

14. Grundkonzepte der Organisation

Wolfgang Scholl

1. Einleitung

Die empirische Organisationsforschung ist eines der wenigen wirklich interdisziplinären Gebiete. Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Politologie, Ökonomie und Anthropologie ergänzen und befruchten sich hier wechselseitig. Sie haben dabei Konzepte der *Organisation* entwickelt, die das Nachdenken über organisationale Vorgänge anregen, erleichtern und vertiefen. Daher hätte es wenig Sinn, nur Grundkonzepte der Organisationspsychologie darzustellen, denn dies wurde dem Stand der Organisationsforschung nicht gerecht und die weitere interdisziplinäre Zusammenarbeit behindern. Vielmehr soll die Relevanz der hier dargestellten Konzepte der Organisation für die Organisationspsychologie hervorgehoben werden, besonders dort, wo die Beiträge der Psychologie zur Organisationsforschung bisher gering waren.

1.1 Was ist das, eine Organisation?

So vertraut uns im Alltag der Begriff der Organisation ist, so schwer fällt doch eine genauere Begriffsbestimmung. March und Simon (1958/1976) z. B. verzichten deswegen von vorneherein auf eine Definition und führen stattdessen ein paar Beispiele an: «Die «United States Steel Corporation» ist eine formelle Organisation; ebenso das Rote Kreuz, die Gemischtwarenhandlung um die Ecke und das New York State Highway Department» (1976, S. 7). Diese Beispiele können um eine Jugendstrafanstalt, einen Kaninchenzüchterverein, ein Predigerseminar, ein Bataillon der Bundeswehr, ein Krankenhaus und um viele andere ergänzt werden, die im Sinne einer schwer zu fassenden

Merkmalsähnlichkeit als Organisationen betrachtet werden können.

In Anlehnung an Kieser und Kubicek (1983, S. 1) kann folgende Explikation versucht werden: Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regelungen aufweist, mit deren Hilfe die unter die Mitgliedschaftsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziele ausgerichtet werden sollen. Durch die Existenz formeller Regelungen lassen sich kleine Organisationen wie der Gemischtwarenladen von informellen Gruppen abgrenzen; größere soziale Gebilde könnten ohne sie sowieso nicht existieren. Die Mitgliedschaftsbedingungen sind (schriftliche oder mündliche) vertragliche Regelungen, die nicht alle Lebensbereiche der Mitglieder, sondern nur relativ eng umgrenzte Leistungsanforderungen erfassen. Eine Familie ist daher keine Organisation, ebenso wenig wie ein Staat, da für beide potentiell alle Lebensbereiche bedeutsam sind.

1.2 Organisationen als Akteure

Problematisch mag die Idee erscheinen, daß ein soziales System Ziele verfolgt; gerade Psycholog/inn/en werden das eher für eine metaphorische Ausdrucksweise halten und die Bildung und Verfolgung von Zielen auf Personen beschränken wollen, die in solchen sozialen Gebilden tätig sind. Wie Vanberg (1982) analytisch und v. Cranach, Oxsenbein und Tschan (1987) empirisch gezeigt haben, ist diese Beschränkung jedoch nicht gerechtfertigt und für eine adäquate wissenschaftliche Analyse sogar hinderlich. Aus juristischer Sicht sind Organisationen eigene Rechtspersönlichkeiten und können Verträge mit Individuen, anderen Organisationen und Staaten abschließen, sie sind *korporati-*

ve Akteure. Es gibt jeweils berechnigte Vertreter, die im Namen der Organisation Verträge aushandeln und unterschreiben. Dabei läßt sich empirisch gut unterscheiden, ob eine Person als Individuum, als Mitglied einer Gruppe oder in organisatorischer Funktion handelt (v. Cranach et al., 1987).

Auch auf der Basis eines methodologischen Individualismus, der zunächst von Individuen als Akteuren ausgeht, läßt sich diese Ansicht begründen (vgl. zum folgenden Vanberg, 1982). Danach werden soziale Systeme dadurch zu kollektivem Handeln fähig, daß Individuen nicht mehr einzeln ihre Ressourcen (Fähigkeiten, Wissen, Geld, Rechte) für bestimmte Ziele einsetzen, sondern sie zusammenlegen und einer einheitlichen Disposition unterstellen, sofern sie dadurch ihre Ziele besser verwirklichen können. Diese einheitliche Disposition, wer immer sie beschließt und ausführt, macht eine Organisation zu einem korporativen Akteur. Gegenüber individuellen Aktivitäten folgen daraus jedoch zwei neue Grundprobleme: (1) Das Herrschaftsproblem: Wer disponiert die zusammgelegten Ressourcen und damit auch die Aktivitäten der Mitglieder? (2) Das Verteilungsproblem: Wie werden die resultierenden Anreize und Belastungen unter den Organisationsmitgliedern verteilt ?

1.3 Das Herrschaftsproblem

Durch die Ressourcenzusammenlegung werden neue Formen der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Koordination möglich und erforderlich, was jedoch verbindliche Entscheidungen für alle erfordert. Dazu müssen Entscheidungsverfahren und Entscheidungsrechte festgelegt werden; das Dispositionsproblem ist damit zugleich ein Herrschaftsproblem. Sicher ist dieses Problem besonders gravierend, wenn nur einer entscheidungs- und weisungsbefugt sein soll, wie der Eigentümer in seinem Unternehmen oder der absolutistische Fürst im preußischen Heer, dem Vorbild der modernen Großbürokratien. Vorhanden ist es aber auch im genossenschaftlich organisierten Alternativbetrieb, wo alle gleiche Rechte

und Pflichten haben, denn auch dort ist die tatsächliche Macht meist ungleich verteilt. Vor allem aber legen die gemeinsamen Entscheidungen bindend fest, was jede/r einzelne zu tun hat.

Verlieren organisationale Entscheidungen ihre grundsätzliche Verbindlichkeit, dann sind zwar alle wieder frei zu tun und zu lassen, was ihnen beliebt, aber mit der einheitlichen Disposition ist auch die Existenz der Organisation beendet. Selbst beim Verein der Briefmarkensammler gibt es daher ein Minimum an verbindlichen Regelungen, die es ermöglichen, daß diese Organisation als Akteur auftritt. Das Dispositions- und Herrschaftsproblem wird bei den Konzepten <Organisationsziele> (Abschnitt 3.1), <Organisationsverfassung> (3.2) und <Führung und Partizipation> (4.3) noch genauer betrachtet.

1.4 Das Verteilungsproblem

Wo Ressourcen kollektiv disponiert werden, gibt es immer auch ein Verteilungsproblem: Wie sollen - normativ betrachtet - die Rechte und Pflichten, - inhaltlich - die Gratifikationen und Beiträge und - subjektiv bewertet - die Anreize und Belastungen auf die einzelnen Mitglieder verteilt werden? Bei individueller Disposition ist das relativ einfach: Bei der Entscheidung, jemandem für 80.- DM Arbeitslohn die Fliesen zu verlegen, gibt es für den selbständigen Fliesenleger kein Verteilungsproblem; das gleiche gilt für die Entscheidung, sich diese und die folgenden Arbeiten durch den Kauf eines neuen Werkzeugs zu erleichtern: aus der Entscheidung folgen unmittelbar die Anreize und die Belastungen. Wie ist demgegenüber der Einsatz eines Poliers, einer Sekretärin, eines Baustellenleiters und eines Kapitalgebers in einer Baufirma zu werten, wenn es darum geht, die Erschwerniszulage zu erhöhen, ergonomisch bessere Bildschirme zu beschaffen, in neue Ausrüstung zu investieren oder den Gewinn zu erhöhen? Da bei Organisationen die Ressourcen zusammengelegt werden, gibt es keine selbstverständliche Entsprechung von Beiträgen bzw. Be-

lastungen und Gratifikationen bzw. Anreizen.

Damit kommt zur intrapersonellen Bewertung, die jede/r für sich selbst vornimmt, ein interpersoneller Wertvergleich hinzu. Wie wichtig sind die Beiträge der einzelnen Mitglieder für die Zielerreichung der Organisation? Wie schwierig ist es, sie zu erbringen? Wie leicht könnte man sie ersetzen durch die Beiträge anderer? Wieviel Macht können die einzelnen mobilisieren, um ihre Anreiz-Belastungs-situation zu verbessern? Manche dieser Probleme werden periodisch durch Tarifverträge geklärt, andere regeln sich durch Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, dem Kapitalmarkt oder in der Konkurrenz von Vereinen um die freie Zeit potentieller Mitglieder. Darüber hinaus aber müssen solche Bewertungsprobleme laufend - explizit oder implizit - in der Organisation geklärt werden, denn viele organisationale Entscheidungen haben Konsequenzen für die Verteilung von Anreizen und Belastungen (vgl. besonders 4.1: Entscheidungsprozesse, 4.4: Kooperation und Konflikt, 5.1: Grundfragen der Ergebnisbewertung und 5.2: Organisationale Effektivität). Vor der Darstellung der einzelnen Grundkonzepte in den Abschnitten 3 bis 5 werden im folgenden 2. Abschnitt verschiedene Perspektiven erörtert, unter denen Organisationsforschung betrieben werden kann.

2. Metaphern der Organisationsforschung

Die Auswahl von Grundkonzepten der Organisation für dieses Kapitel ist ein Problem, für das es weder einfache noch eindeutige Lösungen gibt. Wissenschaftliche Konzepte sind ebenso wie Alltagsbegriffe menschliche Konstruktionen, die die selektiven Erkenntnisse, Vor-Urteile und Interessen ihrer Urheber, ihrer Zeit und ihrer sozialen Umwelt widerspiegeln. Dabei werden sie nicht isoliert gebildet, sondern stehen in einem sinnhaften Zusammenhang, der durch kaum prüfbar Annahmen, Metaphern, Wertungen und Weltanschauungen gestiftet wird.

Sozialtheorie und soziale Praxis beeinflussen sich wechselseitig: Durch soziale Sinnkonstruktionen werden bestimmte Aspekte der Realität hervorgehoben und bewertet, was sowohl die Wahrnehmung als auch die Gestaltung der Realität beeinflusst (Israel, 1972). Häufig wirkt diese Gestaltung dann im Sinne einer self-fulfilling prophecy und macht die sozialen Gebilde der vorauslaufenden Sinnkonstruktion ähnlicher als sie es ursprünglich waren; dies fördert den Anschein der Brauchbarkeit dieser Konzepte. Natürlich gibt es auch self-destroying prophecies, bei denen die soziale Praxis die zugrundeliegenden Sinnkonstruktionen diskreditiert; solche Konzepte geraten dann schnell - manchmal vielleicht zu schnell - aus der Diskussion.

Die Schwierigkeit der Auswahl von Konzepten zur Beschreibung der Realität und zur Strukturierung alltäglicher und wissenschaftlicher Erfahrung ist besonders groß, wenn es für ein Gebiet sehr unterschiedliche Perspektiven und Sinnkonstruktionen gibt, wie das bei der Organisationsforschung der Fall ist. Morgan (1986) hat etliche Metaphern, die in der Organisationsforschung verwendet wurden und werden, ausführlich analysiert. Solche Metaphern sollen daher zuerst dargestellt werden, um das Verständnis und die Einordnung der ausgewählten Grundkonzepte zu erleichtern. Dabei werden auch Parallelen zu psychologischen Traditionen aufgezeigt.

2.1 Die Maschinenmetapher

Der Begriff «Organisation» ist aus dem griechischen Wort «organon» entstanden, das «Werkzeug» bedeutet. Ein solches Werkzeug in der Hand Friedrichs des Großen war die Armee, die er - fasziniert von mechanischen Spielzeugsoldaten - zu einem weithin bewunderten effizienten Werkzeug zur Umsetzung seiner Pläne gestaltete. Abgestufte Ränge und Uniformen, standardisierte Regeln, standardisierte Ausrüstung, Spezialisierung der Aufgaben, einheitliche Kommandosprache und systematischer Drill, die Unterscheidung von beratendem Stab und

weisungsbefugter Linie sowie die Durchsetzung unbedingten Gehorsams waren seine Mittel. Auf das Vorbild dieser militärischen und anderer staatlicher Bürokratien griffen die entstehenden Großfirmen auf der Suche nach einem praktizierbaren Organisationsmodell zurück und übernahmen zu diesem Zweck oft auch höhere Offiziere in leitende Positionen (Kocka, 1981).

Die Vorstellung, daß die perfekte Organisation eine Maschine sei, wurde zur Zeit der Industrialisierung unterstützt durch die zunehmende Mechanisierung der Produktion mit ihrer Überlegenheit gegenüber der Handarbeit. Augenfällig wird dies besonders bei Fließarbeit und Akkordarbeit, die die Arbeiter zu Anhängseln der Maschine machen. Perfektioniert wurde die Maschinenmetapher durch das sogenannte «Scientific Management» von Frederick Taylor (1911), nach ihm auch «Taylorismus» genannt (vgl. Kapitel 2). Mit dem Prinzip der Trennung von Hand- und Kopfarbeit wurden die Arbeiter zu berechenbaren Rädchen im Getriebe degradiert, deren Einsatz durch die Manager ingenieurmäßig mit Hilfe von Zeit- und Bewegungsstudien optimiert wurde. Taylor glaubte durchaus auch im Interesse der Arbeiter zu handeln, denn die erhöhte Produktivität ermöglichte Lohnerhöhungen. Die Maschinenmetapher ist kongenial zur behavioristischen Lernpsychologie: Über geeignete Verstärkerpläne, nämlich die unmittelbare Koppelung der Lohnsätze an die vorgeschriebenen Arbeitsschritte, kann die Arbeitsleistung anscheinend nach Wunsch optimiert werden.

Max Weber analysierte als erster bedeutender Organisationstheoretiker diese Entwicklung (1921/1972, S.56): «Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich (sc. zu anderen Organisationsformen) . . . wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung.» Und (S. 128) «die rein bürokratische. . . Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also Berechenbarkeit für den Herrn. . . rein *technisch* zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, . . . formal *rationalste* Form der Herrschaftsaus-

Übung». Deutlich ist, daß mit dem Maschinenmodell vor allem das Herrschaftsproblem zugunsten *eines* «Herrschers» gelöst werden soll.

Die Maschinenmetapher hat die Realität von Organisationen vor allem zwischen 1850 und 1950 stark geprägt. Im Kontingenzansatz (Kieser & Kubicek, 1983) wurden diese Vorstellungen empirisch untersucht, und es wurde festgestellt, daß bürokratische Organisationen am ehesten in relativ stabilen Umgebungen florieren, während in dynamischen Umwelten eher die interne Flexibilität sogenannter «organischer» Organisationen benötigt wird, die sich auf gut ausgebildete und relativ selbständig agierende Mitglieder stützen. Dieses Ergebnis paßt besser zur Organismusmetapher (2.5).

2.2 Die Bedürfnismetapher

Als die Maschinenmetapher zunehmend in Organisationsrealität umgesetzt wurde, gab es vielfache Kritik von außenstehenden Beobachtern und massive Protestaktionen von seiten der betroffenen Arbeitnehmer. Sie wehrten sich auch in der Arbeit, indem sie restriktive Leistungsnormen setzten oder Sabotageakte gegen zu kurze Arbeitstakte durchführten. Managementpraktiker und Wissenschaftler der sogenannten «Human-Relations-Bewegung» erkannten, daß die Arbeitsmotivation nicht allein von der Entlohnung abhängt. Zusätzlich wurden vor allem die Bedürfnisse nach sozialem Kontakt, nach sozialer Anerkennung und nach Selbstverwirklichung im Anschluß an die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954) betont. Eine Erhöhung der Produktivität sei nur über eine adäquate Befriedigung dieser höheren Bedürfnisse zu erreichen. Ihre Befriedigung sei vor allem eine Frage des Führungsstils.

Diese motivationspsychologische Betrachtungsweise hat direkt und indirekt den wohl größten Teil der bisherigen empirischen Organisationsforschung ausgelöst, vor allem auf den Gebieten Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Gruppendynamik, Führung und Partizipation. Thematisiert werden

Aspekte des Verteilungsproblems, während das Herrschaftsproblem meist ignoriert wird. Die Bedürfnismetapher besitzt, vor allem unter dem Einfluß der humanistischen Psychologie und der von Lewin (1947) initiierten Gruppendynamik, ein hohes Kritikpotential gegenüber der Maschinenmetapher sowie ein Utopiepotential, an dem sich andere Organisationsmetaphern messen lassen müssen. Andererseits bleiben die strukturellen und systemischen Aspekte der Organisation ausgeblendet.

2.3 Die Problemlösungsmetapher

Organisationen sehen sich fortlaufend vor Probleme gestellt, die sie lösen müssen. Es müssen Ziele gebildet, spezifiziert oder modifiziert werden, die eine einigermaßen einheitliche Disposition der organisationalen Ressourcen ermöglichen. Sofern Ziele spezifiziert sind, besteht das Problem, wie diese Ziele am besten verwirklicht werden können. Die Tätigkeit in Organisationen kann also als ein Strom von Lern- und Problemlösungsaktivitäten aufgefaßt werden, die arbeitsteilig angegangen werden. Dabei kann man zweierlei von der Forschung zu individuellen Problemlöseprozessen lernen: Zum einen mag es analoge Prozesse auf der Organisationsebene geben, die empirisch geprüft werden können, z.B. ob die Planungsmethode und die Ziel-Mittel-Analyse als generelle individuelle Heuristiken auch organisatorisch verwendet werden (können). Zum anderen kann die Nützlichkeit organisatorischer Prozeduren und Strukturen daran gemessen werden, inwieweit diese die begrenzte individuelle Rationalität beachten und kompensieren, so daß organisationale Entscheidungen den Realitäten besser gerecht werden.

Entsprechende theoretische und empirische Analysen von March und Simon (1958) und Nachfolgern haben eine Fülle von wichtigen Einsichten erbracht (vgl. das Entscheidungsmodell des adaptiven Problemlösens in 4.1). Sehr differenziert wurde dabei das Dispositionsproblem in seinen Arbeitsteilungs- und Koordinationsaspekten angegangen; das da-

mit verbundene Herrschaftsproblem blieb aber ebenso unterbelichtet wie das Verteilungsproblem. Es fehlt vor allem eine konsequente sozio-ökonomische Analyse der Entstehung, Ausübung und Nachwirkung von organisationaler Macht. Die zugrundeliegende kognitive Psychologie der Problemlösung kann diese Bereiche nicht abdecken. Weniger befriedigend ist auch die Verknüpfung der verschiedenen Teilanalysen, was z.T. an der unzureichenden Verbindung der Systemebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Umwelt (Wirtschaft, Politik und Gesellschaft) liegt.

