

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 or- ganisationstheoretischen Ansätzen .....	33
2.1.1. Der Bürokratieansatz Max Webers .....	35
2.1.2. Der Ansatz der Managementlehre und der betriebswirt- schaftlichen Organisationslehre .....	38
2.1.3. Der Human Relations-Ansatz und neuere motivationstheo- retische Ansätze .....	40
2.1.4. Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungs- theorie .....	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. Situitives Denken: Entstehungshintergründe und Entwick- lungslinien .....	47
2.2.2. Die Entwicklung von Methoden der vergleichenden Orga- nisationsforschung .....	51
2.2.3. Analytische und pragmatische Varianten des situativen An- satzes .....	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 Tochtergesellschaf- ten .....	280
4.3.3.3.	Anpassung der Koordination an Auslandsaktivitä- ten, 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- 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