

Joachim Wolf

Organisation, Management, Unternehmensführung

Theorien, Praxisbeispiele und Kritik

6. Auflage



Springer Gabler

Organisation, Management, Unternehmensführung

Joachim Wolf

Organisation, Management, Unternehmensführung

Theorien, Praxisbeispiele und Kritik

6., überarbeitete und erweiterte Auflage

Joachim Wolf
Institut für BWL
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Lehrstuhl für Organisation
Kiel, Deutschland

ISBN 978-3-658-30306-8 ISBN 978-3-658-30307-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30307-5>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2003, 2005, 2008, 2011, 2013, 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

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

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

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

Was am Ende bleibt, das ist die Theorie.

Vorwort zur 6. Auflage

„Was am Ende bleibt, das ist die Theorie.“ Diesen Satz habe ich als Leitspruch des vorliegenden Buches gewählt und möchte dies wie folgt begründen:

Wir leben in einer Zeit, in der jedes Jahr Tausende von empirischen Untersuchungen über die Organisation und Führung von Unternehmen publiziert werden. Fast alle dieser Untersuchungen finden in der Fachgemeinschaft nur ein recht geringes Echo – sie werden selten oder sogar überhaupt nicht zitiert. Im vorliegenden Zusammenhang ist noch viel wichtiger, dass die meisten empirischen Befunde in hohem Maße an die Stichprobe der Untersuchungsobjekte (z. B. Unternehmen, Abteilungen, Mitarbeiter) gebunden sind, auf der die jeweilige Untersuchung beruht. Viele Ergebnisse sind somit nur bedingt oder gar nicht über das jeweilige Sample hinaus generalisierbar. Überdies verhindern die in manchen empirischen Untersuchungen enthaltenen methodischen Mängel eine Verallgemeinerung der bereitgestellten Befunde. All dies führt dazu, dass viele empirische Untersuchungen relativ schnell wieder vergessen werden – sie haben keine nachhaltige Prägestkraft.

Anders verhält es sich mit der Theorie: In ihrem Mittelpunkt steht das Argument und nicht der empirische Beleg. Argumente sind intersubjektiv überprüfbar. Jede Frau und jeder Mann kann darüber nachdenken, ob die vorgetragenen Argumente ihr oder ihm einleuchten oder nicht. Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass jene empirischen Befunde am meisten und am nachhaltigsten von den Mitgliedern der Fachgemeinschaften geachtet und länger berücksichtigt werden, die sich durch eine innovative und solide Logik, also einen ausgeprägten Theoriegehalt, auszeichnen. Theorien sind aber auch deshalb das, was am Ende bleibt, weil sie das Destillat der Ergebnisse der als solide anerkannten Forschungsprojekte sind. Wenn diese Projekte ein kohärentes Ergebnismuster aufweisen und eine konsistente Argumentation bereitstellen, dann verfestigt sich dies zum Bestandteil einer schon bestehenden oder zum Grundstock einer neuen Theorie. Dies ist jedoch nur ein Grund dafür, warum es wichtig ist, sich mit Theorien zu beschäftigen (andere Gründe werden in dem vorliegenden Buch dargelegt).

Daher freue ich mich, dass ich nun endlich wieder Zeit gefunden habe, eine Neuauflage des vorliegenden Lehrbuches vorzubereiten.

Im Vergleich zur Voraufgabe habe ich das Spektrum der in dem Buch präsentierten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien erweitert. Neu aufgenommen wurde die Netzwerktheorie, die aufgrund der

zunehmenden Bedeutung von (sozialen) Netzwerken in Wirtschaft und Gesellschaft immer häufiger wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschungsbemühungen zugrunde gelegt werden. Aber auch darüber hinaus wurde das Buch wieder gründlich überarbeitet. Den Schwerpunkt der Überarbeitung habe ich diesmal darauf gelegt, den gesamten Text kritisch durchzusehen mit dem Ziel, seine Lesbar- und Verständlichkeit zu verbessern. Auf nahezu jeder Seite wurden mehrere Textpassagen umformuliert. Überarbeitet und insb. aktualisiert wurden auch die in dem Buch enthaltenen Praxisbeispiele. Schließlich wurden zahlreiche im In- und Ausland erschienene wissenschaftliche Untersuchungen eingearbeitet. Geschrieben habe ich wie immer selbst, da mir dies große Freude bereitet.

Bei der Vorbereitung der Neuauflage haben mich Frau Ulrike Richter, Sekretärin des Lehrstuhls für Organisation der Universität zu Kiel, sowie Frau Patricia Piszko, M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin an diesem Lehrstuhl, unterstützt. Frau Richter hat die geänderten und neuen Textelemente auf Rechtschreibfehler durchgesehen. Frau Piszko hat die grafische Gestaltung der neu hinzugekommenen Abbildungen sowie die Aktualisierung der Verzeichnisse übernommen. Beiden gebührt dafür mein herzlicher Dank.

Ich hoffe, dass Ihnen auch die Neuauflage des Buches in Ihrer Lerntätigkeit bzw. Arbeit behilflich sein wird, und würde mich sehr darüber freuen, wenn Sie mich auch in der Zukunft unter Nutzung der E-Mail-Adresse hilfe@bwl.uni-kiel.de mit Ihrem kritischen Feedback versorgen.

Kiel, im März 2020

Joachim Wolf

Vorwort zur 1. Auflage

In den vergangenen Jahrzehnten ist die Zahl der verfügbaren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien sehr stark angestiegen. Hinzu kommt, dass einige der neu „auf den Wissenschaftsmarkt geworfenen“ Theorien kaum mehr als graduelle Erweiterungen bzw. Akzentsetzungen bereits vorhandener Theorien darstellen. Für viele Konsumenten und Nutzer der Theorien ist daher ein Zustand allgemeiner Unübersichtlichkeit eingetreten.

Dies ist bedauerlich, weil ein solides Verständnis von Theorien Studierenden und erfahrenen Wissenschaftlern hilft, ein aussagekräftigeres Bild von der Realität zu gewinnen. Unglücklich ist es insb. für Wissenschaftler, die in nationalen und internationalen Spitzenzeitschriften publizieren wollen. Sie kommen nicht umhin, ihre Untersuchungen auf eine solide Theoriegrundlage zu stellen. Andernfalls bestehen nur geringe Chancen, dass ihre Arbeiten zur Veröffentlichung angenommen werden. Aufgrund der erwähnten großen Zahl an Theorien sowie der Notwendigkeit zur konzisen Ausarbeitung wissenschaftlicher Arbeiten auf der Basis von Theorien stellt sich Wissenschaftlern somit ein Auswahlproblem: Sie müssen die zu ihrer jeweiligen Forschungsfrage passende Theorie finden. Die Bewältigung dieses Auswahlproblems setzt die Kenntnis der verfügbaren Theorien voraus. Um einen sicheren Umgang mit Theorien zu erlangen, ist es wichtig, dass man sich bereits in der frühen Phase der wissenschaftlichen Laufbahn, idealerweise schon während des Studiums, intensiv mit Theorien beschäftigt.

Im vorliegenden Lehrbuch werden die in der betriebswirtschaftlichen Fachgemeinschaft derzeit diskutierten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vorgestellt. Dargelegt werden unter anderem der Entstehungshintergrund, die Argumentationsform und inhaltliche Aussage, mögliche Anwendungsfelder, das zugrunde liegende Menschenbild, konzeptionelle Weiterentwicklungen sowie eine kritische Beurteilung der jeweiligen Theorie. Zuvor wird die Bedeutung von Theorien im Wissenschaftsbetrieb im Allgemeinen sowie in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre im Besonderen aufgezeigt. Auf den letzten Seiten der Schrift wird ein kriteriengeleiteter Vergleich der Theorien vorgenommen. Am Ende eines jeden Abschnittes werden Kontrollfragen angeboten, die eine zielgerichtete Erarbeitung des Stoffes ermöglichen sollen.

Im Zusammenhang mit der Erstellung des vorliegenden Buches bin ich zwei Mitgliedern des Lehrstuhles für Organisation der Christian-Albrechts-

Universität zu Kiel zu Dank verpflichtet. An vorderster Stelle ist Herr Dipl.-Kfm. Christian Rohrlack zu nennen. Er hat – wie bereits bei unserem vorausgehenden Buchprojekt – in souveräner Weise die Abbildungen erstellt und den Textkörper formatiert. Ich bin skeptisch, ob es mir – wo er sich nun wissenschaftlichen Aufgaben zuwenden will – gelingen wird, einen gleichwertigen Ersatz für derartige Aufgaben zu gewinnen. Frau Doris Harder hat das Manuskript dieses Buches mit geschultem Auge durchgesehen und an die neuen Rechtschreibregelungen angepasst. Auch ihr gebührt mein herzlichster Dank.

Widmen möchte ich das Buch meiner Frau Christine und unseren beiden Kindern Vincent und Carlotta. Sie haben wieder einmal viel verzichten müssen.

Kiel, im Mai 2003

Joachim Wolf

Inhaltsübersicht

Vorworte	VII
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Verzeichnis der Praxisbeispiele	XXVII
1 Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb	1
1.1 Theorien als Destillate wissenschaftlichen Erkenntnistrebens	2
1.2 Stufen der Theoriebildung	8
1.3 An Theorien zu richtende Mindestanforderungen	13
1.4 Erklärende und verstehende Wissenschaftsform	19
1.5 Theoretische Ansätze	24
1.6 Paradigmen und ihre Funktion im Wissenschaftsbetrieb	26
1.7 Denkschulen als Realphänomene im sozialen Feld „Wissenschaft“	32
1.8 Wege der Theoriebildung	34
1.9 Konzeptionelle Bezugsrahmen als forschungsleitende Ordnungsgerüste	37
2 Theorien in der OMU-Wissenschaft	45
2.1 Begriff und Inhalt von OMU-Theorien	45
2.2 Gründe für die Vielzahl an OMU-Theorien	50
2.3 Bedeutung einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit OMU-Theorien	53
2.4 Problem der inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien	55
3 Fundamente der OMU-Theorie	59
3.1 Administrationstheorien	59
3.2 Präskriptive Entscheidungstheorie	125
3.3 Systemtheorie	158
3.4 Situations- und Interaktionstheorie	193
3.5 Verhaltenswissenschaftliche Theorie	232
3.6 Macht- und Ressourcenabhängigkeitstheorie	263

4	Aktuelle Entwicklungslinien der OMU-Theorie	301
4.1	Informationsverarbeitungsansatz.....	301
4.2	Neue Institutionenökonomische Theorie	333
4.3	Evolutionstheorie.....	377
4.4	Selbstorganisationstheorie	423
4.5	Gestaltansatz	459
4.6	Interpretationsansatz.....	493
4.7	Institutionalistischer Ansatz	529
4.8	Ressourcenbasierter Ansatz.....	562
4.9	Pfadabhängigkeitstheorie	598
4.10	Netzwerktheorie	621
5	Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien	651
	Literaturverzeichnis.....	663
	Stichwortverzeichnis	735

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Verzeichnis der Praxisbeispiele	XXVII
1 Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb	1
1.1 Theorien als Destillate wissenschaftlichen Erkenntnistrebens	2
1.2 Stufen der Theoriebildung	8
1.3 An Theorien zu richtende Mindestanforderungen	13
1.4 Erklärende und verstehende Wissenschaftsform	19
1.5 Theoretische Ansätze	24
1.6 Paradigmen und ihre Funktion im Wissenschaftsbetrieb	26
1.7 Denkschulen als Realphänomene im sozialen Feld „Wissenschaft“	32
1.8 Wege der Theoriebildung	34
1.9 Konzeptionelle Bezugsrahmen als forschungsleitende Ordnungsgerüste	37
Kontrollfragen zu Hauptabschnitt 1	43
2 Theorien in der OMU-Wissenschaft	45
2.1 Begriff und Inhalt von OMU-Theorien	45
2.2 Gründe für die Vielzahl an OMU-Theorien	50
2.3 Bedeutung einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit OMU-Theorien	53
2.4 Problem der inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien	55
Kontrollfragen zu Hauptabschnitt 2	57

