

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage	5
Vorwort zur 4. Auflage	7
Vorwort zur 1. Auflage	9
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis.....	19
1 Einführung	21
1.1 Was ist eine »Organisation«?	21
1.1.1 Organisationen als Ressourcenpools	23
1.1.2 Die Entstehung von Organisationen	24
1.1.3 Merkmale von Organisationen	26
1.1.3.1 Ziele	26
1.1.3.2 Organisationsmitglieder	31
1.1.3.3 Formale Organisationsstruktur	35
1.1.3.4 Aktivitäten der Organisationsmitglieder	41
1.1.3.5 Auf welche Arten von Organisationen lässt sich unsere Definition anwenden?	42
1.2 Die Adressaten dieses Buches	43
2 Theoretische Grundlagen	47
2.1 Wozu brauchen wir Organisationstheorien?	47
2.2 Organisationstheorien	48
2.2.1 Management- und Organisationslehren	48
2.2.1.1 Die »klassische« Management- und Organisationslehre	48
2.2.1.2 Die »Verwissenschaftlichung« der Managementlehre	49
2.2.1.3 Die Human-Relations-Bewegung	52
2.2.2 Die Bürokratiethorie von Max Weber	53
2.2.3 Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	55
2.2.4 Der Situative Ansatz	58
2.2.5 Die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	61
2.2.6 Die Agenturtheorie	65
2.2.7 Die Transaktionskostentheorie	68
2.2.8 Das Spiele-Konzept von Crozier und Friedberg	72
2.3 Welche Theorie ist die beste?	73
3 Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen	79
3.1 Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen	79
3.1.1 Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen	79
3.1.2 Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen	82
3.2 Ein Konzept der Organisationsstruktur	82
3.3 Spezialisierung	84
3.3.1 Stellenbildung	85
3.3.2 Potenzielle Vor- und Nachteile von Spezialisierung	86
3.3.3 Kriterien für die Aufteilung von Tätigkeiten	89
3.3.4 Arten von Spezialisierung	91
3.3.5 Abteilungsbildung und Spezialisierung von Abteilungen	92

	3.3.5.1	Arten der Abteilungsspezialisierung	97
	3.3.5.2	Kriterien der Abteilungsspezialisierung	99
	3.3.5.3	Der Umfang der Abteilungsspezialisierung	102
3.4	Koordination		102
	3.4.1	Der hierarchische Charakter der Koordination	103
	3.4.2	Vorauskoordination und Feedbackkoordination	107
	3.4.3	Möglichkeiten zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	109
	3.4.4	Koordinationsinstrumente	110
	3.4.4.1	Koordination durch persönliche Weisungen	111
	3.4.4.2	Koordination durch Selbstabstimmung	113
	3.4.4.3	Koordination durch Programme und Algorithmen	115
	3.4.4.4	Koordination durch Pläne	120
	3.4.4.5	Koordination durch organisationsinterne Märkte	124
	3.4.4.6	Koordination durch Organisationskultur	127
	3.4.4.7	Koordination durch Standardisierung von Rollen	133
3.5	Konfiguration		134
	3.5.1	Ein- und Mehrliniensysteme	135
	3.5.1.1	Das Problem der Länge der Informationswege	138
	3.5.1.2	Das Problem der Zurechnung von Verantwortlichkeiten	139
	3.5.2	Fachlich begrenzte Kompetenzen	140
	3.5.3	Linien- und Stabsstellen	142
	3.5.4	Projekt- und Produktmanagement	143
	3.5.5	Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen	150
	3.5.5.1	Gliederungstiefe	150
	3.5.5.2	Leitungsspannen	150
	3.5.5.3	Stellenrelationen	152
3.6	Entscheidungsdelegation		152
3.7	Formalisierung		158
	3.7.1	Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln (Strukturformalisierung)	159
	3.7.2	Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	162
	3.7.3	Leistungsdokumentation	163
3.8	Die Messung formaler Organisationsstrukturen		164
	3.8.1	Grundlagen	165
	3.8.1.1	Zur Annahme objektiv existierender Organisationsstrukturen als Gegenstand der Messung	165
	3.8.1.2	Zur Perspektivität unterschiedlicher Erhebungsverfahren	167
	3.8.1.3	Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Skalen	169
	3.8.2	Spezialisierungsmaße	170
	3.8.2.1	Umfang der Spezialisierung	170
	3.8.2.2	Art der Spezialisierung	172
	3.8.3	Koordinationsmaße	172
	3.8.3.1	Messung der Koordination durch persönliche Weisungen	173
	3.8.3.2	Messung der Selbstabstimmung	173
	3.8.3.3	Programmierungsmaße	174
	3.8.3.4	Planungsmaße	174
	3.8.3.5	Messung interner Märkte	175
	3.8.3.6	Die Messung von Organisationskultur	175