2.4 Die Politikmetapher

Es wäre naiv anzunehmen, daß alle Organisationsmitglieder die gleichen Interessen haben oder beim Eintritt in die Organisation auf ihre Eigeninteressen zugunsten eines imaginären Gesamtinteresses verzichten. Interessenkonflikte gibt es überall, zwischen Vorgesetzten und Untergebenen um Arbeitsanweisung und -kontrolle, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern um Arbeitsbedingungen, zwischen Kollegen um die Beförderung, zwischen Produktions- und Marketingabteilung um Liefertermine, zwischen Projektbeteiligten um die Erfolgsschreibung, zwischen Organisation und Öffentlichkeit um die Gefahr durch Schadstoffemissionen usw. Die Konfliktaustragung ähnelt der in der staatlichen Politik, sie wird daher auch als «Mikropolitik» bezeichnet (Küpper & Ortmann, 1988). Die Konflikte verlaufen zwar meist etwas gedämpfter oder spielen sich im Verborgenen ab, aber auf Machtausübung wird nur selten verzichtet. Weitere Parallelen zur «großen» Politik zeigen sich darin, daß es in Organisationen verschiedene Verfassungen und Verfassungswirklichkeiten gibt, die der Autokratie, pluralistischen Systemen, der repräsentativen oder der direkten Demokratie ähneln.

Die Politikmetapher hat viele, z.T. noch unausgeschöpfte Vorzüge (Kirsch, 1990; Scholl, 1992b), zu der psychologische Ansätze der sozialen Wahrnehmung, der Macht- und Konfliktforschung noch nützliche Bei-

träge liefern können. Sie macht politikwissenschaftliche Erkenntnisse für die Organisationsforschung fruchtbar. Daher spielen bei ihr auch das Herrschafts- und das Verteilungsproblem eine zentrale Rolle. Sie hat eine intensive Beschäftigung mit verschiedenen Formen der Machtausübung angeregt, wobei allerdings Politik oft zu einseitig mit Machtausübung identifiziert wurde. Deshalb bedarf sie der Korrektur und Ergänzung durch andere Metaphern.

2.5 Die Organismusmetapher

Der Maschinenmetapher entgegengesetzt ist in vieler Hinsicht die Organismusmetapher. Organisationen werden wie Organismen (Einzeller, Pflanzen, Tiere, Menschen) als offene Systeme betrachtet, die im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt stehen und dabei trotz ständiger Umweltveränderungen ihre Eigenart bewahren. Indem sie Materie (Rohstoffe, Vorprodukte), Energiepotentiale (Arbeit, Kapital) und Informationen aus ihrer Umwelt importieren (*Input*), diese in Güter oder Dienstleistungen von höherem Wert transformieren (*Throughput*) und an bestimmte Umweltsektoren im direkten oder indirekten Tausch gegen den benötigten Input abgeben (*Output*), können Organisationen ebenso wie alle lebenden Systeme «überleben». Je komplexer die Umweltanforderungen sind, umso stärker muß die innere Differenzierung offener Systeme in gut koordinierte Subsysteme sein, um die Komplexität der Anforderungen aufzunehmen und nicht an unberücksichtigten Anforderungen zu scheitern (vgl. die Ausführungen zum Kontingenzansatz in 2.1).

Die biologisch inspirierte Systemtheorie liefert eine Reihe von relativ abstrakten Konzepten, mit denen komplexe Zusammenhänge leichter faßbar und überschaubar werden; allerdings müssen sie jeweils durch objektspezifische Konzepte konkretisiert werden. Besonders Katz und Kahn (1966) haben das für die Organisationspsychologie getan (vgl. Abschnitt 3); mit Hilfe der Rollentheorie zeigen sie, wie individuelle Handlungen organisatorisch verbunden sind, und

wie sich aus Ereigniszyklen organisationale Strukturen herausbilden. Damit haben sie eine psychologisch fundierte Lösung für den Zusammenhang von individuellem und organisationalem Handeln gefunden; bei ihnen wird auch das Herrschaftsproblem durch das Führungssystem (managerial Subsystem) und das Verteilungsproblem durch das Erhaltungssystem (maintenance Subsystem) berücksichtigt.

Die Systemtheorie geht von der Equifinalität lebender Systeme aus, d.h. das gleiche Ziel kann auf sehr unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Dementsprechend wurde vom sogenannten sozio-technischen Ansatz gezeigt, daß es nicht eine wirtschaftlich beste technische Organisation gibt, der sich die soziale anzupassen hätte, sondern daß es Gestaltungsmöglichkeiten zur wechselseitigen Anpassung von technischem und sozialem System gibt, die auf differenziertere Zielbündel hin optimiert werden können (Sydow, 1985). Dieser Gedanke hat viele Forschungen über Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung angeregt (vgl. Kapitel 7).

Mit der Weiterentwicklung der biologischen Systemtheorie ergaben sich immer neue Anregungen, die auch in der Organisationsforschung aufgegriffen werden, wie die Ideen der Selbstorganisation, des Wandels von Strukturen durch positive, abweichungsverstärkende Rückkopplung und der Ko-Evolution von Organismen und Umwelten (vgl. z.B. Bauer & Matis, 1989). Dabei werden zunehmend auch Kritikpunkte an früheren Arbeiten im Rahmen der Organismusmetapher berücksichtigt: So ist der Gedanke der funktionalen Einheit oft zu sehr betont worden, der für Organismen sehr wichtig, für soziale Systeme aber problematisch ist und ideologisch leicht zur Überanpassung der Organisationsmitglieder mißbraucht werden kann. Menschen sind jedoch anders als die Zellen eines Organismus - gleichzeitig Mitglieder in verschiedenen (sozialen) Systemen und können diese auch verändern.

2.6 Die Kulturmetapher

Während die Einsicht nicht neu ist, daß verschiedene Organisationen auch verschiedene Kulturen haben (Katz & Kahn, 1966, S.65f.), ist sie durch den wirtschaftlichen Aufstieg japanischer Firmen mit ihren andersartigen Werten, Regeln und Gebräuchen in den Brennpunkt des Interesses gerückt. Dabei hat man entdeckt, daß es auch in den USA Firmen gibt, die in etlichen Anschauungen und Praktiken, eben ihrer Kultur, dem japanischen Modell ähneln (Ouchi, 1981). In diesem Sinne sind Organisationen Minigesellschaften mit eigener Kultur, die freilich durch ihre Einbettung in eine gesamtgesellschaftliche Kultur geprägt sind. Vor allem in der Unternehmensberatungsliteratur werden dabei große Hoffnungen geweckt, durch geeignete Gestaltung der Organisationskultur den Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg in der Hand zu haben (Peters & Waterman, 1982). In der wissenschaftlichen Forschung hat sich das Interesse an Organisationskultur eher aus einer gewissen Enttäuschung über den Kontingenzansatz (siehe 2.1) entwickelt, der mit der simplen Korrespondenzannahme von Organisationsstruktur und Umwelt viel zu mechanistisch, d.h. ohne menschliche Interpretations- und Gestaltungsspielräume konzipiert war.

Anstelle von scheinbar objektiv feststellbaren Strukturen rückt die Kulturmetapher gemeinsame Interpretationen, kollektive Werte und Normen sowie sinnstiftende Mythen und Rituale in den Vordergrund. So kann ein Strukturmerkmal, z. B. eine große Leitungsspanne (viele Untergebene pro Vorgesetzte), je nach der kollektiven Interpretation ein rigides Kostendenken oder weitgehende Selbständigkeit bedeuten. Häufig wird dabei auf die soziologische Sozialpsychologie bzw. den symbolischen Interaktionismus zurückgegriffen: im Sinne des geflügelten Wortes «Wenn die Menschen Situationen als real definieren, so sind auch ihre Folgen real» (Thomas & Thomas, 1965, S. 114) lösen verschiedene Interpretationen unterschiedliche Handlungen aus. Gegenüber dem Kontingenzansatz haben

die Menschen hier eine aktivere Rolle: Durch Interaktion und Interpretation konstruieren sie die soziale Realität ihrer Organisation im Wechselspiel von symbolischen und materiellen Aktivitäten.

Leider ist die empirische Erforschung von Organisationskulturen sehr aufwendig und daher noch nicht sehr weit gediehen (mehr dazu in 3.6). Bei dieser Metapher waren die Kritiker schneller als die Forscher (Ebers, 1985; Neuberger & Kompa, 1987).

2.7 Die Kostenmetapher

Aus der Volkswirtschaftslehre hat Williamson (1975) mit seiner Transaktionskostentheorie einen interessanten neuen Ansatz in die organisationstheoretische Diskussion eingeführt. Seine Analyseeinheit ist die Transaktion, d.h. der Austausch materieller oder immaterieller Güter. Gewählt werden solche Transaktionen, bei denen das Ergebnis am günstigsten ausfällt; die Verwandtschaft zum austauschtheoretischen Interaktionskonzept der Sozialpsychologie ist augenfällig. Für das Zustandekommen von Transaktionen ist es nun entscheidend, daß für beide Seiten nicht nur der empfundene Nutzen der zu erwerbenden Güter die subjektiven Kosten der abzugebenden Güter übersteigt, sondern daß die mit der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und erneuten Modifikation verbundenen *zusätzlichen Kosten der Transaktion* möglichst gering sind.

Grundsätzlich besteht die Wahl, Transaktionen in Märkten oder in Organisationen bzw. Hierarchien zu vollziehen. Ein Autohersteller kann z. B. alle Teile von anderen Firmen beziehen und sich auf die Montage als eigene originäre Leistung beschränken, oder er kann beliebig viele Teile selbst fertigen. Gewählt wird nach Williamson die Alternative, die geringere Transaktionskosten hat. Er erwartet bei Markttransaktionen mit großer Unsicherheit und Komplexität hohe Verhandlungskosten; in einer Hierarchie dagegen können die Weisungen leichter modifiziert werden, die Transaktionskosten sollten hier niedriger sein, so daß sich Organisatio-

nen als Koordinationsmechanismus durchsetzen. Andererseits können Organisationen aber auch zu groß werden, so daß die Kosten bürokratischer Kontrolle zu hoch werden. In diesen Fällen werden sich Organisationen wieder teilen oder in relativ selbständige Sparten untergliedern.

Die Transaktionskostentheorie ist der einzige Ansatz, der systematische Aussagen zur relativen Effizienz von Märkten und Organisationen als Koordinationsformen ebenso macht wie zur Größe und Form von Organisationen und schließlich auch zu den rapide sich entwickelnden Zwischenformen wie z.B. Joint Ventures. Sie bietet auch gute Anknüpfungspunkte für psychologische Fragestellungen, weil Williamson beschränkte Rationalität und Opportunismus als Verhaltensaxiome seiner Theorie zugrundelegt. Der größte Mangel dieses ökonomischen Ansatzes besteht darin, daß die - schwer operationalisierbaren - Transaktionskosten nur zur Ableitung verwendet und nicht selbst empirisch geprüft werden. Die enge ökonomische Effizienzbetrachtung führt auch dazu, daß Machtfragen und die damit zusammenhängenden Herrschafts- und Verteilungsprobleme nicht gesehen bzw. über die Kostenminimierung als gelöst betrachtet werden.

2.8 Die Ausbeutungsmetapher

Organisationen haben in den modernen Gesellschaften wesentlich dazu beigetragen, Wissen, Handlungsmöglichkeiten und Lebenschancen zu erhöhen. Andererseits werden viele der Probleme und Übel unserer Zeit von Organisationen und ihren Führern mitverursacht, die ihre Macht zur Ausbeutung anderer für eigene Interessen nutzen. Produkte sind oft nicht richtig ausgetestet und dadurch gefährlich für die Benutzer, wie z. B. mit Formaldehyd imprägnierte Preßspanplatten oder Baustoffe mit Asbest. Ein weiteres Problem ist die Werbung, deren Ziel oft nicht die Information der Verbraucher ist, sondern ihre Irreführung; besonders intensiv wird für gesundheitsgefährdende Produkte wie Süßigkeiten, Tabak und Alko-

hol geworben. Noch gravierender sind die Bedrohungen, die von den verschiedenen Formen der Umweltverschmutzung ausgehen, von der Vergiftung der Böden, des Trinkwassers und der Meere über die Luftverschmutzung, das Waldsterben und die Bodenerosion bis hin zur globalen Klimakatastrophe. Staatliche Organisationen laufen im günstigen Fall mit ihren Nachforschungen und ihrer Aufklärungsarbeit oft lange hinterher, bevor sich etwas ändert, und in dieser Zeitspanne haben sich schon wieder neue Gefährdungen eingestellt. Im ungünstigen Fall stellen sie selbst die Genehmigungen aus oder sind blind gegenüber solchen Entwicklungen.

Die Arbeit selbst hat sich seit den Zeiten der Frühindustrialisierung mit ihren Hungerlöhnen und unmenschlichen Arbeitsbedingungen zwar erheblich verbessert, aber Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Arbeitslosigkeit spielen immer noch eine so große Rolle, daß über die Hälfte der Arbeiter und mehr als ein Drittel der Angestellten vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Am stärksten davon betroffen sind die untersten Lohn- und Gehaltsgruppen, die auch die geringsten Chancen zur Höherqualifizierung haben, besonders bei der tayloristischen Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Hildebrandt & Seltz, 1987). Auf diese Weise tragen Arbeitsorganisationen zur Herstellung gesellschaftlicher Benachteiligung bei, die sich negativ auf Persönlichkeitsentwicklung, Lebenseinstellungen, Selbstvertrauen, politisches und berufliches Engagement, Intelligenzentwicklung, Scheidungshäufigkeit, Alkoholismus, Kriminalität usw. auswirkt (Kohn, 1981; Zwicky, 1985).

Ein letzter Aspekt problematischer organisationaler Betätigung liegt in der zunehmenden Ausbreitung multinationaler Konzerne, deren Umsatz z.T. größer ist als das Brutto-sozialprodukt von Dänemark, Norwegen, Argentinien oder Indonesien. Häufig nutzen Konzerne gezielt die wirtschaftlichen Schwächen ihrer Gastländer aus, etwa wenn es um gefährliche Produktionen, Umweltschutzbestimmungen oder Steuervorteile geht. Dieser Sachverhalt wird dann auch noch als Argument benutzt, um «überzoge-

ne» Schutzbestimmungen in den wirtschaftlich stärkeren Ländern mit massivem Druck auf die Regierungen und Parlamente zu verhindern.

Durch die Ausbeutungsmetapher werden Zusammenhänge zwischen Person, Organisation und Gesellschaft ins Licht gerückt. Das organisationale Herrschafts- und Verteilungsproblem wird hier in seiner engen Verzahnung mit dem gesellschaftlichen und politischen Herrschafts- und Verteilungsproblem gesehen. Insofern ist die Ausbeutungsmetapher gut geeignet, Probleme organisationalen Handelns schärfer zu sehen und in einem breiteren Rahmen zu konzeptualisieren. Diese analytische Kraft verkehrt sich freilich ins Gegenteil, wenn die Ausbeutungsmetapher zu einer Verschwörungstheorie des Kapitalismus verkommt, mit der scheinbar alle Übel dieser Welt erklärbar sind.

Wenn im folgenden die wichtigsten Grundkonzepte der Organisationsforschung dargestellt werden, kann ein Hinweis auf die verwendeten Metaphern oft die Hintergründe besser ausleuchten.

3. Zustandsbeschreibungen der Organisation

Viele Organisationskonzepte dienen zunächst einmal zur Charakterisierung einer Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen. Da sich Organisationen selbst im Laufe der Zeit verändern, sind solche Konzepte auch für den Vergleich mit früheren Ausprägungen derselben Organisation nützlich. Ausgewählt wurden die wichtigsten und in der Organisationsforschung am häufigsten verwendeten Grundkonzepte, die sich für eine solche Zustandsbeschreibung eignen.

3.1 Organisationsziele

Wir haben die Organisation als ein soziales Gebilde definiert, das bestimmte Ziele verfolgt. Unter einem *Ziel* versteht man allge-

mein einen *angestrebten wünschenswerten zukünftigen Zustand*. Organisationale Ziele sind demnach diejenigen wünschenswerten zukünftigen Zustände, die die Organisation anstrebt. In erster Annäherung können damit verschiedene Organisationsarten abgegrenzt werden; Mayntz (1963) unterscheidet z. B. Organisationen mit *Geselligkeitszielen* (Freizeitvereine, Klubs), mit *Einwirkungszielen* (Gefängnis, Schule, Krankenhaus) und mit *Leistungszielen* (Unternehmen, Behörden). Solche Ziele beschreiben die gesellschaftliche Funktion von Organisationen, die auch zur Legitimation politischer Forderungen von den Organisationen benutzt werden können. Das Leistungsziel (Sachziel) eines Hausgeräteherstellers wäre es demnach, die Kunden mit funktionstüchtigen und preiswerten Hausgeräten zu beliefern. Aber will das Unternehmen nicht einfach so viel Gewinn (Formalziel) wie möglich machen? Oder gehört es auch zu den Leistungszielen, Arbeitsplätze bereitzustellen und das Steueraufkommen zu vergrößern? Wessen Ziele sind gemeint, die der Kunden, der Arbeitnehmer, der Politiker, der Geschäftsleitung oder der Anteilseigner? Hat das Unternehmen überhaupt eigene Ziele?

Zur Klärung dieser Fragen hilft zunächst die Unterscheidung von Generatoren und Restriktionen, die Simon (1964) im Rahmen der Problemlösungsmetapher vorgenommen hat. Generatoren sind angestrebte Zustände im Sinne der obigen Zieldefinition, und Restriktionen sind die Bedingungen, denen eine Losung genügen muß, um akzeptabel zu sein. Beide engen den Lösungsraum ein und erschweren die Losung; dabei sind die Restriktionen die härteren Kriterien, solange sie nicht erfüllt sind, während nach ihrer Erfüllung die Selektion von Alternativen allein von der Ausprägung der Generatoren abhängt. Für den Problemlöser und Entscheider motivieren in der Regel die Generatoren positiv die Lösungssuche, während die Restriktionen oft die Interessen anderer darstellen, die aufgrund von Austausch- und Machtbeziehungen eben akzeptiert werden müssen; teilweise wird daher versucht, sie abzumildern, aufzuheben oder zu umgehen.

Hauschildt (1977) fand bei einer Dokumentenanalyse zur Erstbeschaffung von Computern, daß ca. ein Viertel aller Zielartikulationen negativ formuliert war, also vermutlich Restriktionen benannte.

In diesem Sinne mag ein Unternehmer seine Gewinne steigern wollen, doch die Interessen der Kunden, denen er etwas verkaufen will, und die Interessen der Arbeitnehmer, die er zur Ausführung seiner Pläne benötigt, muß er ebenfalls bei der Suche nach den besten Gewinnmöglichkeiten berücksichtigen. Aber es kommt auch vor, daß Unternehmer sich mit den Zielen anderer identifizieren; für manche ist die Erfindung und Herstellung eines besseren Produkts oder die Erhaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter der Generator der Problemlösungsbemühungen, und die Gewinnerzielung wird zur Restriktion, der die gesuchte Lösung genügen muß. Öfter freilich werden die Ziele der anderen nur so weit wie unbedingt nötig beachtet, um die eigenen Ziele leichter und stärker befriedigen zu können. Es ist dann eine Frage der Macht in solchen Austauschprozessen, wer seine Ziele in welchem Umfang in das organisationale Zielsystem einbringen kann. Die Konzepte aus dem Bereich der Politikmetapher und der Ausbeutungsmetapher sind hier zur vertiefenden Analyse heranzuziehen (vgl. auch I: Entscheidungsprozesse).