3	Fundamente der OMU-Theorie	59
3.1	Administrationstheorien.....	59
3.1.1	Max Webers Bürokratiemodell.....	60
3.1.1.1	Entstehung und Bedeutung des Modells.....	60
3.1.1.2	Modellrelevante zentrale Begriffe.....	62
3.1.1.3	Konzeptimmanente Schlüsselfragen	63
3.1.1.4	Herrschaftsformen innerhalb und außerhalb der Bürokratie ..	63
3.1.1.5	Konstitutive Merkmale des bürokratischen Verwaltungssystems	66
3.1.1.6	Kritische Würdigung des Bürokratiemodells.....	73
3.1.2	Frederick Taylors Scientific Management	77
3.1.2.1	Zur Person Frederick Taylors	77
3.1.2.2	Frederick Taylors beruflicher Werdegang.....	79
3.1.2.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen des Wirkens Frederick Taylors.....	81
3.1.2.4	Übergeordnete Ziele und Leitgedanken des Taylorschen Konzepts.....	82
3.1.2.5	Einzelbausteine des Taylorschen Konzepts	83
3.1.2.6	Dem Konzept zugrunde liegendes Menschenbild.....	91
3.1.2.7	Zur nachhaltigen Relevanz des Taylorschen Konzepts.....	91
3.1.2.8	Kritische Würdigung des Konzepts.....	93
3.1.3	Henri Fayols „Administrationstheorie“	95
3.1.3.1	Henri Fayols beruflicher Werdegang.....	97
3.1.3.2	Kontextueller Rahmen und Grundfragestellung	97
3.1.3.3	Normative Aussagenelemente der „Administrationstheorie“	102
3.1.3.3.1	Management als Amalgam aus fünf Teilfunktionen	102
3.1.3.3.2	Prinzipien als Orientierungspunkte des Vorgehens.....	107
3.1.3.4	Henri Fayols Menschenbild	116
3.1.3.5	Aus dem Konzept hervorgegangene Weiterentwicklungen..	116
3.1.3.6	Kritische Würdigung des Fayolschen Konzepts	117
3.1.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei klassischen Konzepte der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie	120
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.1.....	123

3.2	Präskriptive Entscheidungstheorie	125
3.2.1	Historische Entwicklung der präskriptiven Entscheidungstheorie.....	126
3.2.2	Gemeinsame, variantenübergreifende Merkmale der präskriptiven Entscheidungstheorie	128
3.2.3	Ein Beispiel zur Verdeutlichung der allgemeinen Denk- und Darstellungsform der präskriptiven Entscheidungstheorie.....	131
3.2.4	Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie	139
3.2.4.1	Teamtheorie: Zielhomogene Akteure.....	141
3.2.4.2	Spieltheorie: Zielheterogene Akteure	146
3.2.5	Gesamtbeurteilung der präskriptiven Entscheidungstheorie.....	154
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.2.....	157
3.3	Systemtheorie	158
3.3.1	Der Systembegriff.....	158
3.3.2	Historische Entwicklung des systemtheoretischen Denkens	161
3.3.3	Organisations-, management- und unternehmensfüh- rungsrelevante Grundaussagen der Systemtheorie	165
3.3.4	(Betriebswirtschaftliche) Varianten der Systemtheorie	182
3.3.4.1	Chester Barnards Funktionen von Führungskräften	182
3.3.4.2	Hans Ulrichs Unternehmen als produktives soziales System	184
3.3.5	Systemtheorie in unterschiedlichen Kulturkreisen und Disziplinen	186
3.3.6	Menschenbild der Systemtheorie	188
3.3.7	Abgrenzung zu den Urvätern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie (Weber, Taylor, Fayol) sowie zur präskriptiven Entscheidungstheorie.....	189
3.3.8	Kritische Würdigung der Systemtheorie.....	189
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.3.....	192

3.4	Situations- und Interaktionstheorie.....	193
3.4.1	Herkunft und rascher Bedeutungsgewinn der Situationstheorie.....	195
3.4.2	Erklärungsanliegen, Grundkonzeption und zentrale Forschungsfragen der Situationstheorie	199
3.4.3	Varianten der Situationstheorie.....	203
3.4.4	Handhabung der Situationstheorie im Forschungsprozess ..	209
3.4.5	Vergleich der Situationstheorie mit älteren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien	211
3.4.6	Exkurs: Problematisierung von Erfolgsanalysen als Element situationstheoretischen Denkens	212
3.4.7	Kritische Würdigung der Situationstheorie.....	217
3.4.8	Interaktionstheorie.....	229
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.4.....	231
3.5	Verhaltenswissenschaftliche Theorie	232
3.5.1	Verhalten im Mittelpunkt der Theoriebildung.....	234
3.5.2	Historische Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	235
3.5.3	Variantenübergreifende Merkmale der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	241
3.5.4	Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	243
3.5.4.1	Motivationstheoretische Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	243
3.5.4.2	Entscheidungsorientierte Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	250
3.5.4.3	Soziologisch ausgerichtete Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	257
3.5.5	Vergleich der verhaltenswissenschaftlichen Theorie mit anderen Theoriesystemen	260
3.5.6	Gesamtbeurteilung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.....	260
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.5.....	262
3.6	Macht- und Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	263
3.6.1	Inhalt des Machtbegriffes.....	266
3.6.2	Teiltheorien der Machttheorie	272
3.6.3	Machtbasen	274
3.6.4	Machtstrategien und Machttaktiken.....	281

3.6.5	Reaktionen von Betroffenen auf Machtausübung.....	287
3.6.6	Ressourcenabhängigkeitstheorie	289
3.6.7	Die Machttheorie im Kontext anderer Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	295
3.6.8	Kritische Würdigung der Machttheorie	296
Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.6.....		298
4	Aktuelle Entwicklungslinien der OMU-Theorie	301
4.1	Informationsverarbeitungsansatz	301
4.1.1	Evolution und Relevanz des Informationsverarbeitungs- denkens im betriebswirtschaftlichen Bereich	302
4.1.2	Begriff und Stellenwert des Faktors „Information“	303
4.1.3	Übergeordnete Argumentationslogik und Varianten des Informationsverarbeitungsansatzes.....	308
4.1.4	Informationsverarbeitung und organisatorische Gestaltung	311
4.1.4.1	Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs von Unternehmen.....	312
4.1.4.2	Organisationsformen und Informationsverarbeitungs- kapazitäten von Unternehmen	316
4.1.5	Vergleich des Informationsverarbeitungsansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien	323
4.1.6	Beurteilung des Informationsverarbeitungsansatzes als Argumentationshintergrund der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft.....	325
Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.1.....		332
4.2	Neue Institutionenökonomische Theorie.....	333
4.2.1	Herkunft der Neuen Institutionenökonomischen Theorie	334
4.2.2	Gemeinsame Ziele, Forschungsfragen und Merkmale der Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie....	335
4.2.3	Gemeinsame Grundannahmen der Varianten dieser Theoriefamilie	337
4.2.4	Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie....	338
4.2.4.1	Verfügungsrechtetheorie	339
4.2.4.1.1	Grundannahmen der Verfügungsrechtetheorie	339
4.2.4.1.2	Zentrale Aussagen der Verfügungsrechtetheorie.....	342
4.2.4.1.3	Kritische Würdigung der Verfügungsrechtetheorie	344

4.2.4.2	Transaktionskostentheorie	345
4.2.4.2.1	Coases seminaler Artikel als Ausgangspunkt	345
4.2.4.2.2	Merkmale und Aussageelemente der Transaktionskostentheorie	347
4.2.4.2.3	Transaktionskosten im Mittelpunkt des Aussagensystems...	350
4.2.4.2.4	Transaktionskostentheoretische Modellbildung	351
4.2.4.2.5	Anwendungsfelder der Transaktionskostentheorie	358
4.2.4.2.6	Kritische Würdigung der Transaktionskostentheorie	358
4.2.4.3	Prinzipal-Agent-Theorie	363
4.2.4.3.1	Konzeptioneller Inhalt der Prinzipal-Agent-Theorie	364
4.2.4.3.2	Ziele der Prinzipal-Agent-Theorie	369
4.2.4.3.3	Rückgriff auf ein erweitertes Effizienzkriterium	369
4.2.4.3.4	Kritische Würdigung der Prinzipal-Agent-Theorie	371
4.2.5	Abgrenzung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie gegenüber anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	372
4.2.6	Gesamtbeurteilung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie.....	373
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.2.....	376
4.3	Evolutionstheorie.....	377
4.3.1	Herkunft der Evolutionstheorie	377
4.3.2	Evolutionsbegriff und Evolutionsarten.....	380
4.3.3	Verbindende Grundgedanken der auf soziale und wirt- schaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie	381
4.3.4	Stränge der auf wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie	394
4.3.4.1	Populationsökologie: Ansätze zur Erklärung der Evolution von Organisationspopulationen.....	394
4.3.4.2	Nutzung der Evolutionstheorie zur Erklärung von Prozessen der innerorganisationalen Entscheidungsfindung	401
4.3.4.3	Ansatz der „Evolutorischen Ökonomik“	409
4.3.5	Implikationen der Evolutionstheorie für die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen	416
4.3.6	Abgrenzung der Evolutionstheorie gegenüber anderen Theorieentwürfen.....	417
4.3.7	Kritische Würdigung der Evolutionstheorie	418
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.3.....	422

4.4	Selbstorganisationstheorie	423
4.4.1	Herkunft, grundlegender Denkansatz und faktische Relevanz der Selbstorganisationstheorie.....	424
4.4.2	Erweiterung und Konkretisierung des Gedankenguts der herkömmlichen Systemtheorie durch die Selbstorganisationstheorie	425
4.4.3	Untersuchungsgegenstand und Erklärungsmodus der natur- und sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie.....	430
4.4.3.1	Naturwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie	430
4.4.3.2	Sozialwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie.....	432
4.4.4	Unternehmen als selbstorganisierende Systeme	435
4.4.5	Anregungen der Selbstorganisationstheorie für die Forschung über die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen.....	443
4.4.6	Abgrenzung der Selbstorganisationstheorie zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien	456
4.4.7	Kritische Würdigung der Selbstorganisationstheorie.....	457
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.4.....	458
4.5	Gestaltansatz.....	459
4.5.1	Mängel situationstheoretischer Forschungsarbeiten als Impetus der Entwicklung des Gestaltansatzes.....	459
4.5.2	Grundgedanken des Gestaltansatzes.....	462
4.5.3	Herkunft des Gestalt Denkens	466
4.5.4	Typologien und Taxonomien als alternative Herleitungsformen und Ausprägungen von Gestalten.....	468
4.5.5	Bausteine gestaltorientierten Denkens	473
4.5.5.1	Fit-Konzept oder: Das Denken in einfachen und multiplen Entsprechungen.....	473
4.5.5.2	Äquifinalität oder: Viele Wege führen zum gleichen Ziel.....	478
4.5.5.3	Konfigurative Sparsamkeit oder: Begrenzte Anzahl von Gestalten in der Realität	482
4.5.5.4	Quantensprünge oder: Muster der Weiterentwicklung von Unternehmen über die Zeit hinweg	483
4.5.6	Vergleich des Gestaltansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	487
4.5.7	Kritische Würdigung des Gestaltansatzes	488

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.5.....	492
4.6 Interpretationsansatz.....	493
4.6.1 Entstehungsgeschichte und Vorläufer des Interpretationsansatzes	493
4.6.2 Übergeordnete Grundaussagen des Interpretations- ansatzes	497
4.6.3 Das Verständnis der Interpretationstheoretiker über das Wesen von Organisationen	510
4.6.4 Organisations-, management- und unternehmens- führungsforschungsbezogene Ableitungen aus dem Interpretationsansatz	516
4.6.5 Vergleich des Interpretationsansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	523
4.6.6 Kritische Würdigung des Interpretationsansatzes	524
Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.6.....	528
4.7 Institutionalistischer Ansatz	529
4.7.1 Herkunft und Name des institutionalistischen Ansatzes	530
4.7.2 Grundgedanken des institutionalistischen Ansatzes	532
4.7.3 Bezug des institutionalistischen Ansatzes zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	555
4.7.4 Kritische Würdigung des institutionalistischen Ansatzes	557
Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.7.....	561
4.8 Ressourcenbasierter Ansatz.....	562
4.8.1 Historische Entwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes	563
4.8.2 Market-based View als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung	565
4.8.3 Konzeptioneller Grundgedanke des ressourcenbasierten Ansatzes	568
4.8.4 Ressourcenbegriff und Merkmale rentenrelevanter Ressourcen	570
4.8.5 Renten und Rentenarten.....	581
4.8.6 Management von Ressourcen und Kernkompetenzen	585
4.8.7 Vergleich des ressourcenbasierten Ansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	591

