

Alfred Kieser
Herbert Kubicek

Organisation

3., völlig neubearbeitete Auflage



Walter de Gruyter · Berlin · New York · 1992

Inhalt

1. Einführung	1
1.1. Was ist eine „Organisation“?	1
1.1.1. Organisationen als Ressourcenpools	1
1.1.2. Die Entstehung von Organisationen	2
1.1.3. Merkmale von Organisationen	4
1.1.3.1. Ziele	5
1.1.3.2. Organisationsmitglieder	10
1.1.3.3. Formale Organisationsstrukturen	16
1.1.3.4. Aktivitäten der Organisationsmitglieder	24
1.2. Die Schwerpunkte dieses Buches	26
1.2.1. Die untersuchten Aspekte von Organisationen	26
1.2.2. Die untersuchten Arten von Organisationen	27
1.3. Die Adressaten dieses Buches	28
2. Einordnung, Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes	33
2.1. Die Analyse formaler Organisationsstrukturen in ausgewählten organisationstheoretischen Ansätzen	33
2.1.1. Der Bürokratieansatz Max Webers	35
2.1.2. Der Ansatz der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	38
2.1.3. Der Human Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze	40
2.1.4. Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	42
2.1.5. Weitere Ansätze	43
2.1.6. Zusammenfassende Beurteilung	44
2.2. Entwicklung und Fragestellung des situativen Ansatzes	45
2.2.1. Situatives Denken: Entstehungshintergründe und Entwicklungslinien	47
2.2.2. Die Entwicklung von Methoden der vergleichenden Organisationsforschung	51
2.2.3. Analytische und pragmatische Varianten des situativen Ansatzes	55

3. Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen	67
3.1. Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen	67
3.1.1. Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen	67
3.1.2. Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen	72
3.2. Ein Konzept der Organisationsstruktur	73
3.2.1. Spezialisierung	75
3.2.1.1. Grundlagen	75
3.2.1.2. Die Art der Spezialisierung	80
3.2.1.3. Abteilungsbildung und Spezialisierung von Abteilungen	80
3.2.2. Koordination	95
3.2.2.1. Grundlagen	96
3.2.2.2. Koordination durch persönliche Weisungen	104
3.2.2.3. Koordination durch Selbstabstimmung	106
3.2.2.4. Koordination durch Programme	110
3.2.2.5. Koordination durch Pläne	114
3.2.2.6. Nicht-strukturelle Koordination	117
3.2.3. Konfiguration	126
3.2.3.1. Ein- und Mehrliniensysteme	127
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	150
3.2.4. Entscheidungsdelegation	153
3.2.5. Formalisierung	159
3.3. Die Messung formaler Organisationsstrukturen	167
3.3.1. Grundlagen	168
3.3.2. Spezialisierungsmaße	175
3.3.3. Koordinationsmaße	177
3.3.4. Konfigurationsmaße	180
3.3.5. Delegationsmaße	185
3.3.6. Formalisierungsmaße	187
3.3.7. Einige Anmerkungen	189
3.4. Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Organisationsstruktur	191
4. Einflußgrößen formaler Organisationsstrukturen	199
4.1. Konzeptionelle und methodische Grundlagen	199

4.1.1.	Die Definition der Situation	200
4.1.1.1.	Monovariate Ansätze	200
4.1.1.2.	Multivariate Ansätze	204
4.1.1.3.	Die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder als Einflußfaktor besonderer Art	206
4.1.1.4.	Dimensionen der internen und externen Situation	207
4.1.2.	Die Interpretation von Zusammenhängen zwischen Situa- tion und Organisationsstruktur	210
4.1.2.1.	Die Aussagefähigkeit quantitativer Analysen	210
4.1.2.2.	Die Situation als Determinante oder Restriktion for- maler Organisationsstrukturen?	212
4.2.	Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung	225
4.2.1.	Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebots- programm, Organisationsziel und -aufgabe	225
4.2.2.	Die Erfassung des Angebotsprogramms	228
4.2.3.	Diversifikation als Unternehmungsstrategie	230
4.2.4.	Divisionalisierung als organisatorische Anpassung an Di- versifikation	236
4.2.4.1.	Die divisionale Struktur	236
4.2.4.2.	Wege zur divisionalen Struktur: "Structure follows Strategy"	238
4.2.4.3.	Grundlegende Gestaltungsentscheidungen bei der Schaffung divisionaler Strukturen	247
4.3.	Internationalisierung	253
4.3.1.	Der Einfluß der Kultur auf die Organisationsstruktur	253
4.3.2.	Internationalisierung als Unternehmungsstrategie	266
4.3.3.	Anpassung der Organisationsstruktur an die Internationa- lisierung	268
4.3.3.1.	Internationale Division, Gebietsdivisionen, weltweit operierende Produktdivisionen und Matrixstruk- turen als organisatorische Optionen	268
4.3.3.2.	Die Koordination ausländischer Tochtergesellschaften	280
4.3.3.3.	Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitäten, die unterschiedliche Anforderungen an die Koordination stellen	282
4.4.	Organisationsgröße	292
4.4.1.	Die Messung der Organisationsgröße	292
4.4.2.	Zum Zusammenhang zwischen Größe und Organisations- struktur	293
4.4.3.	Der Einfluß der Organisationsgröße auf den Spezialisie- rungsgrad	300