Diese Überlegungen lassen sich auf alle Mitglieder und Betroffene anwenden, die Ressourcen für eine Organisation beisteuern, seien es Stadträte, die über die Theaterfinanzierung beschließen, oder Gefängnisinsassen, die formal überhaupt kein Recht haben, Ziele anzumelden, ohne deren Minimal Kooperation aber auch ein Gefängnisbetrieb nur schwer zu regulieren ist. So gesehen gehören alle Generatoren und Restriktionen in dem Maße, wie sie den Raum möglicher Lösungen einschränken, zum Zielsystem einer Organisation. Die konkrete Berücksichtigung dieser Zielaspekte ist dabei meist auf unterschiedliche Rollen verteilt, etwa wenn die Erforschung und Vertretung der Kundenbedürfnisse vor allem in der Marketingabteilung angesiedelt ist, die der Arbeitnehmerbedürfnisse dage-

gen in der Personalabteilung und beim Betriebsrat.

Die wenigen Untersuchungen der tatsächlich wirksamen Ziele zeigen, daß sie in der Praxis eine völlig andere Rolle spielen, als es in der formalen Entscheidungstheorie angenommen wird (Hauschildt, 1977): (1) Die Entscheidungsziele liegen am Beginn eines Entscheidungsprozesses oft nicht (oder nicht vollständig) vor. Die zu entwickelnden Alternativen können daher nicht anhand der Ziele bewertet werden; diese werden im Zusammenhang mit dem Problemlösungsprozeß erst entwickelt und durch die Information über die Alternativen beeinflusst. (2) Zielformulierungen sind meist vage, diffus und nicht operational und bieten damit beträchtliche Spielräume für unterschiedliche Interpretationen. (3) Die vielfältigen Zielelemente sind nicht widerspruchsfrei und spiegeln die Selektionskriterien, zu denen vor allem die involvierten Interessen gehören, nur unvollkommen wieder. (4) Die offiziell verkündeten Ziele werden oft erst nach der Entscheidung so bestimmt, daß sie möglichst rational und legitim erscheinen.

3.2 Organisationsverfassung

Wie dargestellt, werden die Ziele einer Organisation primär durch die relative Macht derjenigen bestimmt werden, auf deren Ressourcen die Organisation angewiesen ist. Dies könnte leicht dazu führen, daß bestimmte Interessen grob vernachlässigt werden und daß ständige Machtkämpfe die gesellschaftlich gewünschte Erfüllung der Sachziele massiv beeinträchtigen. Daher wird durch Verträge und vor allem Gesetze eine Organisationsverfassung geschaffen, mit der die Machtverteilung reguliert, d.h. begrenzt und zugleich gesichert wird. Für verschiedene Organisationstypen und Betroffenen Gruppen werden dabei unterschiedliche Regelungen getroffen: So gibt es je nach Eigentumsverhältnissen unterschiedliche Unternehmensverfassungen für die Aktiengesellschaft, die GmbH, die Genossenschaft, die OHG usw., die die Rechte und Pflichten der Kapitaleigner und der Un-

ternehmensleitungen regeln. Zusätzlich gelten Mitbestimmungsregelungen, die eine bessere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen ermöglichen sollen. Vereine haben ein spezielles Vereinsrecht, und Schulen unterliegen, je nach Typ, unterschiedlichen Schulgesetzen.

In den jeweiligen Organisationsverfassungen werden vor allem die Art, die Besetzung, die Entscheidungsmodalitäten und die Befugnisse der wichtigsten Entscheidungsgremien geregelt sowie ihre Rechenschaftspflicht gegenüber bestimmten Kontrollinstanzen. Solche Organisationsverfassungen können sehr komplex geregelt sein, so daß selbst eine beispielhafte Darstellung den hier gegebenen Raum weit übersteigt. Es ist klar, daß die tatsächliche Macht- und Einflußverteilung von vielen anderen Einflußgrößen außerhalb der Organisationsverfassung abhängt. Am Beispiel der Mitbestimmungsregelungen läßt sich jedoch empirisch belegen, daß die Möglichkeiten der faktischen Interessenartikulation und Zieldeterminierung bis hin zu konkreten Entscheidungen am Arbeitsplatz erheblich durch die gesetzlichen Regelungen der Organisationsverfassung beeinflußt werden (Wilpert & Rayley, 1983; Kirsch, Scholl & Paul, 1984). Neben den gesetzlichen Regelungen gibt es auch frei gesetzte oder vereinbarte Besonderheiten einzelner Organisationsverfassungen. Freie Schulen, private Kindergärten, alternative Betriebe, besondere Redaktionsstatute in Medienunternehmen oder Betriebsmodelle mit erweiterten Partizipationsrechten sind Beispiele dafür. Solche besonderen Organisationsverfassungen beeinflussen in erheblichem Maße die Organisationskultur (s. 3.6) und sind zugleich eine ihrer Manifestationen (vgl. z.B. Hoppmann & Stötzel, 1981).

3.3 Organisationsstruktur

Neben der Verfassung gehört auch die Struktur zu den Merkmalen, die die Stabilität und Dauerhaftigkeit einer Organisation sichern. Unter der formalen Struktur versteht man das «System von geltenden Rege-

lungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder» (Kieser & Kubicek, 1983, S. 22). Die Untersuchung von Organisationsstrukturen hat ihren Ausgangspunkt bei Webers Bürokratiemodell (1921/1972) genommen, weil hier das Muster einer besonders stark strukturierten Organisation (Maschinenmetapher) idealtypisch gezeichnet wurde. Die von Weber beschriebenen Merkmale tauchen in ähnlicher Form bei fast allen Forschungen zur Bestimmung der Organisationsstruktur wieder auf: personenunabhängige Aufgabenspezialisierung und Stellenbildung, hierarchische Koordination, durch Regeln und Normen gesteuerte Arbeit und Kontrollierbarkeit aller wichtigen Vorgänge durch Aktenmäßigkeit.

Als Ertrag dieser Forschungen läßt sich festhalten: (1) Es gibt nicht einen einheitlichen Typus der Bürokratie in der Praxis; verschiedene Organisationen weisen diese Strukturmerkmale in sehr unterschiedlicher Ausprägung und Kombination auf. (2) Über die oben genannten Merkmale, deren Teilspekte und empirischen Zusammenhänge hat man sehr viel gelernt. (3) Wesentlich weniger ergiebig war bisher der Versuch, Ursachen und Folgen dieser Strukturmerkmale theoretisch und empirisch zu ergründen, vor allem, weil man viel zu mechanistisch dachte und die konkreten Organisationsgestalter mit ihren Interessen und Auffassungen außer acht ließ. Nur einige wenige Aspekte zu (2) und (3) können im folgenden behandelt werden (ausführlich dazu Kieser & Kubicek, 1983).

Arbeitsteilung (Differenzierung) im Sinne der Spezialisierung und Koordination (Integration) sind die beiden grundlegenden, einander bedingenden Strukturmerkmale jeder Organisation, d.h. je stärker die Spezialisierung, umso umfangreicher muß auch die Koordination sein, um die einheitliche Disposition (vgl. 1.2) zu ermöglichen. *Spezialisierung* kann sehr Unterschiedliches bedeuten: Man kann einerseits eine Aufgabe immer weiter in Teilaufgaben zerlegen und diese Aufgabenfragmente dann einzelnen Personen (Aufgabenträgern) zur Bearbeitung zuteilen. Höhere Spezialisierung bedeutet

hier, daß weniger Funktionen pro Stelle wahrgenommen werden. Unter dem Einfluß des Taylorismus wurde diese «Rollenspezialisierung» so weit wie möglich vorangetrieben, da das geringere Kosten und bessere Kontrolle versprach (vgl. die Maschinen- und die Ausbeutungsmetapher). Häufig ist eine solche Rollenspezialisierung die Vorstufe zur Automatisierung.

Spezialisierung kann aber auch heißen, daß bisher einfach wahrgenommene Aufgaben mit Hilfe von besonders ausgebildeten Spezialisten gründlicher und besser bearbeitet werden sollen, etwa wenn Strategieentscheidungen nicht mehr nur intuitiv getroffen, sondern von speziellen Planungsstäben vorbereitet werden; hierbei handelt es sich dann um eine Stellen- oder Abteilungsspezialisierung. Besonders komplexere Aufgaben könnten ohne die Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten nicht oder nicht gut bewältigt werden. Eine hohe Stellen- und Abteilungsspezialisierung wurde vor allem in großen Organisationen, bei breitem Leistungsprogramm und bei intensiver Konkurrenz gefunden, während hohe Variabilität der Leistungen eher mit geringer Spezialisierung verbunden war.

Bei der *Koordination* lassen sich vier Grundformen unterscheiden: *Weisung* als Kernelement hierarchischer (zentraler) Koordination und *Selbstabstimmung* als nichthierarchische (dezentrale) Koordination, die beide auf persönlicher Kommunikation beruhen. Unpersönlich sind demgegenüber *Programme* und *Pläne*; sie dienen ausschließlich der Vorauskoordination, während die persönlichen Formen auch zur korrigierenden Nachkoordination verwendet werden.

Programme sind besonders sinnvoll bei gleichartigen, immer wiederkehrenden Aufgabenstellungen, z.B. Mitarbeiter zu beurteilen oder einen Investitionsantrag zu stellen. *Pläne* sind schon etwas flexibler, setzen aber auch eine gewisse Überschaubarkeit voraus; weit verbreitet sind vor allem kurzfristige Monats- und Jahresplanungen für die Produktion, den Absatz, das Personal und die Finanzierung. Programmierung und Planung werden oft auch unter dem Begriff

der *Standardisierung* zusammengefaßt. Da Programmierung und Planung nur dann überschaubar bleiben, wenn sie schriftlich fixiert und in dieser Form verteilt werden, erhöht Standardisierung auch die *Formalisierung* (Aktenmäßigkeit im Sinne Webers).

Weisungen sind als vertikale persönliche Koordination universell verwendbar, setzen aber die Möglichkeit voraus, wenigstens ad hoc einen guten Überblick durch ausreichende Information zu gewinnen; gerade wegen ihrer universellen Einsetzbarkeit besteht die Gefahr einer zu häufigen Nutzung, was leicht zur Informationsüberlastung und zum Entscheidungsstau führt. Programme und Pläne können entlastend wirken, weil sie eine stärkere *Delegation* oder *Dezentralisation* der Entscheidungen ermöglichen, ohne daß die Kontrolle über die Einheitlichkeit der Aufgabenbearbeitung verlorengeht; sie sind dann eine andere Form hierarchischer Koordination. Mit der Größe der Organisationen nimmt daher in der Praxis nicht nur das Ausmaß der Standardisierung, sondern auch das der Delegation zu.

Bei komplexeren Aufgaben ist ebenfalls eine stärkere Delegation gefunden worden, während die Standardisierung geringer ist. Delegation geht hier häufig mit *Selbstabstimmung* einher, die als horizontale wechselseitige Koordination das flexibelste, aber zugleich aufwendigste Koordinationsinstrument ist. Selbstabstimmung kann zwischen Kollegen, benachbarten Abteilungen, in Teams oder in Gremien erfolgen; zur Organisationsstruktur wird sie nur gerechnet, wenn sie formell geregelt ist.

3.4 Organisationsform

Die *Konfiguration*, die das Stellengefüge einer Organisation in seiner vertikalen und horizontalen Gliederung beschreibt, wird meist zur Organisationsstruktur gerechnet, gibt aber gleichzeitig wichtige Aspekte der Organisationsform wieder. Die Konfiguration wird gemessen durch die Gliederungstiefe (Anzahl hierarchischer Ebenen) oder die Leitungsspanne (Anzahl der Stellen, die den Führungspersonen direkt unterstellt

sind) oder die Stellenrelation (Zahlenverhältnis der Führenden zu den Ausführenden). Größere Organisationen weisen eine größere Gliederungstiefe, aber auch eine größere Leitungsspanne und damit eine geringere Stellenrelation auf, was eine Rationalisierung der Führungsfunktion anzeigt.

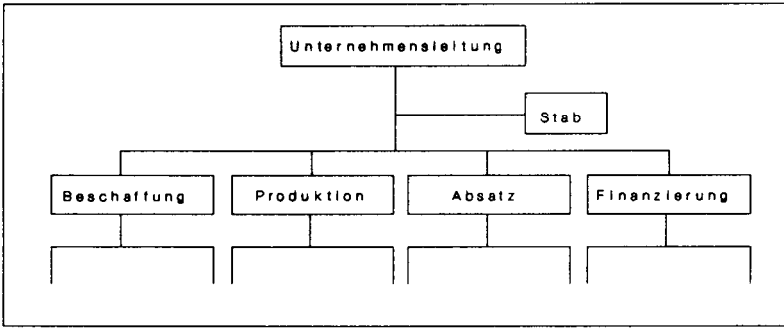
Bei den *Organisationsformen* unterscheidet man Einlinien- und Mehrliniensysteme. Einliniensysteme beruhen auf dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, d.h. eine untergeordnete Stelle empfängt nur von einer übergeordneten ihre Weisungen und ist nur ihr gegenüber verantwortlich. Dies gilt für die *Funktionale Struktur*, bei der das Hauptgliederungskriterium Funktionen wie z.B. Produktion, Absatz und Verwaltung oder ärztlicher und pflegerischer Dienst sind, ebenso wie für die *Divisionale Struktur* (Spartenorganisation), bei der das Hauptgliederungskriterium am Leistungsobjekt ansetzt, wie z. B. Lacke, Kunststoffe und Fasern oder Chirurgie, Gynäkologie und Orthopädie. Ein Mehrliniensystem ist dagegen in der *Matrixorganisation* verwirklicht, bei der es ein doppeltes Unterstellungsverhältnis nach Funktion (z. B. Absatz) und Sparte (Lacke) gibt, etwa derart, daß das Funktionsmanagement die funktionsbezogene und disziplinarische Weisungsbefugnis hat, während das Spartenmanagement die fachliche Weisungsbefugnis übernimmt (vgl. Abbildung 1). Gegenüber dem Einliniensystem hat das Mehrliniensystem den Vorzug kürzerer Informations- und Abstimmungswege, aber den Nachteil fehlender Gesamtverantwortung. Daß im Mehrliniensystem mehr Konflikte zu erwarten sind, wird eher positiv als Anstoß für vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung und bessere Umweltpassung gesehen.

Natürlich gibt es neben diesen «reinen» Organisationsformen viele gemischte Varianten, etwa wenn bei der weit verbreiteten *Linie-Stab-Organisation* neben der funktionsbezogenen Linie auch ein Stab gewisse fachliche Weisungsbefugnisse hat. Eine andere bedeutende Variante ist das *Projektmanagement*, das für die Abwicklung genau abgegrenzter Projekte eingerichtet wird. Der/die Projektmanager/in muß sich dabei um die

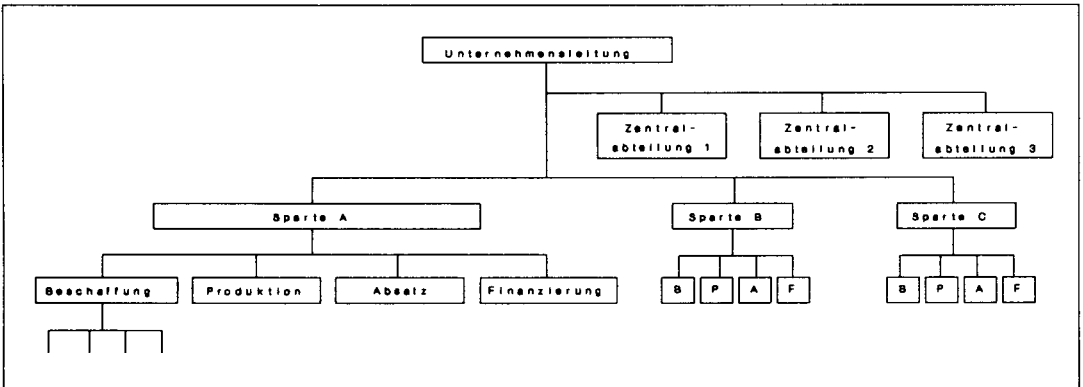
Allokation organisationsinterner Ressourcen (Personen, Sachmittel) bemühen und das Projekt vorantreiben und zum Abschluß bringen. Handelt es sich bei den Projekten um außergewöhnliche Vorhaben wie z.B. die Einführung eines computergestützten Informationssystems, dann überlagert das Projektmanagement die permanente Organisation; werden ständig mehrere Projekte parallel betrieben, dann können sie anstelle der Sparten in eine Projekt-Matrix-Organisation eingegliedert werden.

Die konkret vorfindbaren Organisationsformen spiegeln immer die Ausprägung der beiden Grundprinzipien Spezialisierung und Koordination zugleich wider. Z.B. beinhaltet das Ausmaß der Hierarchisierung, in der sich das Koordinationsinstrument der Weisung ausdrückt, zugleich eine vertikale Spezialisierung. Bei Genossenschaften oder Vereinen wird auf diese vertikale Spezialisierung weitgehend verzichtet, die Mitglieder geben sich durch gemeinsame Beschlüsse ihre Weisungen selbst! In größeren Organisationen sind solche basisdemokratischen Regelungen freilich nur schwer durchzuhalten, weil dadurch nicht nur die Koordination schwieriger wird, sondern auch noch die Erfahrungsvorteile der Spezialisierung verloren gehen. Andererseits verringert sich die Koordinationseffektivität mit zunehmender Hierarchisierung wegen Überlastung und wachsender Unkenntnis der zu koordinierenden Sachverhalte (Offe, 1970) oder, anders gesagt, wegen zu weitgehender Spezialisierung auf die Führungsfunktion zu Lasten der Fachfunktion.

