
Organisation

Georg Schreyögg · Daniel Geiger

Organisation

Grundlagen moderner
Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien

7. Auflage

Georg Schreyögg
Freie Universität Berlin
Berlin, Deutschland

Daniel Geiger
Universität Hamburg
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-43438-0 ISBN 978-3-658-43439-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43439-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 1996, 1998, 1999, 2003, 2008, 2016, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort zur 7. Auflage

Diese neue, 7. Auflage des Buches „Organisation – Grundlagen moderner Unternehmensführung“ ist unter gänzlich anderen Vorzeichen entstanden, als dies erhofft und geplant war. Im Dezember 2021 ist der Hauptautor, Professor Georg Schreyögg, auf den die Konzeption und die ersten Auflagen des Lehrbuches zurückgehen, nach längerer Krankheit leider verstorben. Er war es, der 1996 die erste Auflage des rasch zum Klassiker avancierten Lehrbuches verfasst und dies bis zu 5. Auflage als Alleinautor vorangetrieben hat. Die gesamte Konzeption, der Kern der Inhalte, und vor allem die für ein Lehrbuch sehr ungewöhnliche Idee, sich nicht auf die bloße Darstellung von Theorien und Konzepten zu fokussieren, sondern diese in einen theoretischen Kontext einzubetten und einzuordnen, geht auf ihn zurück. Seine theoretische Neugier, sein unbedingter Anspruch dieses Lehrbuch aktuell und innovativ zu halten sowie seine unnachahmliche sprachliche Fertigkeit und sein Duktus, der dieses Buch zutiefst prägt, werden für immer fehlen. Er wird auch in folgenden Auflagen weiterhin als Erstautor firmieren. Gleichsam bietet dieses Lehrbuch die Möglichkeit seine Kerngedanken am Leben und aktuell zu halten und neuere Entwicklungen in diesem Geiste mit aufzunehmen.

Entsprechend war die Erstellung dieser 7. Auflage kein ganz einfaches Unterfangen. So galt es doch den Geist des Buches zu bewahren, es gleichzeitig zu aktualisieren und an veränderte Leser:innenbedürfnisse anzupassen. Während die Grundstruktur gegenüber der 6. Auflage unverändert geblieben ist, wurden in der 7. Auflage vor allem Straffungen, Aktualisierungen in den Beispielen und in den beliebten Fallstudien vorgenommen. Ziel war es das Buch noch lesefreundlicher zu gestalten und für Praktiker:innen attraktiver zu machen. Neue Themen wie Agilität und Paradoxien wurden mit aufgenommen und gestärkt. Alle Kapitel wurden sprachlich überarbeitet und das Buch wurde in ein neues Layout überführt, welches eine bessere Lesbarkeit auf Tablets ermöglichen soll. Ferner wurden Abbildungen überarbeitet und aktualisiert. In allen sieben Kapiteln wurde die Literaturverweise aktualisiert und entsprechende Ergänzungen vorgenommen.

Bei der Erstellung dieses Buches hat mich vor allem Tanja Peil unterstützt, wofür ich mich sehr herzlich bedanken möchte. Sie hat die Tücken der neuen Formatvorlage gemeistert und das Buch in ein neues Layout überführt. Ferner bin ich meinen Mitarbeiter:innen und Studierenden für Hinweise auf Fehler, Formulierungen und Ungenauigkeiten zu Dank

verpflichtet. Es geht nichts über kritische Leser:innen. Frau Lörcher vom Springer Gabler Verlag, die das Buch nun seit etlichen Jahren betreut, bin ich sehr für die Ermutigung, diese Auflage in Angriff zu nehmen, dankbar. Zu guter Letzt möchte ich Frau Dr. Astrid Schreyögg danken, dass sie in so unkomplizierter, pragmatischer und wohlwollender Art und Weise diese Neuauflage mit ermöglicht und begleitet hat.

Hamburg
im August 2023

Daniel Geiger

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch beschäftigt sich mit Organisationen, Organisationsprozessen und effektiver Gestaltung von Organisationen. Es diskutiert die organisatorische Thematik aus einer problemorientierten Perspektive. Die organisatorische Gestaltung wird auf der Basis von fünf generischen Problemen aufgerissen: Aufgabenstrukturierung, Integration von Individuum und Organisation, die Bestimmung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt, die Handhabung emergenter Phänomene in Organisationen, die Ermöglichung organisatorischen Wandels.

