

3. Theorien der Organisationspsychologie

Heinz Holling und Günter F. Müller

1. Einleitung

In diesem Kapitel stellen wir grundlegende organisationspsychologische Theorien dar, die einen weiten Geltungsbereich besitzen. Er erstreckt sich von organisationalen Merkmalen wie der Organisationsstruktur über Interaktionsprozesse z.B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bis hin zu psychischen Merkmalen wie der Arbeitszufriedenheit oder -motivation.

Wie viele Autoren betonen (z.B. Bacharach, 1989 oder Van de Ven, 1989), ist die Weiterentwicklung solcher Theorien eine vordringliche Aufgabe und beeinflusst maßgeblich den Fortschritt der Organisationspsychologie (Webster & Starbuck, 1988). Organisationale Sachverhalte werden durch vielfältige Bedingungen bestimmt. Damit sind allgemeine Theorien notwendig, die die empirische Forschung steuern, wie z.B. die Auswahl der Prädiktoren und abhängigen Variablen in empirischen Analysen.

Ebenso hängt die effektive Gestaltung von organisationalen Interventionen wie z.B. von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen (s. Kapitel 10, 13 u. 16) von den explizit oder zumindest implizit zugrundegelegten theoretischen Modellen ab. Gerade die neueren Ansätze zum Human Resource Management (s. Kapitel 10) zeigen die enge Vernetzung der verschiedenen organisationalen Aufgaben, wie Festlegung grundlegender organisationaler Ziele, Organisations- und Personalentwicklung, Personalauswahl und Leistungsbeurteilung.

Da es in der Organisationspsychologie schwierig ist, Familien von Theorien mit einem relativ invarianten Theoriekern auszumachen, stellen wir hier weitgehend die Theorien einzelner repräsentativer Autoren dar. Damit begegnen wir der Gefahr, daß die Darstellung zu abstrakt wird oder

daß wir bestimmten Autoren nicht gerecht werden.

Neben aktuellen theoretischen Ansätzen wie z. B. zur Organisationskultur behandeln wir auch historisch bedeutsame Theorien. Sie haben die organisationspsychologische Terminologie und Theorienentwicklung geprägt und enthalten Vorstellungen, Aussagen und Normen, die auch heute noch häufig diskutiert werden. So sind wir zu der Auswahl der folgenden organisationspsychologischen Theorien gelangt:

- Humanistische Theorie von McGregor
- Partizipative Theorie von Likert
- Systemtheorie von Katz und Kahn
- Theorie von Argyris
- Rationalitätstheorie
- Theorie organisierenden Handelns von Weick
- Kulturtheorie
- Theorie des sozialen Lernens von Luthans

Wir stellen hier insbesondere die Kernannahmen dieser Theorien dar. Für eine ausführlichere Darstellung, z.B. von Problemen der Operationalisierung oder empirischen Stützung, sei auf die Monographien von Miner (1985) und Greif (1983) hingewiesen.

Abschließend nehmen wir in diesem Kapitel eine zusammenfassende Wertung der Theorien vor und erörtern Vorschläge für die weitere Theorienbildung.

2. Humanistische Theorie von McGregor

McGregor war ein bedeutender Organisationstheoretiker und Organisationsberater in den USA. Mit seinem Plädoyer für eine humanistische Gestaltung von Organisatio-

nen griff er viele Ideen auf, die zu seiner Zeit «in der Luft» lagen (Bennis, 1972, S.148). Seine theoretischen Ausführungen, die er erstmals 1957 publizierte, stellte er ausführlich 1960 in einer Monographie dar, die 1970 auch in deutscher Sprache erschien. Die von ihm geprägten Begriffe «Theorie X» und «Theorie Y» sind mittlerweile feste Bestandteile des organisationspsychologischen Vokabulars.

McGregor geht davon aus, daß insbesondere das Management für die Produktivität von Organisationen verantwortlich ist. Dazu gilt es, die Organisationsmitglieder zu lenken, zu motivieren und zu kontrollieren sowie ihr Verhalten zu verändern, um die organisationalen Bedürfnisse zu erfüllen. Ohne die aktive Intervention durch das Management würden sich die Mitarbeiter den organisationalen Zielen gegenüber passiv, wenn nicht widerstrebend, verhalten.

McGregor ist der Überzeugung, daß das Handeln eines Großteils des Managements zur damaligen Zeit von einem Ensemble von Überzeugungen und Einstellungen geleitet wird, das er kurz «Theorie X» nennt. Demnach ist der Durchschnittsmensch von Natur aus träge, arbeitsscheu, ohne Ehrgeiz, und er muß durch Belohnungsanreize sowie negative Sanktionen zur Arbeit angehalten werden. Er übernimmt ungern Verantwortung und will geführt werden. Führungskräfte mit einer solchen Auffassung praktizieren einen Führungsstil, den er kurz als «Lenkung und Kontrolle durch Autorität» charakterisiert. Dieses traditionelle Führungsverhalten mag aber, McGregor zufolge, nur bei hoher Arbeitslosigkeit oder einem geringen Lebensstandard wirksam sein, im allgemeinen seien negative Auswirkungen auf die Effizienz von Organisationen die Folge, wie geringe und schlechte Arbeitsleistungen, Passivität und Verantwortungsscheu.

Der Theorie X stellt McGregor die Theorie Y gegenüber, derzufolge der Mensch nicht passiv und gleichgültig organisationalen Zielen gegenübersteht und «an die Hand genommen» werden muß. Motivation, Entwicklungspotential und Verantwortungsbereitschaft zur direkten Verwirklichung organisationaler Ziele seien beim Durchschnitts-

menschen gegeben, unter bestimmten Bedingungen suche er nach Verantwortung. Auch durch selbst gesetzte Ziele lasse er sich motivieren und lenken. Körperliche wie geistige Arbeit seien ebenso natürlich wie Spiel und Ruhe. Jedoch würden die intellektuellen Potentiale des Menschen unter den Bedingungen des modernen Industriestaates nur teilweise genutzt werden.

Im Rahmen dieser Theorie soll ein «Management durch Integration und Selbstkontrolle» organisationale Bedingungen arrangieren, unter denen die Organisationsmitglieder ihre eigenen Ziele am besten dann verwirklichen, wenn sie ihre Aktivitäten auf die Ziele der gesamten Organisation ausrichten. Vorgesetzte übernehmen dabei lediglich die Rolle von Beratern und Experten, damit die Mitarbeiter in einem Klima gegenseitigen Vertrauens ihre eigenen Ziele festsetzen und realistisch verfolgen können.

Als Folge eines solchen Führungsstils erhöht sich nach McGregor die Effizienz einer Organisation. Wie Führungskräfte jedoch im einzelnen ihr Führungsverhalten im Rahmen der Theorie Y gestalten sollen, bleibt ihnen selbst überlassen. Bestimmte Verhaltenstechniken werden von McGregor dazu nicht vorgeschlagen.

Zur Begründung, warum Theorie Y gegenüber Theorie X überlegen ist, rekurriert McGregor auf die Motivationstheorie von Maslow (1954). Diese im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie häufig rezipierte Theorie geht von einer Hierarchie der menschlichen Bedürfnissen aus. Auf der untersten Ebene sind elementare physiologische Bedürfnisse, wie Hunger, Durst oder Bewegung, angesiedelt. Dann folgen Sicherheitsbedürfnisse, Geselligkeitsbedürfnisse und die Bedürfnisse nach Selbstschätzung und sozialer Anerkennung. Schließlich steht auf der obersten Stufe das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Sind alle Bedürfnisse bis zu einer bestimmten Ebene erfüllt, streben Menschen danach, die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe zu befriedigen.

Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Theorie in den 50er Jahren in den USA die wirtschaftlichen Verhältnisse die Erfüllung der physiologischen und Sicherheitsbedürf-

nisse weitgehend garantierten, hielt McGregor Führungsverhalten gemäß den Vorstellungen von Theorie X für wirkungslos, da hier lediglich auf diese bereits befriedigten Bedürfnisse Bezug genommen werde. Jetzt seien motivationale Energien nur durch die Aktivierung höherer Bedürfnisebenen freizusetzen, wie es Theorie Y vorsehe.

Diese in ihren Grundzügen recht einfache Theorie hat einen hohen Popularitätsgrad erlangt. Sie wurde häufig weniger als wissenschaftliche Theorie erachtet, sondern vielmehr als ein philosophischer, normativer und humanistischer Ansatz. Daher wurden auch kaum empirische Analysen zur Überprüfung dieser Theorie vorgenommen, zumal McGregor sich nicht um eine Operationalisierung bemüht hat.

McGregors Theorie setzt die Gültigkeit des Maslowschen Motivationsmodells voraus, das wissenschaftlichen Standards jedoch in keiner Weise genügt (vgl. Miner, 1985). Schein (1975) weist neben den unklaren Begrifflichkeiten darauf hin, daß Theorie X und Y nicht zwingend mit der Verwirklichung bestimmter Bedürfnisklassen zusammenhängen.

Weiterhin ist die Einteilung der Einstellungen und Überzeugungen von Managern in zwei diskrete Konzepte nicht ausreichend, um der Vielfalt von Einstellungen und Überzeugungen gerecht zu werden. McGregor unterstellt einen engen, unidirektionalen Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten, der sich nach sozialpsychologischen Erkenntnissen nicht halten läßt. In diese Richtung weisen auch die empirischen Befunde zur Theorie von McGregor, die Fisman (1973) vorlegt.

Der wesentliche Beitrag der Theorie von McGregor ist in der Problematisierung von Vorurteilen zu sehen, die in der Theorie X dargestellt werden. Die Rezeption dieser Theorie mag manchen Manager dazu ange-regt haben, seine Überzeugungen und Führungspraktiken zu überdenken.

3. Partizipative Theorie von Likert

Likert war lange Zeit Direktor des angesehenen «Institute for Social Research» an der Universität Michigan, an dem zahlreiche bekannte Organisationspsychologen, wie z. B. Campbell, Kahn oder Seashore, umfassende theoretische und empirische Forschungsarbeiten durchführten. Auf Likert geht auch die nach ihm benannte Likert-Skala zurück, die nicht nur die empirische organisationspsychologische Forschung maßgeblich forcierte, sondern auch als Meilenstein in der empirischen Sozialforschung zu werten ist. Likert selbst verfaßte eine Vielzahl von Publikationen zu organisationspsychologischen Fragestellungen. Wir konzentrieren uns hier auf die Wiedergabe der wesentlichen theoretischen Grundgedanken der beiden Monographien «New Patterns of Management» und «The Human Organisation» aus den Jahren 1961 und 1967, die 1972 bzw. 1975 in deutscher Sprache erschienen. Likert betont insbesondere die Auswirkung organisationaler Gruppenstrukturen auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Seine Theorie weist zwar Parallelen zum Ansatz von McGregor auf, zeichnet sich aber durch eine relativ umfangreiche empirische Begleitforschung aus.