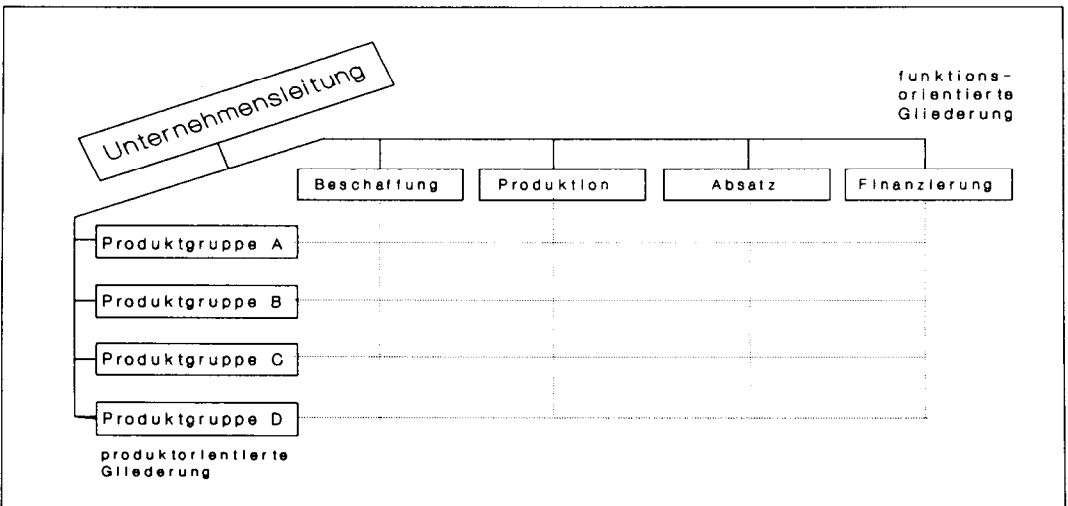
Bei allen Fragen der Organisationsgestaltung wird daher eine optimale Kombination von spezifischem Erfahrungsgewinn (Spezialisierung) und funktionsfähiger Abstimmung (Koordination) bei geringem Aufwand gesucht (Kostenmetapher). Dies geschieht aber nicht unabhängig von Macht und Interessen (Politikmetapher), so daß in der Praxis Organisationsformen oft auch speziell auf die mächtigeren Führungskräfte zugeschnitten werden.



Funktionale Organisation



Divisionale Organisation



Matrix-Organisation bei Produktmanagement

Abbildung 1: Grundstruktur der drei wichtigsten Organisationsformen.

3.5 Technologie

Der Einsatz von technischen Verfahren in der Produktion, wie z.B. des mechanischen Webstuhls oder des Fließbands, hat aufgrund ihrer vielfältigen positiv oder negativ empfundenen Auswirkungen schon immer besonders die Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Bei der Erforschung der in Organisationen verwendeten Techniken geht es dabei weniger um die einzelnen Techniken, sondern um Art und Kontext des Technikeinsatzes, d.h. um die jeweilige Technologie.

Ein Grundproblem ist dabei die Klassifikation von Technologien. Neben der Auflagenhöhe (Einzel-, Serien- und Massenfertigung) kann man nach der Art der Aufstellung (Werkstatt-, Reihen- und Fließfertigung sowie Prozeßfertigung, wie sie vor allem in der chemischen Industrie vorkommt) oder dem Automatisierungsgrad (Handarbeit, Mechanisierung, Automatisierung, mit weiteren Unterkategorien) einteilen (Kieser & Kubicek, 1983, S. 274ff.). Empirisch sind Art der Aufstellung und Automatisierungsgrad korreliert, während sich mit der Auflagenhöhe keine konsistenten Beziehungen ergeben.

Im Rahmen der Forschungen zur Organisationsstruktur ging man von der Annahme aus, daß sie vor allem von der Produktionstechnologie beeinflußt wird. Ein solcher technologischer Determinismus übersieht jedoch die Erkenntnis des sozio-technischen Ansatzes (vgl. die Organismusmetapher), daß es Freiheitsgrade und unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der (wechselseitigen) Anpassung von technischem und sozialem System gibt (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963). Zum anderen verkennt dieser Determinismus, daß Führungskräfte die Organisation gestalten und dabei gesellschaftlich geprägte Vorstellungen, Interessen und Machtpotentiale haben und bei der Umsetzung Kompromisse mit den Vorstellungen und Interessen der Arbeitnehmer(vertreter) je nach deren Machtpotential schließen müssen (Politikmetapher). Das Ergebnis unterliegt dann einem Bewährungsprozeß in unterschiedlichen ökonomischen, politischen und sozialen Umwelten

(vgl. Kieser & Kubicek, 1983; Hildebrandt & Seltz, 1987).

Es ist auch fraglich, ob die älteren Forschungen zu Technologie und Organisationsstruktur noch Aussagekraft haben. Denn die Mikroelektronik hat nicht nur die Fertigungstechnologien, sondern auch die Bürotechnologien so verändert, daß vermutlich völlig neue Technologieklassifikationen geschaffen werden müßten. Dabei sind sich alle Beobachter darin einig, daß durch die Mikroelektronik die Gestaltbarkeit des Technikeinsatzes weiter zugenommen hat, daß also z.B. computergestützte Informationssysteme je nach konkreter Auslegung eine weitgehende Zentralisierung oder Dezentralisierung mit sich bringen können. Damit ist der Technikeinsatz weniger von der verwendeten Technik, sondern mehr denn je vom Gestaltungswillen und von sonstigen sozio-ökonomischen Entwicklungen abhängig.

Diese Entwicklungen sprechen derzeit in der Mehrzahl für eine weitere Abkehr von der Maschinenmetapher, d.h. von ausgeprägt bürokratischen Organisationsstrukturen und von extremer Rollenspezialisierung (Kern & Schumann, 1984; Göbel & Schlaffke, 1987; vgl. auch die Tendenzen zur Arbeitsgestaltung in Kapitel 7). Während die schnell erlernbaren Routinearbeiten zunehmend automatisiert werden, ändern sich die meisten anderen Aufgaben laufend aufgrund der wachsenden ökonomischen, technischen und politischen Dynamik, und es entstehen immer neue Aufgaben, so daß die Abspaltung von Routineaufgaben durch geeignete Zerlegung immer schwerer und damit unökonomischer wird. Gleichzeitig zeichnet sich deutlich ab, daß qualifizierte und relativ selbständig entscheidende Arbeitnehmer in organischen Strukturen (2.1) die zunehmende Komplexität von Technologien, Märkten und gesellschaftlichen Entwicklungen besser bewältigen können. Ein Wandel zu weniger hierarchisierten und bürokratisierten Organisationsformen wird begünstigt durch den Wertewandel in der Bevölkerung (vgl. Kapitel 17), er wird aber wohl auch gehemmt durch das Interesse der oberen Führungskräfte am Erhalt ihres Status- und Machtvorsprungs.

3.6 Organisationskultur

Unter Organisationskultur versteht man die von den Mitgliedern geteilten Grundannahmen, Werte und Normen in der Organisation, von denen angenommen wird, daß sie die Gestaltung und Wahrnehmung von Prozeduren, Strategien und Strukturen beeinflussen. Eine Erfassung der Kultur würde sozusagen das innerste Prinzip einer Organisation offenlegen, das die konkreten Erscheinungsformen in ihrer schwer erfaßbaren Vielfalt erheblich beeinflußt. Daher können nicht nur geteilte Werte und Normen, sondern auch Rituale und Zeremonien, der Firmenjargon, die Architektonik, sowie Interpretationen der Belohnungs- und Beförderungspraktiken, der Zentralisierung oder Standardisierung usw. als Indizien für die zugrundeliegende Kultur untersucht werden. Das Konzept der Organisationskultur ähnelt dem älteren Konzept des Organisationsklimas, ist aber stärker auf das Besondere und Typische einer Organisation fokussiert. Zugleich wird hier aber auch ein Methodenstreit angefaßt: Während beim Organisationsklima die Wahrnehmung organisationaler Sachverhalte durch die Mitglieder quantitativ mit strukturierten Fragebögen erfaßt wird (z.B. v. Rosenstiel, Falkenberg, Hehn, Henschel & Warns, 1983) kommen für viele Organisationskulturforscher nur qualitative, interpretative Methoden zur Realisierung ihrer idiographischen Absicht in Frage. Sicher ist das interpretative Paradigma sehr nützlich für die Exploration, Veranschaulichung und Hypothesengenerierung, es eignet sich aber in seiner strikten Form nicht zu Erklärungszwecken (Ebers, 1985). Im übrigen können sich qualitative und quantitative Methoden sowie interpretatives und nomothetisches Paradigma gerade auch in der Organisationskulturfor schung gut ergänzen, wie es z. B. Denison (1990) gezeigt hat.

Seine Thesen, die sich in zwei Befragungen und in ergänzenden Fallstudien empirisch einigermaßen bewährt haben, sollen hier beispielhaft berichtet werden. Denison kondensiert aus der vorangehenden Forschung vier Merkmale der Organisationskultur, die

die Effektivität von Organisationen positiv bestimmen: (1) Hohe *Obereinstimmung (consistency)* in Normen, Werten und Anschauungen, d.h. eine stark ausgeprägte Kultur, erleichtert die Konsensbildung und Koordination und ist dabei oft wirkungsvoller und billiger als die strukturellen Koordinationsmittel (vgl. 3.3). (2) Starke *Beteiligung (involvement)* der Mitglieder im Sinne der Identifikation und Motivation, die durch organisatorische Regelungen zur Entscheidungs- und Ergebnisbeteiligung gefördert wird, führt zu besseren Arbeitsergebnissen und verringert die Kontrollkosten. (3) Eine klare, über Formalziele hinausgehende *Bestimmung (mission)* verleiht der Arbeit mehr Sinn und Bedeutung, erleichtert die Identifikation mit der Organisation und ist ein Wegweiser in unstrukturierten Entscheidungssituationen. (4) Hohe *Anpassungsfähigkeit (adaptability)*, die aufgrund der wachsenden Umweltdynamik immer wichtiger wird, beinhaltet die Fähigkeit, externe und interne Änderungen wahrzunehmen, ihre Bedeutung zu erkennen und flexibel zu reagieren. Unbürokratische Strukturen sind dafür vorteilhaft.

Diese vier Eigenschaften einer effizienten Kultur lassen sich nach ihrem inhaltlichen und dynamischen Bezug in ein Vier-Felder-Schema einordnen (Abbildung 2): Übereinstimmung und Beteiligung beschreiben den Bezug der Organisation nach innen, Bestimmung und Anpassungsfähigkeit den Bezug nach außen. Übereinstimmung und Bestimmung sind richtungsweisend und verleihen der Organisation Stabilität; Beteiligung und Anpassungsfähigkeit verleihen Flexibilität und erleichtern den organisationalen Wandel. Mit hohen Ausprägungen in allen vier Merkmalen lassen sich auch die zunächst widersprüchlichen Anforderungen nach Stabilität und Flexibilität vereinbaren: Gerade bei einer stark ausgebildeten Kultur besteht die Gefahr, daß Umweltänderungen kognitiv abgewehrt werden, die nicht ins Bild der Organisation von sich und ihrer Umwelt passen, und daß die Bestimmung der Organisation und ihre konkreteren Ziele der veränderten Situation nicht angepaßt werden. Beteiligung ermöglicht demgegenüber im-

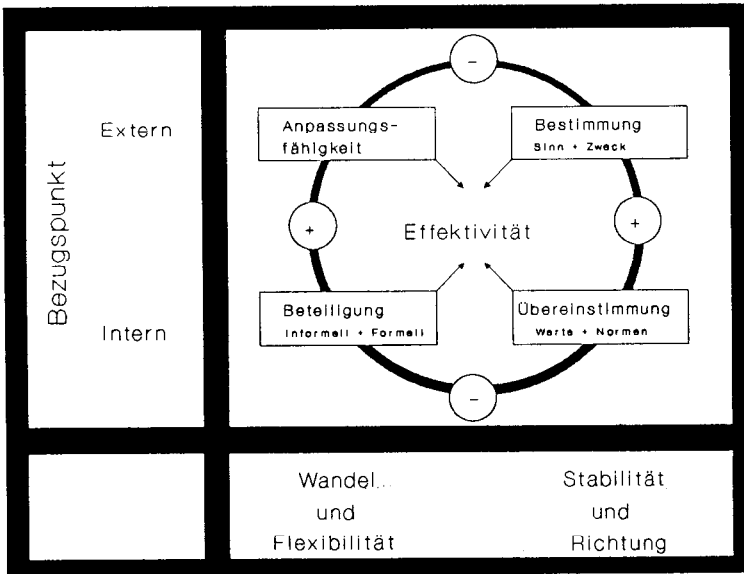


Abbildung 2: Organisationskultur und Effektivitätsbedingungen (nach Denison, 1990).

Die Kulturfaktoren lassen sich gut (+) oder schlecht (-) zusammen realisieren.

mer wieder einen gewissen Pluralismus und zusammen mit der Anpassungsfähigkeit eine unvoreingenommene Situationsbeurteilung und flexiblere Reaktionen.

4. Prozeßbeschreibungen der Organisation

Obwohl es schwierig ist, Zustandsbeschreibungen einer Organisation von den organisationalen Prozessen zu trennen (vgl. die Zieldiskussion in 3.1), schafft eine analytische Trennung doch mehr Klarheit. Daher werden nun die wichtigsten Prozeßkonzepte dargestellt.

4.1 Entscheidungsprozesse

Die Erforschung organisatorischer Entscheidungsprozesse hat sich in Auseinandersetzung mit dem ökonomischen *Modell rationaler Entscheidungen* entwickelt. In ihm wird angenommen, daß ein Entscheider eine eindeutige, unveränderbare Präferenzordnung besitzt, alle Alternativen und deren (ungefähre) Konsequenzen kennt und die Entscheidung darin besteht, die Alternative auszuwählen, die ihm, gemessen an seinen Präferenzen, den größten Nutzen bringt. In

ökonomischen Modellen wurden und werden Organisationen oft wie individuelle Entscheider behandelt; genauer betrachtet setzt dies voraus, daß die organisatorischen Ziele eindeutig und von allen geteilt sind. Dies trifft jedoch empirisch kaum zu, wie wir oben (3.1) bereits gesehen haben. Es ist aber auch logisch widersprüchlich: Da ökonomische Rationalität von der Maximierung des eigenen Nutzens ausgeht und Menschen in Organisationen unterschiedliche Präferenzen haben, lassen sich diese nicht in eine einheitliche organisatorische Zielfunktion abbilden. Selbst Annäherungen an das Rationalitätsmodell dürften daher selten vorkommen.

Eine sozialpsychologisch eher denkbare Umsetzung der Rationalität eines Entscheiders in organisatorische Rationalität findet sich in der idealtypischen *Konzeption der Bürokratie* von Weber (1921). Hier muß nicht angenommen werden, daß die Ziele von allen geteilt werden; sie werden vielmehr von der Spitze der Organisation aus nach unten durchgesetzt mit Hilfe von Anweisungen und autorisierten Programmen; ihre Einhaltung wird aufgrund der Aktenmäßigkeit aller Vorgänge kontrollierbar. Die Organisationsspitze kennt ihre Ziele und überblickt mit Hilfe von fachlich geschulten Stäben und erfahrenen Linienvor-

Tabelle 1: Entscheidungsmodelle (in Anlehnung an Pfeffer, 1981, S.31).

Modell Dimension	Rationalität	Bürokratie	Adaptives Problem-lösen	Politik	Organisierte Anarchie
Ziele, Präferenzen	Eindeutig, konsistent, von allen geteilt	Eindeutig, von oben nach unten durchgesetzt	Mehrdeutig, präzisierbar, modifizierbar	Unterschiedlich, zum Teil verdeckt	Vage, nachträglich konstruiert
Fakten, Zusammenhänge	Weitgehend bekannt	Der Spitze weitgehend bekannt oder zur Kenntnis gebracht	Vereinfachtes Abbild der Realität wird erstellt	Unterschiedliche interessengefärbte Überzeugungen	Unklar, divergierende Deutungen
Macht und Kontrolle	Unnötig, da Sachlogik	Anweisungen, autorisierte Programme, Aktenmäßigkeit	Organisationshierarchie korrespondiert mit Problemhierarchie	Interessengruppen, Koalitionen	Dezentral, prozeßgebunden
Entscheidungsprozeß	Geordnet: Sachbezogene Rationalität	Geordnet: Prozedurale Rationalität	Weitgehend geordnet: Adaptive Rationalität	Interessengesteuert durch oder gegen die Ordnung	Ungeordnet
Normvorstellung	Optimierung, Effizienz, Perfektion	Erfahrung, Ordnung, Stabilität	Überwindung individueller Rationalitätsbeschränkungen	Im Zweifel gewinnt der Stärkere, muß sich aber bewähren	Spiel, Zufall, Selbstorganisation

gesetzten die wesentlichen Fakten. Dieses Bild von Entscheidungsprozessen macht verständlich, warum Weber die Bürokratie als die formal rationalste Form der Herrschaftsausübung bezeichnet hat.

Das Bürokratiemodell ist nicht so unrealistisch wie das Rationalitätsmodell; für Organisationen bzw. organisationale Situationen in stabiler Umwelt kann es eine brauchbare Annäherung sein (siehe 2.1). Es verlangt jedoch insgesamt von der Leitung der Organisation ein ungewöhnliches Ausmaß an Informationsverarbeitung und an Machtkonzentration. Ein Überblick über die beiden Modelle findet sich - zusammen mit drei weiteren Entscheidungsmodellen - in der in Anlehnung an Pfeffer (1981, S.30f.) erstellten Tabelle 1. Eine grundlegende Kritik an diesen Modellen und eine realistische Gegenkonzeption wurden erstmals im Rahmen der Problemlösungsmetapher erarbeitet (Simon, 1947; March & Simon, 1958; Kirsch,

1977). Das individuelle Entscheidungs- bzw. Problemlösungsverhalten wird dabei aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen als «beschränkt rational» gekennzeichnet. (Herbert A.Simon, der «Vater» der modernen Problemlösepsychologie, hat für die Ausarbeitung dieser Konzeption 1978 den Nobelpreis für Ökonomie bekommen.) Die «bounded rationality» äußert sich darin, daß Probleme zunächst oft nicht erkannt oder geleugnet werden, daß die Problemdefinition und Zielvorstellungen erst im Laufe der Problemlösungsbemühungen entwickelt werden, daß ihnen ein vereinfachtes Bild der Realität zugrundeliegt, daß nur wenige Alternativen gesucht werden, daß befriedigende anstelle von besten Lösungen angestrebt werden und daß notfalls das Anspruchsniveau gesenkt wird, um zu einer gangbaren Lösung zu kommen. Neuere Untersuchungen haben noch weitere Begrenzungen gegenüber dem

ökonomischen Rationalitätsideal feststellt, wobei zunehmend auch sein Wert als normatives Ideal in Frage gestellt wird (Einhorn & Hogarth, 1981).

In dem von March und Simon (1958) entwickelten *Modell des adaptiven Problemlösens* können Organisationen mit Hilfe einer geeigneten Struktur die individuellen Rationalitätsbeschränkungen weitgehend überwinden: (a) Bei geschickter Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung müssen alle nur überschaubare Teilprobleme lösen. (b) Das gilt auch für die hierarchische Koordination: je höher der hierarchische Rang und je breiter das zu überblickende Problemfeld, umso stärker wird dessen kognitive Repräsentation auf die Hauptmerkmale des Problems vereinfacht. (c) Für sich wiederholende Probleme werden aus der eigenen Erfahrung und durch Nachahmung der Problemlösungen anderer Organisationen Programme entwickelt, die zum einen brauchbare Problemdefinitionen und gute Lösungsmuster beinhalten und zum anderen die höheren Hierarchieebenen entlasten. (d) Innovationen im Sinne der Änderung oder Neuentwicklung einzelner Programme erfolgen durch Spezialisten, die sich auf lokale Verbesserungen beschränken und keine umfassende Optimierung versuchen. (e) Da Organisationen wie Individuen nicht optimale, sondern nur befriedigende, durch veränderbare Anspruchsniveaus definierte Lösungen anstreben und da die bestehenden Probleme nicht gleichzeitig, sondern nacheinander angegangen werden, verringert sich der Such- und Kalkulationsaufwand auf ein bewältigbares Maß.