3.8.4	Konfigurationsmaße	175
3.8.4.1	Die Gliederungstiefe	176
3.8.4.2	Leitungsspannen	177
3.8.4.3	Stellenrelationen	178
3.8.5	Delegationsmaße	179
3.8.6	Formalisierungsmaße	181
3.8.6.1	Strukturformalisierung	181
3.8.6.2	Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	182
3.8.6.3	Leistungsdokumentation	182
3.8.7	Einige Anmerkungen	183
3.9	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	193
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	198
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	201
4.1.2.2	Die Situation als Determinante oder Restriktion formaler Organisationsstrukturen?	203
4.2	Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung	211
4.2.1	Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebotsprogramm, Organisationsziel und -aufgabe	211
4.2.2	Die Erfassung des Angebotsprogramms	215
4.2.3	Diversifikation als Unternehmensstrategie	217
4.2.3.1	Gründe für eine Diversifikation	218
4.2.3.2	Messung der Diversifikation	219
4.2.3.3	Die Zunahme der Diversifikation und Erfolge dieser Strategie – eine historische Betrachtung	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« und »Structure follows Fashion«	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	Beispiel 1: Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen französischer und deutscher Unternehmen	244
4.3.1.3	Beispiel 2: Beschäftigungssystem und Karrierewege japanischer Manager	249

4.3.1.4	Beispiel 3: Übersetzung globaler HRM-Praktiken in der japanischen Automobilindustrie	252
4.3.1.5	Beispiel 4: HRM-Praktiken in ausländischen Produktionsstätten japanischer Unternehmen	253
4.3.1.6	Wie können die in Beispiel 2 und 3 illustrierten kulturellen Unterschiede erklärt werden?	255
4.3.1.7	Eine Systematisierung des Einflusses der Kultur auf die Organisationsstruktur durch den Business-Systems-Ansatz	257
4.3.1.8	Globalisierung und Glokalisierung	260
4.3.2	Internationalisierung als Unternehmensstrategie	264
4.3.3	Anpassung der Organisationsstruktur an die Internationalisierung	265
4.3.3.1	Organisatorische Optionen im Prozess der Internationalisierung	265
4.3.3.2	Die Koordination ausländischer Tochtergesellschaften	268
4.3.3.3	Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitäten, die unterschiedliche Anforderungen an die Koordination stellen	270
4.4	Organisationsgröße	277
4.4.1	Die Messung der Organisationsgröße	277
4.4.2	Zum Zusammenhang zwischen Größe und Organisationsstruktur	279
4.4.3	Der Einfluss der Organisationsgröße auf den Spezialisierungsgrad	285
4.4.4	Der Einfluss der Organisationsgröße auf die Koordination	288
4.5	Informationstechnik und digitale Technologien	291
4.5.1	Technologien als Teil der Situation oder Teil der Organisationsstruktur?	293
4.5.2	Bis zum Beginn der 70er-Jahre: zunehmender EDV-Einsatz in Organisationen	297
4.5.3	Die 70er- und die frühen 80er-Jahre: Entdeckung organisatorischer Gestaltungsspielräume	298
4.5.4	Die 80er-Jahre: eine neue Qualität der Informations- und Kommunikationstechnik ..	300
4.5.5	Die 90er- und die ersten 2000er-Jahre: informationstechnische Durchdringung der Organisation durch Vernetzung	303
4.5.5.1	Zunehmende Vernetzung und Prozessorientierung	303
4.5.5.2	Einführung von ERP-Systemen	306
4.5.6	Seit den 2010er-Jahren: Neue Möglichkeiten durch die digitale Transformation	309
4.5.7	Konsequenzen digitaler Technologien für Organisationsstrukturen	312
4.6	Fertigungstechnik	314
4.6.1	Die Erfassung der Fertigungstechnik	317
4.6.1.1	Fertigungsformen nach der Art der Aufstellung der Betriebsmittel	317
4.6.1.2	Fertigungsformen nach der Auflagenhöhe	320
4.6.1.3	Fertigungsformen nach dem Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrad	322
4.6.2	Zusammenhang zwischen klassischen Fertigungsformen und Organisationsstruktur	323
4.6.2.1	Der Einfluss der klassischen Fertigungstechnik auf den Spezialisierungsgrad	325
4.6.2.2	Der Einfluss der klassischen Fertigungstechnik auf die Koordination und Konfiguration	327
4.6.3	Jüngere Fertigungstechnik und Organisationsstruktur	328
4.6.3.1	Vorbemerkung	328
4.6.3.2	Organisatorische Gestaltungsspielräume am Beispiel Computer Integrated Manufacturing	329

