

Alfred Kieser  
Herbert Kubicek

# Organisation

3., völlig neubearbeitete Auflage

x



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 Organisationstrukturen . . . . .	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 Organisationstrukturen 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 Organisationstrukturen . . . . .	67
3.1. Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationstrukturen . . . . .	67
3.1.1. Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Strukturdimensionen . . . . .	67
3.1.2. Operationalisierung: Die Festlegung von Merkmalsausprägungen . . . . .	72
3.2. Ein Konzept der Organisationstruktur . . . . .	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. Monivariate 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 Situation und Organisationsstruktur . . . . .	210
4.1.2.1. Die Aussagefähigkeit quantitativer Analysen . . . . .	210
4.1.2.2. Die Situation als Determinante oder Restriktion formaler Organisationsstrukturen? . . . . .	212
4.2. Angebotsprogramm: Diversifikation und Divisionalisierung . . . . .	225
4.2.1. Grundsätzliches zum Zusammenhang zwischen Angebotsprogramm, 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 Diversifikation . . . . .	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 Gestaltungentscheidungen 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 Internationalisierung . . . . .	268
4.3.3.1. Internationale Division, Gebietsdivisionen, weltweit operierende Produktdisionen und Matrixstrukturen 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 Organisationsstruktur . . . . .	293
4.4.3. Der Einfluß der Organisationsgröße auf den Spezialisierungsgrad . . . . .	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 strukturberechtigter 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