Umfassende Literaturstudien haben Likert und Mitarbeiter zu der Überzeugung kommen lassen, daß sich Organisationsabteilungen mit einer geringeren Effizienz u.a. durch die folgenden Merkmale auszeichnen:

1. hoher Grad an Arbeitsteilung,
2. Vorgabe optimaler Arbeitsmethoden und Zeiten,
3. starke Kontrolle,
4. Einsatz von Leistungsanreizen auf individueller oder Gruppenbasis,
5. Auswahl der Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Diese traditionellen, von Likert als «autoritär» bezeichneten Führungsmethoden, die typischerweise in hierarchischen «Mann-zu-Mann-Organisationen» aufzufinden sind, bewirken nach Likert (1961) ein geringes

Verständnis und wenig Unterstützung für die Mitarbeiter, einen einseitig von oben nach unten verlaufenden Kommunikationsfluß sowie Furcht vor Bestrafung. Damit sind lediglich kurzfristige Produktivitätssteigerungen zu erzielen, langfristig resultieren geringe Produktivitätsraten und Löhne. Zudem sind hohe Abwesenheits- und Fluktuationsraten die Folge.

Likert unterscheidet zwei Formen autoritärer Systeme, das «ausbeutend autoritäre» Führungssystem (auch System 1 genannt) und eine mildere Form, das «wohlwollend autoritäre» System (System 2). Aufgrund von Fallanalysen und Literaturstudien hält Likert hingegen partizipative Führungssysteme für produktiver. Hier unterscheidet er ebenfalls zwei Formen: das beratende System (System 3) und das Gruppensystem (System 4). Das Hauptmerkmal partizipativer Führung sind die unterstützenden Beziehungen. Demnach soll das Führungssystem darauf abzielen, daß die Organisationsmitglieder die Beziehungen und Interaktionen innerhalb der Organisation für ihre Persönlichkeit als förderlich beurteilen. Alle Organisationsmitglieder sollen möglichst weitgehend an den relevanten organisationalen Entscheidungen beteiligt sein. Dazu sind vom Vorgesetzten regelmäßige Konferenzen einzuberufen, an denen alle Mitglieder seiner Arbeitsgruppe teilnehmen und ihre Probleme vorbringen können. Jedoch sollen nach Likert die Probleme aus der Sicht des Unternehmens diskutiert werden. Dieser Vorschlag korrespondiert eng mit Qualitätszirkeln (vgl. Kapitel 14), die in den letzten Jahren auch im europäischen Bereich einen großen Boom erlebt haben. Wir gehen im letzten Abschnitt noch kurz auf das Verhältnis von Likerts Theorie zu Qualitätszirkeln ein.

Solche Gruppen sind in der gesamten Organisation auf allen Hierarchieebenen zu bilden, die allerdings hierarchieübergreifend sein sollen. Jeweils ein Mitglied dieser sogenannten überlappenden Gruppen, zumeist der Vorgesetzte, fungiert als Verbindungsglied zur nächsthöheren Hierarchieebene. Damit ist die Voraussetzung für einen besseren Kommunikationsfluß zwischen den ver-

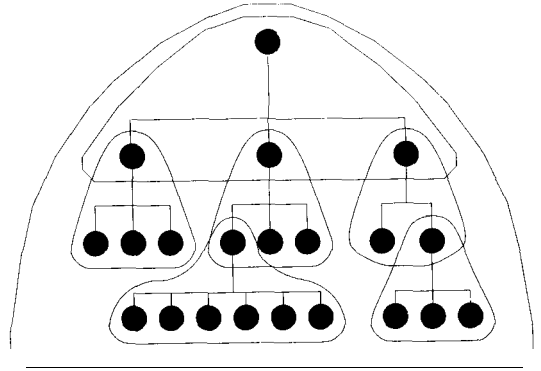


Abbildung 1: Modell der überlappenden Gruppen nach Likert.

schiedenen Ebenen gewährleistet, der nicht nur, wie es vorwiegend in traditionellen hierarchischen Organisationsformen der Fall ist, von oben nach unten verläuft, sondern auch umgekehrt von den unteren zu oberen Hierarchieebenen. Daneben spricht sich Likert noch für weitere zusätzliche Gruppen aus, wie z.B. Projektgruppen, die Querverbindungen zwischen den Gruppen auf der gleichen Ebene herstellen. In Abbildung 1 wird eine solche Gruppenstruktur ausschnitthaft veranschaulicht.

Gerade diese Gruppenstruktur bietet nach Likert die Voraussetzung für eine effiziente Verwirklichung der organisationalen Ziele. Auftretende Spannungen und Konflikte können konstruktiv gelöst werden. Aus den zu erwartenden positiven Einstellungen gegenüber Vorgesetzten, dem optimalen Kommunikationsfluß und der hohen Loyalität folgen eine geringe Abwesenheitsrate, geringe Fluktuation sowie hohe Produktion und niedrige Ausschußrate.

Likert operationalisiert alle wesentlichen Konstrukte seiner Theorie über Fragebogenitems, die er in mehreren empirischen Studien einsetzt. In den untersuchten Organisationen sind jeweils die Mittelwertsdifferenzen zwischen den unterschiedlichen Items des Fragebogens sehr gering, d.h. die Organisationen werden einheitlich hinsichtlich aller erfaßten Aspekte, z. B. als autoritär oder als Gruppenorganisation, beurteilt. Daher hält Likert seine Typologie für bestätigt. Auch die Interkorrelationen zwischen

den Items sowie die Mittelwertsunterschiede in Längsschnittuntersuchungen sieht Likert weitgehend als empirische Stützung seines Ansatzes an.

Jedoch lassen sich Likerts Interpretationen der empirischen Analysen zugunsten seiner Theorie kaum halten. Likert nimmt einseitige Interpretationen vor und läßt Alternativ-erklärungen außer acht, was schon bei der Analyse bereits vorliegender empirischer Studien im Rahmen der Theorieentwicklung zu beobachten ist. Bei diesen Studien, die vielfach heutigen wissenschaftlichen Standards kaum genügen, selektiert Likert häufig lediglich einzelne korrelative Zusammenhänge und zieht sie als Beleg für seinen Ansatz heran.

Einige Schwierigkeiten der empirischen Stützung seines Ansatzes seien hier anhand der von Likert gerne zitierten quasiexperimentellen Längsschnittstudie verdeutlicht, die er in der «Weldon Company», einem Textilunternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern, durchführte. Dieses Unternehmen wurde, als es keine Gewinne mehr machte, von dem auf diesem Sektor führenden Unternehmen, der «Harwood Manufacturing Company», aufgekauft und technisch wie organisatorisch neu gestaltet. Dabei wurde das partizipative Gruppenmodell (System 4) eingeführt. Wiederholte Messungen anhand des Fragebogeninventars von Likert sowie die Erhebung weiterer organisationaler Daten während der ca. zweijährigen wissenschaftlichen Begleitforschung zeigten, daß mit dem Übergang von einem autoritären zu einem Gruppensystem eine steigende Produktivität einherging. So stieg der Stücklohn um ca. 30%, die Produktionskosten konnten um ca. 20% gesenkt werden, und die Fluktuationsrate fiel etwa um die Hälfte.

Wie Likert selbst einräumt, ist der Anteil der Produktionssteigerung, der auf das veränderte Führungssystem zurückgeht, nicht genau zu erfassen. Ausgehend von einem Index, der auf der Steigerung der Stundenlöhne basiert und den Einfluß der technischen Veränderungen ausklammert, schätzt er die Produktivitätssteigerung aufgrund der Veränderungen im Management auf 26%. Wie problematisch allein diese Schätzung auch sein mag, Likert läßt mögliche Alternativerklärungen für die Produktionssteigerung außer acht. So mag allein die Übernahme der Weldon-Company durch einen marktbeherrschenden Konzern mit all seinen Ressourcen, beispielsweise im Marketing oder der Distribution, für eine höhere Produktivität verantwortlich sein. Und die erhöhte

Produktivität kann weiterhin die übrigen, auch die von Likert als unabhängig klassifizierten Variablen, beeinflußt haben. Die Arbeitsplätze wurden sicherer, womit eine entspanntere Atmosphäre, ein besseres Organisationsklima eingekehrt sein könnte. Ebenso sind Einflüsse der empirischen Untersuchungen auf die Resultate in Rechnung zu stellen. Sieht man einmal von den prinzipiellen Schwierigkeiten einer solchen quasiexperimentellen Studie ab, so hätte Likert zur genaueren Überprüfung seiner Theorie differenziertere empirische Analysen unter Einbezug von Verhaltensbeobachtungen und Interviewverfahren vornehmen müssen.

Likerts Fragebogen, der vornehmlich von Führungskräften zur Beurteilung ihrer Organisation ausgefüllt wurde, scheint lediglich ein allgemeines Stereotyp dieser Führungskräfte erfaßt zu haben, wie die hohe Homogenität der Itemmittelwerte und die hohen Interkorrelationen zeigen. So liegen die Korrelationen zwischen den in mehreren Studien erhobenen Variablen in der Regel zwischen 0.60 und 0.75. Eine Faktorenanalyse führte lediglich zu einer einfaktoriellen Lösung. Eine spätere, methodisch verbesserte Version dieses Fragebogen ergab zwar niedrigere Interkorrelationen, die aber für eine hinreichende empirische Differenzierung der angezielten Konstrukte immer noch zu hoch ausfallen.

Insgesamt gesehen ist festzustellen, daß Likert die empirische organisationspsychologische Forschung sehr stark stimuliert hat. Likert war jedoch der festen Überzeugung, daß in seinem Modell der Gruppenorganisation die Interaktion innerhalb und zwischen den Gruppen reibungslos verläuft. Befunde aus der Sozialpsychologie, die diese Annahmen in Frage stellen, hat er kaum beachtet. Diese Haltung mag ihn an der angemessenen Interpretation der empirischen Analysen und damit an einer «realitätsgerechten» Modifikation seiner Theorie gehindert haben.

4. Der system- und rollen-theoretische Ansatz von Katz und Kahn

Das erklärte Ziel eines umfassenden und viel beachteten Lehrbuchs zur Organisationspsychologie von Katz und Kahn (1978) war die Bereitstellung theoretischer Grundlagen für organisationspsychologische For-

schungsergebnisse, wie sie vornehmlich von der Michigan-Schule vorgelegt wurden. Die beiden Autoren, die auch zu dieser Forschergruppe gehörten, nehmen damit auch auf empirische Befunde Bezug, die Likert als Belege für seinen Ansatz beanspruchte. Die Theorien von McGregor und Likert werden von diesen Autoren als normative Ansätze eingestuft. Sie seien, wie alle bis zu diesem Zeitpunkt vorgelegten organisationspsychologischen Theorien, zu individuenzentriert und ließen übergeordnete strukturelle Erfordernisse und Einflüsse in Organisationen außer acht. Organisationssoziologische Ansätze auf der anderen Seite vernachlässigen, ihrer Meinung nach, die individuellen Einflüsse auf organisationale Interaktionen und betrachten lediglich die Produkte von Interaktionsprozessen, aber nicht die Prozesse selbst.

Die Systemtheorie halten sie für einen geeigneten Ansatz zur Überwindung solcher Schwierigkeiten und zur Integration mikro- und makroanalytischer Ansätze. Dieser Ansatz stelle eine einheitliche, interdisziplinäre Sprache bereit, die eine integrierte Darstellung unterschiedlicher organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse und Befunde erlaube.