Im Modell des adaptiven Problemlösens gelingt damit der Brückenschlag von einer konsequenten Betonung der Grenzen menschlicher Rationalität zur organisationalen Bewältigung komplexer Probleme. Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse sind zwei Seiten derselben Medaille «Organisation»: Die Organisationsstruktur ist die Gesamtheit der relativ stabilen Verhaltensmuster, die die Komplexität soweit reduzieren, daß sie durch Entscheidungsprozesse bewältigt werden kann. Umgekehrt können einzelne Aspekte der

Organisationsstruktur in Entscheidungsprozessen als nicht mehr geeignet zur Problembewältigung angesehen und geändert werden. Auf diese Weise wird adaptive organisationale Rationalität möglich (vgl. auch Quinn, 1988).

Zu wenig beachtet wird im Modell des adaptiven Problemlösens jedoch das Wechselspiel zwischen Einzelinteressen und Entscheidungsprozessen sowie die systematische Verzerrung der menschlichen Informationsverarbeitung zugunsten eigener Wünsche (siehe auch 4.2: Information und Kommunikation). Dies muß zu vermehrten Verständigungsproblemen, Konflikten und Machtanwendungen führen, die im *Politikmodell* ins Zentrum der Betrachtung rücken. Unter Politik in Organisationen wird hier die «autoritative Allokation knapper Ressourcen» verstanden (Easton, 1965; zum Überblick: Scholl, 1992b). Gemeint sind damit bindende Entscheidungen über die Strategien und Ziele der Organisation, über die Zuteilung von Ressourcen zur Bewältigung organisationaler Aufgaben (z.B. Budgetierung, Investitionsanträge), über die Verteilung von Belohnungen und Belastungen (z. B. Beförderungen, Kündigungen) und über die Veränderung der Macht- und Entscheidungspositionen, mit denen die zukünftige Allokation beeinflusst werden kann (Reorganisationen aller Art). Deutlich zeigen sich in dieser Erläuterung die beiden Grundprobleme organisationalen Handelns (s. 1.2-1.4): das Entscheidungs- bzw. Herrschaftsproblem und das Verteilungsproblem.

Im Sinne der Definition sind Entscheidungsprozesse unpolitisch, wenn die zugrundeliegenden Werte bereits autorisiert sind (Kirsch, 1990). Daher sind die zentralen Entscheidungen immer politisch, aber es lassen sich auch nachgeordnete Entscheidungen politisieren, indem die autorisierten Werte offen oder verdeckt in Frage gestellt und verändert werden. In vielen Feldstudien wurde gezeigt, wie persönliche Ziele und Gruppeninteressen brisante Entscheidungen beeinflussen, welche Taktiken und Machtmittel dabei eingesetzt werden und inwieweit damit funktionale oder dysfunktio-

nale Folgen für die Organisation verbunden sind. Die Politisierung ist dann besonders stark, wenn wichtige Interessen auf dem Spiel stehen, viele involviert sind, die wechselseitige Abhängigkeit groß ist, die verfolgten Ziele inkompatibel erscheinen und die Ressourcen knapper sind als sonst (Pfeffer, 1981; Küpper & Ortman, 1988; Scholl, 1992b). Die alte Rationalitätsfrage bekommt mit dem Politikmodell eine neue Wendung: Wenn es keine vorweg feststehenden organisationalen Ziele gibt und die Bedingungen, an die sich eine Organisation adaptiert, in gewissem Umfang gewählt werden können, dann muß auch Rationalität politisch analysiert werden: Rational (wenn überhaupt) für wessen Ziele?

Die weitestgehende Abkehr vom Rationalitätsgedanken haben Cohen, March und Olsen (1972) mit dem *Modell der organisierten Anarchie* vollzogen. Es gilt für Organisationen mit ungeklärten und inkonsistenten Präferenzen, wenig verstandenen Arbeitsmethoden und wechselnder Entscheidungsbeteiligung. Universitäten werden nach Fallstudien als Prototyp organisierter Anarchien angesehen; aber auch für andere öffentliche Organisationen, für illegitime Organisationen und für viele Situationen in Betrieben und Verwaltungen wird dieses Modell als gültig betrachtet. Organisationen werden als Ansammlung von Entscheidungsgelegenheiten verstanden, die mit Mülleimern verglichen werden, in die wechselnde Entscheider Probleme und Lösungsideen werfen. Der Ausgang von Entscheidungsprozessen hängt dann davon ab, welcher «Müll» an Problemen und Lösungen zur Zeit produziert wird, welche Mülleimer (Entscheidungsgelegenheiten) gerade verfügbar sind, welchen Müll sie aufgrund ihrer Etikettierung abbekommen und wie schnell dieser beseitigt wird, so daß neue Probleme angegangen werden können.

Im Modell der organisierten Anarchie können verfügbare Lösungen ebenso gut Problemdefinitionen hervorrufen, wie Probleme Lösungsideen anregen können; wenn z. B. in einer Behörde zu entscheiden ist, wie auf die gestiegene Zahl von Beschwerden über die Paßstelle reagiert werden soll, dann

wird ein Computerfachmann vermutlich das Problem veralteter Computer oder schlechter Software entdecken, während der psychologisch geschulte Personalmann eher das Problem mangelnder Bürgernähe diagnostiziert. Ebenso können Entscheidungen mit unterschiedlichen Problemen aufgeladen werden, so daß auch ihre Bedeutung jeweils eine andere ist; wenn in einer Fakultät zusätzlich Mittel an die Institute zu verteilen sind, dann können Verfechter einer Curricularreform ihre Reformideen mit der Verteilung verknüpfen oder verfeindete Mitglieder eines Instituts getrennte Zuweisungen als ersten Schritt zur Teilung in zwei unabhängige Institute beantragen.

Die Autoren haben dieses Modell in sehr abstrakter Form per Computer simuliert und dabei Ergebnisse erhalten, die gut zu ihren Untersuchungen über Entscheidungsprozesse an Universitäten passen (March & Olsen, 1976): Probleme werden in der Mehrzahl der Fälle nicht gelöst, sondern eher ignoriert oder auf andere Gelegenheiten verschoben. Entscheider und Probleme treffen sich immer wieder bei neuen Entscheidungsgelegenheiten. Die Ergebnisse sind, gemessen an verschiedenen Gütekriterien, sehr von spezifischen Konstellationen zeitlicher Abfolge und angenommener Zuständigkeiten abhängig, so daß sich keine generell befriedigende Organisationsstruktur finden läßt. Immerhin werden auch in organisierten Anarchien Entscheidungen getroffen und einige Probleme gelöst.

Wie gut beschreiben diese fünf verschiedenen Modelle organisationale Entscheidungsprozesse? In einer Auswertung von 43 Fallstudien zu Innovationsprozessen in Unternehmen fand Politt (1990) daß 28 Fälle (65%) dem Politikmodell entsprachen, wovon zehn Fälle mit adaptivem Problemlösen und neun Fälle mit organisierter Anarchie verbunden waren. Adaptives Problemlösen war für insgesamt 18 Fälle (42%) charakteristisch (dabei zehnmal mit Politik- und einmal mit Bürokratiemodell verbunden). Sieben Fälle entsprachen dem Bürokratiemodell (davon einmal mit Adapt. Problemlösen), und nur ein Fall glich dem Rationalitätsmo-

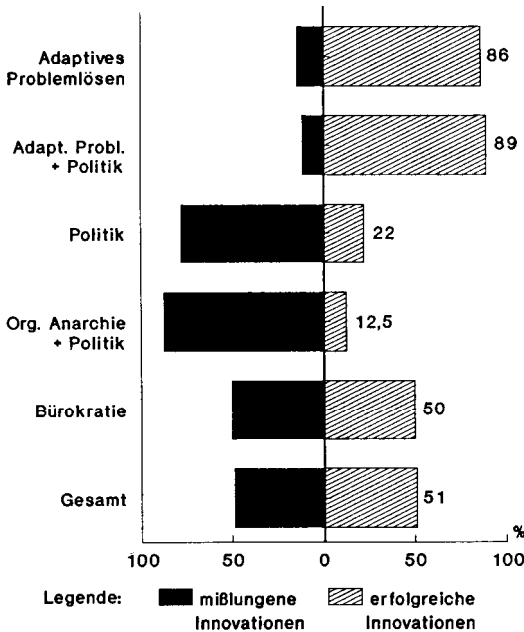


Abbildung 3: Der Erfolg der nach Entscheidungsmodellen gegliederten Innovationsprozesse.

dell (vgl. auch Scholl, Hoffmann & Gierschner, 1993).

Gibt es auch Unterschiede im Erfolg zwischen den verschiedenen Entscheidungsmodellen? Erfolgreich waren fast alle Fälle des adaptiven Problemlösens (vgl. Abbildung 3) gerade auch die mit Politik verbundenen, während die Fälle reiner Politik und die der Kombination von Politik und organisierter Anarchie fast durchweg Mißerfolge waren. Die sechs rein bürokratischen Innovationen waren je zur Hälfte erfolgreich bzw. erfolglos. (Bei den zwei Einzelfällen -Bürokratie-Adapt. Probl.-Modell, Rationalitätsmodell - hat eine Auswertung keinen Sinn; sie wurden hier weggelassen.)

In einer Fragebogenerhebung zu 150 strategischen Entscheidungen in privaten und öffentlichen Betrieben haben Hickson, Butler, Cray, Mallory und Wilson (1986) ein duales Prozeßmodell aufgestellt, das Entscheidungsprozesse aus der Komplexität der behandelten Probleme wie im Modell des adaptiven Problemlösens und der Politisierung der Interessen wie im Politikmodell erklärt. Die Studie von Hickson et al. (1986) bringt viele weiterführende Ergebnisse, auf

die hier leider nicht eingegangen werden kann; auf jeden Fall bestätigt sie die Bedeutung des adaptiven Problemlösens und der Politik für bedeutsame organisationale Entscheidungsprozesse. Für die einfacheren, untergeordneten Entscheidungsprozesse eignen sich zum Teil das Bürokratie- und das (gelockerte) Rationalitätsmodell, die jedoch auch als Unterfälle adaptiven Problemlösens aufgefaßt werden können. Darüber hinaus gibt es Fälle, in Universitäten vielleicht häufiger als in Betrieben, die die Merkmale einer organisierten Anarchie aufweisen.

4.2 Information und Kommunikation

Entscheidungsprozesse sind in ihrer Qualität abhängig von Informationen über die externen und internen Funktionsbedingungen der Organisation, die in der Regel arbeitsteilig beschafft werden, so daß ein beträchtlicher Teil der organisationalen Informationsverarbeitung durch Kommunikation erfolgt. Das wird besonders deutlich aus Studien zur Arbeit von Führungskräften, die zeigen, daß deren Tätigkeit weitgehend aus Kommunikation besteht, vor allem aus mündlicher Kommunikation.

Neuberger (1990, Kapitel 6.4) gibt einen Überblick über verschiedene solcher Studien. Danach setzt sich der Arbeitstag eines Managers aus sehr vielen kurzen Episoden zusammen: es sind ca. 50 pro Tag, von denen die Hälfte kürzer als sechs Minuten ist. Bei den meisten Episoden handelt es sich um mündliche Kontakte mit Untergebenen (ca. 40% der Kontaktzeit), Kollegen (ca. 16%) Vorgesetzten (ca. 14%) oder Externen (ca. 30%), die zudem meist ungeplant, ad hoc zustandekommen. Mündliche Kommunikation nimmt im Durchschnitt der von Neuberger referierten Studien ca. 70% der Arbeitszeit in Anspruch, wobei die Spannweite von 26% bis 97% reicht. In einer neueren deutschen Studie von Müller-Böling, Klautke und Ramme (1989) betrug der Anteil mündlicher Kommunikation 40% in der Organisation und 12% außerhalb; schriftliche Information und Kommunikation hatten mit

Womit Manager ihre Arbeitszeit verbringen

Kommunikation

40%

Offizielle Sitzungen

8%

Besprechungen

19%

Telefonate

13%

Am Schreibtisch

38%

Eingangspost

8%

Ausgangspost

7%

Erstellung Schriftstücke

11%

Vorlagen lesen

11%

Auf Tour

22%

Arbeitsessen

5%

Gremien

3%

Tagungen

3%

Vorträge

1%

Reise-/Fahrzeiten

10%

erfordert deren Koordination fast zwangsläufig immer intensivere Kommunikation. Z.T. wird das über die Organisationsstruktur und ihre Koordinationsmechanismen der Weisung, Programmierung, Planung und formellen Selbstabstimmung abgewickelt (vgl. 3.4), aber ein beträchtlicher Teil erfolgt durch informelle bzw. unregelmäßige Kontakte, weil die Verschiedenartigkeit der zu bewältigenden Aufgaben (systemtheoretisch als Varietät oder Komplexität bezeichnet) keine dauerhafte Regelung zulässt. Die Kommunikationsstruktur weicht daher oft erheblich von der Organisationsstruktur ab (O'Reilly & Pondy, 1979). Dies erzeugt allerdings wachsenden Druck, die Organisationsstruktur wieder mehr in Einklang mit der Kommunikationsstruktur zu bringen.

Information und Kommunikation werden zunehmend technisch unterstützt. Die elektronische Datenverarbeitung (EDV) gehört an immer mehr Arbeitsplätzen zum selbstverständlichen Werkzeug - mit einer Fülle von Anwendungen, die hier nicht aufgezählt werden können. In bezug auf schriftliche Kommunikation werden Briefe und Telex von den sehr viel komfortableren Fernkopierern (Telefax) und elektronischen Briefen (E-Mail) sowie der damit möglichen Computerkonferenz abgelöst. Die Möglichkeiten mündlicher Kommunikation werden sich vom Telefon zunehmend auf Bildfernsprechen und Videokonferenzen erweitern. Durch diese Formen der Telekommunikation lassen sich Zeit und Geld für direkte Treffen sparen, was eine Ausweitung der Kommunikationszeit, -häufigkeit und -reichweite ermöglicht. Die Beteiligten werden dadurch mit mehr und unterschiedlicheren Ideen konfrontiert, was ihre geistige Produktivität erhöht (Kerr & Hiltz, 1982). Freilich müssen mehr Information und Kommunikation nicht zwangsläufig zu einem besseren Situationsverständnis und zu besseren Entscheidungen führen; oft ergibt sich daraus lediglich eine Informationsüberlastung. Die Qualität von Information und Kommunikation in Organisationen ist unter dem Stichwort «Informationspathologien» (Wilensky, 1967) untersucht worden. Das Vorliegen einer Informationspathologie

Abbildung 4: Arbeitsaufteilung von Führungskräften (aus Müller-Böling et al., 1989).

38% hier eine relativ große Bedeutung (Abbildung 4).

Mündlich oder schriftlich, Kommunikation spielt in Organisationen eine immer zentralere Rolle, je mehr durch Mechanisierung und Automation körperliche Arbeit an Bedeutung verliert. Während die spezialisierten Teiltätigkeiten zunehmend aus Aktivitäten der Informationsverarbeitung bestehen,

wird nicht an dem fiktiven Ideal vollkommener Rationalität gemessen, sondern es geht um vermeidbare Fehler, d.h. um produzierbare Informationen, die nicht produziert wurden, um beschaffbare Informationen, die nicht beschafft wurden, um vorhandene Informationen, die nicht oder nur verzerrt übermittelt wurden, und um kommunizierte Informationen, die falsch verstanden oder nicht verwendet wurden (vgl. zum folgenden Scholl, 1992a).

Zu den individuellen Informationspathologien zählen *unzureichende Grundkenntnisse* für die Bewältigung technischer, organisationaler und umweltbezogener Änderungen, die aus mangelnder Aus- und Fortbildung resultieren, und *Betriebsblindheit* aufgrund einer Einkapselung in eine gleichbleibende Aufgabenumgebung, die durch breitere Ausbildung, Aufgabenwechsel und abteilungsübergreifende Teamarbeit zu vermeiden wäre. Diese beiden Informationspathologien führen oft auch zu *mangelnder Informationsnachfrage*, weil die Betroffenen gar nicht wissen, welche Informationen sie brauchen, und zu *Informationsüberlastung*, weil die Differenzierung und Integration der eigenen Kenntnisse bzw. die kognitive Komplexität nicht ausreichen, um die hereinströmenden Informationen schnell zu bündeln und zu gliedern. *Selbstkonzept-bedingte Verzerrungen* ergeben sich aus selektiver Aufmerksamkeit und Informationsverarbeitung in bezug auf das, was kognitiv besser zum Selbstbild, affektiv (emotional) besser zum Selbstwertgefühl und konativ (intentional) besser zu den Selbstverpflichtungen oder Identitäten paßt. Ein Beispiel dafür ist die menschliche Neigung, das eigene Handeln zu rechtfertigen, wenn sich ein Fehlschlag abzeichnet, wobei die Bemühungen oft in die falsche Richtung verstärkt werden in der Hoffnung, daß es doch noch klappt. Da Menschen nie vor solchen Selbstkonzept-bedingten Verzerrungen gefeit sind, kann diese Informationspathologie nur durch kritische und vertrauensvolle Diskussion abgemildert werden, was eine entsprechende Organisationskultur voraussetzt.

Durch Kommunikation kann sich ein enormer Wissenszuwachs ergeben, indem Lük-

ken erkannt, Einseitigkeiten ausgeglichen, neue Ideen angeregt sowie unzulässige Verallgemeinerungen korrigiert werden. Daß dies in der Praxis oft so wenig funktioniert, liegt an einer Reihe von interaktionsbezogenen Informationspathologien: Aufgrund der Neigung, die eigene Meinung nur bei Gleichgesinnten zu überprüfen (Festinger, 1954), findet oft ein sehr *eingeschränkter Meinungsaustrausch* statt. Bei grundlegenden Meinungsverschiedenheiten wird die Diskussion schnell beendet; zur Rechtfertigung schreibt man im Sinne Selbstkonzeptbedingter Verzerrungen den anderen geringe Kompetenz oder fragwürdige Motive zu. Ebenso lassen sich die Vorteile der Spezialisierung oft nicht realisieren, weil die Konzepte und Denkkategorien zu verschieden sind; es kommt zum *Unverständnis zwischen Spezialisten*. Im Kreis von Gleichgesinnten werden vorhandene Meinungsunterschiede aufgrund eines Harmoniebedürfnisses oft nicht ausdiskutiert; stattdessen führt ein *Korpsgeist* («groupthink», Janis, 1972; vgl. auch Kapitel 11) zu sachlich und moralisch fragwürdigen Entscheidungen. Eine Erhöhung der kognitiven Komplexität der Beteiligten, ein geeignetes Diskussionsstraining (z.B. Hall, 1971) und eine pluralistische Organisationskultur sind mögliche Gegenmittel. Am bekanntesten sind aus der Organisationsliteratur die *hierarchiebedingten Verzerrungen*, wo von unten nach oben negative Ereignisse verschwiegen oder beschönigt werden, um nicht dafür bestraft zu werden, und von oben nach unten Informationen zurückgehalten werden, um den Machtvorsprung zu sichern. Ähnliche *macht- und interessenbedingte Verzerrungen* gibt es auch bei nichthierarchischen Kommunikationsprozessen, etwa wenn abweichende Meinungen durch Konformitätsdruck angeglichen oder ausgegrenzt werden oder wenn Informationen zur besseren Durchsetzung eigener Interessen zurückgehalten oder verfälscht werden. Die Wahrscheinlichkeit solcher Verzerrungen, die prototypisch für die Politikmetapher sind, steigt mit der Betonung von Hierarchieunterschieden und der dadurch verstärkten Konkurrenz um höhere Positionen.

