

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
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	7
1.1.3.2. Organisationsmitglieder	12
1.1.3.3. Formale Organisationsstrukturen	16
1.1.3.4. Aktivitäten der Organisationsmitglieder	24
1.2. Die Adressaten dieses Buchs	27
2. Theoretische Grundlagen	31
2.1. Wozu brauchen wir Organisationstheorien?	31
2.2. Organisationstheorien	32
2.2.1. Management- und Organisationslehren	32
2.2.1.1. Die „klassische“ Management- und Organisationslehre	32
2.2.1.2. Die „Verwissenschaftlichung“ der Managementlehre ..	33
2.2.2. Die Human-Relations-Bewegung	36
2.2.3. Die Bürokratietheorie von Max Weber	38
2.2.4. Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	40
2.2.5. Der Situative Ansatz	43
2.2.6. Die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	46
2.2.7. Die Agenturtheorie	49
2.2.8. Die Transaktionskostentheorie	52
2.2.9. Das Spiele-Konzept von Crozier und Friedberg	56
2.2.10. Konstruktivistische Ansätze	58
2.2.11. Die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens	62
2.3. Welche Theorie ist die beste?	65

3. Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen	71
3.1. Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen	71
3.1.1. Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen	71
3.1.2. Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen	76
3.2. Ein Konzept der Organisationsstruktur	77
3.2.1. Spezialisierung	78
3.2.1.1. Grundlagen	78
3.2.1.2. Die Art der Spezialisierung	87
3.2.1.3. Abteilungsbildung und Spezialisierung von Abteilungen	87
3.2.2. Koordination	100
3.2.2.1. Grundlagen	101
3.2.2.2. Koordination durch persönliche Weisungen	109
3.2.2.3. Koordination durch Selbstabstimmung	111
3.2.2.4. Koordination durch Programme	115
3.2.2.5. Koordination durch Pläne	119
3.2.2.6. Koordination durch organisationsinterne Märkte	122
3.2.2.7. Koordination durch Organisationskultur	129
3.2.2.8. Koordination durch Standardisierung von Rollen	135
3.2.3. Konfiguration	136
3.2.3.1. Ein- und Mehrliniensysteme	137
3.2.3.2. Fachlich begrenzte Kompetenzen	143
3.2.3.3. Linien- und Stabsstellen	145
3.2.3.4. Projekt- und Produktmanagement	148
3.2.3.5. Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen	160
3.2.4. Entscheidungsdelegation	163
3.2.5. Formalisierung	169
3.3. Die Messung formaler Organisationsstrukturen	177
3.3.1. Grundlagen	177
3.3.2. Spezialisierungsmaße	184
3.3.3. Koordinationsmaße	186
3.3.4. Konfigurationsmaße	190
3.3.5. Delegationsmaße	194
3.3.6. Formalisierungsmaße	196
3.3.7. Einige Anmerkungen	198
3.4. Zusammenhänge zwischen Dimensionen der Organisationsstruktur	199

4. Einflussgrößen formaler Organisationsstrukturen	207
4.1. Konzeptionelle und methodische Grundlagen	207
4.1.1. Die Definition der Situation	208
4.1.1.1. Monovariante Ansätze	209
4.1.1.2. Multivariate Ansätze	212
4.1.1.3. Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder als Einflussfaktor besonderer Art	214
4.1.1.4. Dimensionen der internen und externen Situation	215
4.1.2. Die Interpretation von Zusammenhängen zwischen Situation und Organisationsstruktur	218
4.1.2.1. Die Aussagefähigkeit quantitativer Analysen	218
4.1.2.2. Die Situation als Determinante oder Restriktion formaler Organisationsstrukturen?	220
4.2. Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung	230
4.2.1. Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebotsprogramm, Organisationsziel und -aufgabe	230
4.2.2. Die Erfassung des Angebotsprogramms	233
4.2.3. Diversifikation als Unternehmungsstrategie	235
4.2.4. Divisionalisierung als organisatorische Anpassung an Diversifikation	242
4.2.4.1. Die divisionale Struktur	242
4.2.4.2. Wege zur divisionalen Struktur: „Structure follows Strategy“	244
4.2.4.3. Grundlegende Gestaltungsentscheidungen bei der Schaffung divisionaler Strukturen	254
4.3. Internationalisierung	260
4.3.1. Der Einfluss der Kultur auf die Organisationsstruktur	260
4.3.1.1. Sind Organisationen „culture-free“ oder „culture-bound“?	260
4.3.1.2. Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen französischer und deutscher Unternehmungen	261
4.3.1.3. Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen britischer und deutscher Unternehmungen	267
4.3.1.4. Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen japanischer und deutscher Unternehmungen	277
4.3.1.5. Die Art des Einflusses der Kultur auf die Organisationsstruktur	283
4.3.2. Internationalisierung als Unternehmungsstrategie	284
4.3.3. Internationalisierung von Unternehmungen und Globalisierung ...	286