4.8.8	Kritische Würdigung des ressourcenbasierten Ansatzes	593
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.8.....	597
4.9	Pfadabhängigkeitstheorie	598
4.9.1	Grundgedanke und Herkunft der Pfadabhängig- keitstheorie	599
4.9.2	Definitionsmerkmale des Pfadabhängigkeitsphänomens.....	600
4.9.3	Implikationen bzw. Folgen pfadabhängiger Prozesse	605
4.9.4	Erscheinungsformen von Pfadabhängigkeit im Bereich der Führung und Organisation von Unternehmen.....	607
4.9.5	Ursachen von Pfadabhängigkeit.....	612
4.9.6	Ansätze zur Identifikation und Brechung ineffizienter Pfade	614
4.9.7	Abgrenzung der Pfadabhängigkeitstheorie zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien	616
4.9.8	Kritische Würdigung der Pfadabhängigkeitstheorie.....	618
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.9.....	620
4.10	Netzwerktheorie.....	621
4.10.1	Relevanz der Netzwerktheorie	621
4.10.2	Begriff des Netzwerks.....	622
4.10.3	Herkunft und Entwicklung der Netzwerktheorie	627
4.10.4	Netzwerkforschung als Theorie und Methode.....	630
4.10.4.1	Zentrale Argumentationsfiguren der Netzwerktheorie	631
4.10.4.2	Netzwerkforschungsmethode und ihre Charakteristika.....	643
4.10.5	Menschenbild der Netzwerktheorie	646
4.10.6	Abgrenzung der Netzwerktheorie zu anderen Organisa- tions-, Management- und Unternehmensführungstheorien..	646
4.10.7	Kritische Würdigung der Netzwerktheorie	647
	Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.10.....	649
5	Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien .	651
	Literaturverzeichnis.....	663
	Stichwortverzeichnis.....	735

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1	Beispiele für Paradigmen	28
Abb. 1-2	Beispiel eines konzeptionellen Bezugsrahmens	40
Abb. 3-1	Webersche Herrschaftsformen.....	65
Abb. 3-2	Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der hierarchischen Eingliederung einer Stelle	99
Abb. 3-3	Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der Institutionengröße.....	100
Abb. 3-4	Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der horizontalen Positionierung einer Stelle	101
Abb. 3-5	Vergleich der Theoriekonzeptionen der drei Altmeister.....	122
Abb. 3-6	Konsequenzenmatrix des Strategie-Struktur-Beispiels	133
Abb. 3-7	Ergebnismatrix des Strategie-Struktur-Beispiels mit Arbeitstabelle	136
Abb. 3-8	Fälle der präskriptiven Entscheidungstheorie.....	137
Abb. 3-9	Systematik von Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie.....	140
Abb. 3-10	Spielmatrix des Gefangenendilemmas	151
Abb. 3-11	Spielmatrix eines Spieles ohne dominante Strategie	152
Abb. 3-12	Grundmodell der Situationstheorie	203
Abb. 3-13	Vergleich der handlungsorientierten und analytischen Variante der Situationstheorie	210
Abb. 3-14	Umschreibungen des Machtphänomens.....	267
Abb. 3-15	Standardfälle machbezogener Interaktionskonstellationen	270
Abb. 3-16	Sozialwissenschaftliche Theorien der Macht.....	273
Abb. 3-17	Systematisierung von Machtbasen.....	275
Abb. 3-18	Determinanten der Ressourcenabhängigkeit.....	292

Abb. 4-1	Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs und der Informationsverarbeitungskapazität	313
Abb. 4-2	Informationsverarbeitungsanalyse für das Strategie-Struktur-Beispiel	324
Abb. 4-3	Verfügungsrechtetheoretischer Unternehmens- verfassungsvergleich	343
Abb. 4-4	Markt und Hierarchie im Lichte der Transaktionskostentheorie	357
Abb. 4-5	Einfluss moderner Informations- und Kommunikations- technik auf die Wahl unterschiedlicher Organisationsformen...	362
Abb. 4-6	Grundmodell der Prinzipal-Agent-Theorie.....	366
Abb. 4-7	Varianten der biologischen Evolutionstheorie	379
Abb. 4-8	Der populationsökologische Ansatz im Überblick	401
Abb. 4-9	Varianten von Evolutionsansätzen in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie	402
Abb. 4-10	Der Prozess des Organisierens nach Weick	403
Abb. 4-11	Weine und ihre mehrdimensionalen Konfigurationen	464
Abb. 4-12	Quantensprünge zwischen Gestalten.....	466
Abb. 4-13	Beispiele realtypischer Konfigurationen.....	471
Abb. 4-14	Konfigurationen als Beziehungsmuster von Variablen.....	472
Abb. 4-15	Interpretative Unsicherheit und deren Konsequenzen für Anlegerentscheidungen	501
Abb. 4-16	Varianten des Interpretationsansatzes	509
Abb. 4-17	Wissenschaftliche Forschung nach dem klassischen natur- wissenschaftlichen (= positivistischen) und dem konstruktiv- vistischen Paradigma	510
Abb. 4-18	Organisationale Institutionalisierungsgrade in Abhängigkeit unterschiedlicher Umweltkonstellationen	536
Abb. 4-19	Ablauf von Institutionalisierungsprozessen in Organisationen	546
Abb. 4-20	Entwicklungsphasen des ressourcenbasierten Ansatzes	565
Abb. 4-21	Industrieökonomik und ressourcenbasierter Ansatz im kriteriengeleiteten Vergleich	586

Abb. 4-22	Phasenschema zur ressourcenbasierten Strategieanalyse.....	587
Abb. 4-23	VRIO-Konzept zur Beurteilung von Ressourcen	588
Abb. 4-24	Konstitution und Entwicklung von Pfaden	607
Abb. 4-25	Arten von Netzwerken in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung.....	625
Abb. 4-26	Verschiedene Formen der empirischen Netzwerkforschung	645
Abb. 5-1	Zweidimensionales Raster zur inhaltlichen Systematisierung von Organisationstheorien	653
Abb. 5-2	Kriteriengeleitete Charakterisierung von 17 Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.....	658
Abb. 5-3	Empirisch generierte Gruppen von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien und ihre inhaltlichen Profile	660

Verzeichnis der Praxisbeispiele

Box 1	Regelgebundener Amtsbetrieb in der Praxis: Melitta	67
Box 2	Pflege des Gemeinschaftsgeistes in der Praxis: Google	113
Box 3	Teamtheorie in der Praxis: Nautik-Werft	143
Box 4	Das „law of requisite variety“ in der Praxis: Siemens.....	170
Box 5	Lose Kopplungen in der Praxis: Großsegler	173
Box 6	Fließgleichgewicht in der Praxis: TUI.....	177
Box 7	Regelung in der Praxis: Nordzucker.....	180
Box 8	Begrenzte Rationalität in der Praxis: Standortwahl	239
Box 9	Post-factum-Theoriebildung in der Praxis: Toll Collect	253
Box 10	Machtbasiertes Verhalten in der Praxis: Gazprom.....	264
Box 11	Machttaktiken in der Praxis: DB versus GdL	285
Box 12	Information overload und dessen Handhabung in der Praxis: Ostring	306
Box 13	Relationale Verträge in der Praxis: Versicherungsgewerbe	348
Box 14	Investitionsspezifität und Transaktionskosten in der Praxis: Karmann	354
Box 15	Moral Hazard, Hidden Information (und Consumption on the Job?) in der Praxis: EM.TV	366
Box 16	Umwelt, Genotyp und Phänotyp in der Praxis: McDonald's	382
Box 17	Organisationale Trägheit in der Praxis: Leica	396
Box 18	Evolutionäre Entscheidungsprozesse in der Praxis: Bachelor-Master-System	405
Box 19	Routinen in der Praxis: Notfallrettung und Neuproduktentwicklung.....	411
Box 20	Nichtlinearität in der Praxis: Internationalisierung und Erfolg.....	427
Box 21	Selbstreferenz in der Praxis: Pflanzen-Staudinger	438

Box 22	Organizational Slack und Potenzialredundanz in der Praxis: Flugzeugträger	452
Box 23	Gestaltliche Variablenabstimmung in der Praxis: Matsushita ...	476
Box 24	Äquifinalität in der Praxis: Air Berlin und Ryanair	480
Box 25	Momentum und Revolution in der Praxis: Daimler	485
Box 26	Mehrdeutigkeit in der Praxis: DaimlerChrysler-Fusion	498
Box 27	Kognitive Landkarten in der Praxis: Staatsbetriebe im RGW	504
Box 28	Rationalitätsmythen in der Praxis: Business Process Reengineering.....	538
Box 29	Erwartungsgetriebenes Verhalten und Legitimitätsstreben in der Praxis: Energie Cottbus	543
Box 30	Idiosynkrasie in der Praxis: Fredi Bobic.....	573
Box 31	Rentenstiftende Ressourcen in der Praxis: Drägerwerk.....	575
Box 32	Unterschiedliche Rentenarten in der Praxis: Aluminium, Strom, Medizintechnik und Landmaschinen.....	582
Box 33	Pfadabhängigkeit in der Praxis: Polaroid	608
Box 34	Strukturelle vs. relationale Eingebettetheit in der Praxis: Pharmabranche.....	642

1 Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb

In der vorliegenden Schrift sollen die wichtigsten für den Erkenntnisbereich Organisation, Management und Unternehmensführung ("OMU") relevanten Theorien erläutert und einer kritischen Diskussion unterzogen werden. Eine Vertrautheit mit diesen Theorien ist sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler wichtig. Die Angehörigen beider Personengruppen müssen diese Theorien kennen, weil in diesen die zentralen Erkenntnisse der auf Führungs- und Organisationsprozesse ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre in verdichteter Form zur Verfügung stehen. Wissenschaftler, insb. jene, die in nationalen und internationalen Spitzenzeitschriften publizieren wollen, müssen auch deshalb mit diesen Theorien vertraut sein, weil Forschungsberichte, denen es an einer soliden Theoriegrundlage mangelt, kaum Aussicht auf eine Annahme durch die Herausgeber hochrangiger Fachzeitschriften haben (detaillierte Gründe für die Wichtigkeit von Theorien werden in Abschnitt 2.3 erörtert).

Bevor die einleitend genannte Aufgabe in Angriff genommen werden kann, sind einige grundsätzliche Bemerkungen über Theorien im Allgemeinen und Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien im Besonderen voranzustellen. Im Einzelnen sind in dem einführenden Teil dieses Buches die nachfolgenden übergeordneten Fragen aufzuwerfen bzw. zu diskutieren:

1. Was versteht man unter Theorien und welche Aspekte weisen sie auf?
2. Welche Stufen der Theoriebildung sind voneinander zu unterscheiden?
3. Welche Mindestanforderungen sind an Theorien zu richten?
4. Worin liegt der Unterschied zwischen einer erklärenden und einer verstehenden Wissenschaft?
5. Was ist ein theoretischer Ansatz?
6. Was ist ein Paradigma?
7. Was ist eine Denkschule?
8. Auf welche Weise können Theorien gebildet werden?

*Gegenstands-
bereich des Buches*

*Gründe für diese
thematische
Ausrichtung*

*Inhalt des ersten
Hauptabschnitts*

9. Was ist ein konzeptioneller Bezugsrahmen?
10. Lohnt sich eine kategorische Unterscheidung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien?
11. Warum gibt es so viele Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien?
12. Warum ist eine Auseinandersetzung mit Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien besonders wichtig?
13. Warum bereitet eine inhaltliche Systematisierung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien Probleme?

Während die neun erstgenannten Fragen Theorien im Allgemeinen betreffen, sind die anderen auf deren Teilbereiche der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien bezogen. Aufgrund dieser spezifischeren Ausrichtung werden die vier letztgenannten Fragen in einem gesonderten Hauptabschnitt behandelt.

