

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<hr/>	
<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
<hr/>	
<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
<hr/>	
<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
<hr/>		
<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	Monovariante 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