Katz und Kahn konzipieren Organisationen als offene Systeme, die mit der Umwelt, d.h. anderen Systemen, interagieren. Ein System wird als Menge von Elementen und eine Menge von Relationen zwischen den Elementen definiert. Das grundlegende Merkmal von Systemen sind Austauschprozesse von Energie. Dieser Energieaustausch besteht in einem Produktionsbetrieb aus der Transformation - das ist hier die strukturierte Produktionstätigkeit - von Input (z.B. Rohmaterialien, menschliche Arbeitskraft) zu Output, den fertiggestellten Produkten. Im Unterschied zu biologischen oder physischen Systemen besitzen soziale Systeme keine feste Struktur, die auch dann vorhanden ist, wenn sie nicht in Funktion sind. Zur Beschreibung ihrer Struktur, d.h. der rückgekoppelten, zyklischen Aktivitäten als Ereignisfolgen, greifen Katz und Kahn auf die Rollentheorie zurück. Rollen kennzeichnen sie als spezifische Verhaltensformen, die mit

bestimmten Aufgaben verbunden sind und letztlich auf die Aufgabenerfordernisse zurückgehen. Sie sind standardisierte Verhaltensmuster, die von Personen innerhalb eines funktionalen Netzes gefordert werden. Rollen sind unabhängig von persönlichen Wünschen oder interpersonellen Verpflichtungen, die keine funktionale Bedeutung haben. Die Rollenübernahme bei den Organisationsmitgliedern erfolgt durch die Kommunikation der Rollenerwartungen. Sie sind definiert als Erwartungen der funktional aufeinander bezogenen Mitglieder einer Organisation hinsichtlich der auszuübenden Rollen, auszuführenden Tätigkeiten oder zugrundeliegenden Fähigkeiten.

Anhand der durchgeführten Aktivitäten differenzieren Katz und Kahn Organisationen weiter in Subsysteme. Produktive bzw. technische Subsysteme sind direkt mit Aktivitäten zur Energietransformation beschäftigt. Unterstützende Subsysteme sorgen für die laufende Bereitstellung von Input, während aufrechterhaltende Subsysteme Personen auf die Rollenübernahme vorbereiten und die weitere Wahrnehmung der Rolle garantieren. Dazu zählen also Aus- und Weiterbildung oder Aktivitäten, die Belohnungen wie Sanktionen betreffen. Adaptive Subsysteme sorgen für das Überleben von Organisationen in einer sich laufend verändernden Umwelt, dazu zählen beispielsweise Markt- und Produktforschungsaktivitäten. Subsysteme zur Leitung sorgen für die Koordination, Kontrolle und Leitung der verschiedenen Subsysteme einer Organisation.

Analog stellen die Autoren eine Typologie von Organisationen auf. Produktive oder ökonomische Systeme sind primär mit der Warenproduktion oder mit Dienstleistungen beschäftigt, z.B. Stahlunternehmen, Transportunternehmen oder die Landwirtschaft. Aufrechterhaltungssysteme dienen zur Sozialisation von Personen für andere Organisationen bzw. für die gesamte Gesellschaft. Schulen oder Trainingsinstitute sind hier als Beispiele anzuführen. Adaptive Systeme, z.B. Universitäten oder Forschungsinstitute, sorgen für neue Erkenntnisse und Problemlösungen, während politische und Leitungssysteme die Koordination und

Kontrolle von Menschen und Ressourcen zur Hauptaufgabe haben. Hier sind als Beispiele Regierungen, Parteien oder Interessenverbände anzuführen.

Katz und Kahn entwickeln dann ausgehend von ihrer systemtheoretischen Perspektive ein zentrales Konzept, die organisationale Effektivität. Über dieses Konstrukt gab es in der bisherigen Literatur zahlreiche Auseinandersetzungen, und der Ansatz von Katz und Kahn wurde als wesentlicher Fortschritt erachtet (s. z.B. Steers, 1977).

Als notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für die Effektivität sehen Katz und Kahn die Effizienz an, die sie als die Kosten für die Energie der Transformation des Input zum Output bzw. als das Verhältnis des energetischen Outputs zum Input definieren. Zwei wesentliche Energiearten, die alle Organisationen aufnehmen, sind Menschen (durch ihre Arbeitskraft) und Material. Weitere Energiearten sind Informationen oder Elektrizität. Eine systematische Unterscheidung verschiedener Outputarten nehmen die Autoren nicht vor. Während die Effizienz lediglich über ökonomische oder technische Mittel erhöht werden kann, kann eine Steigerung der Effektivität zusätzlich über alle weiteren Mittel, wie z. B. politische Mittel, erfolgen. So wird Effektivität als die Maximierung des Ertrages anhand aller möglichen Mittel expliziert. Nichtökonomische Mittel sind beispielsweise Lobbyaktivitäten, Einführung neuer Führungsstrategien, Einflußnahmen auf den Markt oder Abkommen mit Gewerkschaften. Die Asymmetrie von Effizienz und Effektivität zeigt sich bei industriellen Organisationen beispielsweise dann, wenn zwar erhöhte Stückzahlen aufgrund technischer Neuerungen erfolgen, der Profit aufgrund des gefallenen Gewinns pro Stück aber nicht steigt.

Als wesentliche Verhaltensweisen, die die Effektivität von Organisationen beeinflussen, sehen Katz und Kahn die folgenden Variablen, die sie zu drei Gruppen zusammenfassen, an:

1. Eintritt und Verbleib in Organisationen
 - Mitgliederrekrutierung
 - geringer Absentismus
 - geringe Fluktuation
2. Rollenausführung
 - Erreichen oder Übertreffen der quantitativen Leistungsstandards
 - Erreichen oder Übertreffen der qualitativen Leistungsstandards
3. Innovative und spontane Verhaltensweisen: Leistungen über die Rollenanforderungen hinaus
 - kooperative Aktivitäten mit Kollegen
 - schützende Aktivitäten für die Organisation
 - kreative Vorschläge für organisationale Verbesserungen
 - selbständige Weiterbildung für eine größere organisationale Verantwortung
 - Mitwirkung an der Herstellung eines günstigen Klimas für die Organisation in der externen Umgebung.

Die Realisation dieser Verhaltensweisen wird wesentlich durch unterschiedliche Motivationen beeinflusst, die wiederum von organisationalen Bedingungen abhängen. Katz und Kahn (1978) unterscheiden die folgenden Motivationsklassen:

- erzwungenes Rollenverhalten
- externe Belohnungen
- internalisierte Motivation.

Ein erzwungenes Rollenverhalten liegt in Organisationen vor, in denen von den Organisationsmitgliedern eine gehorsame Pflichterfüllung gefordert wird, indem die Rollenvorschriften und Normen als legitim zu akzeptieren sind und durch Bestrafungen sanktioniert werden. Solche Zwangsmaßnahmen führen aber dazu, daß die für die Effektivität einer Organisation verantwortlichen Variablen im allgemeinen gering ausgeprägt sind. Dann liegt bei den Organisationsmitgliedern eine hohe Fluktuation vor, sofern sie andere, attraktivere Organisationen wählen können. Werden innerhalb dieses Organisationstyps eindeutige Autoritätssymbole, klare Regeln und Rollenerwar-

tungen verwendet, kann Absentismus reduziert werden, die Fluktuationsrate soll hingegen steigen. Weiterhin führen erzwungene Rollenübernahmen lediglich zur Einhaltung von minimalen Leistungsstandards, kreative und spontane Leistungen unterbleiben.

In Anlehnung an die sogenannten Wert-Erwartungstheorien (z.B. Vroom, 1964) nehmen Katz und Kahn an, daß Organisationsmitglieder Ziele in Organisationen anstreben, die einen bestimmten Wert für sie haben. Solche Ziele werden durch externe Belohnungen erzeugt. Hier unterscheiden die Autoren zwei grundlegende Arten, individuelle Leistungslöhne (z.B. Prämienlöhne) und Systembelohnungen, d.h. gleicher Lohn für alle Mitglieder eines (Sub)-Systems. Individuelle Belohnungen führen nach Katz und Kahn dann zu Leistungssteigerungen und zu einer Reduktion von Abwesenheit und Fluktuation, wenn (1) die Lohnhöhe im Vergleich zur geforderten Leistung als hoch genug wahrgenommen wird, (2) die Belohnungen direkt mit den Leistungen verbunden sind und (3) die Belohnungen von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als gerecht angesehen werden. Individuelle Leistungslöhne führen hingegen nicht zu spontanen und kreativen Leistungen, die über die Rollenerwartungen hinausgehen.

Am effektivsten verhalten sich die Organisationsmitglieder, wenn sie intrinsisch motiviert sind. Die Voraussetzungen auf Seiten der Organisation sind allerdings nicht einfach zu realisieren: Übereinstimmung organisationaler und individueller Ziele, Selbstverwirklichung und -bestimmung innerhalb der organisationalen Rolle und Befriedigung sozialer Kontakte innerhalb der Arbeitsgruppe. Bei einer Internalisierung der Motivation sind positive Konsequenzen zu erwarten: Steigerung der Quantität und Qualität der Arbeitsleistung, spontane und kreative Leistungen über die Rollenerwartungen hinaus sowie Verringerung der Fluktuation und Abwesenheitsrate.

Im Prinzip gehen Katz und Kahn von einem einfachen Grundgedanken aus: Je höher der Grad an Selbstverwirklichung, umso höher der individuelle Einsatz und damit die orga-

nisationale Effektivität. Diese These bzw. ihren gesamten Ansatz versuchen sie empirisch zu stützen, indem sie die Ergebnisse verschiedener organisationswissenschaftlicher Studien zitieren.

Die Bedeutung der Motivationsstrukturen für die organisationale Effektivität wird von Katz und Kahn selbst als grundlegender Pfeiler ihres Ansatzes erachtet, auf weitere organisationspsychologische Themen, wie Macht, Kommunikation oder Führung, die Katz und Kahn behandeln, möchten wir nicht eingehen. Sie werden auf einer relativ abstrakten theoretischen Ebene behandelt, wobei jedoch kaum auf das Rollenkonzept Bezug genommen wird.

Insgesamt gesehen stellt sich die Frage, inwieweit der Einbezug des rollentheoretischen Konzepts notwendig ist. Die einzelnen rollentheoretischen Begriffe können ohne Informationsverlust durch die sie definierenden Termini ersetzt werden, zumal sich Katz und Kahn auf keinen spezifischen rollentheoretischen Ansatz beziehen, der weitergehende Theoreme impliziert. Damit würden auch Konnotationen, die mit rollentheoretischen Begriffen verbunden sind, vermieden. Zudem könnten dann auch problemloser neuere Erkenntnisse zu einzelnen Konstrukten der Rollentheorie, z.B. zum Erwartungskonzept, integriert werden.