4.3.4.	Anpassung der Organisationsstruktur an die Internationalisierung	289
4.3.4.1.	Internationale Division, weltweite Gebietsdivisionen, Produktdivisionen und Matrixstrukturen als organisatorische Optionen im Prozess der Internationalisierung	289
4.3.4.2.	Die Koordination ausländischer Tochtergesellschaften	298
4.3.4.3.	Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitäten, die unterschiedliche Anforderungen an die Koordination stellen	301
4.4.	Organisationsgröße	310
4.4.1.	Die Messung der Organisationsgröße	310
4.4.2.	Zum Zusammenhang zwischen Größe und Organisationsstruktur	312
4.4.3.	Der Einfluss der Größe auf den Spezialisierungsgrad	319
4.4.4.	Der Einfluss der Organisationsgröße auf die Koordination	322
4.5.	Fertigungstechnik	325
4.5.1.	Die Erfassung der Fertigungstechnik	326
4.5.2.	Zum Zusammenhang zwischen Fertigungstechnik und Organisationsstruktur	329
4.5.2.1.	Der Einfluss der Fertigungstechnik auf den Spezialisierungsgrad	331
4.5.2.2.	Der Einfluss der Fertigungstechnik auf die Koordination	333
4.5.3.	Neue Fertigungstechniken und Organisationsstruktur	335
4.5.3.1.	Vorbemerkung	335
4.5.3.2.	Neue Fertigungstechniken	336
4.5.3.3.	Neue Fertigungstechnik, Gestaltungsspielräume und ERP-Systeme	343
4.5.3.4.	Rationalisierungsstrategien	354
4.5.4.	Entwicklungslinien der Arbeitsorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie.....	359
4.5.4.1.	Die 70er und 80er Jahre: Experimente mit der Humanisierung der Arbeit, im Übrigen Fortsetzung des Taylorismus	359
4.5.4.2.	Die Problemlösungsgruppen der 80er Jahre und die Entdeckung von Gestaltungsspielräumen	364
4.5.4.3.	Erweiterte Reorganisation in den 90er Jahren	367
4.5.4.4.	Nach 2000: Gruppenarbeit am Scheideweg	372
4.5.5.	Fazit	379

4.6.	Büro- und Kommunikationstechnik	383
4.6.1.	Bis zum Beginn der 70er Jahre: deterministische Wirkungen der Informationstechnik	385
4.6.2.	Die 70er und die frühen 80er Jahre: Entdeckung organisatorischer Gestaltungsspielräume	388
4.6.3.	Die 80er Jahre: eine neue Qualität der Informations- und Kommunikationstechnik	391
4.6.4.	Die 90er Jahre: die informationstechnische Durchdringung der Organisation	400
4.7.	Die Umwelt von Organisationen und organisatorischer Wandel	406
4.7.1.	Was heißt organisatorischer Wandel und wodurch wird er ausgelöst?	406
4.7.2.	Wie objektiv können Umweltveränderungen erfasst werden?	407
4.7.3.	Organisationsmoden als Auslöser organisatorischen Wandels	410
4.7.4.	Dimensionen der Umwelt	414
	4.7.4.1. Konzeption	414
	4.7.4.2. Maße zur Erfassung der Umwelt	419
4.7.5.	Einwirkung auf die Umwelt und Anpassung als grundlegende Reaktionsmuster	423
4.7.6.	Organisation und Innovation	425
	4.7.6.1. Was sind Innovationen?	425
	4.7.6.2. Annahmen zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen	428
	4.7.6.3. Befunde	434
4.7.7.	Zur Organisation innovativer Projekte	443
	4.7.7.1. Was müssen Ergänzungsstrukturen leisten?	443
	4.7.7.2. Varianten von Teams für innovative Vorhaben	449
	4.7.7.3. Wie viel müssen Spezialisten verschiedener Abteilungen voneinander lernen, um Innovationen hervorzubringen?	452
	4.7.7.4. Effizienzbedingungen	456
5.	Zum Schluss: Was haben wir gelernt und was können wir damit anfangen?	467
5.1	Organisationen sind Ressourcenpools und traten als Institutionen erst in der Neuzeit in Erscheinung	467
5.2.	Man kann Organisationen aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln betrachten	468