Informationspathologien können schließlich auch durch bestimmte Wissensdoktrinen entstehen, also durch Auffassungen darüber, was «gutes» Wissen ist. Manchmal wird z. B. ein *naiver Realismus* vertreten, nach dem alles, was den Namen «Wissen» verdient, eindeutig und beweisbar ist. Diese Auffassung fördert das Schwarz-Weiß-Denken; abweichende Überzeugungen lassen sich dann fast nur noch mit Dummheit, Verblendung oder Bösigkeit erklären, was zum Abbruch sinnvoller Diskussion führen muß. Mit einem naiven Realismus verbindet sich oft eine *Überbetonung von «Fakten»* gegenüber Interpretationen sowie eine *Überbewertung von quantitativen Aussagen* gegenüber qualitativen, wobei nicht gesehen wird, daß Fakten und Zahlen soziale Konstruktionen sind und ihre Bedeutung erst durch den Interpretationskontext gewinnen. Vielfach werden auch *Erkenntnis und Erfahrung gegeneinander ausgespielt*, d.h. man setzt einseitig entweder auf deklaratives, mitteilbares Wissen (knowing that) wie z.B. die neuesten Lehrmeinungen oder auf altbewährtes prozedurales Wissen (knowing how), obwohl beide notwendig sind. Natürlich lassen sich durch Information und Kommunikation nicht alle Probleme lösen; der Erkenntnisgewinn durch ausprobierendes Handeln ist oft größer als durch zusätzliche Überlegungen, die leicht zur *«Paralyse durch Analyse»* führen können.

Zur Verringerung solcher Informationspathologien erscheint eine Organisationsstruktur (vgl. 3.3) mit geringerer Rollenspezialisierung bzw. komplexeren Aufgabenschnitten und einem relativ hohen Maß an Selbstabstimmung im Verhältnis zur hierarchischen Koordination durch Weisung geeignet, eine Organisationsform (3.4) mit kleineren, relativ selbständigen Organisationseinheiten, wie es bei der Spartenorganisation und beim Projektmanagement gegeben ist, und eine Organisationskultur mit hoher Übereinstimmung und starker Beteiligung (3.6). Auf diesen letzten Aspekt der Beteiligung, die am besten durch die Organisationsverfassung (3.2) abgesichert wird, soll im folgenden näher eingegangen werden.

4.3 Führung und Partizipation

Entscheidungsprozesse und die dazu notwendige Information und Kommunikation sind in Organisationen ohne ein Mindestmaß an Führung nicht organisierbar. Auch wenn Führung ein ideologisch belasteter und in der Vielfalt der verwendeten Bedeutungen oft sehr schillernder Begriff ist, wäre es unzumutbar, ihn vermeiden zu wollen. Zum einen ist er zur ersten Verständigung mit Praktikern nützlich, zum anderen wäre ein alternativer Begriff, auch wenn er sich in der Wissenschaft durchsetzen ließe, bald genauso vieldeutig (vgl. Abschnitt 4.1 in Kapitel 11). Daher soll ihm hier nur das Schillernde genommen werden.

Führung wird meist als zielorientierte Beeinflussung - oft mit dem Zusatz: in Gruppen - verstanden (siehe die Definitionsbeispiele bei Neuberger, 1990, S. 5). Da jedoch jede Interaktion zielorientierte Beeinflussung beinhaltet, greifen solche Definitionen zu kurz, es sei denn, man versteht zielorientiert implizit sehr viel enger - wie wohl die meisten dieser Autoren - als auf die Ziele der Organisation bezogen. Da diese Ziele jedoch oft erst das Ergebnis organisationaler Entscheidungsprozesse sind (siehe 3.1), könnte man viele Aktivitäten nicht aus sich selbst heraus, sondern erst im Nachhinein als Führungsaktivitäten oder als sonstige (illegitime ?) Beeinflussung klassifizieren, wobei dann aufgrund komplizierter Ziel-Mittel-Beziehungen oft nicht einmal das klar entscheidbar wäre. Zweckmäßiger ist es, jede sich auf andere Personen beziehende Disposition, d. h. jeden *Akt personaler Koordination* als Führungsaktivität zu definieren. Formelle Führung liegt dabei vor, wenn diese Koordination durch Weisungsbefugnisse wie z. B. bei Vorgesetzten erfolgt, informelle Führung, wenn dies nicht organisatorisch geregelt ist (vgl. jedoch die hiervon abweichende Auffassung in Kapitel 11).

Wie in der Einleitung ausgeführt, haben alle Organisationen ein Herrschaftsproblem, da eine Zusammenlegung von Ressourcen (das Definitionsmerkmal von Organisationen) nur dann sinnvoll ist, wenn sie auch zusammen, d.h. so weit wie möglich einheitlich,

disponiert werden. Da die Einheitlichkeit der Disposition sich nicht ein für allemal erledigen läßt, konkretisiert sich das Herrschaftsproblem in vielfältigen Führungsaktivitäten, die mit zunehmender Organisationsgröße von einer wachsenden Zahl von Personen vorgenommen werden (müssen). Zum Teil werden diese Führungsaktivitäten im Rahmen spezialisierter Vorgesetztenpositionen ausgeübt, zum Teil übernehmen aber auch andere Personen mit oder ohne formelle Befugnisse solche dispositiven, koordinierenden Aufgaben; eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse findet sich in Kapitel 11 (Abschnitt 4) dieses Buches. Auch die Zahl der an Führungsaktivitäten Beteiligten kann variieren: Manchmal ist es bei einem bestimmten Entscheidungsproblem nur einer, oft sind es aber auch mehrere, die gemeinsam disponieren. Die Verbreiterung der Führungs- und Entscheidungsbasis zugunsten gemeinsamer Disposition ist unter dem Stichwort «Partizipation» in der Literatur ebenfalls viel behandelt worden (zusammen mit und unabhängig von der Führungsforschung); einige wichtige Aspekte dieser Debatte sollen im folgenden dargestellt werden.

Partizipation heißt zunächst einfach Entscheidungsbeteiligung. Sie ist aus drei Gründen ein brisantes Dauerproblem jeder Organisation: (1) Die meisten Organisationen sind größer als Kleingruppen, woraus folgt, daß sich nicht alle Mitglieder an allen Entscheidungen beteiligen können, weil Zeit, Spezialwissen und Motivation dazu fehlen (Scharpf, 1970). Daraus folgt jedoch weiter, daß mit abnehmender Entscheidungsbeteiligung die Gefahr wächst, daß die Bedürfnisse und Interessen der Nichtbeteiligten ignoriert oder mißachtet werden. (2) Entscheidungsrechte sind das wichtigste Machtpotential in Organisationen. Da die Neigung, Macht zu teilen, bei den meisten Machthabern sehr gering ist (Kipnis, 1976) fällt die tatsächliche Entscheidungsbeteiligung meist noch viel geringer aus als sie unter Berücksichtigung des ersten Punktes sein könnte: die Untergebenen werden unmündig gemacht. Diese wechselseitige Dynamik hat Michels (1911) als ehernes Gesetz der Oli-

garchie bezeichnet, nach dem große Organisationen zwangsläufig von wenigen beherrscht werden. (3) Die Machtkonzentration an der Spitze führt sehr leicht dazu, daß das Wissen und die Fähigkeiten der Untergebenen nicht mehr oder zu wenig genutzt werden, so daß die weitere Oligarchisierung geringere Effektivität bedeutet (Offe, 1970). In diesem Problemkontext wird mehr Partizipation als Mittel betrachtet für unterschiedliche Zwecke: zum Abbau von Herrschaft von der sozialistischen Tradition, zur Selbstentfaltung von der humanistischen Psychologie, zur Ergänzung und Belebung der öffentlichen Demokratie von Demokratietheoretikern und zur Effektivitätssteigerung von Managementvertretern (Dachler & Wilpert, 1980). Partizipation soll also die scheinbar zwangsläufige Oligarchisierung und ihre negativen Folgen wenigstens teilweise umkehren.

In der Partizipationsdiskussion sind direkte, durch die Untergebenen selbst vorgenommene und indirekte, durch gewählte Repräsentanten wahrgenommene Partizipation ebenso zu unterscheiden wie formelle, rechtlich verbindlich geregelte und informelle, von der Neigung der Vorgesetzten abhängige Partizipation. Selbstentfaltungseffekte und Effektivitätseffekte können schon durch informelle direkte Partizipation am Arbeitsplatz bzw. durch einen partizipativen Führungsstil ausgelöst werden. Eine Demokratisierung von Organisationen bzw. eine deutlich verringerte Oligarchisierung kann demgegenüber am ehesten durch eine Kombination von direkter und indirekter Partizipation erreicht werden, die formell geregelt ist, wie das in einigen Modellunternehmen verwirklicht ist (z.B. Hoppmann & Stötzel, 1981). Auch eine ausschließlich indirekte Partizipation, wie sie mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen vorliegt, kann positiv für die vertretenen Arbeitnehmer sein (Scholl, 1987). Ausschlaggebend für alle diese möglichen Effekte ist das Ausmaß der Partizipationsmöglichkeiten, das von verstärkter Information über Mitberatung bis hin zur gleichberechtigten Mitentscheidung variieren kann. Positive Effekte der Partizipation in bezug auf Bedürfnisbefriedigung

und Effektivität sind am verlässlichsten bei starker Partizipation im Sinne echter Mitentscheidung gefunden worden (Scholl, 1987; Cotton, Vollrath, Frogatt, Lengnick-Hall & Junnings, 1988).

Eine Metaanalyse empirischer Studien von Miller und Monge (1986) zeigt, daß kognitive *und* motivationale Aspekte zur Erklärung von Partizipationseffekten herangezogen werden müssen. Kognitive Effekte beruhen auf einer stärkeren Nutzung des vorhandenen Problemlösungspotentials, weil Untergebene aus ihrer Tätigkeit über wertvolle Kenntnisse und Erfahrungen verfügen; dies führt bei geeigneter Organisation und zweckgerichteter Zusatzqualifikation zu verbesserten Entscheidungen, die in der Regel dann auch die Zufriedenheit der Partizipierenden mit ihrer Arbeit erhöhen.

Die motivationalen Effekte sind vielfältiger und führen direkt zu erhöhter Arbeitszufriedenheit, darüber hinaus oft aber auch zu höherer Effektivität: (1) Durch die Teilnahme an Entscheidungsprozessen können Bedürfnisse nach Kontakt und Anerkennung befriedigt werden, wie es die Human-Relations-Tradition annimmt. (2) Durch Partizipation anstelle von Fremdbestimmung wird das Bedürfnis nach selbstbestimmtem und kompetentem Handeln befriedigt, Reaktanz und Hilflosigkeit dagegen werden vermieden (Wilpert, 1987). (3) Arbeitnehmerhandeln ist immer auch politisches Handeln: Durch Partizipation lassen sich leichter eigene Interessen in Entscheidungen einbringen und befriedigen, egal ob offen oder verdeckt. (4) Mit einigen Partizipationsformen sind auch finanzielle Anreize verbunden, was in der Regel zu vermehrten Arbeitsanstrengungen führt, wie z. B. die Prämien für Verbesserungsvorschläge bei Qualitäts-Zirkeln oder die finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg bei selbstverwalteten Betrieben (Cotton et al., 1988).

Partizipative Organisationsformen werden in immer neuen Konstellationen diskutiert und ausprobiert, z.B. überlappende Arbeitsgruppen, teilautonome Gruppen, Qualitätszirkel u. ä. als Beispiele direkter Partizipation und verschiedene Mitbestimmungsregelungen und Labor-Management-

Committees als Formen indirekter Partizipation. Die Vorteile partizipativer Entscheidungen für die Beteiligten und für die Organisation sind seit langem bekannt (vgl. auch Kapitel 7), so daß es zunächst verwunderlich erscheint, warum diese Vorteile immer wieder neu entdeckt werden müssen und in der Praxis so oft vernachlässigt werden (vgl. z. B. Müller-Böling & Müller, 1986; Scholl, Hoffmann & Gierschner, 1993). Für dieses Dauerproblem von Organisationen ist offensichtlich der oben beschriebene zweite Grund ausschlaggebend, daß die Mächtigeren ihre Macht nicht teilen wollen, was mehrfach sogar zum Abbruch erfolgreicher Partizipationsexperimente geführt hat. Die Verweigerung von Partizipation läßt sich auch als Herrschaftskonflikt beschreiben und gibt Anlaß, im folgenden generell auf Konflikte und ihre mögliche Handhabung einzugehen.

4.4 Kooperation und Konflikt

Konflikte in Organisationen sind unvermeidlich. Die Zusammenlegung von Ressourcen als konstitutives Merkmal von Organisationen verlangt Kooperation und läßt Entscheidungs-, Herrschafts- und Verteilungskonflikte entstehen, da die Interessen und Meinungen in bezug auf den Einsatz der Ressourcen nicht durch eine prästabilisierte Harmonie von vorneherein aufeinander abgestimmt sind. Konflikte wurden in der Forschung oft nur als negativ für die Organisation betrachtet, so vor allem im Rahmen der Maschinen-, Bedürfnis- und Kostenmetapher, während bei der Politikmetapher nicht nur die Unvermeidlichkeit, sondern auch die möglichen positiven Folgen von Konflikten für die notwendige Anpassung an veränderte Umweltbedingungen hervorgehoben werden. Für die Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder ist es schließlich vorteilhafter, Konfliktpotentiale zu erkennen und sie integrativ zu handhaben anstatt sie zu ignorieren, zu umgehen oder zu unterdrücken, wie zu zeigen sein wird.

Konflikt wird hier mit Pruitt und Rubin (1986, S. 4f.) als «wahrgenommene Interes-

sendivergenz» oder als «Überzeugung, daß die bestehenden Ansprüche der Beteiligten nicht zusammen befriedigt werden können» über die Wahrnehmung der Konfliktparteien definiert. Tatsächliche Interessendivergenzen, etwa aufgrund knapper Ressourcen, werden zum Konfliktpotential gerechnet; werden sie nicht wahrgenommen, so besteht für die Beteiligten kein Konflikt; wird dagegen fälschlicherweise eine Interessendivergenz wahrgenommen, dann beginnt eine echte Konfliktepisode; die Wahrnehmung ist ausschlaggebend. Negative Emotionen wie Ärger und Furcht sowie feindselige Handlungen sind zwar häufige, aber nicht notwendige Folgen von wahrgenommenen Interessendivergenzen bzw. Konflikten.

Konfliktsituationen und Konfliktbehandlungsmöglichkeiten lassen sich, sofern es um den Standardfall von zwei Konfliktparteien geht, gut in einem gemeinsamen Ergebnisraum darstellen (Thomas, 1976; Pruitt & Rubin, 1986; vgl. auch Berkel, 1984). Auf der x-Achse eines Koordinatensystems werden dazu die Interessen und Ergebnisse der einen Konfliktpartei A, auf der y-Achse die (vermuteten) Interessen und Ergebnisse der anderen Konfliktpartei B aufgetragen (s. Abbildung 5). Ein Konflikt besteht genau dann, wenn (1) die Ergebnisse einer Partei A von denen einer anderen Partei B abhängig sind bzw. so wahrgenommen werden, so daß ein *gemeinsamer* Ergebnisraum konstruiert wird, und (2) keine Alternative zu existieren scheint, mit der die beiderseitigen Ansprüche befriedigt werden können, sei es, daß sie (Punkt 1 in Abbildung 5) nicht gesehen wird, sei es, daß tatsächlich keine solche Alternative oberhalb der beiden Anspruchsniveaus existiert.

Möglicherweise wird die beste Alternative in Punkt 2 lokalisiert, was die Ansprüche beider Parteien nicht befriedigt. Ohne Aussicht auf bessere Alternativen müßten beide ihr Anspruchsniveau senken und 2 akzeptieren. Beide werden daher nach Alternativen suchen, die wenigstens für sie selbst befriedigend sind (z.B. 3 und 4 bzw. 5 und 6), was freilich den Konflikt nicht vermindert, sondern ihn wegen wahrgenommener Ungerechtigkeit und Unverschämtheit noch an-

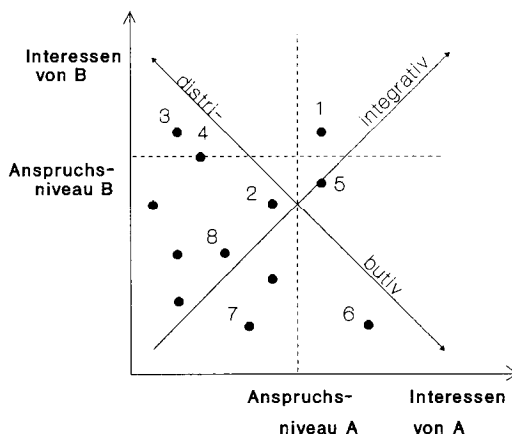


Abbildung 5: Konfliktkonstruktionen. Die - z. T. numerierten - Punkte sind denkbare alternative Konfliktlösungen in ihrem Interessenbezug zu den Konfliktparteien A und B.

heizt; dies würde besonders für die Alternativen 3 und 6 gelten, die jeweils für eine Seite das beste Ergebnis, aber für die andere Seite völlig unannehmbar wären. Viele Konflikte beginnen mit solchen Alternativen 3 und 6, weil eine Seite etwas für sich anstrebt, ohne auf die Konsequenzen für die andere Seite zu achten.

Alternative 5 könnte von B akzeptiert werden, wenn eine Gleichaufteilung als gerecht erscheint, so daß B sein Anspruchsniveau entsprechend neu orientiert. Sieht B jedoch bei sich größere Vorleistungen oder sonstige Rechte, dann wäre Alternative 5 für ihn keine akzeptable Lösung. Schließlich wäre auch denkbar, daß B sich machtmäßig weit überlegen fühlt und die eigenen Ansprüche sowie die resultierende Unvereinbarkeit noch steigert, etwa wenn er von einer anfänglich gewählten Alternative 4 auf 3 übergeht. Bei all diesen Überlegungen muß betont werden, daß die Bündelung der Interessen, die Bestimmung der Anspruchsniveaus und die Konkretisierung und Lokalisierung der Alternativen subjektive soziale Konstruktionen der Beteiligten sind, die daher auch meist unterschiedlich wahrgenommen werden.