Als wesentlicher Vorteil der systemtheoretischen Grundlegung erscheint auf den ersten Blick die systematische Betrachtung des Phänomens Organisation. Es wird der gesamte organisationale Prozeß analysiert, und verschiedene Ansätze bzw. Konzepte können integriert werden. Jedoch setzt eine systematische Herangehensweise an den Sachverhalt Organisation, wie viele organisationspsychologische Lehrbücher zeigen, keineswegs eine systemtheoretische Orientierung voraus. Auch Greif (1983) stellt zu der entscheidenden Frage, ob die Einbeziehung der Systemtheorie unbedingt notwendig ist, fest: «Die von Katz und Kahn propagierte, elaborierte systemtheoretische Terminologie - dies ist zweifellos eine sehr schwerwiegende Konsequenz - ist offenbar verzichtbar, um die zentralen Hypothesen von Katz und Kahn über die Förderung ef-

fizienten Verhaltens der Organisationsmitglieder zu formulieren» (S. 146).

Damit soll aber das Verdienst von Katz und Kahn, was ihre Aufarbeitung organisationswissenschaftlicher Ergebnisse angeht, keineswegs geschmälert werden.

5. Theorie von Argyris

Argyris ist einer der wenigen humanistischen Organisationspsychologen, die auch heute noch aktiv und einflußreich sind. Obwohl der Ansatz dieses Autors manchen Wandel erfahren hat, sind zwei Interessen über mehr als 30 Forschungsjahre hinweg erkenntnisleitend geblieben: zum einen das Interesse, eine empirisch begründete Antwort zu geben, weshalb die Arbeit in Organisationen in psychischer Hinsicht sehr oft unbefriedigend ist und individuelle Fähigkeiten eher verkümmern läßt, als diese weiter zu entwickeln. Zum anderen das Interesse, Befunde der Forschung in die Praxis umzusetzen und Organisationen wie Organisationsmitgliedern zu helfen, konstruktivere und effektivere Formen der Zusammenarbeit finden und ausführen zu können.

Es zeichnet den «frühen» Argyris (1957, 1964) aus, daß er versucht, die Beziehung zwischen Individuum und Organisation ganzheitlich komplex und psychologisch umfassend zu analysieren. Wichtigster Untersuchungsgegenstand ist ein als grundlegend erachteter Antagonismus zwischen Zielen, Interessen, Präferenzen der Organisation einerseits und Wünschen, Bedürfnissen, Erwartungen des Individuums andererseits. Gedeutet wird dieser Antagonismus als Konfliktspannung, die der arbeitende Mensch aufgrund organisationaler Zwänge und Restriktionen erlebt. Da Menschen, wie Argyris anhand entwicklungs-, persönlichkeits- und motivationspsychologischer Quellen belegt, nach Verantwortung, Unabhängigkeit, Kompetenz und Selbstverwirklichung streben, sehen sie sich auf dem Weg dorthin sehr oft durch immanente Barrieren arbeitsteilig und hierarchisch gegliederter Organisationsstrukturen blockiert. Solche

Strukturen bedingen spezifische Einzel Funktionen, geben Arbeitszusammenhänge vor, bestimmen Tätigkeitsanforderungen und die Kontrolle ihrer Bewältigung, schränken Handlungsspielräume ein und begrenzen Möglichkeiten, selbständig Entscheidungen treffen zu können. Für den einzelnen bedeutet dies zumeist Unterordnung, Abhängigkeit, Funktionsträgerturn und Fremdbestimmung.

Auf die Frage, wie der Antagonismus zu beheben sei, gibt der frühe Argyris Antworten, die auf eine Veränderung der Organisation selbst abzielen. Arbeits- und Kooperationsbedingungen sollten so gestaltet werden, daß sie individuellen Bedürfnissen entgegenkommen und psychologischen Erfolg vermitteln. Argyris entwirft selbst auch eine idealtypische Organisationsstruktur, das sogenannte Kollegialsystem. Verglichen mit klassisch strukturierten Organisationsformen besitzt dieses System stärker integrierte Einzelfunktionen, transparentere und flexiblere Tätigkeitsanforderungen sowie mehr Entscheidungsfreiräume für den einzelnen. Es bietet Organisationsmitgliedern hierdurch auch mehr Möglichkeiten, die Zusammenarbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und psychischen Gewinn aus der jeweiligen Tätigkeit zu ziehen.

Ernüchternde Erfahrungen mit der Umsetzbarkeit struktureller Veränderungen schlugen sich wenig später bereits in einer theoretischen Umorientierung nieder (Argyris, 1970). Inhaltlich wie methodisch zunehmend konsequenter ausgerichtet, wandte sich Argyris nun den kognitiven Gestaltungspotentialen in Organisationen zu (Argyris, 1980). Ebenso betonte er immer stärker den Einbezug des psychologischen (Organisations-) Beraters (Argyris, 1985). Im derzeit favorisierten Ansatz besitzt der Berater eine ausgesprochene Schlüsselstellung, wenn Veränderungen eingeleitet und durchgeführt werden sollen (Argyris, 1989).

Der neue Ansatz von Argyris ist stark von Lerntheorien beeinflusst, in denen unterschiedliche Stufen und Komplexitätsgrade des Wissenserwerbs postuliert werden. Diese auf Arbeiten von Bateson (1981) zurückgehenden Theorien können nach Argy-

ris erklären, weshalb selbst leitende Organisationsmitglieder oft nicht über Standardlösungen für organisatorische Aufgaben und Probleme hinausgelangen. Zudem läßt sich aus ihnen ableiten, welche Bedingungen Organisationsmitglieder in die Lage versetzen, die Dysfunktionalität von Standardlösungen zu erkennen und neue, produktive Lösungswege zu entwickeln.

Eine kognitive Auseinandersetzung mit Organisationsproblemen spricht, wie Argyris meint, stets mehrere Reflexionsebenen an. Auf der untersten Ebene werden Informationen verarbeitet, die sich auf relativ direkt beobachtbare Daten und Ereignisse beziehen. Auf der nächsten Ebene kommen sozial und kulturell vermittelte Bedeutungen einzelner Problemaspekte hinzu. Auf der dritten Ebene werden Bedeutungen integriert, die für aktuelles Problemlöseverhalten relevant erscheinen («theory in action»), und auf der vierten Ebene Bedeutungen, von denen Personen annehmen, daß sie erfolgreiches Problemlöseverhalten indizieren («espoused theory»).

Beobachtungen in echten Arbeitsgruppen und bei Rollenspielen im Trainingslabor zeigten nun, daß dem tatsächlichen Umgang mit Organisationsproblemen sehr oft andere Bedeutungen zugrundeliegen als den Vorstellungen über ein effektives Umgehen mit eben diesen Problemen. Diese Diskrepanz bleibt Personen sehr oft unbewußt und behindert das Lernen komplexer Problemzusammenhänge. Argyris erklärt diese Befunde so, daß Personen durch Sozialisationseinflüsse immer noch zu stark geprägt werden, in einer Welt zu denken und zu handeln, die großen Wert auf unilaterale Kontrolle legt (über Umweltressourcen, andere Menschen, Aufgaben, Anforderungen etc.). Hierarchische Organisationsstrukturen gehören nach Argyris ebenfalls zu dieser Welt und üben ähnliche Wirkungen aus, weil sie vom Einzelnen explizit oder implizit erwarten, daß er sich durchsetzt, vernünftig und überlegen handelt, im Konkurrenzkampf gewinnt, Gefühlsschwächen unterdrückt etc..

Nach Argyris sind auch viele Management-Informationssysteme ein Mittel zur unilateralen Kontrolle, weil es ihren Nutznießern

oft nicht um Lernen und Veränderungen, sondern um Disziplinierung und Statusvorteile geht. Die davon Betroffenen reagieren jedoch in entsprechender Weise. Indem sie sich anpassen, Abwehr- und Gegenkräfte mobilisieren oder eine für sie vorteilhafte Informationspolitik betreiben, tragen auch sie zu defizienten Formen der Zusammenarbeit bei. Alle Beteiligten merken zwar, daß der Informationsaustausch zu wünschen übrig läßt, und haben Ideen, wie gemeinsame Probleme besser bewältigt werden könnten. Ihr tatsächliches Verhalten reproduziert den status quo jedoch stets aufs neue. Wegen seiner Herkunft ist dieses Verhalten hochgeübt und eingeschliffen und läuft quasi automatisch ab. Seine Zweckmäßigkeit zur Lösung anstehender Probleme bleibt unhinterfragt.

Um den status quo zu überwinden, müssen Organisationsmitglieder nach Argyris zunächst befähigt werden, die stillschweigenden Voraussetzungen ihres Verhaltens zu reflektieren und diskutierbar zu machen. Wenn über innere und äußere Problembarrieren kommuniziert werden kann, erhält auch der Problemlöseprozeß neue Impulse. Die hierfür notwendigen Kompetenzen erwerben Organisationsmitglieder, wie Argyris an zahlreichen Beispielen zeigt, nur langsam und selten ohne Anleitung von außen. Psychologische Organisationsberater können jedoch solche Anleitungen geben, indem sie Organisationsmitglieder an die ihnen unbewußten Abwehrhaltungen herañführen und Folgen entsprechender Haltungen für den Problemlösungsprozeß transparent machen. Durch diese Aufgabe eröffnen sich den Beratern auch vielversprechende Perspektiven psychologischer Organisationsforschung, denn es ist nach Argyris nur interventionsbegleitend möglich, über Beschreibungen von Organisationen, wie sie sind, hinauszukommen und am Entstehungsvorgang effektiverer Formen von Zusammenarbeit teilzuhaben.

Allerdings gelingt es selbst Argyris nur bedingt, den Anspruch solch einer Forschungsperspektive einzulösen. Seine Interventionen bestehen hauptsächlich aus Kompetenztrainings, die für Organisationsmitglieder

mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen ausgelegt sind. Dieser Personenkreis profitiert zwar von den Trainings und befindet sich in Positionen, aus denen heraus Veränderungen eingeleitet und forciert werden können. Ob und wie sich die gewonnenen Kompetenzen nach unten («top down») auswirken oder in organisatorischen Neuerungen niederschlagen, wird empirisch allerdings nicht analysiert, sondern bleibt -wenn überhaupt - auf kasuistische oder anekdotische Belege beschränkt.

6. Rationalitätstheorie

Ökonomische Vernunft und nutzenmaximierende Kalküle waren für das Verständnis organisationalen Verhaltens und für Fragen, wie funktionstüchtige Organisationen zu gestalten seien, stets von großer Bedeutung. Schon bei Taylor (1911) oder Weber (1922) ist Rationalität ein wichtiges Prinzip, um den Erfolg wissenschaftlicher Unternehmensführung zu begründen oder Strukturen effektiver Verwaltungsorganisationen zu entwerfen. Nach organisationspsychologischer Ansicht spielt Rationalität selbst im Menschenbild des ungelerten Arbeiters eine gewisse Rolle (Schein, 1965), und für leitende Organisationsmitglieder galt sie lange Zeit als wichtigste Tätigkeitsmaxime schlechthin. Der Doktrin klassischer Organisationstheoretiker lag ein Rationalitätskonzept zugrunde, aus dem sich Anhaltspunkte für den zweckoptimalen Aufbau komplexer Arbeitszusammenhänge herleiten und propagieren ließen (vgl. Scott, 1977). Dieses an funktionalökonomischen Kriterien orientierte Konzept war bis in die 50er Jahre hinein sehr einflußreich und schlug sich in zahlreichen Modellen nieder, Betriebe und Unternehmen so zu gestalten, daß sie umfassend kontrollierbar und steuerbar sind, produktiv und effizient arbeiten und überschaubare Tätigkeitsstrukturen besitzen. Gestaltungsziel war ein System von Einzelfunktionen und Aufgaben, deren Ausführung durch materielle Anreize beeinflußt werden konnten. Hierdurch lohnte es sich

auch für Einzelpersonen, im Sinne zweckrationaler Gestaltungsvorgaben aktiv und einsatzbereit zu sein.