1.1 Theorien als Destillate wissenschaftlichen Erkenntnisstrebens

*Theorien im
Alltag und in der
Wissenschaft*

Theoriebegriff

Der Theoriebegriff wird im wissenschaftlichen Bereich anders verwendet als im alltäglichen Leben. Bezogen auf die Alltagssprachliche Verwendung ist etwa an den Hinweis eines Praktikers¹ oder eines „Mannes auf der Straße“ zu denken, die eine bestimmte Äußerung als „zu theoretisch“ bezeichnen und damit zum Ausdruck bringen wollen, dass diese Stellungnahme „realitätsverkürzend“ oder sogar „weltfremd“ ist. Für diese Personengruppe ist der Theoriebegriff somit negativ besetzt. Ganz anders werden es Wissenschaftler sehen: Für sie sind *Theorien übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme*; für sie bedeuten die Worte „Theorie“ bzw. „theoretisch“ etwas Positives, nämlich insb. die vorhandene Fähigkeit zum Erkennen von *wesentlichen Bestandteilen* der Realität und damit zur gezielten bewussten Ausblendung nebensächlicher Aspekte. So gesehen verwunderte es mich nicht, als der geschätzte Kieler Philosoph und Platon-Kenner Wolfgang Kersting (2006) mich in einer elektronischen Nachricht darauf hingewiesen hat, dass für Platon *Theorie, Philosophie und umfassende Erkenntnis ein und dasselbe* war. In den modernen Sozialwissenschaften werden Wissen-

¹ Wenn in diesem Buch vermehrt die männliche Form personenbezogener Begriffe verwendet wird, dann ist dies ausschließlich sprachökonomisch begründet; die weibliche Form ist im Ausarbeitungsprozess stets mitgedacht worden.

schaftler die Begriffe „Theorie“ bzw. „theoretisch“ für eine *gehaltvolle, begründete Argumentation* reservieren, die *vorrangig auf logischen Überlegungen ruht und in ihrer Gänze oder teilweise empirisch abgesichert sein kann, jedoch nicht notwendigerweise sein muss.*

Hieraus darf freilich nicht geschlossen werden, dass der Theoriebegriff im Wissenschaftsbereich eindeutig bestimmt ist. Gleichwohl lässt er sich aufbauend auf Schanz (1988) anhand von *acht Aspekten* von Theorien umreißen:

- Theorien werden mitunter als *Begriffsapparate* verstanden. Diese Auffassung findet in der Erkenntnis ihre Legitimation, dass eine solide Theoriebildung stets eine sorgfältige Klärung des Verständnisses der innerhalb des Aussagensystems verwendeten Termini voraussetzt. Bei einem Verzicht auf eine eindeutige Begriffslegung entsteht die Gefahr, dass unterschiedliche Personen Ungleiches gleich und Gleiches ungleich verstehen. Als Folge davon reden Wissenschaftler dann aneinander vorbei. Wenn wir einen Blick in ältere Publikationen der Betriebswirtschaftslehre werfen, dann sehen wir, wie sehr die Fachgelehrten früher diese als Grundlage immer notwendige Bestimmung von Begriffen in den Mittelpunkt ihrer Erkenntnisbemühungen gerückt haben. Im Studium musste eine Übermenge an Begriffen und die dazu gehörenden Umschreibungen (vielfach sogar wörtlich) auswendig gelernt werden. Die Älteren unter uns wissen zu genau, wie manche Professoren früher bei mündlichen Prüfungen Standardwerke der Disziplin auf ihrem Schreibtisch aufgebaut, sich hinter diesen geradezu verschanzt und in schier endlosen „Einzelverhören“ Begriffsdefinitionen abgeprüft haben. Ein begriffsdefinierendes Verhalten leistet fraglos eine systematisierende Funktion. Allerdings wird durch eine derartige Vorherrschaft von Begriffsumschreibungen einem deskriptiv ausgerichteten Wissenschaftsbetrieb Vorschub geleistet. Überdies ist eine einseitige Betonung begriffsdefinierender Bemühungen fragwürdig, weil eine Begrenzung der Theoriebildung auf eine „Begriffsdefiniererei“ das Wesentliche von Wissenschaft ausblendet: nämlich das Aufzeigen und Erklären bzw. Verstehen von Beziehungen zwischen in der Realität bestehenden Konstrukte(bündel)n. Begriffsbildung ist somit eine unabdingbare Voraussetzung einer guten Theoriebildung – mehr aber auch nicht (vgl. auch Boysen/Ringle 2008).
- Die zuvor erwähnte, von den „Begriffsfetischisten“ nicht hinreichend gewürdigte Einsicht, dass das zentrale Charakteristikum von Wissenschaft in einem Aufzeigen und Erklären bzw. Verstehen von Beziehungen zwischen Konstrukte(bündel)n besteht, teilen jene, die Theorien als *Systeme von Wenn-Dann-Aussagen* begreifen. Ein derartiges Theorieverständnis beruht auf der Erkenntnis, dass zahlreiche lebensweltliche Phänomene (bzw. die sie umschreibenden Konstrukte) unterschiedliche Ausprägungen bzw. Zustände annehmen können und dass bei unter-

8 Aspekte von Theorien

Begriffsapparate

Systeme von Wenn-Dann-Aussagen

schiedlichen Ausprägungen bzw. Zuständen dieser Phänomene bzw. Konstrukte unterschiedliche Konsequenzen eintreten oder zweckmäßig sind. So kann z. B. das Bildungsniveau in einem bestimmten Gastland eines internationalen Unternehmens hoch oder niedrig sein und je nach Ausprägung dieses Bildungsniveaus wird ein dort tätiges internationales Unternehmen unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen realisieren (müssen). Eine hierauf bezogene Wenn-Dann-Aussage könnte also lauten: Wenn das Bildungsniveau in einem Gastland gering ist, dann können (müssen) intensivere Personalentwicklungsmaßnahmen realisiert werden. Das soeben genutzte Beispiel charakterisiert das Wesen von Theorien jedoch insofern nur ansatzweise, als es einen singulären Zusammenhang (zwischen Bildungsniveau einerseits und Intensität und Art der Personalentwicklung andererseits) beschreibt, Theorien hingegen *in sich konsistente Bündel* von Wenn-Dann-Aussagen darstellen. Die Stimmigkeitsforderung ist der Grund dafür, warum hier der Systembegriff ins Spiel gebracht wird. Eine Theorie ist also mehr als ein singulärer Variablenzusammenhang und die diesen verständlich machende Logik. Zu dieser Sichtweise passt auch Albachs (1995, S. 82) Definition der Disziplin Managementwissenschaft: „Wissenschaft vom Management (ist) ein System von Wenn-Dann-Aussagen über die Steuerung des Unternehmens ... Derjenige, der ein Unternehmen steuert bzw. zu seiner Steuerung beiträgt, muß die Wirkungszusammenhänge des Unternehmens mit seiner Umwelt und die Interdependenzen im Unternehmen verstehen und seine Handlungen, auf der Kenntnis dieser Wirkungszusammenhänge aufbauend so planen, daß das Unternehmen optimal gesteuert wird“. Aus dem Blickwinkel dieses zweiten Merkmals gesehen stellen Theorien konsistente „Netze“ von beziehungsbezogenen Aussagen dar.

Es ist jedoch nicht nur die größere Anzahl von Wenn-Dann-Zusammenhängen, durch die sich Theorien von Einzelbefunden einer wissenschaftlichen Untersuchung unterscheiden. Theorien beinhalten Wenn-Dann-Beziehungen von einer allgemeineren, grundsätzlicheren Art und deshalb sind sie nicht nur für Teilbereiche einer wissenschaftlichen Disziplin gültig. Sie sind allgemeiner gefasst; so allgemein, dass sie in unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungen bzw. Untersuchungsfeldern genutzt bzw. angewandt werden können. So kann bspw. der der Transaktionskostentheorie (vgl. Abschnitt 4.2.4.2) zuzuordnende Wenn-Dann-Satz „Wenn Unternehmen Koordinationsformen nutzen, deren Transaktionskosten höher sind als das wahrgenommene Transaktionskostenminimum, dann werden sie zu anderen Koordinationsformen übergehen“ in unterschiedlichen wissenschaftlichen Untersuchungen genutzt werden, z. B. in Untersuchungen über das Design von Anreizsystemen für Führungskräfte (Wagner 2005) oder über die organisatorische Grundstrukturierung von Konzernen.

*Theorien als
grundsätzliche,
allgemeinere
Aussagen*

Modelle

- Angemessen ist aber auch die Sichtweise, Theorien als *Modelle* zu begreifen. In Modellen werden auf der Basis von zugrundegelegten Prämissen formallogisch unbestreitbare Schlüsse abgeleitet. Mit dem Verständnis von Theorien als Modelle werden mehrere neue Aspekte ins Spiel gebracht. Erstens stellen Theorien stets ein vergrößerndes Abbild der Realität dar. Genauso wie ein „Matchbox-Auto“ nur die grundlegenden Merkmale eines Kraftfahrzeugs in sich aufgenommen hat, beschränken sich Theorien auf eine Charakterisierung der wesentlichen, im jeweiligen Untersuchungsfeld vorliegenden Zusammenhangsstrukturen. Zweitens weist das Verständnis von Theorien als Modelle darauf hin, dass Theorien nicht notwendigerweise das reale, wirkliche Verhalten der Akteure abbilden (Frank 2004). Vielmehr kann eine Theorie durchaus utopisch angelegt sein. Dies ist dann der Fall, wenn sie Ausprägungen von Gestaltungsvariablen sowie die zwischen diesen bestehenden Beziehungen spezifiziert, wie diese idealerweise bestehen sollten. Obwohl dieser Aspekt in zahlreichen wissenschaftlichen Abhandlungen zu wenig beachtet worden ist, sollte er nicht hintangestellt werden, da Theoriebildung stets auch eine utopische Funktion hat. Was taugt schon ein Wissenschaftler, der nichts anderes kann als die Welt zu beschreiben? Allerdings sollten utopische Theorieentwürfe so angelegt sein, dass sie eine realistische Chance auf eine Bezugnahme auf die Wirklichkeit aufweisen.

- Ein nochmals anderer Aspekt von Theorien wird betont, wenn sie als Systeme *nomologischer Aussagen* bezeichnet werden. Der Begriff „Nomologie“ umschreibt die Lehre von den Denkgesetzen (Hügli/Lübcke 1997). Hierauf beruhend lassen sich nomologische Aussagen als *universelle Aussagen* bezeichnen; Aussagen also, deren Gültigkeit weder räumlich noch zeitlich eingeschränkt ist. Nach dieser Sichtweise enthalten Theorien Erkenntnisse über empirische Invarianzen (Regelmäßigkeiten, Konstanz). So ist bspw. in der Personalwirtschaftslehre der nachfolgende Satz weithin akzeptiert: „Wenn Arbeitnehmer zeitüberdauernd unzufrieden sind, dann werden sie mit Absentismus oder Fluktuation reagieren.“ Diese Aussage weist nun insofern einen nomologischen Charakter auf, als angenommen wird, dass sie bspw. in den fünfziger Jahren genauso gültig war wie heute oder in zwanzig Jahren und dass sie für die USA, für Deutschland und für praktisch alle anderen Länder in gleichem Maße gilt. Nach diesem Verständnis beinhalten Theorien also *Immer-und-Überall-Aussagen*, die bisweilen auch als „Allsätze“ bezeichnet werden. Aufgrund ihres nomologischen Charakters präsentieren sich Theorien somit als Gegenstücke zu singulären empirischen Sätzen (Individualaussagen), die letztlich nur für das jeweilige Sample oder im Extremfall sogar nur für einen konkreten historischen Einzelfall Gültigkeit beanspruchen können. Ein potenzielles Missverständnis muss hier jedoch von vornherein unterbunden werden: Universalität darf zwar als Allgemein-

Systeme
nomologischer
Aussagen

gültigkeit, niemals jedoch als inhaltliche Vagheit oder Offenheit verstanden werden. In einem der nachfolgenden Abschnitte (nämlich Abschnitt 1.4) soll dieses zumindest von der orthodoxen Wissenschaft konsonant geforderte Streben nach einer Entwicklung von nomologischen Aussagen nochmals thematisiert und gefragt werden, in welchem Maße es zweckmäßig ist.

Systeme von Hypothesen

■ Konsensfähig ist auch der Hinweis, dass Theorien *Systeme von Hypothesen* darstellen. Hypothesen sind Vermutungen über die Realität und die in ihr bestehenden Zusammenhänge, die vernünftig bzw. logisch erscheinen. Diesbezüglich ist zu betonen, dass sich der im Wissenschaftsbereich vorherrschende Hypothesenbegriff von dem umgangssprachlichen unterscheidet: Während im Alltag unter einer Hypothese eine unbegründete und ungeprüfte, ja sogar zweifelhafte Vermutung verstanden wird, die sich mit großer Wahrscheinlichkeit als falsch entpuppen wird ("dies ist doch eine rein hypothetische Frage"), beinhaltet der wissenschaftliche Hypothesenbegriff eine Vermutung, die aufgrund der ihr inhärenten Logik durchaus gute Chancen auf eine empirische Erhärtung aufweist. Sie wird lediglich deshalb als Hypothese bezeichnet, weil sie empirisch noch nicht (hinreichend) getestet bzw. fundiert worden ist. Gerade im Bereich der Realwissenschaften sind wissenschaftliche Aussagensysteme durch eine Vorläufigkeit gekennzeichnet. Ferner beinhaltet der wissenschaftliche Hypothesenbegriff die Sichtweise, dass es sich um Vermutungen handelt, welche über die Erfahrungen eines Einzelnen hinausgehen. Hypothesen transzendieren somit individuelle Erfahrungen. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn auf der Basis einer großen Zahl an Beobachtungen universelle Zusammenhangsvermutungen entwickelt werden.

