

**Alfred Kieser/Peter Walgenbach**

# **Organisation**

6., überarbeitete Auflage

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>29</b>
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
<b>3 Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen</b>	<b>65</b>
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
<b>4</b>	<b>Einflussgrößen formaler Organisationsstrukturen . . . . .</b>	<b>191</b>
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
<b>5</b>	<b>Zum Schluss: Was haben wir gelernt und was können wir damit anfangen? . . . . .</b>	<b>429</b>
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