Das Buch ist insoweit ein explikatives, als es diese Probleme rekonstruiert und Theorien zu ihrem Verständnis referiert; es ist präskriptiv in dem Sinne, als es Muster zur Lösung der generischen Probleme vorstellt und bewertet.

Der gesamte Blickwinkel ist pragmatisch; das Buch ist für Studierende geschrieben, die in ihrem (späteren) Berufsleben mit diesen Gestaltungsfragen konfrontiert sein werden wie auch für Praktiker, die nach Hilfestellungen bei der Lösung dieser Gestaltungsprobleme suchen.

Der pragmatische Zugang bringt es mit sich, dass das Buch nicht nur aus einer und nur dieser theoretischen Perspektive geschrieben ist, sondern vielmehr die verschiedenen Wissensbestände der Organisationstheorie einbezieht, und zwar soweit als sie zu den generischen Problemen der Organisationsgestaltung Konzepte und Problemlösungsalternativen entwickelt haben. Gleichwohl ist aber dieser problemorientierten Wissensselektion als Ordnungsmuster ein systemtheoretischer Rahmen zugrunde gelegt; er soll nicht nur die Problemorientierung und die ausgewählten Probleme theoretisch begründen, sondern auch einen systematischen Überbau für das Bündeln der Wissensbestände aus den verschiedenen organisationstheoretischen Strömungen geben.

Damit ist zugleich gesagt, dass dieses Buch nicht primär – was grundsätzlich ja auch eine mögliche Zielsetzung für ein Lehrbuch wäre – eine Einführung in die verschiedenen Strömungen der Organisationstheorie geben will; es ist keine Dogmengeschichte und/oder eine Systematisierung aller derzeitigen Trends auf der Basis von Vier-Felder-Matrizen oder Ähnlichem beabsichtigt.

Dieses Buch ist ein Lehrbuch und will auch als solches verstanden sein. Die verständliche Vermittlung wissenschaftlicher Konzepte steht im Vordergrund; dieses wird

unterstützt durch den Verweis auf aktuelle praktische Beispiele und Fälle. Diese Ausrichtung bringt es mit sich, dass wissenschaftliche Spezialdebatten, methodologische Kontroversen und epistemologische Problemstellungen nur soweit eingearbeitet werden, wie es für das Verständnis der betreffenden Sachverhalte erforderlich scheint.

Der Aufbau des Buches folgt der genannten Systematik generischer Probleme der Organisationsgestaltung; vorangestellt sind zwei hinführende Kapitel zu den begrifflichen Grundlagen und zur Entwicklung der Organisationstheorie. Alle Kapitel sind nach demselben didaktischen Muster aufgebaut: Dem mit Informationskästen („Fokus“) angereicherten Text folgen kommentierte Literaturhinweise, Fragen zur Selbstkontrolle sowie eine Fallstudie, die vorhergehenden theoretischen Darlegungen nicht nur illustriert, sondern vor allem zur Umsetzung der Konzepte auf konkrete praktische Problemstellungen auffordert. Teile des Textes und sämtliche Fallstudien sind in Vorlesungen und Übungen an der FernUniversität Hagen und an der Freien Universität Berlin sowie bei innerbetrieblichen Managementtrainings einiger Großunternehmen erprobt.