4.6.3.3	Organisatorische Gestaltungsspielräume am Beispiel des Einsatzes von CNC-Maschinen	334
4.6.3.4	Organisatorische Gestaltungsspielräume am Beispiel des Einsatzes von ERP-Systemen in der Fertigung	336
4.6.4	Industrie 4.0 und mit diesem Konzept verbundene »neue Spielregeln«	337
4.6.5	Von technischem Determinismus zu Gestaltungsspielräumen	339
4.7	Die Umwelt von Organisationen und organisatorischer Wandel	341
4.7.1	Was heißt organisatorischer Wandel und wodurch wird er ausgelöst?	341
4.7.2	Wie objektiv können Umweltänderungen erfasst werden?	342
4.7.3	Organisationsmoden als Auslöser organisatorischen Wandels	345
4.7.4	Dimensionen der Umwelt	350
4.7.4.1	Konzeption	350
4.7.4.2	Maße zur Erfassung der Umwelt	353
4.7.5	Grundlegende organisationale Reaktionsmuster	357
4.7.5.1	Einwirkung auf die Umwelt	357
4.7.5.2	Anpassung der Organisation	358
4.7.6	Organisation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit	361
4.7.6.1	Was sind Innovationen?	361
4.7.6.2	Annahmen zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen	364
4.7.6.3	Innovationsfreundliche Organisationskulturen	367
4.7.6.4	Empirische Befunde zu inkrementellen und radikalen Innovationen ...	370
4.7.7	Zur Organisation innovativer Projekte	374
4.7.7.1	Was müssen Ergänzungsstrukturen leisten?	374
4.7.7.2	Varianten von Teams für innovative Vorhaben	377
4.7.7.3	Wie viel müssen Spezialisten verschiedener Abteilungen voneinander lernen, um Innovationen hervorzubringen?	379
4.7.7.4	Effizienzbedingungen von temporären Teams für innovative Aufgaben	382
5	Zum Schluss: Was haben wir gelernt und was können wir damit anfangen?	389
5.1	Organisationen sind Ressourcenpools und traten als Institutionen erst in der Neuzeit in Erscheinung	389
5.2	Man kann Organisationen aus verschiedenen theoretischen Blickwinkeln betrachten	389
5.3	Eine Beschreibung der Organisation enthält immer auch ein Stück Erklärung	390
5.4	Situative Erklärungen der Ausprägungen der Organisationsstruktur und organisatorische Gestaltungsspielräume	391
5.4.1	Leitbilder	392
5.4.2	Rationalisierungsstrategien	393
5.5	Kritik am Situativen Ansatz	395
5.5.1	Zusammenfassung der Detailkritik	395
5.5.2	Schwerpunkte der Fundamentalkritik	397
5.6	Kann das Gelernte auf irgendeine Weise zur Gestaltung von Organisationen beitragen?	398
	Literaturverzeichnis	401
	Stichwortverzeichnis	441
	Die Autoren	447