Systeme von Gesetzaussagen

■ Weit verbreitet ist auch die Sichtweise, dass es sich bei Theorien um *Systeme von Gesetzaussagen* handelt (Bunge 1967). Gesetze stellen insofern nomologische Aussagen dar, als auch sie eine universelle Gültigkeit und empirische Bewährung aufweisen. Inhaltlich geht der Gesetzesbegriff über denjenigen anderweitiger nomologischer Aussagen jedoch hinaus, weil er eine Zwangsläufigkeit des Eintretens der Dann-Komponente im Falle des Vorliegens der Wenn-Komponente unterstellt. So kann bspw. ein Richter einen gefassten und zweifelsfrei überführten Mörder nicht einfach „springen lassen“; da er als Mörder überführt ist, muss er gesetzestreu bestraft werden. Während das Verständnis von Theorien als Systeme von Gesetzaussagen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften weithin akzeptiert ist, ist es in jenen Wissenschaftsbereichen, deren Untersuchungsfeld auf zwischenmenschlichen Interaktionen beruht und damit sozial geprägt ist – und hierzu gehört die Betriebswirtschaftslehre –, zunehmend umstritten. Von den Vertretern dieser Disziplinen wird nämlich betont, dass eine Zwangsläufigkeit des Eintretens von Konse-

quenzen im Falle des Vorliegens der in dem jeweiligen Theoriesatz erwähnten Bedingungen üblicherweise nicht gegeben ist. Auch dieser Aspekt wird in Abschnitt 1.4 näher zu beleuchten sein.

- Eine entstehungsorientierte Annäherung an den Theoriebegriff wird geleistet, wenn darauf hingewiesen wird, dass Theorien *Ergebnisse geistiger Tätigkeiten* sind. Diese sehr allgemeine Umschreibung verweist darauf, dass Theorien auf dem Wege eines gezielten, systematisch vollzogenen Nachdenkens geschaffen werden. Die letztliche Methode der Theoriebildung ist also die menschliche Vernunft bzw. Ratio. Wer Theorien entwickelt, prüft auf der Basis der ihm gegebenen Fähigkeit zum logischen Schließen die inhaltliche Richtigkeit postulierter Zusammenhänge. Nach diesem Verständnis präsentieren sich Theorien als Gegenstücke zu einer unreflektierten Praxis und damit auch als Gegenstücke zu einer blanken Empirie. Letztere beinhaltet den systematischen Blick des Forschers in die Praxis mit dem Ziel zu prüfen, ob die im Rahmen logischer Denkprozesse entwickelten Theorien in der Realität vorliegen (oder um logisch nicht herleitbare Zusammenhänge zu identifizieren). Obwohl es fraglos zutrifft, dass Theorien Ergebnisse geistiger Tätigkeiten sind, ist eine derartige Charakterisierung von Theorien nicht allzu spezifisch: Auch der Entwurf einer Taktik für ein Fußballspiel, die Erstellung eines Finanzplans für einen Eigenheimerwerb oder die Vorbereitung einer Tischrede für eine Hochzeitsfeier sind geistige Tätigkeiten.
- Theorien können schließlich als *Hauptinformationsträger wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen* verstanden werden. Theorien sind mehr als Einzelbefunde, die fast immer aufgrund bestehender konzeptioneller und methodischer Besonderheiten der sie hervorbringenden Untersuchungen angegriffen werden können. Im Gegensatz hierzu lassen sich Theorien als geronnenes Wissen begreifen, als Erkenntnismuster, die sich über viele Untersuchungen hinweg abgezeichnet haben. Nicht selten stellen sie Zusammenfügungen von auf unterschiedliche Erkenntnisfelder bezogenen, gleichlaufenden, kompatiblen Partialbefunden dar. An einem Beispiel lässt sich dieser zusammenfügende Charakter von Theorien gut verdeutlichen: So hat Bruce Scott von der Harvard Business School in den sechziger Jahren ein Forschungsprogramm aufgelegt, in dessen Rahmen eine Gruppe von Doktoranden beauftragt war, den Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur in unterschiedlichen Ländern zu erforschen. Während Rumelt (1974) über U.S.-amerikanische Unternehmen arbeitete, haben Thanheiser (1972) über deutsche, Channon (1973) über britische und Pooley Dyas (1972) über französische Unternehmen geforscht. Obzwar sich in den einzelnen Ländern gewisse Unterschiede hinsichtlich des Zusammenhangs von Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen zeigten, wurden doch

*Ergebnisse
geistiger
Tätigkeiten*

*Haupt-
informations-
träger wissen-
schaftlicher
Erkenntnis-
bemühungen*

*Nicht alle
Aspekte sind
zweckmäßig!*

erhebliche länderübergreifende Gemeinsamkeiten offensichtlich, die von den Projektarbeitern auch in einer recht konsonanten Weise erklärt worden waren. In der Gesamtmenge dieser Einzelprojekte hat sich also ein „common sense“ bzw. ein „Mainstream der Erkenntnis“ herauskristallisiert, der bis heute allgemein akzeptiert und als „Strategie-Struktur-Theorie“ bekannt geworden ist (zu Einzelheiten dieser Untersuchungen vgl. Wolf 1999a). Theorien können somit als Schnittmengen bezeichnet werden, die sich im Kreis wissenschaftlicher Einzeluntersuchungen herauskristallisieren. Hieraus ist zu folgern, dass Theorien im Vergleich zu Einzeluntersuchungen nicht quantitativ mehr, sondern qualitativ hochwertigere Informationen liefern.

Da die vorliegende Schrift auf Theorien des sozialwissenschaftlichen Bereichs ausgerichtet ist, können von den vorgenannten Aspekten lediglich sechs akzeptiert werden. Infrage gestellt werden müssen die Aspekte „Systeme nomologischer Aussagen“ sowie „Systeme von Gesetzesaussagen“.

1.2 Stufen der Theoriebildung

*Unterschiedliche
Komplexität von
Theorieentwürfen*

Genauso wie Theorien anderer Disziplinen bzw. Untersuchungsbereiche können auch Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien unterschiedlich komplex und differenziert sein. Auffallend ist bspw., dass in den USA relativ kompakte, mit wenigen Konstrukten bzw. Variablen arbeitende Theorien bevorzugt werden, während im deutschsprachigen Einzugsbereich umfassendere, viele Konstrukte und Variablen in einen vielschichtigen und wechselseitigen Zusammenhang stellende Theorien vorherrschen (vgl. auch Galtung 1981). Obwohl neben diesen noch zahlreiche weitere Unterschiede der Theoriebildungsform unterschieden werden können, soll hier lediglich auf einen Aspekt abgehoben werden: nämlich denjenigen der Stufen von Theorien. Diese Stufen werden bisweilen auch als Ziele, Zwecke oder Reichweiten von Theorien bezeichnet (vgl. zum Folgenden auch Grochla 1978; Schanz 1988). In diesem Buch soll der Stufenbegriff verwendet werden, weil es hier ist wie beim Treppensteigen: Ein erfolgreiches Erklimmen einer höheren Stufe erfordert üblicherweise die vorausgehende Bewältigung der weiter unten befindlichen Stufen.

5 Stufen

- Die niedrigste Stufe der Theoriebildung ist mit der zuvor schon erwähnten *Begriffsbildung* bzw. *-bestimmung* gegeben. Eine derartig verstandene Theoriebildung gipfelt in der Spezifikation eines Systems an Begriffen, welches eindeutig ist und das jeweilige Untersuchungsfeld relativ vollständig überspannt. Die Bestimmung von Begriffen erfolgt üblicherweise auf dem Wege einer Ermittlung begriffskonstituierender Merkmale. So

Begriffsbildung

werden dem Begriff „Personalführung“ die Merkmale „Beeinflussung“, „Zielgerichtetheit“, „Asymmetrie der Interaktionsbeziehung“ und „Gruppenphänomen“ zugeschrieben. Im Rahmen einer soliden Begriffsbestimmung erwerben Wissenschaftler eine relativ präzise Vorstellung vom Wesen des jeweiligen Phänomens bzw. Sachverhalts. Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine solide Begriffsbestimmung eine unabdingbare Voraussetzung für eine jegliche Form wissenschaftlicher Arbeit darstellt: Sie ist eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung und empirische Erfassung der als bedeutsam erachteten Phänomene. Andererseits wurde aber auch aufgezeigt, dass eine Theoriebildung, die in einer Begriffsbildung den Schwerpunkt wissenschaftlicher Arbeit sieht, deren eigentliche Aufgabe, nämlich die Bereitstellung begründeter zusammenhangsbezogener Aussagen, verkennt.

- Die *Beschreibung* stellt die zweite Stufe der Theoriebildung dar. Nach diesem Verständnis besteht die primäre Aufgabe von Wissenschaft darin, den Zustand bzw. die Ausprägung der anhand von klar gefassten Begriffen charakterisierten Phänomene darzulegen. Diese beschreibende Tätigkeit muss nicht notwendigerweise statisch angelegt sein; sie kann auch aufzeigen, wie sich die betrachteten Phänomene im Zeitablauf verändert haben. Eine derartige deskriptive Wissenschaft ist bemüht – vielfach unter Nutzung statistischer Kennzahlen –, typische Fälle von Phänomenen zu identifizieren. Ein Beispiel für eine beschreibende Theoriestufe besteht in einem Bericht, wonach im Jahre 1999 40 % der Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme aufwiesen, dieser Anteil jedoch bis zum Jahr 2019 auf 71 % angestiegen ist und der Anteil der alleinerziehenden Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen eine Verdoppelung erfahren hat. Ein „In-den-Vordergrund-Stellen“ einer beschreibenden Theoriebildungsstufe erscheint insb. bei neuartigen Phänomenen wie Mergers & Acquisitions, strategische Allianzen oder Digitalisierung der Wirtschaft angemessen, weil in der Frühphase der Entwicklung derartiger Phänomene oft selbst unter Fachleuten noch gar keine Einigkeit besteht, ob dem jeweiligen Thema wirklich ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zuzubilligen ist. Während das akribische Aufzeichnen von Ereignissen und Variablenausprägungen im Mittelpunkt beschreibender Erkenntnisbemühungen steht, wird bei dieser Theoriebildungsstufe der Suche nach Ursachen für Variablenveränderungen und -gleichläufe wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Daher ist der beschreibenden Wissenschaft ebenfalls ein recht niedriges Theoriebildungsniveau zuzuschreiben. Auch sie vermag es letztlich nicht, tragfähige Wenn-Dann-Sätze bereitzustellen.
- Deutlich in diese Richtung zielt hingegen die dritte Theoriebildungsstufe, die *Erklärung*. Sie wird bisweilen als „explanatorisch“ bezeichnet. Hier werden nicht bloß Variablenausprägungen, -veränderungen und

Beschreibung

Erklärung

-gleichläufe dargelegt. Vielmehr wird nach Gründen für die Ausprägungen, Veränderungen bzw. parallele Entwicklung von Variablen gesucht. Es werden also die Beziehungen zwischen den betrachteten Größen erforscht. Erklärende Wissenschaftler sind sich einig, dass eine Variablenveränderung bzw. ein Variablengleichlauf nur dann interessant bzw. beachtenswert ist, wenn sich (intersubjektiv konsensfähige) Ursachen für diese Veränderung bzw. diesen Zusammenhang ausweisen lassen. Alles andere würde im Bereich des statistisch Zufälligen liegen. Bezogen auf das zuvor erwähnte Beispiel wäre unter anderem zu argumentieren, dass sich im Beobachtungszeitraum der Verbreitungsgrad flexibler Arbeitszeitsysteme deshalb verändert hat, weil vorgelagert in dieser Periode der Anteil alleinerziehender Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen angestiegen ist. Diese können ihre im Vergleich zu „Voll-Familien“ erschwerte Daseinsituation nur dann zufriedenstellend bewältigen, wenn sie über ein hohes Maß an arbeitsprozessbezogener Zeitautonomie verfügen. Ein Kernmerkmal der erklärenden Theoriebildung besteht in ihrem vergangenheits-, allenfalls gegenwartsbezogenen Charakter. Sie sucht nach Gründen für das, was sich ereignet hat bzw. sich gerade ereignet.