An der Erstellung eines solchen Buches sind viele Personen beteiligt, nicht nur der Autor. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken. Namentlich möchte ich an erster Stelle Herrn Dipl.-Kfm. Robert Dabitz danken, der die wissenschaftliche Redaktion übernommen und mit unermüdlichem Einsatz die Fertigstellung des Buches vorangetrieben hat. Er stand mir auch immer wieder als kritischer Dialogpartner zur Verfügung und hat auch auf diese Weise die Entstehung des Buches aktiv unterstützt. Ferner bin ich Herrn Dr. Christian Noss zu Dank verpflichtet, der an früheren Versionen der Kap. 5 und 7 mitgearbeitet hat. Dank gebührt auch meinen früheren Mitarbeitern an der FernUniversität, Herrn Dipl.-Ök. Andreas Hagedorn, Herrn Dipl.-Vw. Achim Baecker und Herrn Dr. Udo Hartmann, die erste Entwürfe mit mir diskutiert und technische Hilfestellung bei der Erstellung von Abbildungen und Tabellen geleistet haben. Ferner danke ich meinen Berliner Mitarbeitern, Frau Dipl.-Kff. Christina Lobenberg, Herrn Dipl.-Kfm. Ulrich Reuther und Herrn Philipp Knöfel für die Unterstützung bei der Schlussredaktion. Ein besonderer Dank gebührt schließlich Frau Irmgard Hoemke, die mit Umsicht, guter Laune und schnellem Zugriff die verschiedenen Manuskriptfassungen und mehr noch deren vagabundierende Teile immer wieder in geordnete Form gebracht und zu einem Ganzen zusammengeführt hat. Frühere Manuskriptteile hat Frau Gisela Maaß, Hagen, erfasst; auch ihr sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Berlin
Mai 1996

Georg Schreyögg

Inhaltsverzeichnis

1 Begriffliche Grundlagen	1
1.1 Der Organisationsbegriff	3
1.1.1 Der instrumentelle Organisationsbegriff	4
1.1.2 Der institutionelle Organisationsbegriff	7
1.2 Was heißt Organisieren?	9
1.3 Formale und informale Regeln	11
1.4 Fremdorganisation versus Selbstorganisation	13
1.5 Organisationsstrukturen und Verhalten	14
1.6 Organisationsprozesse	15
1.7 Ordnungsrahmen	16
Literatur	20
2 Strukturierung von Aufgaben	23
2.1 Theoretische Grundlagen der organisatorischen Strukturgestaltung	24
2.2 Organisatorische Differenzierung	28
2.2.1 Aufgabenanalyse	28
2.2.2 Aufgabensynthese	36
2.2.3 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	39
2.2.3.1 Organisation nach Verrichtungen	39
2.2.3.2 Organisation nach Objekten	40
2.2.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	51
2.3 Organisatorische Integration	56
2.3.1 Abstimmung durch Hierarchie	58
2.3.2 Abstimmung durch Programme und Pläne	64
2.3.3 Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren	69
2.3.3.1 Horizontale Zusatzformen organisatorischer Integration	71
2.3.3.2 Die Matrixorganisation	73
2.3.3.3 Die Projektorganisation	84

2.3.4 Differenzierungsabbau als Alternative: Prozessorganisation	89
2.3.5 Laterale Integration	91
2.3.6 Minimale Strukturen und Agilität	93
2.3.7 Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen	99
Literatur	105
3 Integration von Individuum und Organisation	111
3.1 Menschliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit	114
3.1.1 Arbeitsrelevante Bedürfnisse	114
3.1.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow	115
3.1.3 Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten Organisationsgestaltung	119
3.2 Reifungsstreben in der Organisation	124
3.2.1 Das Reifekonzept von Argyris	124
3.2.2 Reifestreben und Prinzipien formaler Organisation	128
3.2.3 Praktische Lösungsansätze	131
3.3 Motivierende Teamarbeit	138
3.4 „System 4“: Die Netzwerkstruktur	141
3.5 Neuere motivationsorientierte Organisationsmodelle	150
3.5.1 Theorie Z	150
3.5.2 Laterale Organisationsmodelle	152
3.6 Integrative Gesamtmodelle	161
3.7 Kritik an den motivationsorientierten Organisationsmodellen	164
Literatur	169
4 Organisation und Umwelt	177
4.1 Zur Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt	178
4.2 Elemente und Dimensionen der Umwelt	182
4.2.1 Formale Dimensionen	182
4.2.2 Inhaltliche Dimensionen	187
4.3 Anpassung der Organisation an die Umwelt	194
4.3.1 Anpassung an die Marktimperative	194
4.3.2 Organisationsgestaltung als Ergebnis evolutorischer Auslese	196
4.3.3 Organisationsgestaltung als kontingenter Prozess: It all depends	200
4.3.3.1 Umwelt und Organisationsstruktur	200
4.3.3.2 Technologie und Organisationsstruktur	208
4.3.3.3 Kontingenztheorie in neuem Gewand: das Konzept der Ambidexterität	215
4.3.3.4 Kritische Würdigung des kontingenztheoretischen Problemlösungsansatzes	217

