

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
<hr/>	
1 Einführung	1
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/>	
2 Theoretische Grundlagen	29
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/>	
3 Die Beschreibung formaler Organisationsstrukturen	65
3.1 Anforderungen an Beschreibungen formaler Organisationsstrukturen	65
3.1.1 Konzeptualisierung: Die Auswahl relevanter Struktur- dimensionen	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/>		
4	Einflussgrößen formaler Organisationsstrukturen	191
4.1	Konzeptionelle und methodische Grundlagen	191
4.1.1	Die Definition der Situation	192
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	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