Prognose

- Die vierte Theoriebildungsstufe – die *Prognose* – unterscheidet sich im zuletzt genannten Merkmal deutlich von der erklärenden. Zwar liegt auch hier eine mit Verursachungsstrukturen arbeitende Wissenschaft vor; im Unterschied zur erklärenden Wissenschaft ist die prognostizierende jedoch in die Zukunft gerichtet. Im Mittelpunkt steht die Frage: Welche Entwicklungen sind abzusehen bzw. wahrscheinlich? Die Ableitung prognostischer Aussagen erfolgt üblicherweise auf der Basis der (im Rahmen der vorigen Theoriebildungsstufe erarbeiteten) erklärenden Aussagen. Würde die Vorhersage auf eine Hinzuziehung von Gründen bzw. Ursachen verzichten, dann würde sie nicht eine Prognose, sondern eine Prophezeiung darstellen. Wir kennen derartige un- bzw. allenfalls „luftig“ begründete Prophezeiungen aus der Bibel und anderen religiösen Hauptwerken, in welchen der Prophet den Eintritt eines Ereignisses vorhersagt, aber kein geschlossenes, rational nachvollziehbares Begründungssystem vorlegt. Die Erarbeitung prognostischer Aussagen ist hingegen argumentativ wohlfundiert; sie kann auf zweierlei Weise erfolgen: Bei der *ersten* weiß der prognostizierende Wissenschaftler, dass und warum in der Vergangenheit die Entwicklung der interessierenden Größe von der bzw. den Ausprägung(en) einer oder mehreren zeitlich vorausseilenden Größen abhing. Er vermutet einen Fortbestand der Art dieses Beziehungszusammenhangs in der Zukunft. Und dies erlaubt ihm abzuleiten, dass die bereits eingetretene Veränderung der vorausseilenden Größe eine bestimmte Veränderung der zu prognostizierenden Größe nach sich ziehen wird. Bei der *zweiten* Prognoseform zieht der Wissenschaftler zur Fundierung seiner Vorhersage keine erklärende(n) Größe(n) heran; statt-

dessen prognostiziert er die zukünftige Ausprägung der interessierenden Größe aus der bisherigen Entwicklung dieser Größe selbst. Wie bei der ersten Prognoseform wird auch hier angenommen, dass das, was in der Vergangenheit war, auch in der Zukunft Gültigkeit besitzen wird. Es wird also eine Zeitstabilitätsprämisse entfaltet; im ersten Fall bezüglich des Zusammenhangs, im zweiten bezüglich des Trends. Prognostische Theoriebildungen enthalten keine gestaltungsbezogenen Aussagen. Der prognostizierende Wissenschaftler legt dar, ob, wie und warum sich das Untersuchungsfeld in der Zukunft vermutlich verändern wird; er zeigt jedoch keine Ansatzpunkte auf, was getan werden kann bzw. sollte, damit sich das Untersuchungsfeld in einer bestimmten Weise verändern oder stabilisieren wird. Die prognostizierende Theoriebildung ist somit von einer passiv-beschreibenden Natur.

- Wissenschaftler, die eine fünfte Theoriebildungsstufe fordern – die *Unterbreitung von Gestaltungsvorschlägen* –, wollen den praktisch Handelnden Hilfestellungen zur Lösung ihrer Probleme geben (Grimpe 2006). Es geht also um den „der Mitteleinsatz zur Realisierung der von den Akteuren gewählten Ziele“ (Koch 1975, S. 50; vgl. zu diesem Verständnis der Betriebswirtschaftslehre überdies verschiedene Beiträge in Köhler 1977). Im Mittelpunkt steht die Frage: „What shall they (die Praktiker, Erg. durch J.W.) do?“ Wie bei den vorgenannten Theoriebildungsstufen geht es um eine begründete Aussageform, nur dass hier eben von deskriptiven zu präskriptiven Aussagen übergegangen wird. Auch gestaltungsorientierte Theoriebildungen gehen üblicherweise von einem konditionalen Wissenschaftsverständnis aus; sie entfalten daher keine universalistischen Empfehlungen, sondern klären, welche Maßnahmen bei welchen Zielsetzungen und welchen Rahmenbedingungen opportun sind. Gestaltungsbezogene Theoriebildungen sind lange Jahre in zahlreichen Wissenschaftsdisziplinen – insb. auch in der Betriebswirtschaftslehre – durchaus kritisch beurteilt worden; die Mehrzahl der Fachvertreter glaubte, dass Wissenschaftler sich bei diesem Anliegen zu sehr in die Richtung bestimmter, nicht allseitig geteilter Handlungsziele bekennen und daher zu sehr Partei ergreifen müssten. Auch sei der Handlungskontext der Praktiker zu idiosynkratisch, als dass dieser durch Wissenschaftler genau erfasst werden kann. Deshalb sei es nicht möglich, Gestaltungsaussagen bereitzustellen. Es sei somit besser, ausschließlich beschreibende, erklärende und prognostische Aussagen zu unterbreiten.

Die Frage, ob die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft Gestaltungsvorschläge unterbreiten sollte oder nicht, wird schon seit längerem unter dem Stichwort „Rigour versus Relevance“ diskutiert. Im Jahre 2007 hat der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. seine wissenschaftliche Jahrestagung dieser

Gestaltungsvorschläge

Rigour versus Relevance

Praktische Relevanz versus wissenschaftliche Relevanz

Grundsatzfrage gewidmet. Oesterle (2006) hat mit seinem viel beachteten empirischen Befund, wonach nur eine Minderheit der Praktiker regelmäßig forschungsorientierte betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften liest, auf die Bedeutung dieses Spannungsfelds hingewiesen.

Dabei fordert die Zielkategorie Rigorosität (Rigour), dass (1) der Forschungsprozess starr an den von der Disziplin selbst gesetzten Grundsätzen festhält (Kruschwitz/Löffler 2007), (2) die Forschungsbemühungen konsequent auf den Grundlagenkenntnissen der Disziplin aufbauen, (3) die von den Wissenschaftlern bereitgestellten Ergebnisse klar begründet und nachweisbar (Wagenhofer 2007), (4) exakt und genau in der Analyse sind (Wagenhofer 2007), insb. auf den dem „State of the Art“ entsprechenden Methoden fußen (Varadarajan 2003) und (5) die Forschung Erkenntnisse bereitstellt, auf die ein Praktiker nicht bereits durch simples Nachdenken kommen könnte. Schwieriger zu definieren ist demgegenüber der Begriff der Relevanz, weil dieser a priori die Frage offen lässt, für wen die bereitgestellten Forschungsergebnisse relevant sein sollen. Ist Relevanz für die Unternehmenspraxis gemeint, dann (1) müssen sich die Forschungsprojekte auf Fragen beziehen, die gegenwärtige oder zukünftige Herausforderungen der Praxis darstellen (Wagenhofer 2007). Weiterhin (2) müssen Konstrukte in den Mittelpunkt der Forschungsbemühungen gerückt werden, die von den für Unternehmen verantwortlichen Führungskräften gestaltbar sind. Sollen die Forschungen hingegen in erster Linie für die Wissenschaftler selbst relevant sein, dann (1) müssen vorrangig grundlagenorientierte Forschungsprojekte aufgelegt werden, die (2) intellektuell reizvolle Themen betreffen, (3) völlig neue Ideen beinhalten, (4) ein hohes Maß an inhaltlicher Diversität aufweisen und (5) als Grundlage für die Arbeit nachfolgender Forschergenerationen und wissenschaftlicher Projekte dienen können. Hinsichtlich der Stringenz bzw. Bedingungslosigkeit des Beweisführungsprozesses wird eine für die Scientific Community relevante Forschung liberaler eingestellt sein, weil sie vor allem in der geistigen Reichhaltigkeit die Schlüsselfunktion des „Wissenschaftens“ sieht (zur Praxisrelevanz von Wissenschaft vgl. auch Brockhoff 2009).

Daft und Lewin (2006) argumentieren, dass die Forschung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre in erster Linie wissenschaftlich relevant zu sein habe, insb. deshalb, weil es den Wissenschaftlern kaum möglich sein wird, die zukünftigen Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Praxis hinreichend genau zu spezifizieren.

Ungeklärt ist nach wie vor, ob die Zielkategorien Rigorosität und praktische Relevanz in einer Trade-off-Beziehung stehen oder nicht. Eine konfliktäre Beziehung vermutet Nicolai (2004), weil die wissenschaftliche und Ratgeber-Kultur mit unterschiedlichen „frames of reference“ arbei-

ten sowie ungleiche Argumentationsformen pflegen würden. Nach Kieser (2007) führt die Rigorosität-Relevanz-Kluft sogar zu einem „Leiden am Gap“. Demgegenüber halten Varadarajan (2003), Ahlert, Evanschitzky und Hesse (2005) sowie Zajac (2007) die beiden Zielkategorien durchaus für vereinbar.

Wolf (2006) und später Wolf und Rosenberg (2012) haben eine Reihe von an die Adresse der Wissenschaftler gerichteten Verhaltensempfehlungen formuliert, welche eine Verringerung der Rigorosität-Relevanz-Kluft bewirken könnten. Danach sollten Wissenschaftler (1) während des gesamten Forschungsprozesses einen intensiven Kontakt mit der Unternehmenspraxis pflegen, (2) konzeptionelle Bezugsrahmen entwickeln, die managerseitig gestaltbare Variablen enthalten, (3) neue Hypothesen entwerfen, die überraschend genug sind, um einer empirischen Prüfung unterzogen zu werden, (4) Momente eines „freien“, literaturungebundenen Denkens in ihre Forschungsprozesse einmischen, (5) die beschreibenden Elemente in ihren Forschungsberichten ausdehnen, (6) in ihren Manuskripten den Teil „Implikationen für das Management“ ausbauen, (7) dort einen akademisch-gestelzten Jargon vermeiden, (8) in ihrer Rolle als Gutachter für Zeitschriften nicht zu einseitig nach methodischen Schwächen in den Manuskripten, sondern auch nach innovativen Ideen suchen, und (9) sich am Aufbau einer Transfer-Infrastruktur zwischen Wissenschaft und Praxis beteiligen.

Im Rahmen einer retrospektiven Betrachtung dieser fünf Theoriebildungsstufen wird mehrerlei offensichtlich. Erstens zeigt sich, dass von einer emanzipierten Wissenschaft erst ab der dritten Theoriestufe gesprochen werden kann. Und zweitens wird – wie oben angedeutet – verständlich, warum diese hier als „Stufen“ bezeichnet werden: Eine bestimmte Theoriebildungsstufe kann ohne die jeweils vorgenannten nicht auskommen. Sie bauen also aufeinander auf.

*Verhaltens-
empfehlungen*

*Bloße
Beschreibung
genügt nicht*

1.3 An Theorien zu richtende Mindestanforderungen

An Theorien ist eine Reihe von Mindestanforderungen zu richten. Werden diese nicht erfüllt, dann muss das als Theorie bezeichnete Aussagensystem als angreifbar bzw. von geringer Erklärungskraft bezeichnet werden. In Anlehnung an Grochla (1978), Schanz (1988), Kieser (1995) und Zelewski (2006) sind *acht Mindestanforderungen* in den Vordergrund zu stellen:

*8 Mindest-
anforderungen*

Ökonomie- postulat

- Theorien beinhalten Teilaussagen unterschiedlichen Konkretisierungs- und Begründetheitsgrads. Sie präsentieren sich somit als Systeme hierarchisch geschichteter Teilaussagen, die sich von Axiomen über Theoreme unterschiedlichen Niveaus (höheres/niedrigeres) bis hin zu Hypothesen erstrecken. Bei *Axiomen* handelt es sich um unmittelbar einleuchtende, evidente Aussagen, die ohne eine explizite Prüfung der jeweiligen Theorie zugrundegelegt werden. Zu denken ist etwa an die Annahme eines Strebens ökonomischer Akteure nach einem sparsamen Ressourcenverbrauch oder an die Vermutung, dass sich eine Stimmigkeit der Variablen eines Unternehmens (Fit-Konzept) günstig auf dessen Erfolg auswirkt (vgl. Abschnitt 4.5 – Gestaltansatz). Derartige Annahmen werden von den für den Erkenntnisbereich zuständigen Wissenschaftlern akzeptiert, obwohl sie empirisch nicht abschließend erhärtet sind. *Theoreme* sind erste, aber immer noch allgemein gehaltene Konkretisierungen dieser Axiome. In der Welt der Theoreme lassen sich unterschiedliche Konkretisierungen bzw. Spezifikationsniveaus ausmachen. Auf das Fit-Konzept bezogene Theoreme unterschiedlichen Spezifikationsniveaus würden bspw. darin bestehen, dass Umwelt- und Unternehmensvariablen zueinander passen müssen, der Differenzierungsgrad des Systems „Unternehmen“ mit der Komplexität der Umwelt korrespondieren muss und Unternehmen mit mehreren Produktlinien (unterschiedliche Umwelten) eine objektorientierte organisationale Grundstruktur bevorzugen sollten.