4.4	Interaktion von Organisation und Umwelt	227
4.4.1	Stabilisierung des Leistungsflusses als Kernthema	228
4.4.2	Strategische Organisation	237
4.4.3	Neuere Technologieforschung: Soziomaterialität	242
4.4.4	Interorganisationale Beziehungen und Netzwerke	244
4.4.4.1	Der „Relational View“	245
4.4.4.2	Formen interorganisationaler Beziehungen	246
4.4.4.3	Sozialkapital durch Netzwerke	255
Literatur		265
5	Zum Umgang mit emergenten Prozessen in Organisationen	275
5.1	Informale Ordnung	278
5.2	Politische Prozesse in Organisationen	284
5.2.1	Zum Begriff des „politischen Prozesses“	284
5.2.2	Struktur politischer Spiele	287
5.2.3	Praktische Implikationen der politischen Prozessperspektive	292
5.2.4	Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen	295
5.3	Unternehmenskultur	298
5.3.1	Theoretischer Hintergrund	298
5.3.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	301
5.3.3	Kulturtypen	307
5.3.4	Die Erfassung von Unternehmenskulturen	308
5.3.5	Starke und schwache Kulturen	311
5.3.6	Unternehmenskulturen und Subkulturen	313
5.3.7	Unternehmenskultur im Kreuzungspunkt anderer kultureller Einflüsse	316
5.3.8	Wirkungen von Unternehmenskulturen	318
5.3.9	Kulturwandel in Organisationen	321
Literatur		332
6	Organisatorischer Wandel und Lernen	339
6.1	Episodischer Wandel	340
6.1.1	Veränderung durch Anordnung	340
6.1.2	Änderungsbarrieren	342
6.1.3	Gestaltung von Änderungsprozessen	347
6.1.3.1	Lewins Goldene Regeln	347
6.1.3.2	Organisationsentwicklung	351
6.1.4	Muster erfolgreicher Wandelprozesse	354
6.1.5	Modelle des Change Management/Organisationsentwicklung	358
6.1.6	Grenzen der herkömmlichen Wandelperspektive	369

6.2	Kontinuierlicher Wandel	373
6.2.1	Organisatorisches Lernen als Theorie kontinuierlichen organisatorischen Wandels	374
6.2.1.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	374
6.2.1.2	Lernebenen	379
6.2.1.3	Lernformen	383
6.2.1.4	Wissensmanagement	387
6.2.2	Dynamische Kompetenzen	394
6.3	Wandel und Stabilität neu gesehen: Grenzen der Fluidität	402
	Literatur	411
7	Entwicklungslinien der Organisationstheorie	419
7.1	Klassische Organisationstheorie	422
7.1.1	Bürokratie-Ansatz	422
7.1.2	Administrativer Ansatz	426
7.1.3	Arbeitswissenschaftlicher Ansatz	429
7.2	Neoklassische Organisationstheorie	432
7.2.1	Human Relations	432
7.2.2	Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard	436
7.3	Moderne Organisationstheorien	440
7.3.1	Der Human-Ressourcen-Ansatz	440
7.3.2	Strukturalistischer Ansatz: Komparative Strukturanalysen	442
7.3.3	Organisatorische Entscheidungsforschung	445
7.3.3.1	Empirische Theorie der organisatorischen Entscheidung	445
7.3.3.2	Entscheidungslogisch-mathematische Ansätze	447
7.3.3.3	Die mikroökonomische Organisationsanalyse (Neue Institutionenökonomik)	449
7.3.4	Ressourcenbasierter Ansatz	455
7.3.5	(Neo-)Institutionalistische Ansätze	457
7.3.6	Systemtheoretische Ansätze	460
7.3.7	Postmoderne Organisationstheorie	466
7.3.8	Organisationale Praktiken	469
	Literatur	477
	Literaturempfehlungen	481
	Stichwortverzeichnis	521