

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis .....	XXI
<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 .....	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
<b>2. Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>31</b>
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	Leistungsintensität (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