In dem gemeinsamen Ergebnisraum lassen sich auch die wichtigsten Strategien der Konfliktbehandlung darstellen. Wichtig für die folgende Betrachtung ist dabei die Annah-

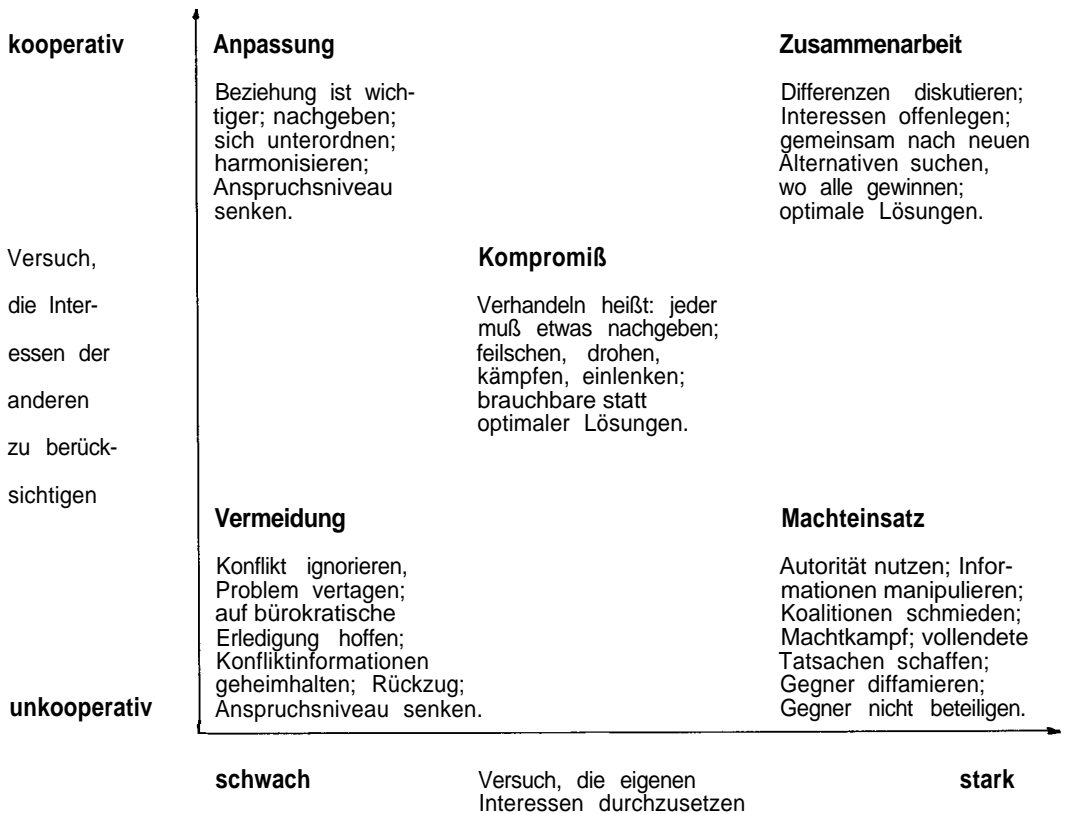


Abbildung 6: Konflikt-handhabung (nach Thomas, 1976).

me, daß man in Organisationen in der Regel mit der anderen Konfliktpartei nach Beendigung der gegenwärtigen Konfliktepisode weiter zusammenarbeiten muß, so daß es auch unabhängig von moralischen Erwägungen sinnvoll ist, ein einigermaßen gutes Verhältnis zur anderen Seite aufzubauen und zu bewahren. Eine erste Strategie der Konflikt-handhabung besteht im *Machteinsatz*, bei dem die eigenen Interessen gegen die der anderen Seite mit geeigneten Machtmitteln durchgesetzt werden (vgl. Abbildung 6 und aus der Sicht von A Alternative 6 in Abbildung 5). Diese Strategie verspricht momentan oft Erfolg, ist aber zumindest langfristig meist mit beträchtlichen Kosten verbunden, weil die andere Seite Gegenmacht ausübt, weniger kooperativ wird oder die Verhandlungen abbricht; in jedem Fall leidet die Beziehung darunter, so daß die Kooperation in Zukunft schwieriger wird. Aus der ange-

strebten Alternative 6 wird daher, wenn man die Folgekosten der Machtausübung berücksichtigt, oft unversehens Alternative 7. Wird ein *Machteinsatz* abgelehnt, etwa weil es der Konfliktpartei vor allem um gute Beziehungen in der Zukunft geht oder keine ausreichenden Machtmittel zur Verfügung stehen, dann scheint stattdessen oft nur die *Anpassung* (Abbildung 6) an die Wünsche der anderen Seite möglich zu sein, bei der die eigenen Interessen zu kurz kommen (z.B. Punkt 4 in Abbildung 5). Hin- und herschwankend zwischen *Machteinsatz* und *Anpassung*, wird in der Praxis oft ein *Kompromiß* (Abbildung 6) gesucht und gefunden (Punkt 2 in Abbildung 5) bei dem zwar beide Seiten nicht ihre Anspruchsniveaus befriedigen können, aber ein etwas Schwächerer mehr erreicht als bei *Anpassung* und ein etwas Stärkerer mehr als bei reinem *Machteinsatz*.

Implizit basieren die drei besprochenen Strategien auf der Annahme eines Null-Summen-Spiels, d.h. was eine Partei hinzugewinnt, wird zwangsläufig der anderen abgezogen, so daß die Summe der Gewinne und Verluste immer Null ergibt. Man bezeichnet dies auch als den *distributiven* (verteilenden) Aspekt möglicher Konfliktergebnisse; in Abbildung 5 liegen die Alternativen 3, 4 und 6 auf einer solchen distributiven Achse. Die Alternativen 2,5 und 1 haben ihnen gegenüber zusätzlich einen *integrativen* Aspekt, d.h. hier werden die Interessen beider Seiten besser integriert und dadurch in der Summe stärker realisiert. Die distributiven Anteile eines Konflikts wirken konfliktverschärfend, die integrativen Anteile konfliktmindernd. Ob eine Konfliktsituation eher distributiver oder eher integrativer Natur ist, liegt zum Teil in der Sache und zum Teil an den Situationsdefinitionen der Beteiligten. Rein distributive Konflikte ergeben sich nie allein aus sachlicher Notwendigkeit, sondern auch aus der Einstellung und Wahrnehmung der Beteiligten, vor allem, wenn die für harte Konflikte typische emotionale Erregung auf beiden Seiten dazukommt.

Die Konstruktion und Exploration integrativer Alternativen ist das Kennzeichen des Konflikt-handhabungsstils der *Zusammenarbeit* (Abbildung 6). Diese sehr produktive Handhabung von Konflikten wird meist nicht genügend ausgeschöpft oder sogar überhaupt nicht wahrgenommen. Neben der prinzipiellen Einsicht in diese Möglichkeit gehören dazu auch eine kooperative Einstellung, soziale Kompetenz im Umgang mit anderen und viel Phantasie und Sachkompetenz für die Entdeckung und Ausarbeitung besserer Alternativen. Fisher und Ury (1984) haben dazu sehr differenzierte, in der Praxis bewährte Vorschläge gemacht. Oft sind sich die Konfliktparteien bei der Wahl ihrer Wunschalternativen weder über ihre Interessen noch über alternative Befriedigungsmöglichkeiten vollständig im klaren. Daher kann die Offenlegung und Reflexion der beiderseitigen Interessen sowohl zu ihrer Präzisierung als auch zu einer gezielteren Suche nach geeigneten Alternativen (etwa

Punkt 1 in Abbildung 5) führen. Durch einen offenen Informationsaustausch wird mehr und besseres Wissen mobilisiert, was die Chance der Entwicklung integrativer Alternativen erhöht. Falls die Konfliktparteien dazu nicht selbst in der Lage sind, können auch Vermittler bzw. Schlichter als Drittparteien dabei behilflich sein.

Eine Strategie der *Vermeidung* (Abbildung 6) kann bei unbedeutenden Konflikten oder bei der Beanspruchung durch andere, noch wichtigere Themen sinnvoll sein; in der Regel ist diese Art der Konflikt-handhabung jedoch unproduktiv für beide Seiten, weil weder die Interessen befriedigt noch Klärungen erreicht werden, und weil sich ein Konfliktpotential anstaut, das später beim Umschlag in einen offenen Konflikt viel schwieriger angemessen zu bewältigen ist.

In jedem gesellschaftlichen Bereich gibt es auch strukturelle Konfliktregelungsmechanismen, die zum Teil gesetzlich festgelegt sind. Für Organisationen sind dies besonders das Tarifvertragssystem, das die distributivsten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikte auf die überbetriebliche Ebene verlagert und damit nicht nur die organisationale Konfliktverarbeitungskapazität entlastet, sondern auch durch Rationalisierung die Konfliktkosten verringert. Weiterhin gehören dazu die Organisationsverfassung (s. 3.2), die verschiedene Arenen der Konflikt-handhabung definiert wie z.B. das Aufsichts- und das Führungsgremium (Aufsichtsrat und Vorstand oder Vereinsversammlung und Vereinsleitung), spezielle Beschwerderechte (Betriebsverfassungsgesetz §§ 81-86) und Schlichtungsinstanzen wie die betriebliche Einigungsstelle (Betriebsverfassungsgesetz § 76). Durch solche gesetzlichen Regelungen lassen sich die Bedingungen für eine sinnvolle Konflikt-handhabung fördern; entscheidend ist aber letztlich eine möglichst ausgewogene Machtverteilung, die Machtstrategien weniger attraktiv macht, und eine Organisationskultur, die die integrative Auseinandersetzung fördert.

5. Ergebnisse organisationaler Tätigkeit

Die Tätigkeiten in und von Organisationen haben eine Fülle von Konsequenzen, die von den verschiedenen betroffenen Personen und Gruppen empfunden, kategorisiert, beobachtet und bewertet werden. Im Sinne von Weick (1985) handelt es sich bei diesen Ergebniskonstruktionen um retrospektive Sinndeutungen, mit denen ein kognitives und affektives Resümee gezogen wird, um daraus Handlungshinweise für weitere organisationsbezogene Tätigkeiten zu gewinnen.

5.1 Grundfragen der Ergebnisbewertung

Ergebnisvariable wie Effektivität, Überleben, Wachstum, Handlungsfähigkeit, Produktivität, Image, Wertschöpfung, Rendite, Gewinn, Ertragskraft, Dividende, Preiswürdigkeit, Produktqualität, Service, Vertragstreue, Liquidität, Steuerkraft, Umweltfreundlichkeit, Gesetzestreue, Demokratisierung, Arbeitsunfälle, Entfremdung, Fluktuation, Fehlzeiten, Lohnniveau, soziale Anerkennung, Qualifizierung, Handlungsspielraum und Zufriedenheit zeigen solche bewerteten Konsequenzen für wirtschaftliche Organisationen an, die sich noch erweitern und differenzieren ließen. Diese und ähnliche Bewertungskonzepte lassen sich der Organisation (Effektivität bis Gewinn), den Mitgliedern (Demokratisierung bis Zufriedenheit) oder den anderen Interessenten zuordnen, nämlich den Kapital- und Kreditgebern (Gewinn bis Dividende), den Klienten oder Konsumenten (Preiswürdigkeit bis Vertragstreue), den Lieferanten (Vertragstreue, Liquidität) und der Öffentlichkeit (Liquidität bis Entfremdung). Wie die Doppelzuordnungen (z.B. Gewinn) deutlich machen, sind manche Ergebnisvariable für mehrere Interessentengruppen sehr wichtig. In allen Bereichen lassen sich sowohl subjektive (z.B. Image, Vertragstreue, Zufriedenheit) als auch objektivierte (z. B. Rendite, Fehlzeiten, Steuerkraft) Kriterien finden, wobei globalere Konzepte in beiden Formen

und auf vielerlei Weise operationalisierbar sind (z.B. Effektivität, Produktqualität, Entfremdung). Weiterhin können die Ergebnisvariablen unterschiedlich aggregiert sein; so läßt sich z.B. die Effektivität einer individuellen Lösung, einer Abteilungsarbeit oder der Gesamtorganisation bestimmen, und dies jeweils über verschiedene Zeiträume hinweg. Die Organisationspsychologie beschäftigt sich meßtheoretisch und inhaltlich vor allem mit den mitgliederbezogenen Ergebnissen. Sie muß aber je nach der inhaltlichen Fragestellung auch organisationsbezogene Kriterien, wie die verschiedenen Spielarten von Effektivität, und ab und zu auch auf andere Interessenten bezogene Kriterien berücksichtigen, die meist in Nachbardisziplinen, vor allem in der Betriebswirtschaftslehre, erstellt und diskutiert werden.

Bei den Ergebnisvariablen wird die Wertbezogenheit der Organisationsforschung allgemein und der Organisationspsychologie im speziellen besonders deutlich. Je nachdem, welche Ergebnisse in die theoretischen Fragestellungen und empirischen Untersuchungen einbezogen werden, gibt die Forschung Erkenntnisse und Gestaltungshinweise, die sich für die Interessen bestimmter Gruppen mehr, weniger oder gar nicht eignen. Daher sollte bei jedem Thema zuerst die Frage gestellt werden, wer alles daran Interesse haben könnte, um dann geeignete Kriterien für alle betroffenen Interessen einzubeziehen oder wenigstens explizit die Nichtberücksichtigung einzelner Aspekte zu begründen. Ein Blick in die Organisationsliteratur zeigt schnell, daß beides oft nicht der Fall ist, daß also die Organisationsforschung der normativen Komplexität des Gegenstandes zum Teil nicht gerecht wird.

Standardvariablen in den meisten empirischen Untersuchungen sind die mengen- oder geldbezogene Effizienz der Organisation oder ihrer Subsysteme und die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder. Dies ist in zweifacher Hinsicht zu wenig: Zum einen wären oft auch andere Interessen relevant, wie z.B. das der Öffentlichkeit an körperlicher und seelischer Gesundheit oder an Demokratiefähigkeit. Zum anderen ist die

subjektive Zufriedenheitsbewertung, selbst wenn sie sehr differenziert zu mehreren Aspekten erhoben wird, immer durch langfristige Anspruchsniveaueinpassungen beeinflusst, so daß auch intersubjektiv vergleichbare Kriterien mit erhoben werden sollten. Ein Facharbeiter mag mehr Partizipationsmöglichkeiten haben als ein ungelernter Arbeiter, aber trotzdem damit weniger zufrieden sein, weil der Ungelernte sich an die Verhältnisse gewöhnt hat, während der Facharbeiter sich in seinem Anspruchsniveau an Kollegen mit noch besseren Mitsprachemöglichkeiten orientiert.

Etliche Ergebnisvariable werden in den Teilen II bis IV dieses Buches behandelt, besonders auch das Konzept der Arbeitszufriedenheit (in Kapitel 5). Deshalb soll abschließend nur das Konzept der Effektivität näher beleuchtet werden, da es die am häufigsten, aber auch am unterschiedlichsten verwendete Ergebnisvariable ist.

5.2 Organisationale Effektivität

Unter Effizienz oder Effektivität wird in der Regel die Optimierung einer Nutzen-Kosten-Relation verstanden, d.h. ein gewünschtes Ergebnis mit möglichst geringen Kosten oder einen möglichst hohen Nutzen bei gegebenen Kosten zu erreichen. Die aus der Ökonomie stammende Nutzen-Kosten-Terminologie, die auch in der Austauschtheorie verwendet wird, läßt sich in eine in der Psychologie gebräuchlichere Terminologie übertragen: Nutzen für Arbeitnehmer sind unmittelbar oder mittelbar befriedigte Bedürfnisse bzw. primäre oder sekundäre Verstärker, wie z. B. interessante Tätigkeit, Lohn und Anerkennung. Kosten sind demgegenüber geopfert Bedürfnisse wie Arbeitszeit, die für andere Zwecke nicht mehr zur Verfügung steht (Opportunitätskosten), oder verletzte Bedürfnisse bzw. aversive Reize wie Erschöpfung, Kontrollverlust und Streß. Für Organisationen sind Kapital, gelieferte Güter, Arbeitseinsatz, Koordination, Problemlösungen und Umsätze solche Nutzen, dagegen Löhne, Zinsen und Aufwendungen für Vorprodukte und Maschinen

Kosten. Wie diese Begriffe zeigen, geht es bei der Effektivitätsfeststellung in Organisationen, die Ressourcen disponieren, meist nur mittelbar um befriedigte, geopfert und verletzte Bedürfnisse.

Organisationale Effizienz im engeren Sinne ergibt sich daher aus organisationsbezogenen Nutzen minus Kosten, die im betrieblichen Rechnungswesen in Geldgrößen bewertet werden ($\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$) und anhand des eingesetzten Kapitals oder des Umsatzes relativiert werden (Rendite). Entsprechende Kennziffern versucht man für betriebliche Teilaktivitäten zu finden, wie z.B. Stückgewinne und Deckungsbeiträge. Oft fällt freilich die monetäre Bewertung solcher Teilaktivitäten zu schwer, besonders in den Verwaltungsabteilungen, so daß man sich mit Mengen- und Zeitangaben begnügt, wie z.B. die Anzahl ausgegebener Pässe oder die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Zivilklage. Diese Art der Effizienzmessung findet man meist auch in organisationspsychologischen Untersuchungen.

Organisationale Effizienz im weiteren Sinne, im Angelsächsischen und im folgenden auch hier als Effektivität bezeichnet, bezieht explizit die Nutzenstiftung für alle Interessenten mit ein, wie die Löhne, die gezahlten Steuern und Dividenden usw., was zusammen als Wertschöpfung bezeichnet wird (Chmielewicz, 1975). Die geldbezogene Betrachtung erfaßt jedoch auch damit nicht die befriedigten oder verletzten Bedürfnisse, die aus verschiedenen Gründen in diesen Rechnungen fehlen: Einige Nutzen und Kosten können oder müssen nicht von der Organisation in Rechnung gestellt werden, sie werden «externalisiert». Dies gilt für viele Umweltbelastungen, die nicht bezahlt werden müssen, weil es dafür keinen Preisfindungsmechanismus wie Märkte oder Abgaben gibt. Dies gilt für einige Arbeitnehmerbelastungen, weil die Arbeitsmärkte oft nicht ausgeglichen und vor allem intransparent sind. Wäre allen Arbeitnehmern klar, inwieweit ihre Bedürfnisse derzeit befriedigt werden und ob anderswo noch ein besserer Arbeitsplatz zu finden wäre, und gäbe es für alle ein ausreichendes Arbeitsangebot, dann

würde die Arbeitswelt sicher anders aussehen. Daraus wird deutlich, daß das organisationale Verteilungsproblem (s. 1.4) erst bei der erweiterten Effektivitätsbetrachtung richtig ernstgenommen wird.