Voraussetzung war jedoch, daß Organisationsmitglieder die für ihre Tätigkeit relevanten Handlungen beherrschten und die mit diesen Handlungen verbundenen Konsequenzen kannten, daß sie die Vorziehungswürdigkeit von Handlungen nach ökonomischen Wertmaßstäben zu beurteilen vermochten und zudem in der Lage waren, die lohnendste Handlungsalternative jeweils auch auszuführen. Verschiedene Organisationsprinzipien leiteten sich direkt aus diesen Bedingungen her. Dazu zählte, die Tätigkeiten zu fraktionieren, funktionsspezifisch zusammenzufassen und leistungsabhängig zu entlohnen, sowie Positionsanforderungen weitgehend zu standardisieren und individuelle Kompetenz-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume klar abzugrenzen.

Die konsequente Umsetzung eines funktional-ökonomischen Rationalitätskonzepts versprach nicht nur, reibungslos ineinandergreifende und wohl koordinierte Arbeitsabläufe sicherzustellen; sie schien es überdies zu ermöglichen, selbst hochkomplexe und mitgliederstarke Organisationen mit nur wenigen Elitekräften kontrollieren und führen zu können.

Daß die funktional-ökonomisch optimierte Organisation zu wirklichen sei, wurde vereinzelt schon in den 30er Jahren bezweifelt (Roethlisberger & Dickson, 1939). Es dauerte jedoch bis in die 50er Jahre hinein, ehe sich ein neues Rationalitätsverständnis durchsetzte. Die Kritik am klassischen Konzept wurde vor allem mit verhaltenswissenschaftlichen Argumenten geführt. Im Ergebnis lief sie auf ein Konzept eingeschränkter («bounded») Rationalität hinaus, dessen Protagonisten Simon (1957), March und Simon (1958) und Cyert und March (1963) seine Notwendigkeit wie folgt begründen:

- Menschliche Wahrnehmungsfähigkeiten sind begrenzt. In größeren Arbeitsorganisationen können Personen zumeist nicht überblicken, welche Handlungen welche Konsequenzen haben oder welche potentiell wichtigen Komponenten ein Ent-

scheidungsproblembesitzt. Die Menge an vorhandenen oder aufnehmbaren Informationen reicht daher oft nicht aus, um die effektivsten Tätigkeitsstrategien oder besten Entscheidungsalternativen zu identifizieren.

- Menschliche Informationsverarbeitung ist fehleranfällig, lückenhaft und beschränkt in ihren Möglichkeiten, tätigkeitsrelevante Probleme anforderungsgerecht zu analysieren und Strukturen komplexer Wirkungszusammenhänge aufdecken zu können. Kognitive Problemschemata bilden konkrete Problemanforderungen in der Regel nur ausschnittsweise ab. Personen können sich also irren, wenn sie die Folgen problembezogener Handlungen abschätzen oder die mit bestimmten Handlungen verbundenen Aufwendungen und Erträge bestimmen möchten.
- Menschlichem Urteilen und Problemlösen liegen im allgemeinen weder einfache Präferenzordnungen noch eindimensionale Nutzenvorstellungen zugrunde. Personen unterscheiden sich in ihren Werten, Bedürfnissen und Maximen, nach denen sie handeln, so daß auch die Maßstäbe variieren, die an vernünftiges Urteilen und erfolgreiches Problemlösen angelegt werden. Dadurch kann es zu Präferenzkonflikten kommen, wenn Personen zusammenarbeiten, oder zu Bewertungsdiskrepanzen, die eine Suche nach Nutzen maximierenden Lösungsalternativen erschweren. Gibt es überdies technische oder organisatorische Barrieren, erfolgversprechende Handlungen auszuführen, geben sich Personen zumeist damit zufrieden, so gut es eben geht, zu entscheiden oder Aufgaben «nach besten Kräften» zu erledigen.

Eingeschränkte Rationalität wurde in der psychologischen Forschung vorwiegend als kognitives Defizitmodell rezipiert, obwohl dies keine notwendige Implikation war (vgl. Simon, 1990). Nach Jungermann (1983) stützt sich diese Auslegung auch auf zahlreiche Experimente, die zur Qualität und Güte menschlichen Urteilens, Entscheidens und Problemlösens durchgeführt wurden. Dabei

zeigte sich, daß Personen in systematischer Weise Beurteilungsfehler machen, ihre Problemanalysen unzulänglich sind oder ein relativ willkürlicher Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen stattfindet. Wegen der daraus abgeleiteten Folgerung, es müsse sich hierbei um dispositionelle, den Denkprozessen selbst anhaftende Beeinträchtigungsmerkmale handeln, spricht Jungermann hier von einem «Pessimismus-Ansatz» psychologischer Rationalitätsforschung. Dieser beinhaltet, daß eine kognitive Entfaltung oder Steigerung von Fähigkeiten, Informationen problemadäquat zu verarbeiten, nur innerhalb ausstattungsspezifischer Grenzen möglich ist.

Pessimistische Grundhaltungen haben seither auch Organisationstheoretiker beeinflusst. Radikale Autoren halten die Entscheidungs- und Handlungsrationalität in Organisationen für einen Mythos (Westerlund & Sjöstrand, 1981) andere billigen ihr lediglich ein «Mülleimer-»-Dasein zu (Cohen, March & Olson, 1972). Für wieder andere besitzt sie primär Symbolcharakter und stellt eines von mehreren möglichen Sinnbildern («images») dar, mit denen sich Realität in Organisationen beschreiben und interpretieren läßt (Morgan, 1986).

Gestalterische Konsequenzen eines so verstandenen Konzepts eingeschränkter Rationalität können darin bestehen, Strukturen zentralistischer Führung komplexer Arbeitssysteme durch solche dezentraler Art zu ersetzen. Mehr Selbststeuerung und Entscheidungsautonomie auf verschiedenen Ebenen der Organisation haben im allgemeinen auch eine größere Verteilung und Diffusion von Problemanforderungen zur Folge. Tatsächlich vorhandene Kapazitäten der Informationsverarbeitung werden auf diese Weise besser ausgenutzt, denn es erfolgt sowohl eine Aktivierung unterbeanspruchter Potentiale (untere Ebenen) als auch eine Entlastung überbeanspruchter Potentiale (obere Ebenen). Gestaltungsmodelle wie teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel oder Projektteams sind andere Anwendungsbeispiele, selbst wenn diese selten rationalitätstheoretisch begründet werden (s. Kapitel 13).

Wie Jungermann (1983) ausführt, ist das Defizitmodell inzwischen jedoch auch bei Psychologen nicht mehr unumstritten. Rationalität wird zunehmend als mehrdimensionales und dynamisches Konzept betrachtet, das sich einfachen Bewertungs-, Maximierungs- oder Optimierungskriterien entzieht. Mit Unterscheidungen zwischen rationalen Problemlösungen erster und zweiter Ordnung, individuell und kollektiv rationalen Entscheidungen oder ergebnisorientierten und prozeduralen Rationalitätsmaximen werden Richtungen solch einer Neuorientierung angedeutet. Damit vollzieht sich nach Jungermann auch eine Wende hin zu optimistischeren Einschätzungen, wie vernünftig oder analytisch kompetent individuelles Denken und Handeln zu sein vermag. Die Berechtigung solcher Einschätzungen wird in gewisser Weise durch ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen gestützt: Die Tatsache, daß immer größere und vernetztere Organisationen entstehen und erfolgreich sind, spricht offensichtlich doch eher für Potentiale als für Grenzen menschlicher Verstandestätigkeit und Problemlösekompetenz.

7. Theorie organisierenden Handelns von Weick

Die Theorie organisierenden Handelns betont den (re)produktiven Charakter individueller und kooperativer Tätigkeitsvollzüge. Um ein System von Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten, so ihr Hauptvertreter Weick (1977a), sind Organisationen und deren Mitglieder permanent gestaltend aktiv. Sie erzeugen und verändern die «Realitäten» ihrer Umwelt und Zusammenarbeit, passen Anforderungen an kognitive Aufgabenschemata an oder handeln so, daß organisationale Identität erhalten bleibt. Die Theorie von Weick impliziert ein Organisationsverständnis, das Bezüge zum psychologischen Konstruktivismus (Watzlawik, 1981) und zum biologischen Autopoiesis-Prinzip aufweist (Maturana, 1982). Indem Weick Organisationen als (partiell) geschlossene

Systeme betrachtet, gelangt er zu Aussagen, die sich von anderen Systemtheorien, insbesondere Kontingenztheorien der Organisation, unterscheiden.

Kontingenztheorien betrachten Organisationen als offene soziale Systeme und postulieren, daß deren Erfolg und Überleben davon abhängen, wie gut innere Strukturen an Gegebenheiten der äußeren Umwelt angepaßt sind. Die Umwelt gilt als übergeordnetes System, das Rahmenbedingungen setzt und Symbiosedruck erzeugt. Betont wird vor allem ihre Dynamik: In stabilen Umwelten (gleichbleibende Nachfrage, sichere Versorgungslage) sollten andere Organisationsstrukturen erfolgreich sein als in instabilen Umwelten (kurzlebige Nachfrage, wechselnde Versorgungslage). Kontingenz beschreibt den Grad an Übereinstimmung mit dem jeweils vorherrschenden Umweltzustand. Dieser ist zum Beispiel hoch, wenn Organisationen in stabilen Umwelten eher mechanistisch-bürokratisch, in instabilen Umwelten hingegen eher organismisch-flexibel strukturiert und aufgebaut sind. Entsprechend kontingent müssen auch strukturelle Anpassungen erfolgen, wenn sich die äußeren Bedingungen verändern.

Daß Organisationen in der Lage sind, Zustände ihrer Umwelt quasi objektiv zu analysieren und mit kontingenten Struktur Anpassungen darauf zu reagieren, wird in der Theorie organisierenden Handelns für fraglich gehalten. Nach Ansicht von Weick ist «Umwelt» keineswegs zweifelsfrei gegeben und daher auch nicht eindeutig bezüglich Dynamik oder anderer Eigenschaften zu bestimmen. Äußere Gegebenheiten und Erscheinungsformen sind, so die Annahme, durch ihre Vielgestaltigkeit weder determinationsgerecht (vor)geordnet noch aus sich heraus sinnstiftend. Kontingenz sei deshalb - wenn überhaupt - nur durch Umwelt-Interpretation feststellbar und herstellbar. Die Theorie postuliert, daß sich Organisationen hierbei in erster Linie an Sinn- und Deutungsmuster ihres eigenen Handelns orientieren. Sie benutzen diese als Suchraster und (re)interpretieren ihre Umwelt so, daß sie «ins Schema» paßt.