5.3. Eine Beschreibung der Organisation enthält immer auch ein Stück Erklärung	469
5.4. Situative Erklärungen von Ausprägungen der Organisationsstruktur	469
5.5. Kritik am Situativen Ansatz	470
5.5.1. Zusammenfassung der Detailkritik	470
5.5.2. Schwerpunkte der Fundamentalkritik	472
5.6. Kann das Gelernte auf irgendeine Weise zur Gestaltung von Organisationen beitragen?	474
Literaturverzeichnis	477
Sachregister	531

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-1	Beispiel eines dreidimensionalen Möglichkeitsraumes zur Abbildung realer Organisationsstrukturen	72
Abb. 3-2	Teilräume innerhalb eines Merkmalsraumes	73
Abb. 3-3a	Spezialisierung im 6-Mann-Betrieb	88
Abb. 3-3b	Spezialisierung nach der Expansion	89
Abb. 3-3c	Abteilungsbildung in einer Schreinerei	90
Abb. 3-3d	Mehrstufige Abteilungsbildung in einer Schreinerei	93
Abb. 3-4	Abteilungsbildung nach Verrichtungen oder Funktionen	94
Abb. 3-5	Abteilungsbildung nach Produkten in einer Papier fertigenden Unternehmung	94
Abb. 3-6	Abteilungsbildung nach Objekten in einer Versicherungsunternehmung	95
Abb. 3-7	Abteilungsbildung nach Regionen	95
Abb. 3-8	Abteilungsbildung nach unterschiedlichen Kriterien auf der zweiten Hierarchieebene	96
Abb. 3-9	Alternativen der Bildung von Unterabteilungen in einer Lebensmittelunternehmung	97
Abb. 3-10	Identische Unterabteilungen in einer funktionalen und in einer divisionalen Struktur	98
Abb. 3-11	Institutionalisierte Gremien zur Selbstabstimmung in Organisationen	114
Abb. 3-12	Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen	138
Abb. 3-13a	Informationsfluss im strengen Einliniensystem	141
Abb. 3-13b	Fayolsche Brücke	141
Abb. 3-13c	Informationsfluss im Mehrliniensystem	142
Abb. 3-14	Disziplinarische und funktionale Weisungsbefugnisse	144
Abb. 3-15	Darstellung von Stabsstellen und Stabsabteilungen in Organisationen	147
Abb. 3-16a	Einfluss-Projektmanagement	150
Abb. 3-16b	Reines Projektmanagement	151
Abb. 3-16c	Projekt-Matrix-Organisation	152
Abb. 3-17a	Produktmanagement innerhalb des Marketingbereichs	155
Abb. 3-17b	Funktionsübergreifende Einordnung des Produktmanagements	156

Abb. 3-17c	Produktmanager als Instanzen im Einliniensystem	156
Abb. 3-17d	Produktmanagement durch Produktkomitees	157
Abb. 3-18	Der Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Ebenenzahl	161
Abb. 3-19	Beispiel für eine Stellenbeschreibung	172
Abb. 3-20	Beispiel für eine Verfahrensrichtlinie einer Unternehmung des Maschinenbaus	175
Abb. 3-21	Anzahl der hierarchischen Ebenen bei kollegialer Leitung	191
Abb. 3-22	Der Zusammenhang zwischen ausgewählten Strukturdimensionen ...	200
Abb. 4-1	Fragestellung des Situativen Ansatzes bei der Analyse von Unterschieden zwischen formalen Organisationsstrukturen	208
Abb. 4-2	Doppelter „Fit“ der Organisationsstruktur	214
Abb. 4-3	Direkte und indirekte Einflussgrößen der Organisationsstruktur	215
Abb. 4-4	Umfangs- oder intensitätsmäßiger Zusammenhang zwischen Situations- und Strukturdimensionen	219
Abb. 4-5	Das Konzept der Anpassung der Organisationsstruktur an Änderungen der Situation	222
Abb. 4-6	Bezugsrahmen für die Interpretation empirischer Zusammenhänge zwischen Situationen und Organisationsstruktur	226
Abb. 4-7	Direkte und indirekte Einflüsse der Situation auf einzelne Strukturdimensionen	229
Abb. 4-8	Die divisionale Struktur	243
Abb. 4-9	Diversifikation und Divisionalisierung der größten Unternehmungen in vier Ländern	247
Abb. 4-10	Übergänge zur Divisionalisierung	251
Abb. 4-11	Funktionale Struktur mit nach Produktgruppen gebildeten Unterabteilungen	253
Abb. 4-12	Unterschiedliche Karrieresysteme in Deutschland und Großbritannien	271
Abb. 4-13	Grundmuster der globalen Produktdivisionsstruktur	291
Abb. 4-14	Struktur der Sulzer AG	291
Abb. 4-15	Grundmuster globaler Gebiets- oder Regionaldivisionen	292
Abb. 4-16	Grundmuster globaler Matrixstrukturen	293
Abb. 4-17	Struktur des BASF-Konzerns	294
Abb. 4-18	Struktur des Bertelsmann-Konzerns	296
Abb. 4-19	Pfade amerikanischer Unternehmungen zur globalen Struktur	297
Abb. 4-20	Pfade europäischer Unternehmungen zur globalen Struktur	298