Inwieweit solche Überlegungen für konkrete wissenschaftliche Urteile relevant sind, soll folgendes, aus der Partizipationsdiskussion stammende Beispiel zeigen. Cotton et al. (1988) finden in ihrer Literaturobser- vation keinen Beleg für eine Effektivitätssteigerung bei indirekten Partizipationsformen. Bei der deutschen Mitbestimmung, die eine der weitestgehenden Formen indirekter Partizipation darstellt, findet Scholl (1987) zunächst ebenfalls keinen Zusammenhang zwischen Stärke der Partizipation und betrieblicher Effizienz (gemessen am Gewinn), aber einen sehr deutlichen Zusammenhang mit der objektivierten Befriedigung von Arbeitnehmerbedürfnissen (Qualität des Arbeitslebens). Wenn starke indirekte Partizipation jedoch bewirkt, daß es *ohne* Gewinnschmälerung weniger betriebsbedingte Kündigungen, ein höheres Lohnniveau, bessere Aufstiegsmöglichkeiten, humanere Arbeitsbedingungen und mehr Sozialeinrichtungen gibt, dann sind solche Unternehmen offensichtlich effektiver, wobei der zusätzliche Nutzen den Arbeitnehmern zukommt und sich nicht im Gewinn, d. h. in der engen Effizienzbetrachtung niederschlägt.

Ein weiterer Mangel der üblichen Effizienz- und Effektivitätsmaße wie Gewinn oder Wertschöpfung ist die rein vergangenheitsorientierte Betrachtung. Zukunftsgerichtete Vorsorge wie z. B. Fortbildungsmaßnahmen werden so nur in ihrem bereits angefallenen Kostenaspekt, aber nicht in ihrem zukünftigen Nutzenaspekt erfaßt, d.h. Vorsorge- maßnahmen erscheinen bei dieser Betrachtung als effektivitätsmindernd. So müßte man bei Partizipationsuntersuchungen auch den Lern- und Qualifizierungseffekt durch «Learning by doing» erfassen, für den Partizipation größere Chancen bietet (Kießler & Scholl, 1976) und der sich erst mittelfristig auswirkt.

Eine umfassende Effektivitätskonzeption, die viele dieser Aspekte berücksichtigt, ha-

ben Quinn und Rohrbaugh (1983) vorgelegt. Ausgehend von der Tatsache, daß in der Organisationsforschung sehr unterschiedliche Effektivitätsaspekte verwendet werden, haben sie in einer Vorstudie sieben und in der Hauptstudie 45 Organisationsforscher gebeten, auf einer siebenstufigen Skala die Ähnlichkeit zwischen 17 häufig verwendeten Effektivitätskriterien zu beurteilen. Nach einer multidimensionalen Skalierung dieser Ähnlichkeitsurteile ergaben sich drei Dimensionen, die auch eine sinnvolle Ordnung der Kriterien ermöglichten (vgl. Abbildung 7). Die erste Dimension beschreibt den organisationalen *Bezugspunkt* der Effektivitätskriterien, die eher *extern* oder *intern* orientiert sein können: Kriterien wie Wachstum, Gewinn und Produktivität unterliegen primär der Beurteilung durch Externe, Kriterien wie Konflikt/Kohäsion oder Arbeitsmoral unterliegen dagegen primär der internen Beurteilung. Die zweite Dimension betrifft die *Strukturierung* bei den Kriterien: Steuerbarkeit und Stabilität betonen eher die *Kontrollierbarkeit* durch starke Strukturierung, während die Wertschätzung menschlicher Fähigkeiten und die generelle Anpassungsfähigkeit unter Verzicht auf starke Strukturierung die *Flexibilität* in den Vordergrund stellen. Auf der dritten, in der Abbildung durch die Kreisgröße veranschaulichten Dimension wird zwischen *Zielen* und *Mitteln* unterschieden: Arbeitsmoral, Planung und Zielsetzung sowie Informations- und Kommunikationsmanagement sind eher als Mittel bzw. Subziele einzustufen, durch die übergeordnete Ziele wie Produktivität, Wachstum oder die Wertschätzung menschlicher Fähigkeiten erreicht werden können.

Nach Quinn und Rohrbaugh (1983) verdeutlicht dieses dreidimensionale Modell, wie schwer umfassende Effektivität zu erreichen ist, weil dazu Organisationen bei der internen und bei der externen Beurteilung gut abschneiden müssen, kontrollierbar und zugleich flexibel sein sollen sowie die konkreten Unterziele nicht zu Lasten der abstrakteren Oberziele optimieren dürfen. So kann man durch strikte Kostenkontrollen zwar mit niedrigen Preisen den Umsatz fördern

und zugleich einen hohen Gewinn erzielen, aber die Arbeitsmoral läßt sich damit nicht heben, und für breite Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen ist kein Geld da; hinter der Polarität von interner und externer Beurteilung steht das generelle Verteilungsproblem von Organisationen. Während bürokratische Prozeduren die Steuerbarkeit und Stabilität der Organisation sichern, werden Flexibilität und Innovation durch sie behindert; hierin spiegelt sich das generelle Herrschaftsproblem. Und intensive Planungs- und Zielsetzungsprozesse können die notwendigen Entscheidungen so verzögern, daß die Effizienz darunter leidet; hierin zeigt sich das generelle Entscheidungsproblem von seiner inhaltlichen Seite. Umfassende Effektivität heißt nun, die auf drei Dimensionen einander entgegengesetzten Wertkriterien durch geeignete Maßnahmen gleichzeitig zu erfüllen. Das oben dar-

gestellte Modell einer effektiven Organisationskultur von Denison (1990), das auf dem Konzept von Quinn und Rohrbaugh (1983) aufbaut, zeigt dafür mögliche Wege auf: es gibt für die ersten beiden Dimensionen die Mittel an, mit denen die abstrakteren Ziele der dritten Dimension zu erreichen sind (vgl. 3.6). Nach den Ausführungen zu 4.3 ist es nicht unerwartet, daß Partizipation bzw. formelle und informelle Beteiligung zu den Mitteln gehört, mit denen sich normalerweise unvereinbare Wertkriterien gleichzeitig erfüllen lassen.

Die vier Quadranten des Effektivitätsmodells weisen auch deutliche Bezüge zu den im Abschnitt 2 behandelten Metaphern der Organisationsforschung auf. Der obere linke Quadrant beinhaltet primär Aspekte der Bedürfnismetapher und der obere rechte Aspekte der Organismusmetapher. Der untere linke Quadrant spricht eher Aspekte

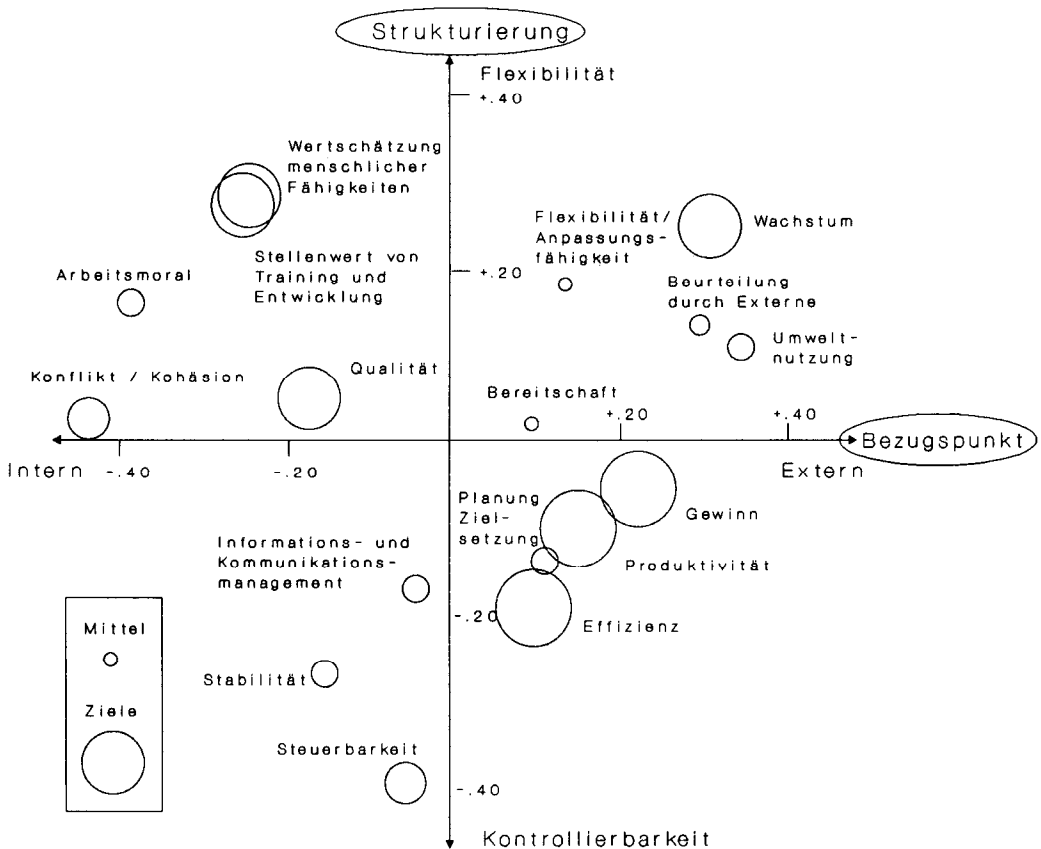


Abbildung 7: Dreidimensionales Effektivitätsmodell von Quinn und Rohrbaugh (1983).

der Politikmetapher an, während der untere rechte eher der Kosten- und der Problemlösungsmetapher entspricht. Die Ausbeutungsmetapher ist nicht explizit vertreten, könnte aber in die beiden oberen Quadranten eingebracht werden. Dieser Bezug zu den unterschiedlichen Metaphern belegt also ebenfalls, daß es sich hier um eine umfassende Konzeption der Effektivität handelt. Eine vollständige Messung der Effektivität bleibt allerdings eine Utopie. Man müßte nämlich für alle Betroffenen ermitteln, welche Bedürfnisse befriedigt wurden oder mittelbar befriedigt werden können, davon die geopferten und verletzten Bedürfnisse abziehen und schließlich diesen Saldo an den jeweils insgesamt bestehenden Bedürfnissen relativieren. Abgesehen von allen praktischen Schwierigkeiten gibt es für so ein Vorhaben keine Metrik. Umso wichtiger ist es, die jeweils verwendeten Effektivitätsmaße und sonstige, davon getrennt erhobene Ergebnisvariablen sorgfältig und explizit zu reflektieren.

6. Schlußbemerkung

Es ist klar, daß in einem Kapitel nicht alle Grundkonzepte der Organisation behandelt werden können. Einige weitere werden in anderen Kapiteln dieses Buches angesprochen oder sogar ausführlich dargestellt wie z. B. die Organisationsentwicklung in Kapitel 15, andere werden aus Platzgründen «geopfert», wie z. B. die organisationale Sozialisation. Auch bei den behandelten Konzepten wurden in der Darstellung exemplarische Schwerpunkte gesetzt, die manches andere im Dunkel lassen.

Wichtiger noch als diese Auswahlreflexion erscheint ein Ausblick auf die Zukunft der Organisationspsychologie und der Organisationsforschung. Zum einen dürfte der interdisziplinäre Austausch ein großes Potential für die Organisationsforschung besitzen, d.h. die Organisationspsychologie müßte verstärkt den Kontakt zu den Nachbardisziplinen gerade im Hinblick auf die verwendeten Grundkonzepte suchen. Hier sind es be-

sonders die evolutionären Ansätze im Rahmen der Organismusmetapher, die sich zur interdisziplinären Zusammenarbeit anbieten und inhaltlich neue Perspektiven eröffnen (z.B. Bauer & Matis, 1989). Auch die zunehmende kognitive Orientierung in der (Organisations-) Soziologie bietet gute Anknüpfungspunkte für die Organisationspsychologie, z.B. im Bereich der Kulturmetapher. Beispielhaft für die Verarbeitung evolutionärer und kognitiver Ansätze ist das Buch von Weick (1985).

Ein zweiter Schwerpunkt für die Organisationspsychologie könnte in einer Integration der Konzepte der Problemlösungs- und der Politikmetapher liegen, da diese beiden nach den in 4.1 berichteten Ergebnissen die Organisationsrealität offensichtlich in hohem Maße zu erfassen imstande sind. Dabei wird die Komplexität organisationaler Prozesse stärker noch als bisher zu berücksichtigen sein (vgl. Fisch & Boos, 1990).

Ein dritter Schwerpunkt könnte die wechselseitige Durchdringung individueller, interaktiver, organisationaler und umweltbezogener Vorgänge sein, die theoretisch und methodisch besser erfaßt werden müßten, wie es v. Cranach et al. (1987) begonnen haben. Viele organisationspsychologische Themen dürften sich dann in einem neuen, schärferen Licht darbieten. Vermutlich wird sich eine solche Mehr-Ebenen-Betrachtung mit den ersten beiden Schwerpunkten verbinden: Kognitive und evolutionäre Perspektiven werden am ehesten in der Lage sein, der Komplexität dieser Mehr-Ebenen-Betrachtung gerecht zu werden.

7. Literatur

- Bauer, L. & Matis, H. (Hrsg.). (1989). *Evolution - Organisation - Management*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Chmielewicz, K. (1975). *Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der BWL*. Reinbek: Rowohlt.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Frogatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Junning, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.

- Cranach, M. v., Ochsenbein, G. & Tschan, F. (1987). Actions of social Systems: Theoretical and empirical investigations. In G.R. Semin & B. Krahé (Eds.), *Issues in contemporary German social psychology - history, theories and applications* (pp. 119-155). London: Sage.
- Dachler, H.P. & Wilpert, B. (1980). Dimensionen der Partizipation. Zu einem organisationswissenschaftlichen Analysegerahmen. In W. Grunwald & H.-G. Lilge (Hrsg.), *Partizipative Führung. Betriebswirtschaftliche und soziologische Aspekte* (S. 80-98). Bern: Haupt.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Easton, D. (1965). *A systems analysis of political life*. New York: Wiley.
- Ebers, M. (1985). *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden: Gabler.
- Einhorn, H.J. & Hogarth, R.M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgement and choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fisch, R. & Boos, M. (Hrsg.). (1990). *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen. Konzepte - Fallbeispiele - Strategien*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Fisher, R. & Ury, W. (1984). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/M.: Campus.
- Göbel, U. & Schlafke, W. (Hrsg.). (1987). *Die Zukunftsformel: Technik - Qualifikation - Kreativität*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Hall, J. (1971). Decisions, decisions, decisions. *Psychology Today*, (5), 51-54, (6), 86-88.
- Hauschildt, J. (1977). *Entscheidungsziele - Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung*. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R. & Wilson, D.C. (1986). *Top decisions. Strategie decision-making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hildebrandt, E. & Seitz, R. (Hrsg.). (1987). *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Edition Sigma.
- Hoppmann, K. & Stötzl, B. (1981). *Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Israel, J. (1972). Stipulations and construction in the social sciences. In J. Israel & H. Tajfel (Eds.), *The context of social psychology. A critical assessment* (pp. 123-211). New York: Academic Press.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck.
- Kerr, E. & Hiltz, S. R. (1982). *Computer-mediated communication Systems*. New York: Academic Press.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1983). *Organisation* (2. Aufl.). Berlin: De Gruyter.
- Kießler, K. & Scholl, W. (1976). *Partizipation und Macht in aufgabenorientierten Gruppen*. Frankfurt/M.: Haag & Herchen.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirsch, W. (1977). *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Bd 1-3* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kirsch, W. (1990). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. München: Kirsch.
- Kirsch, W., Scholl, W. & Paul, G. (1984). *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis - eine empirische Bestandsaufnahme*. München: Kirsch.
- Kocka, J. (1981). *Die Angestellten in der deutschen Geschichte: 1850 - 1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kohn, M.L. (1981). *Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Küpper, W. & Ortman, G. (Hrsg.). (1988). *Mikropolitik Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41 and 143-153.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. D. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. (Deutsch 1976: Organisation und Individuum. Wiesbaden: Gabler.)
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper. (Deutsch 1977: Motivation und Persönlichkeit. Olten: Walter.)
- Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: Kröner. (Neudruck 1957).
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Müller-Böling, D., Klautke, E. & Ramme, I. (1989). *Manager-Alltag. Bild der Wissenschaft*. 1989, (1). 1 0 4 - 1 0 9 .
- Müller-Böling, D. & Müller, M. (1986). *Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation*. München: Oldenbourg.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Komp, A. (1987). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- Offe, C. (1970). *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen «Leistungsgesellschaft»*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- O'Reilly, C.A. & Pondy, L. (1979). Organizational communication. In S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior* (pp. 119-150). Columbus, OH: Grid.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T.J. & Watermann, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row. (Deutsch 1984: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg: Moderne Industrie.)
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MS: Pitman.
- Politt, C. (1990). *Entscheidungsverhalten in Innovationsprozessen - Eine Überprüfung der Typologie von Pfeffer anhand von Fallstudien*. Unveröff. Dipl.Arbeit, Universität Göttingen.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rosenstiel, L. v., Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, E. & Wams, I. (1983). *Betriebsklima heute*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Scharpf, F. (1970). *Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Scholl, W. (1987). Betriebliche Strategien der Befriedigung von Arbeitnehmerbedürfnissen - Voraussetzungen und Konsequenzen. In ER. Fitz Roy & K. Kraft (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen* (S. 131-158). Berlin: de Gruyter.
- Scholl, W. (1992a). Informationspathologien. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., Sp. 900-912). Stuttgart: Poeschel.
- Scholl, W. (1992b). Politische Prozesse in Organisationen. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., Sp. 1993-2004). Stuttgart: Poeschel.
- Scholl, W., Hoffmann, L. & Gierschner, H.-C. (1993). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. DFG-Abschlußbericht. Berlin: Humboldt-Universität.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan. (1981 deutsche Übersetzung der erw. 3. Aufl.: Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg: Moderne Industrie.)
- Simon, H.A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9, 1-22.
- Sydow, J. (1985). *Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Darstellung, Kritik. Weiterentwicklung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1965). Das Kind in Amerika. In W.I. Thomas (Hrsg.), *Person und Sozialverhalten* (S. 102-116). Neuwied: Luchterhand.
- Trist, E.J., Higgin, G.W., Murray, H. & Pollock, A.B. (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- Vanberg, W. (1982). *Markt und Organisation*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft?* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr. (Erstausgabe 1921).
- Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wilensky, H.L. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Wilpert, B. (1987). Zu einer Psychologie der Partizipation. In M. Amelang (Hrsg.), *Bericht über den 35. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986, Bd. 2* (S. 595-607). Göttingen: Hogrefe.
- Wilpert, B. & Rayley, J. (1983). *Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Zwicky, H. (1985). Konsequenzen sozialer Schichtung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37, 60-74.