Nach Weick (1977a) sind Organisationen eher intentional als extentional aktiv, werden potentielle und aktuelle Wirkungsfelder eher erzeugt als erkundet und Folgen des nach außen gerichteten Handelns eher rationalisiert als bewußt geplant oder einkalkuliert. Organisation und Umwelt lassen sich, wie Weick (1985, S. 189ff.) auch an anderer Stelle ausführt, nur durch willkürliche Gestaltungsakte voneinander trennen. Zunächst sondert die Organisation aus, welche Umweltsegmente potentiell beachtens- und klärens wert erscheinen oder ernstgenommen werden müssen. Durch Bedeutungszuschreibung und Sinngebung bestimmt sie sodann genauer, wie aktuelle Handlungskontexte zu «lesen» sind oder welchen «Landkarten» aktuelles Handeln folgen sollte. Als tatsächliche Umwelt wird schließlich das gespeichert (und reproduziert), was erfolgreiche Interpretationen ermöglicht. Umwelt wäre, so gesehen, also «Output» der Organisation oder Gestaltungsergebnis und nicht «Input» oder Gestaltungsbedingung, wie dies kontingenztheoretische Ansätze behaupten würden.

Nach Weick schaffen sich Organisationen nicht nur die ihnen gemäßen äußeren Umwelten. Sie gestalten in ähnlicher Weise auch ihre inneren Strukturen und Tätigkeitsabläufe. Gestaltungskomponenten sind arbeitsbezogene Interaktionen, deren «Montage»-Regeln von Organisationsmitgliedern selbst ausgehandelt werden. Klassische Strukturmerkmale von Organisationen (formale Über-/Unterordnungsverhältnisse, Funktionsteilung, Kommunikationswege) beschreiben zumeist nur ungenau, wie die Zusammenarbeit wirklich vonstatten geht. In der Verzahnung individueller Tätigkeitsvollzüge werden die jeweils gültigen und akzeptierten Kooperationsvorstellungen reproduziert. «Strukturen» sind damit eher (kollektive) Gedankenmuster («body of thought», vgl. Weick, 1979, S. 48 ff.), die Arbeitshandeln organisieren, sinnvoll erscheinen lassen und aufrechterhalten. Stabilisiert wird das System vor allem durch implizite oder explizite Vereinbarungen über Ziele oder Mittel der Zusammenarbeit. Wie in neuerer Zeit auch von Weick und Bougon

(1986) dargelegt wird, setzt dies keinen weitreichenden oder gar vollständigen Konsens voraus. In der Regel genügt der «partielle Einschluß» von Ziel- und Mittelkomponenten, um Kooperation zweckmäßig und nützlich erscheinen zu lassen.

Die Menge und Bedeutung sozial geteilter Tätigkeitsvorstellungen charakterisieren nicht zuletzt auch deshalb «die» Organisation, weil sie Ausmaß und Intensität tatsächlicher Kopplung im System indizieren. Dies hat nach Weick (1985, S.163) u.a. Implikationen für das Überleben der Organisation. Wie Weick meint, sind die Überlebenschancen lose gekoppelter Systeme größer als die von Systemen mit starker Kopplung. Störungen im Arbeitsablauf bleiben bei loser Kopplung eher auf einzelne Teile der Organisation begrenzt oder brauchen - wenn sie sich ausbreiten - länger, um die anderen Teile zu infizieren. Mögliche Schäden können somit klein gehalten oder rechtzeitig lokalisiert und beseitigt werden.

Da die Theorie das gestalterisch aktive, organisierende Moment des Handelns betont, erscheint es konsequent, daß sie fordert, auch organisatorische Veränderungen müßten aus dem System selbst heraus erfolgen. Weick (1977b, S.40ff.) schreibt hierzu, daß eingefahrene Wahrnehmungstendenzen, Denkstrukturen und Tätigkeitsroutinen den Impuls selbstinitiierten Wandels benötigen, wenn neue Sichtweisen und Kooperationsformen entdeckt und übernommen werden sollen. Dies erfordert seiner Meinung nach eine Reihe «anarchistischer» Verhaltensweisen. Organisationsmitglieder müssen vorübergehend bereit sein, «kreatives» Chaos zuzulassen, Fehler und Ineffizienz zu tolerieren, improvisiert zusammenzuarbeiten, spontan und gefühlsbetont zu reagieren, abergläubisch zu handeln oder unreflektiert zu entscheiden. Da Unordnung informationshaltiger ist als Ordnung und mehr Handlungsvielfalt hervorruft, lassen sich Arbeitsfelder auch eher neu oder anders organisieren, als wenn es bei altbewährten Standardoperationen bleibt.

Zum empirischen Gehalt der Theorie organisierenden Handelns ist anzumerken, daß bislang überwiegend Effekte des Aushan-

delns kognitiver Aufgabenschemata untersucht wurden (vgl. Weick & Bougon, 1986). Obwohl die Ergebnisse den Ansatz stützen, sind dennoch zahlreiche seiner Implikationen nach wie vor unerforscht. Es mag für den heuristischen Wert der Theorie und die Weitsicht ihres Protagonisten sprechen, daß «Autopoiesis» inzwischen auch als Organisationsprinzip sozialer Systeme anerkannt ist (vgl. Luhmann, 1988).

Es ist jedoch zu beachten, daß der zu analysierende Systemzustand von Organisationen von der Forschungsperspektive abhängt. Ob Organisationen als offene Systeme betrachtet werden sollten, wie dies die Kontingenztheorien tun, oder als geschlossene, (re)produktive Systeme, läßt sich oft nur über den als interessant erachteten Systemzweck entscheiden. Sind Aktivitäten von und in Organisationen aber darauf gerichtet, bestimmte Formen der Umweltbewältigung und Zusammenarbeit zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, ist auch davon auszugehen, daß die Theorie organisierenden Handelns Erklärungswert besitzt.

8. Kulturtheorie

«Kultur» ist ein Konzept, das Organisations-theoretiker aus der Anthropologie übernommen haben. Die Aneignung dieses Konzepts erfolgte jedoch sehr selektiv und spiegelt bis heute nicht die zahlreichen, in der Kulturanthropologie existierenden Ansätze wider. Um Handeln von und in Organisationen zu erklären, wurde primär auf strukturalistische und funktionalistische Konzepte zurückgegriffen (vgl. Meek, 1988). Kultur wird damit entweder als etwas betrachtet, das die Organisation ist (strukturalistische Sicht) oder als etwas, das die Organisation hat (funktionalistische Sicht). Zwischen beiden Sichtweisen gibt es kaum Berührungspunkte. Ein Grund sind divergierende Forschungspräferenzen. So lassen grundwissenschaftlich ambitionierte Autoren eher strukturanalytische Präferenzen erkennen (z. B. Smircich, 1983) während anwendungsorientierte Autoren eher funktionsanalytische

Herangehensweisen bevorzugen (z.B. Peters & Waterman, 1982). Ein anderer Grund sind Unterschiede im methodischen Ansatz (vgl. Neuberger & Kompas, 1987). Während für den ersten Ansatz eine qualitativ-beschreibende Orientierung charakteristisch ist, zeichnet sich der zweite Ansatz durch eine stärker quantitativ-messende Orientierung aus. Trotz dieser Differenzen tragen kulturtheoretische Konzepte nach vorherrschender Meinung dazu bei, das Handeln von und in Organisationen besser verstehen und umfassender erklären zu können (z.B. Van Maanen & Barley, 1985; Schein, 1985; Dyer, 1986). Im einzelnen werden die Vorzüge kulturtheoretischer Konzepte wie folgt begründet:

- Da «Kultur» ein Medium ist, das Menschen auch am Arbeitsplatz verbindet, vermag ihr Einbezug klassische Organisationstheorien sowohl zu erweitern als auch zu vertiefen: zu erweitern, weil sie Aspekte der Zusammenarbeit aufzeigt, die über bloße Funktionsanforderungen hinausreichen, zu vertiefen, weil sie symbolische Qualitäten aufdeckt, die materielle und soziale Merkmale der Arbeit in Organisationen besitzen.
- Kultur «äußert» sich auf charakteristische Weise, drückt sich in Artefakten, Sprache, Handlungen aus. Ihre Analyse setzt daher bei einer genauen und unvoreingenommenen Beobachtung des organisatorischen Alltags an. Registriert wird hierdurch, was in der Organisation tatsächlich geschieht, und nicht das, was einem Funktionsplan zufolge geschehen sollte.
- Kultur ist außerdem ein vielschichtiges Phänomen. Sie umfaßt auch unbewußte Normen, Werte und Grundannahmen darüber, was die Organisation kennzeichnet und bewegt. Oberflächen- und Tiefenmerkmale ergeben zusammen ein facettenreiches «Stil»-Bild, das die offen und latent vorhandenen Errungenschaften der Organisation porträtiert. Mit solchen Bildern können Organisationen aber ungleich genauer charakterisiert werden, als dies allein mit strukturellen Beschreibungsmerkmalen möglich wäre.

Die Kultur von und in Organisationen läßt sich umfassend nur interdisziplinär erforschen, wobei die Bedeutung (organisations)psychologischer Beiträge zuzunehmen scheint (vgl. Smircich, 1985; Meek, 1988). Dies hängt damit zusammen, daß «Kultur» in neuerer Zeit als hypothetisches Konstrukt betrachtet wird, welches beobachtbare Erscheinungsformen zu erklären vermag, selbst jedoch nicht beobachtet oder gemessen werden kann. Erscheinungsformen der Organisation und ihr Stellenwert für oder als Organisationskultur bedürfen also der Interpretation. Solche Interpretationen schließen in besonderer Weise aber auch Motive, Gefühle, Ängste, Urteile, mit anderen Worten psychologische Variablen ein, weil was und wieviel einzelne mit anderen Organisationsmitgliedern teilen oder zu teilen bereit sind, oft nur auf diesem Hintergrund verständlich wird. Über kulturrelevante Erscheinungsformen herrscht weitgehend Konsens. Als bedeutsam gelten:

symbolische Überlagerungen mittels Sprache (geflügelte Worte, Geschichten, Sprüche, Witze, Anekdoten in der Organisation),

überprägnante Realitätsmodelle der Umwelt- und Dinggestaltung (Architektur, Technologie, Insignien, Logos, Embleme),

Mythen oder unhinterfragte Annahmen zur Begründung wichtiger Ziele der Organisation (Rationalität, Effektivität, Loyalität),

Verhaltenskodizes und Beziehungsregeln (Rollen, Spiele, Bündnisse),

Bräuche, Rituale, Zeremonien zur Symbolwertsteigerung herausragender Ereignisse (Einstand, Beförderung, Belobigung).