Das *Ökonomiepostulat* ist auf diese hierarchische Schichtung von Teilaussagen innerhalb von Theorien bezogen. Es beinhaltet die Forderung nach einem sparsamen Gebrauch von Axiomen und Theoremen höheren Niveaus. Oder anders ausgedrückt: Eine „gute Theorie“ ruht auf sehr wenigen Axiomen; insb. ist bei ihr der Anteil argumentativ begründeter, sauber abgeleiteter und an dem unbestechlichen Kriterium der menschlichen Vernunft (Logik) ausgerichteter Aussagen wesentlich größer als derjenige von Axiomen und Theoremen höheren Niveaus (die ja entweder unbegründet oder inhaltlich wenig spezifiziert sind). Je mehr Axiome und Theoreme höheren Niveaus sich nämlich in einer Theorie finden würden, desto eher würden in ihr unbegründete Elemente vorherrschen und sie würde Merkmale eines ideologischen bzw. dogmatischen Aussagensystems zeigen. Besser ist es daher, wenn in einer Theorie eine große Zahl nachgelagerter Aussagen (Theoreme mittleren und niedrigeren Niveaus) aus wenigen Axiomen abgeleitet ist. In diesem Fall würden die Theoriebausteine aufeinander bezogen sein und die Theorie würde in sich geschlossen wirken. Beispielsweise betonen viele Vertreter der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. Abschnitt 4.2), dass ihre Theorie diesem Ökonomiepostulat in erheblichem Maße entspricht.

Auf der anderen Seite dürfte es jedoch keine Wissenschaft geben, die gänzlich auf Axiome verzichten kann. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die von unterschiedlichen Interessen stark durchdrungenen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, sondern auch für die „exakten“ Disziplinen wie die Mathematik oder die Naturwissenschaften.

- Auf Axiome bezogen ist auch das *Unabhängigkeitspostulat*. Es fordert, dass – wenn eine Theorie schon auf mehreren Axiomen ruht – diese Axiome dann wenigstens inhaltlich unabhängig voneinander sein sollten. Bei einer Erfüllung dieser Forderung wird die Theorie nämlich nicht Gefahr laufen, inhaltlich einseitig zu werden. Wenn sämtliche Axiome aus einer inhaltlichen „Ecke“ stammen, dann gerät bei einem Wegbrechen dieser Axiome die gesamte Theorie ins Wanken.
- Das *Konsistenzpostulat* fordert eine Widerspruchsfreiheit des entfalteten Aussagensystems. Diese Widerspruchsfreiheit betrifft zweierlei Ebenen. Einerseits betrifft sie die Ebene der dem jeweiligen Aussagensystem zugrunde liegenden Axiome. So darf bspw. eine betriebswirtschaftliche Steuerungstheorie nicht in einem Teilbereich von nach individueller Nutzenmaximierung strebenden und in einem anderen Teilbereich von altruistisch handelnden Geführten ausgehen. Andererseits bezieht sich die Konsistenzforderung auf die Ebene der auf der Basis der Axiome abgeleiteten materiell-inhaltlichen Aussagen. Freilich ist der Entwurf eines völlig widerspruchsfreien Aussagensystems überaus schwierig: So haben einige Wirtschaftswissenschaftler darauf hingewiesen, dass sich in den weithin beachteten und wiederholt als Diskussionsgrundlage herangezogenen Schriften Michael Porters über Wettbewerbsstrategien (1980) und Wettbewerbsvorteile (1985) erhebliche Unstimmigkeiten eingeschlichen haben. Auch Spitzenpublikationen sind also vor Inkonsistenzen nicht ganz gefeit.
- Im Rahmen des *Vollständigkeitspostulats* wird gefordert, dass Theorien mehr sein müssen als löchrige Erklärungsskizzen. Idealerweise sollten sie sämtliche den jeweiligen Untersuchungsbereich wesentlich beeinflussenden und die beeinflussten Variablen erfassen. Aufgrund des für soziale und wirtschaftliche Organisationen typischen hohen Maßes an Komplexität dürfte es kaum möglich sein, diese Forderung weitgehend zu erfüllen. Die Konsequenz wären nämlich umfassendste Forschungskonzeptionen, Untersuchungen und Schriften, welche die Kapazitäten von Forschern und Wissenschaftskonsumenten weit übersteigen dürften. Daher werden Theorien stets zumindest ansatzweise in den Bereich von Partialerklärungen zu rücken sein.
- Theorien dürften auch deshalb kaum über den Zustand von Teilerklärungen hinauskommen, weil sie einem weiteren Anspruch, nämlich dem

Unabhängigkeitspostulat

Konsistenzpostulat

Vollständigkeitspostulat

Allgemeingültigkeitspostulat

**Bestimmtheits-
postulat**

Allgemeingültigkeitspostulat genügen sollen. Danach soll ihr Aussagesystem nicht nur einige wenige hochspezifische Sonderfälle betreffen, sondern für einen weiteren Kreis von Fällen Gültigkeit besitzen. Als Beispiel für eine Theorie, der ein recht hohes Maß an Allgemeingültigkeit zugeschrieben wird, wird immer wieder die hierarchische Bedürfnispyramide von Maslow (1943, 1954, vgl. Abschnitt 3.5.4.1) genannt; es wird gemeinhin vermutet, dass die in ihr enthaltenen Bestands- und Zusammenhangsvermutungen sowohl für Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund als auch Lebenszeiten Gültigkeit besitzt. Bei einem Verständnis von Theorien als Bündel von Wenn-Dann-Aussagen hängt die Allgemeingültigkeit vom Ausmaß der Wenn-Komponente ab: Je spezifischer die Wenn-Komponente gefasst ist (je spezieller also der unterstellte Fall), desto geringer ist der Allgemeingültigkeitsgrad der Theorie.

- Im Rahmen des *Präzisions- bzw. Bestimmtheitspostulats* wird gefordert, dass eine Theorie genaue Angaben hinsichtlich der Konsequenzen bereitstellt, die aus den Einflussgrößen resultieren. Es muss möglichst exakt spezifiziert werden, was bei Vorliegen eines bestimmten Sachverhalts geschehen wird. Während die Allgemeingültigkeit einer Theorie bzw. Aussage von der Fassung der Wenn-Komponente abhängt, wird ihre Präzision bzw. Bestimmtheit durch die Spezifität der Dann-Komponente determiniert. Je exakter die Dann-Komponente, desto höher ist die Präzision bzw. Bestimmtheit der Aussage. An einem Beispiel aus der Welt der Koordinationsinstrumente lässt sich der Präzisions- bzw. Bestimmtheitsgrad von Aussagesystemen verdeutlichen: Die Aussage „In dynamischen Kontexten sollte vorwiegend das Koordinationsinstrument ‘Managertransfer’ eingesetzt werden“ ist präziser bzw. bestimmter als die Aussage „In dynamischen Kontexten sollten vorwiegend personenorientierte Koordinationsinstrumente eingesetzt werden“, weil im ersten Fall genauer dargelegt wird, welches der personenorientierten Koordinationsinstrumente zu favorisieren ist.

In diesem Zusammenhang wird mitunter vom Ausmaß des *logischen Spielraums* einer Theorie gesprochen. Danach sollte die Anzahl der möglichen Fälle, die von dem entfalteten Aussagesystem ausgeschlossen werden, groß sein. Zu Illustrationszwecken sei auf zwei Aussagen über den Zusammenhang zwischen Eurokurs und außereuropäischem Exportvolumen der deutschen Wirtschaft hingewiesen. Die Aussage: „Bei steigendem Eurokurs sinkt der Export“ weist einen geringeren logischen Spielraum auf als die Aussage „Bei steigendem Eurokurs wird sich der Export nicht erhöhen“, weil letztere zwei Fälle („sinken“ und „gleich bleiben“) zulässt. Einen größtmöglichen logischen Spielraum weist schließlich die Aussage: „Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist“ auf.

Eine Zusammenfügung des Allgemeingültigkeits- mit dem Präzisions- und Bestimmtheitspostulat führt zum *Informationsgehalt* von Theorien. Am höchsten ist dieser, wenn eine Theorie eine große Allgemeingültigkeit und eine hohe Präzision und Bestimmtheit aufweist. Eine so geartete Theorie würde vielerlei Fälle genau erklären. Sie würde damit einen Königsweg der Theoriebildung darstellen. Es ist sehr schwer, innerhalb einer Theorie ein hohes Maß an Allgemeingültigkeit und ein hohes Maß an Präzision und Bestimmtheit der resultierenden Konsequenzen zu realisieren. Tendenziell stellen diese beiden Mindestanforderungen konkurrierende Ziele der Theoriebildung dar.

- Das *Falsifizierbarkeitspostulat* ist insb. von Popper im Rahmen seiner seminalen Abhandlung „Logik der Forschung“ (1935) diskutiert und als Qualitätskriterium von Theorien dargestellt worden. „Falsifizieren“ bedeutet widerlegen. Daher müssen Theorien und die zu ihnen gehörenden Aussagen so konstruiert sein, dass sie (empirisch) überprüfbar sind. An dieser Stelle ist – aufgrund weitverbreiteter Missverständnisse – darauf hinzuweisen, dass Falsifizierbarkeit keineswegs mit Falsifikation verwechselt werden darf. Eine Forderung nach Falsifikation wäre ja absurd, weil dann widerlegte Theorien erstrebenswert wären. Stattdessen wird es einem Forscher natürlich darum gehen, Aussagen zu entfalten, die eine gute Chance auf empirische bzw. vernunftgeleitete Erhärtung aufweisen; er muss seine Aussagen jedoch so formulieren, dass sie nicht schon von vornherein eine empirische Prüfung verhindern (was insb. dann der Fall ist, wenn sie überaus unbestimmt bzw. abstrakt sind). Eine Falsifizierbarkeit von Aussagen wird möglich, wenn die in den Aussagen enthaltenen Konstrukte valide operationalisierbar und die Art und Richtung des Zusammenhangs eindeutig spezifiziert sind. Eine geringe Falsifizierbarkeit dürfte zum Beispiel die Aussage „Je größer die Umweltfeindlichkeit, desto größer ist der von Unternehmen aufgebaute Organizational Slack“ haben, da sowohl auf der unabhängigen als auch auf der abhängigen Seite Konstrukte stehen, die nur schwer valide operationalisierbar sind. An dieser Stelle soll keineswegs verschwiegen werden, dass das Falsifizierbarkeitspostulat im Zusammenhang mit wissenschaftlichen Theorien – im Gegensatz zu wissenschaftlichen Einzelbefunden – nicht leicht realisierbar ist: Theorien sollen ja unterschiedliche Erkenntnisbereiche überspannen; sie sind daher allgemeiner anzulegen als auf konkrete Untersuchungsobjekte ausgerichtete Aussagensysteme. Aufgrund dieser Schwierigkeit besteht im Wissenschaftsbereich Konsens, dass theoriebezogene Falsifikationsentscheidungen nicht generell auf einer expliziten Theorieprüfung beruhen müssen, sondern auch auf dem Konsens der Mitglieder der jeweiligen Fachgemeinschaft fußen können.

Falsifizierbarkeitspostulat

**Lakatos-
Argument**

Mit der Frage der Falsifizierbarkeit von Theorien hat sich insb. der ungarische Mathematiker und Wissenschaftstheoretiker Imre Lakatos (1982) beschäftigt. Seiner Auffassung zufolge sind (müssen) wissenschaftliche Theorien üblicherweise so allgemein gefasst (sein), dass ihre direkte empirische Überprüfung nicht möglich ist. Sie müssten vergleichsweise allgemein formuliert sein, um die Funktion der intellektuellen Überbrückung unterschiedlicher Erkenntnisfelder (vgl. Abschnitt 1.1, Spiegelstrich „Hauptinformationsträger wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen“) leisten zu können. Prüfbar (und damit bestätig- bzw. widerlegbar) seien also lediglich die konkreteren Aussagen, die von Wissenschaftlern aus den Kernaussagen der Theorien im Hinblick auf das jeweilige Erkenntnisfeld abgeleitet worden seien. Folglich sind Theorien mehrstufig aufgebaut: In ihrem Inneren, in ihrem Kern würden ihre übergeordneten Aussagen ruhen, die einer empirischen Überprüfung unzugänglich seien. An ihrer Peripherie befände sich die größere Zahl der aus diesen übergeordneten Aussagen abgeleiteten konkreteren, feldspezifischen Aussagen, die Gegenstand empirischer Prüfungen sein könnten. Diese peripheren Aussagen fungierten gleichzeitig als Schutzgürtel, welcher die Kernaussagen der Theorien gegen eine vorschnelle Ablehnung abschirmen würden. Nach Lakatos sind Theorien in ihrem Kern selbst dann nicht widerlegt, wenn verschiedene der sich an ihrer Peripherie befindenden Aussagen empirisch ins Wanken geraten sind. Lakatos wendet sich somit gegen einen naiven Falsifikationismus, nach dem Theorien bereits dann ganz aufgegeben werden müssen, wenn Partialelemente ihres Aussagensystems widerlegt sind (vgl. auch Haase 2000).

