1	Was heißt organisatorischer Wandel und wodurch wird er ausgelöst?	376
4.7.2	Wie objektiv können Umweltänderungen erfasst werden?	377
4.7.3	Organisationsmoden als Auslöser organisatorischen Wandels.	379
4.7.4	Dimensionen der Umwelt	384
4.7.4.1	Konzeption.	384
4.7.4.2	Maße zur Erfassung der Umwelt	385
4.7.5	Einwirkung auf die Umwelt und Anpassung als grundlegende Reaktionsmuster.	389
4.7.6	Organisation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit.	390
4.7.6.1	Was sind Innovationen?	390
4.7.6.2	Annahmen zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen.	393
4.7.6.3	Befunde	399
4.7.7	Zur Organisation innovativer Projekte.	408
4.7.7.1	Was müssen Ergänzungsstrukturen leisten?	408
4.7.7.2	Varianten von Teams für innovative Vorhaben.	413
4.7.7.3	Wie viel müssen Spezialisten verschiedener Abteilungen voneinander lernen, um Innovationen hervorzubringen?	415
4.7.7.4	Effizienzbedingungen.	420
5	Zum Schluss: Was haben wir gelernt und was können wir damit anfangen?	429
5.1	Organisationen sind Ressourcenpools und traten als Institutionen erst in der Neuzeit in Erscheinung.	429
5.2	Man kann Organisationen aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln betrachten.	430
5.3	Eine Beschreibung der Organisation enthält immer auch ein Stück Erklärung.	431
5.4	Situative Erklärungen von Ausprägungen der Organisationsstruktur	431
5.5	Kritik am Situativen Ansatz	432
5.5.1	Zusammenfassung der Detailkritik	432
5.5.2	Schwerpunkte der Fundamentalkritik	434
5.6	Kann das Gelernte auf irgendeine Weise zur Gestaltung von Organisationen beitragen?	435
	Literaturverzeichnis.	437
	Stichwortverzeichnis.	485