Zur Analyse dispositioneller Grundlagen des Denkens und Handelns in Symbolen wird u.a. auf wissenspsychologische und sozialkognitive Ansätze zurückgegriffen. Daß «Kultur» eine innere Repräsentation tradierter Werte oder sozial geronnener Bedeutungsmuster voraussetzt, sagt aber noch nicht allzu viel über das Zustandekommen, die Weitergabe und die Übernahme solcher

Werte und Bedeutungsmuster aus. Organisationspsychologen tendieren deshalb zu ganzheitlichen Erklärungskonzepten und beziehen insbesondere psycho- und soziodynamische Ansätze mit ein. So werden Erscheinungsformen des Alltags in der Organisation oft auch psychoanalytisch gedeutet und als Ausdruck unbewußter Triebimpulse und Abwehrmechanismen interpretiert (z. B. Kets de Vries & Miller, 1984; Neuberger & Kompa, 1987). Auch wenn man sich fragen kann, ob psychoanalytische Deutungen eine Kulturtheorie der Organisation wissenschaftlich weiterbringen, haben die damit gewonnenen Einsichten doch deutlich gemacht, daß «Kultur» bis tief in die Persönlichkeitsstruktur von Organisationsmitgliedern hineinreichen kann und kein «Ding» ist, das sich nach Belieben verändern oder auswechseln läßt. Ihre augenblicklich so beliebte Vereinnahmung als Führungsstrategie («corporate identity») oder Vehikel zur Image- und Produktivitätsverbesserung dürfte demnach zwangsläufig zu kurz greifen. Selbst wenn Führungskräfte von ihrer Position her in der Lage sind, «symbolisches Management» zu betreiben, können sie zwar den Zustand einzelner Kulturindikatoren verändern; ihr Einfluß muß jedoch schlicht deswegen begrenzt bleiben, weil sie selbst zu den Erscheinungsformen gehören, in denen die Kultur ihrer Organisation zum Ausdruck kommt.

9. Theorie sozialen Lernens von Luthans

Cummings (1978) rief in einer programmatischen Schrift dazu auf, die wissenschaftliche Untersuchung komplexer Arbeitszusammenhänge auf das organisationale Verhalten zu konzentrieren und der Organisationspsychologie dabei eine konzeptuelle und methodische Leitfunktion zuzubilligen. Seither ist festzustellen, daß sich viele, vor allem amerikanische, Autoren um eine psychologische Fundierung organisationalen Verhaltens bemühen.

Am weitesten vorgedrungen ist bislang Luthans, der Theorien und Erkenntnisse verschiedener psychologischer Disziplinen systematisch aufgearbeitet und auf ihren Erklärungswert für organisationales Verhalten hin untersucht hat. In einer Reihe von Arbeiten (Luthans, 1979; Luthans, 1985; Luthans & Martinko, 1987) zeigt er dabei, daß die Theorie sozialen Lernens von Bandura (1977, 1976) eine sehr weitreichende Verständnisperspektive eröffnet. Sie gestattet die Analyse sehr vieler Verhaltensaspekte, die für erfolgreiches Management wichtig erscheinen. Für Luthans ist Banduras Theorie ein nützliches Erkenntnisinstrument. Ihr konzeptuelles Grundschema dient ihm zum einen dazu, den Gegenstandsbereich einer verhaltenstheoretischen Analyse des Managements abzustecken und zu systematisieren (Luthans, 1985, S.23f.). Zum anderen besitzt die Theorie nicht nur Erklärungswert für offenes Verhalten, sondern in zentraler Weise auch für dessen (gezielte) Modifikation (Luthans & Kreitner, 1985). Sie legt in diesem Sinne also auch die Anwendung bestimmter Führungsprinzipien nahe, mit denen sich das Humanpotential von Organisationen besser ausschöpfen läßt.

Ein Beispiel ist die Studie von Luthans, Maciag und Rosenkrantz (1983), in denen 135 Vorgesetzte aus 11 Bereichen eines größeren Unternehmens mit lerntheoretischen Prinzipien vertraut gemacht wurden. Sie identifizierten dann bei ihren Mitarbeitern die Verhaltensweisen, die maßgeblich Leistungsmenge und -güte beeinflussten. Hierzu zählten beispielsweise die Effizienz bestimmter Teiloperationen oder die rechtzeitige Bereitstellung von Materialien. Die Vorgesetzten erhoben dann die Häufigkeit dieser Verhaltensweisen und im Rahmen einer Funktionsanalyse deren interne wie externe Bedingungen und Konsequenzen. In der dann folgenden Interventionsphase erhielten die Mitarbeiter dezidierte Leistungsrückmeldungen und erhöhte Aufmerksamkeit und Anerkennung als «soziale Verstärker», wenn sich die erwünschten Verhaltensänderungen einstellten. Eine Evaluation dieser Interventionen ergab bedeutende quantitative und qualitative Leistungsverbesserungen.

Allgemein läßt sich das Verständnis organisationalen Verhaltens von Luthans und Mitarbeitern durch die folgenden Grundannahmen kennzeichnen:

- Verhalten ist determiniert durch Personen- und Umweltvariablen und wirkt seinerseits auf diese Variablen zurück. Im sozialen Kontext von Organisationen vollzieht sich ein Großteil der Aneignung und Veränderung von Verhaltensweisen über Beobachtungslernen und Selbststeuerung.
- Das Ausmaß an Beobachtungslernen wird durch die folgenden Mechanismen beeinflusst. Es hängt ab von (a) Aufmerksamkeitsleistungen, (b) Behaltens- oder Gedächtnisleistungen, (c) motorischen Reproduktionsleistungen und (d) motivierenden Wirkungen operanter Verstärkung.
- Kognitive Selbststeuerung prüft Verhalten im Hinblick auf dessen Wirkungen. Überraschende, unerwartete oder störende Wirkungen lösen ein Umschalten auf Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstverständnis aus. Hierdurch kommen ebenfalls Lernprozesse in Gang.

Zum empirischen Gehalt der drei Annahmen verweisen Luthans und Mitarbeiter auf die Befunde der extensiven laborexperimentellen Forschung (Bandura, 1977; Kanfer, 1980). Daß diese Theorie auch im organisationalen Kontext anzuwenden ist, belegen sie durch zahlreiche Feld- und Evaluationsstudien. Die Ergebnisse dieser Studien unterstreichen vor allem die Effizienz von Programmen zur Veränderung organisationalen Verhaltens (Trainings- wie Selbstinstruktionsprogramme); aber auch ein so zentraler Bereich organisationalen Verhaltens wie Führung wird von den Autoren theoretisch wie empirisch aus dem Ansatz der sozialen Lerntheorie erklärt (vgl. Luthans, 1985, S. 318ff.; Luthans & Lockwood, 1984). Luthans (1985, S. 7) merkt an, daß sich sein Ansatz auf Verhaltensweisen des Managements, aber nicht auf das gesamte Management Bezug nimmt. Der Ansatz ist in erster Linie ein Versuch, Probleme des Führungs-

alltags in Organisationen psychologisch zu analysieren und deren Lösungsmöglichkeiten zu verbessern. Die Theorie sozialen Lernens wird mit bemerkenswerter Stringenz letztlich stets auf solche Verhaltensweisen bezogen, die produktivitäts- und leistungsförderlich sind. Die kompetente Anwendung dieses Wissens stellt dem Management den bestmöglichen Einsatz von «Humanressourcen» in Aussicht, um organisationale Ziele zu erreichen. Als günstige strukturelle Voraussetzungen hierfür werden interaktive, anforderungsflexible und verstärkungskontingente Arbeitszusammenhänge erachtet, die z.B. auch für die Anwendung von Goal setting (s. Kapitel 10) typisch sind. Der Ansatz benützt Wissen instrumentell und geht kaum auf die Hintergründe des Führungshandelns ein. Argyris (1982) merkt dazu an, die Organisation werde lediglich als ein Ort für «Anpassungslernen» erachtet und das Zustandekommen innovativer Problemlösungen wie die Fähigkeit, produktiv mit persönlichen, sozialen und organisationalen Krisen umgehen zu können, außer acht gelassen.

10. Zusammenfassung und Ausblick

Die dargestellten Theorien repräsentieren recht unterschiedliche Ansätze. Einerseits nehmen sie auf unterschiedliche Themenbereiche Bezug. So behandeln die Arbeiten von McGregor und Likert im wesentlichen die Auswirkungen veränderter Einstellungen, Verhaltensweisen und Strukturen des Managements auf die Bedürfniserfüllung der Organisationsmitglieder und die organisationale Effizienz, die neueren Arbeiten von Argyris und der Ansatz von Luthans thematisieren insbesondere organisationale Lernprozesse.

Andererseits zeichnen sich die Autoren durch unterschiedliche theoretische und methodische Herangehensweisen aus, betrachtet man ihre Positionen beispielsweise anhand der beiden Dimensionen (1) qualitativ-ganzheitlich vs. quantitativ-analytisch und

(2) nomothetisch vs. idiographisch. So ist beispielsweise die Theorie von Likert ein «klassischer» quantitativ-analytischer, nomothetischer Ansatz, die soziale Lerntheorie stellt eine quantitativ-analytisch und idiographisch ausgerichtete Theorie dar, während bestimmte kulturtheoretische Ansätze als qualitativ-ganzheitlich und idiographisch zu klassifizieren sind.

Bei den dargestellten Theorien ist in der Regel - eine Ausnahme ist die Theorie von Katz und Kahn -, ein «vorwissenschaftlicher», alltagssprachlicher Gebrauch theoretischer Terme festzustellen. Oft werden unklare, diffuse Begriffe gebraucht und plakative Beispiele beschrieben. Durch das Fehlen präziser Definitionen und Explikationen ist jedoch die logische Konsistenz der einzelnen Theorien kaum zu prüfen, und Widersprüche sind nur schwer auszumachen.

Aus unpräzise konzipierten Theorien können nicht stringent technologische Maßnahmen abgeleitet werden. So sind auch viele in der Praxis etablierte Interventionsverfahren weder aus den dargestellten Theorien hervorgegangen, noch lassen sie sich durch sie erklären. Betrachten wir als Beispiel die in sehr vielen Großunternehmen durchgeführten Qualitätszirkel. Hier handelt es sich um Gesprächsrunden von fünf bis zehn Mitarbeitern aus unteren Hierarchieebenen, die freiwillig in regelmäßigen Abständen arbeitsbezogene Probleme erörtern (siehe Kapitel 13). Damit soll einerseits das «Know-how» der Arbeitnehmer vor Ort nutzbar gemacht werden; auf der anderen, hier wichtigeren Seite soll durch diese Gesprächskreise eine positivere Einstellung der Arbeitnehmer zu ihrer Arbeit erzielt werden sowie eine höhere Identifikation mit ihrer Organisation, eine Verringerung der Konflikte und eine höhere Produktivität.

Bungard (1988) stellt zur theoretischen Grundlegung der Wirkung von Qualitätszirkeln fest, daß sich bei einer genaueren Betrachtung hinter Qualitätszirkeln eine «einfache Formel», eine «psychologische Banalität» verbirgt: «Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch eine Art Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung am Arbeitsplatz» (S. 58). Bungard erkennt «ähnliche Gedan-

ken» bei McGregor, bei der Theorie von Argyris offensichtliche Analogien und die wohl größte Affinität beim Modell der Gruppenorganisation von Likert. Es lassen sich aber nach Bungard noch zahlreiche weitere Theorien heranziehen. Verschiedene Theorien tragen zur Erklärung bei, ihr genauer Beitrag ist aufgrund ihrer unklaren Terminologie nur schwer festzulegen.