4.4.4.	Der Einfluß der Organisationsgröße auf die Koordination	304
4.5.	Fertigungstechnik	307
4.5.1.	Die Erfassung der Fertigungstechnik	308
4.5.1.1.	Zum Zusammenhang zwischen Fertigungstechnik und Organisationsstruktur	312
4.5.1.2.	Der Einfluß der Fertigungstechnik auf den Spezialisierungsgrad	314
4.5.1.3.	Der Einfluß der Fertigungstechnik auf die Koordination	316
4.5.2.	Neue Fertigungstechniken und Organisationsstruktur	317
4.5.2.1.	Darstellung der neuen Fertigungstechniken	317
4.5.2.2.	Änderungen der Marktanforderungen und Rationalisierungsstrategien	322
4.5.2.3.	Neue Fertigungstechniken und arbeitsorganisatorische Gestaltungsspielräume	325
4.6.	Büro- und Kommunikationstechnik	349
4.6.1.	Bis zum Beginn der 70er Jahre: deterministische Wirkungen der Informationstechnik	350
4.6.2.	Die 70er und die frühen 80er Jahre: Entdeckung organisatorischer Gestaltungsspielräume	353
4.6.3.	Die 80er Jahre: eine neue Qualität der Informations ² und Kommunikationstechnik	356
4.7.	Umwelt der Organisation	365
4.7.1.	Dimensionen der Umwelt	366
4.7.2.	Die Erfassung der Umwelt in empirischen Untersuchungen	371
4.7.3.	Reaktionen von Organisationen auf Umwelteinflüsse	376
4.7.3.1.	Einwirkung auf die Umwelt und Anpassung als grundlegende Reaktionsmuster	376
4.7.3.2.	Innovationen	378
4.7.4.	Flexible und innovationsförderliche Basisstrukturen	382
4.7.4.1.	Annahmen	382
4.7.4.2.	Befunde	388
4.7.5.	Teams (Selbstabstimmung) als Ergänzungsstrukturen für größere innovative Vorhaben	393
4.7.5.1.	Was müssen Ergänzungsstrukturen leisten?	393
4.7.5.2.	Varianten von Teams für innovative Vorhaben	398
4.7.5.3.	Effizienzbedingungen	401
4.8.	Kritik und Erweiterungsversuche situativer Analysen	410
4.8.1.	Die Kritik an den vorherrschenden situativen Analysen	410
4.8.1.1.	Zusammenfassung der Detailkritik	411
4.8.1.2.	Schwerpunkte der Fundamentalkritik	413
4.8.2.	Erweiterungsversuche situativer Analysen	416

4.8.2.1. Personalistische Modelle: Die Managementphilosophie als Bindeglied zwischen Situation und Organisationsstruktur	416
4.8.2.2. Unternehmungspolitische Modelle: Strategie und Struktur	423
4.8.2.3. Zwischenbilanz	428
4.8.3. Ein Vorschlag zur Erklärung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden bestehender Organisationsstrukturen	428
4.8.3.1. Die begrenzte Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten als Paradigma	429
4.8.3.2. Die beiden Ebenen des Grundmodells	435
4.8.4. Organisationsstrukturen zwischen Sachzwang und Beliebigkeit: Zur Problematik der Bestimmung von Grenzen	444
5. Organisationsstruktur und Handeln der Organisationsmitglieder	449
5.1. Handeln in Organisationen: gesteuert durch formale Regelungen oder Resultat intersubjektiver Verständigung?	449
5.2. Rollen in Organisationen	455
5.3. Skripten als Bindeglieder zwischen formaler Struktur und Handeln	463
5.4. Zwischenbilanz	464
5.5. Selbstorganisation als Gestaltungsprinzip	467
Abkürzungsverzeichnis	481
Literaturverzeichnis	483
Sachregister	525