Abb. 4-21	Bedarf an Lokalisierung und Globalisierung von Geschäften, Funktionen und Aufgaben	303
Abb. 4-22	Beispiel für eine hybride Struktur	305
Abb. 4-23	Föderative Struktur	306
Abb. 4-24	Zentralistische Struktur	306
Abb. 4-25	Integrierte Netzwerkstruktur	307
Abb. 4-26	Beziehungen zwischen Wachstum der Organisation und Strukturveränderungen	315
Abb. 4-27	Der Zusammenhang zwischen Größe und Spezialisierung	319
Abb. 4-28	Stellenspezialisierung als Funktion der Organisationsgröße für verschiedene Stichproben	321
Abb. 4-29	Abteilungsspezialisierung als Funktion der Organisationsgröße für verschiedene Stichproben	321
Abb. 4-30	Schematische Darstellung verschiedener Fertigungsverfahren	327
Abb. 4-31	Das Modell von Blauner	333
Abb. 4-32	Durchschnittliche Leitungsspannen der Meister in Abhängigkeit von der Fertigungstechnik nach Woodward	334
Abb. 4-33	Y-Modell	337
Abb. 4-34	Funktionen und Integration eines Produktionsleitsystems	343
Abb. 4-35	Arbeitsteilige Arbeitsorganisation bei zentraler Fertigungsplanung und -steuerung	345
Abb. 4-36	Weniger arbeitsteilige Arbeitsorganisation bei zentraler Fertigungsplanung und -steuerung	346
Abb. 4-37	Arbeitsorganisation bei Fertigungsinseln	346
Abb. 4-38	Der Zusammenhang zwischen Marktanforderungen, Marketingstrategie, Rationalisierungsstrategie und Arbeitsorganisation	360
Abb. 4-39	Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre	366
Abb. 4-40	Der Ansatz der Schlanken Produktion	369
Abb. 4-41	Verbreitung der Gruppenarbeit in Europa	373
Abb. 4-42	Gestaltungsfelder selbstorganisierter Gruppenarbeit	375
Abb. 4-43	Aus dem Wettbewerb resultierende Umwelteinflüsse einer Unternehmung	415
Abb. 4-44	Durchbrochene Equilibria	441
Abb. 4-45	New Business- und Product Development-Abteilungen bei 3M	451
Abb. 4-46	Elemente des Transaktiven Organisationalen Lernens	455

Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1	Hauptkomponenten der Situation von Organisationen	217
Tab. 4-2	Klassifikation betrieblicher Leistungen	234
Tab. 4-3	Leitungsintensität (Verhältnis von Arbeitern zu Vorgesetzten) in Produktion und Instandhaltung	262
Tab. 4-4	Hierarchischer Aufbau eines deutschen und eines französischen Betriebes (Werkzeugmaschinenbau)	263
Tab. 4-5	Struktur kaufmännisch-administrativer Dienststellen (Papierfaser) ...	263
Tab. 4-6	Unterschiede im Bildungssystem Frankreich und Deutschland; erreichte Bildungsstufen in Prozent der Bevölkerung	265
Tab. 4-7	Unterschiedliche Verweildauer in der jetzigen Position bei deutschen und britischen mittleren Managern	272
Tab. 4-8	Arbeitsverhalten britischer und deutscher Manager	277
Tab. 4-9	Maßnahmen zur Koordination internationaler Aktivitäten	300
Tab. 4-10	Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnologie auf die Organisationsstruktur	330
Tab. 4-11	Arbeitsstrukturen bei VW Ende der 70er Jahre	363
Tab. 4-12	Tayloristische und selbstorganisierte Gruppenarbeit	374
Tab. 4-13	Aufgaben von Benutzerservicezentren	400
Tab. 4-14	Einflussfaktoren der Abnehmermacht	416
Tab. 4-15	Einflussfaktoren der Lieferantenmacht	416
Tab. 4-16	Einflussfaktoren der Konkurrenzintensität	417
Tab. 4-17	Regeln zur Blockierung von Innovationen	437