Allen dargestellten Theorien muß bisher eine mangelnde empirische Stützung attestiert werden. Entweder fehlt es an stringenten empirischen Analysen für die gesamte Theorie oder zumindestens für weite Teile der Theorie, wie z. B. für die Theorien von McGregor und Weick, oder die bisherigen empirischen Analysen waren wenig erfolgreich, wie bei der Theorie von Likert.

Unser zusammenfassendes Urteil wird auch von anderen Autoren geteilt. Miner (1984) beurteilt insgesamt 32 Theorien organisationalen Verhaltens hinsichtlich des wissenschaftlichen Werts (gering, gemischt oder hoch) und der praktischen Nützlichkeit (gering, fragwürdig oder hoch). Lediglich vier Theorien erhalten auf beiden Beurteilungsdimensionen die Einschätzung «hoch». Dabei handelt es sich jedoch um enge (jeweils motivationale) Theorien organisationalen Verhaltens, wie z.B. Goal setting, die hier nicht zur Diskussion standen. Auch Greif (1983) kommt bei einer kritischen Analyse mehrerer Organisationstheorien oft zu dem Ergebnis einer unklaren, unpräzisen Begrifflichkeit, mangelnden logischen Konsistenz und in jedem Fall zu dem Resultat einer ungenügenden empirischen Stützung. Damit stellt sich die Frage nach den Gründen für diese Situation. Sieht man einmal davon ab, daß ein kritisches Resümee für viele andere Bereiche sozialwissenschaftlicher Forschung kaum anders ausfallen dürfte, so ist zunächst einmal auf den relativ weiten Geltungsbereich von Organisationstheorien hinzuweisen, der weiterhin ungleich komplexer ist als der vieler anderer psychologischer Theorien. Daher müssen organisationspsychologische Theorien weitere Theorien, oft Grundagentheorien, «importieren», so z.B. zur organisationalen Struktur oder zu motivationalen Grundlagen. Das be-

deutet aber oft eine nicht unwesentliche Hypothek, da relativ gesicherte bzw. allgemein akzeptierte Grundagentheorien die Ausnahme sind.

Schließlich ist darauf zu verweisen, und damit sprechen wir insbesondere die geringe empirische Stützung an, daß die empirische Analyse organisationspsychologischer Sachverhalte in der Regel relativ aufwendig und diffizil, oft kaum zu leisten ist. Will man beispielsweise die Wirkung einer bestimmten Maßnahme zur Senkung von Absentismus überprüfen, sind in mehreren Organisationen unter genau umrissenen Randbedingungen die Modifikationsprogramme anhand bestimmter Versuchspläne einzuführen. Verwendet man beispielsweise den einfachen Kontrollgruppenplan, sind zwei randomisierte bzw. parallelisierte Gruppen zu erheben, die zumeist über einen längeren Zeitraum zu beobachten sind. Sieht man einmal davon ab, daß identische Randbedingungen über verschiedene Organisationen kaum zu gewährleisten sind, so ist es extrem schwierig, die Voraussetzungen für einen Kontrollgruppenplan herzustellen. Zumeist sind gravierende und längerfristige organisationale Veränderungen erforderlich, die überdies in der Regel der Zustimmung der organisationalen Leitung, des Betriebsrates, der gewerkschaftlichen Seite und nicht zuletzt der beteiligten Versuchspersonen bedürfen (vgl. Kapitel 4).

Für die zukünftige empirische Forschung erscheinen aber gerade solche aufwendigen Längsschnittstudien in einem stärkeren Ausmaß indiziert. Dabei bieten sich neuere methodische Konzepte an, insbesondere aus dem Bereich der kontrollierten Einzelfallmethodologie (vgl. z.B. Holling, 1989). Im Zuge der Weiterentwicklung der Organisationstheorien erscheint eine präzisere und konsistentere Begriffsbildung geboten. Auch sind die spezifischen Randbedingungen der ins Auge gefaßten Anwendungsbereiche von vornherein stärker zu beachten. Damit bietet sich als wissenschaftstheoretische Grundlage die strukturalistische Konzeption wissenschaftlicher Theorien an, die in jüngster Zeit immer mehr Beachtung findet (vgl. Stegmüller, 1973, 1986; Westmeyer,

1982). Bei diesem Ansatz übernehmen Theorien die Funktion von Werkzeugen, die nicht wahr oder falsch, sondern vielmehr mehr oder weniger brauchbar sein können. Wissenschaftliche Theorien bestehen hier im wesentlichen aus einem Strukturkern und den intendierten Anwendungen und werden als ein komplexes mengentheoretisches Prädikat formuliert. Eine solche formale Struktur zwingt zu einer präzisen Theoriekonstruktion, womit die Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener Theorien einfacher auszumachen sind. Die allgemeine Theorie bzw. der Strukturkern ist in Hinsicht auf die spezifischen intendierten Anwendungen genau zu spezifizieren, und zwar in einem Maße, das weitaus höher ist, als es in den meisten bisherigen Ansätzen gefordert wurde. Zur Prüfung, ob eine bestimmte intendierte Anwendung als Modell der Theorie gelten kann, sind Erweiterungen des Theoriekerns vorzunehmen, d.h. es sind spezielle Gesetze hinzuzufügen. Hierher gehören beispielsweise auch die Art der Datenerhebung und -auswertung. Jedoch ist unabhängig von der zugrundeliegenden wissenschaftstheoretischen Position zu konstatieren, daß die weitere organisationspsychologische Theoriebildung noch erheblicher Anstrengungen bedarf. Dennoch enthalten die bisherigen «Theoriekerne», mögen sie auch noch so vorläufig sein, einen großen Fundus an theoretischen Vorschlägen und Ideen, die auch bereits jetzt bei organisationalen Problemstellungen Lösungen anbieten, auf Lösungsansätze verweisen oder den Suchraum für Lösungen erweitern können.

11. Literatur

- Argyris, Chr. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper.
- Argyris, Chr. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Argyris, Chr. (1970). *Intervention theory and methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, Chr. (1980). *Inner contradictions of rigorous research*. New York: Academic Press.
- Argyris, Chr. (1982). *Reasoning, learning, and action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chr. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, Chr. (1989). Strategy implementation: An experience in learning. *Organizational Dynamics*, 2, 5-15.
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Bateson, G. (1981). Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. In G. Bateson (Hrsg.), *Ökologie des Geistes* (S. 362-399). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bennis, W.G. (1972). Chairman mac in perspective. *Harvard Business Review*, 50, 140-149.
- Bandura, A. (1976). Social learning theory. In J.T. Spence, R.C. Carson & J.W. Thibaut (Eds.), *Behavioral approaches to therapy* (pp. 1-46). Morristown: General Learning Press.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bungard, W. (1988). Qualitätszirkel als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 54-63.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olson, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cummings, L.L. (1978). Toward organizational behavior. *Academy of Management Review*, 3, 90-98.
- Cyert, M.M. & March, J.G. (1963). *Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dyer, W.L. Jr. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiman, B.G. (1973). An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor's theory Y. *Personnel Psychology*, 26, 95-105.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Holling, H. (1989). *Psychische Beanspruchung durch Wartezeiten in der Mensch-Computer Interaktion*. Berlin: Springer.
- Jungermann, H. (1983). The two camps of rationality. In R.W. Scholz (Ed.), *Decision making under uncertainty* (pp. 63-86). North Holland: Elsevier.
- Kanfer, E.H. (1980). Self management methods. In E.H. Kanfer & A.P. Goldstein (Eds.), *Helping people change*. New York: Pergamon-Press.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill (dt. Neue Ansätze der Unternehmensführung, 1972. Bern: Haupt).
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill (dt. Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur, 1975. Frankfurt/M.: Campus).
- Luhmann, N. (1988). Selbstreferentielle Systeme. In F.B. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme* (S. 47-53). Heidelberg: Springer.
- Luthans, F. (1979). Leadership: A proposal for a social learning theory base and observational and functional analysis techniques to measure leadership behavior. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership* (pp. 201-208). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Luthans, F. (1985). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Luthans, E & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview: Scott, Foreman & Co.
- Luthans, F. & Lockwood, D.L. (1984). Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J.G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers* (pp. 117-141). New York: Pergamon Press.
- Luthans, F, Maciag, W.S. & Rosenkrantz S.A. (1983). O.B. Mod.: Meeting the productivity challenge with human resource management. *Personnel*, 2, 28-36.
- Luthans, F. & Martinko, M. (1987). Behavioral approaches to organizations. In C.A. Cooper & L.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 35-60). London: Wiley.
- Maturana, H.R. (1982). *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46, 22-28, 88-92.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf: Econ.
- Meek, V.L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organizational Studies*, 9, 453-473.
- Miner, J.B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296-306.
- Miner, J. B. (1985). *Theories of organizational behavior*. Hinsdale: Dryden Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neuberger-O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz.
- Peters, T.J. & Waterman. R.H. (1982). In *search of excellence*. New York: Harper.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1975). The Hawthorne group studies revisited: A defense of theory Y. In E.L. Cass & E.G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. New York: Van Nostrand.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.G. (1977). Organization theory: An overview and appraisal. In J.R. Hackman, E.E. Lawler & L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 53-66). New York: McGraw-Hill.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization*. New York: McMillan.
- Simon, H.A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-9.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-359.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In P.F. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 55-72). Beverly Hills: Sage.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness*. Santa Monica: Goodyear.
- Stegmüller, W. (1973). *Theorienstrukturen und Theoriendynamik*. Berlin: Springer.
- Stegmüller, W. (1986). *Theorie und Erfahrung* (3. Teilband). Berlin: Springer.
- Taylor, E.W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.
- Van de Ven, A.H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of Management Review*, 14, 486-489.
- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1985). Cultural organization. In P.F. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organization culture* (pp. 31-53). Beverly Hills: Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watzlawick, P. (Hrsg.). (1981). *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Webster, J. & Starbuck, W.H. (1988). Theory building in industrial and organizational psychology. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 93-138). New York: Wiley.
- Weick, K. (1977a). Enactment processes in organizations. In B.R. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 267-300). Chicago: St. Clair.
- Weick, K. (1977b). Organization design: Organizations as self-designing systems. *Organization Dynamics*, 6, 31-46.
- Weick, K. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1, 41-74.
- Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weick, K. & Bougon, M. (1986). Organizations as cognitive maps. In H.P. Jr. Sims, D.A. Gioia & Ass. (Eds.), *The thinking organization* (pp. 102-135). San Francisco: Jossey-Bass.
- Westerlund, G. & Sjöstrand, S.-E. (1981). *Organisationsmythen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Westmeyer, H. (1982). Wissenschaftstheoretische Aspekte der Feldforschung. In J.-L. Patry (Hrsg.), *Feldforschung* (S. 67-84). Bern: Huber.