**Postulat der
Gesetzesartigkeit**

- Schließlich wird Theorien gegenüber das *Postulat der Gesetzesartigkeit* erhoben. Nach dieser bereits in Abschnitt 1.1 angesprochenen Eigenschaft bzw. Forderung sollten Theorien deterministisch angelegte Aussagen enthalten; die Dann-Komponente sollte also zwangsläufig bei Vorliegen der Wenn-Komponente eintreten.

**Hempel-
Oppenheim-
Schema**

Inhaltlich fußt das Postulat der Gesetzesartigkeit auf dem sogenannten Hempel-Oppenheim-Schema (Hempel/Oppenheim 1953), wonach zu erläuternde Tatbestände bzw. Phänomene (Explanandi) auf dem Wege einer Kombination von allgemeinen Gesetzen (Explanans) und den bestehenden Bedingungen (Antecedens) erklärt werden können. Kieser (1995) verdeutlicht die Problematik einer derartigen deterministischen Theoriebildung anhand eines Beispiels aus dem Alltagsleben. Er bespricht den Fall des kurzsichtigen Inselbewohners Fritz (Explanandum), kombiniert die raum-zeitlich eingeschränkte allgemeine Aussage „Alle Bewohner der Insel X sind kurzsichtig“ (Gesetz, Explanans) mit der Randbedingung „Fritz ist Bewohner der Insel X“ (Antecedens) und verweist darauf,

dass gemäß deterministischer Theoriekonstruktionen hieraus folgen müsse, dass Fritz kurzsichtig sein *muss*. Eine derartige Schlussfolgerung ist im Beispielfall jedoch nicht angemessen, weil aufgrund der bisherigen Beobachtungen nie behauptet werden kann, dass Fritz kurzsichtig ist, *weil* er auf der Insel X wohnt. Das Beispiel stellt also einen Fall einer Pseudoerklärung dar.

Die Problematik gesetzesartiger Theoriekonstruktionen im Bereich der Sozialwissenschaften wird im nächsten Abschnitt 1.4 detaillierter zu behandeln sein.

Bei den vorgenannten Postulaten handelt es sich um Anforderungen, denen allenfalls *idealtypische* Theorien genügen können. Wenn wir diese Postulate an die in den Abschnitten 3 und 4 diskutierten und von der Fachgemeinschaft akzeptierten Theorien in voller Strenge anlegen würden, müssten wir wohl jede dieser Theorien zurückweisen.

*Bescheidenheit
ist gefragt!*

1.4 Erklärende und verstehende Wissenschaftsform

Im vorausgehenden Abschnitt wurde eine Reihe von Mindestanforderungen diskutiert, die – so ist zunächst zu vermuten – in sämtlichen Wissenschaftsdisziplinen in gleichem Maße für die Theoriebildung gültig sind. Danach sind diese Mindestanforderungen der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung genauso zugrundezulegen wie der naturwissenschaftlichen, ingenieurwissenschaftlichen, soziologischen etc. In der Tat wurden sämtliche dieser Mindestanforderungen lange Zeit (bis hinein in die achtziger Jahre) von der überwältigenden Mehrheit der Fachgelehrten des Faches „Betriebswirtschaftslehre“ als Bezugspunkte der Theoriebildung angesehen.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich nun in den Sozialwissenschaften eine kontroverse Diskussion entzündet, die auch in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre, insb. der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre hineingetragen worden ist. Im Rahmen dieser Diskussion wird kritisch hinterfragt, ob es sinnvoll ist, sämtliche der vorgenannten Mindestanforderungen einer auf soziale Systeme (Seidl 2007) bezogenen Theoriebildung zugrundezulegen. Ins Kreuzfeuer der Kritik geraten sind dabei insb. das Allgemeingültigkeitspostulat sowie das Postulat der Gesetzesartigkeit. Die im Rahmen der kontroversen Diskussion vertretenen Standpunkte lassen sich ohne wesentlichen Informationsverlust auf zwei Grundpositionen verdichten, die mit der erklärenden und der verste-

*Zunehmende
Kritik an erklä-
render Wissen-
schaft*

*2 Grund-
positionen*

**Erklärende
Wissenschaft**

henden Wissenschaftsform gegeben sind (vgl. hierzu insb. Kieser 1995; Capallo 2005):

- Die *erklärende Wissenschaftsform* hat in den Natur- und Ingenieurwissenschaften ihre Heimat. Aber auch in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gibt es viele Vertreter, welche diese Vorgehensweise favorisieren. Die Vertreter der erklärenden Wissenschaft nehmen an, dass die Welt objektiv erfassbar ist und zwischen den Elementen der Welt einzel-fallübergreifend gleichartige Beziehungen bestehen, die von den Wissenschaftlern empirisch ermittelt werden können. Auch hätten alle Wissenschaftsdisziplinen denselben Mindestanforderungen bzw. Gütekriterien zu genügen. Nach dieser Sichtweise gibt es insb. keine grundlegenden Unterschiede zwischen den Natur-, Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (und damit auch der Betriebswirtschaftslehre). Durchgängig gefordert wird die Einhaltung sämtlicher der vorgenannten Postulate, insb. auch jener der Allgemeingültigkeit und Gesetzesartigkeit. Folglich hat eine Wissenschaft jedweder Prägung insb. auf die Erarbeitung von „Immer-und-Überall-Aussagen“ hinzuwirken. Ein Monismus sollte jedoch nicht nur im Bereich der Theoriebildungs-postulate, sondern überdies auch hinsichtlich der anzuwendenden Forschungsmethoden bestehen. In sämtlichen Wissenschaftsdisziplinen habe der Prozess der Erkenntnisgewinnung gemäß des oben erwähnten Hempel-Oppenheim-Schemas abzulaufen. Weiterhin müsste es Wissenschaftlern vorrangig um ein möglichst präzises „Ausmessen“ der in der Realität vorherrschenden Verhältnisse gehen.

**Verstehende
Wissenschaft**

- Demgegenüber argumentieren die Vertreter der verstehenden Wissenschaftsform, dass *im Bereich sozial geprägter Systeme* objektiv erfassbare Phänomene keine vorrangige Prägekraft aufweisen würden. Insbesondere würde es dort keine oder nur sehr wenige gleichartige Variablenzusammenhänge geben. Im Erkenntnisbereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sei es nicht der Regelfall, dass Ereignisse musterartig aufeinander folgen. Insbesondere sei es höchst unwahrscheinlich, dass Ereignisse als zwangsläufige Konsequenz jener Verursachungsfaktoren eintreten, die forschenseitig a priori als zentrale Verursachungsfaktoren vermutet worden sind. In nahezu allen Fällen seien Ereignisse nicht nur durch die forschenseitig von vornherein thematisierten, sondern auch wesentlich durch andere Faktoren verursacht. Zu den häufig wirksamen, von der erklärenden Wissenschaftsform jedoch unberücksichtigten Verursachungsfaktoren würden insb. die Persönlichkeitsmerkmale der Entscheidungsträger gehören. So sei bspw. der in den achtziger Jahren zu beobachtende Diversifikationsschub von Unternehmen in vielen Fällen nicht durch die in den Forschungsplänen üblicherweise in den Vordergrund gestellte Stagnation angestammter Geschäftsfelder, Synergiebe-

streben oder Risikoüberlegungen getrieben gewesen, sondern vielmehr durch in den Forschungsprojekten zunächst nicht berücksichtigte Machtmotive der Manager (vgl. hierzu auch Trautwein 1990). Angesichts dieser fundamentalen Unterschiede zwischen Natur- und Ingenieurwissenschaften einerseits und Wirtschafts- und Sozialwissenschaften andererseits sei die erklärende Wissenschaftsform für die letztgenannten Bereiche nicht zweckmäßig.

Die aufgrund derartiger Einwände konzeptualisierte *verstehende Wissenschaftsform* ist insb. durch die Philosophen Edmund Husserl, Wilhelm Dilthey und Hans-Georg Gadamer geprägt worden. So schrieb Dilthey (1924, S. 144): „Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir“. Gadamer, der zu Beginn dieses Jahrtausends 102jährig gestorben ist, kann mittlerweile aufgrund des durchschlagenden Erfolgs seines Buches „Wahrheit und Methode“ (1960 (1972)) als Hauptvertreter dieser auch als *Hermeneutik* bezeichneten Richtung angesehen werden. Danach haben Forscher bei der Durchführung ihres auf soziale Systeme bezogenen Erkenntnisstrebens zu berücksichtigen, dass das Handeln von Individuen durch subjektiven Sinn bestimmt ist. Auch würden Absichten, Werte, Ideen und Wahrnehmungen, die sich im Zeitablauf aufgrund von neuen Einsichten ändern können, das Verhalten der Individuen erheblich steuern (Kieser 1995). Außerdem seien die in sozialen Systemen ablaufenden Ereignisse und Ereignisketten nicht direkt beobachtbar. Die Akteure sozialer Systeme verfügten freilich über ein subjektiv hinreichendes Wissen über die Ereignisse und Ereignisketten. Aus Gadamers zentraler Schrift (1990, S. 3 f.) sind die nachfolgenden Passagen entnommen, die zeigen, dass die Hermeneutik mehr ist als eine reine Methodenlehre:

„Die Hermeneutik, die hier entwickelt wird, ist daher nicht etwa eine Methodenlehre der Geisteswissenschaften, sondern der Versuch einer Verständigung über das, was die Geisteswissenschaften über ihr methodisches Selbstbewusstsein hinaus in Wahrheit sind und was sie mit dem Ganzen unserer Welterfahrung verbindet. Wenn wir das Verstehen zum Gegenstand unserer Besinnung machen, so ist das Ziel nicht eine Kunstlehre des Verstehens, wie sie die herkömmliche philologische und theologische Hermeneutik sein wollte. Eine solche Kunstlehre würde verkennen, daß angesichts der Wahrheit dessen, was uns aus der Überlieferung anspricht, der Formalismus kunstvollen Könnens eine falsche Überlegenheit in Anspruch nähme. Wenn im folgenden nachgewiesen werden wird, wieviel Geschehen in allem Verstehen wirksam ist und wie wenig durch das moderne historische Bewußtsein die Traditionen, in denen wir stehen, entmächtigt sind, so werden damit nicht etwa den Wissenschaften oder der Praxis des Lebens Vorschriften gemacht, sondern es wird versucht, ein falsches Denken über das, was sie sind, zu berichtigen.“

Hermeneutik

Die folgenden Untersuchungen glauben damit einer Einsicht zu dienen, die in unserer von schnellen Verwandlungen überfluteten Zeit von Verdunkelung bedroht ist. Was sich verändert, drängt sich der Aufmerksamkeit unvergleichlich viel mehr auf, als was beim alten bleibt. Das ist ein allgemeines Gesetz unseres geistigen Lebens. Die Perspektiven, die sich von der Erfahrung des geschichtlichen Wandels her ergeben, sind daher immer in der Gefahr, Verzerrungen zu sein, weil sie die Verborgenheit des Beharrenden vergessen. Wir leben, wie mir scheint, in einer beständigen Überreizung unseres historischen Bewußtseins. Es ist eine Folge dieser Überreizung und, wie ich zeigen möchte, ein arger Kurzschluß, wenn man angesichts solcher Überschätzung des historischen Wandels sich auf die ewigen Ordnungen der Natur berufen wollte und die Natürlichkeit des Menschen zur Legitimation des Gedankens des Naturrechtes aufriefe. Nicht nur daß geschichtliche Überlieferung und natürliche Lebensordnung die Einheit der Welt bilden, in der wir als Menschen leben – wie wir einander, wie wir geschichtliche Überlieferungen, wie wir die natürlichen Gegebenheiten unserer Existenz und unserer Welt erfahren, bildet ein wahrhaft hermeneutisches Universum, in das wir nicht wie in unübersteigbare Schranken eingeschlossen, sondern zu dem wir geöffnet sind.

Eine Besinnung auf das, was in den Geisteswissenschaften Wahrheit ist, darf sich nicht selber aus der Überlieferung herausreflektieren wollen, deren Verbindlichkeit ihr aufgegangen ist. Sie muß daher für ihre eigene Arbeitsweise die Forderung aufstellen, soviel geschichtliche Selbstdurchsichtigkeit zu erwerben, wie ihr nur irgend möglich ist. Bemüht, das Universum des Verstehens besser zu verstehen, als unter dem Erkenntnisbegriff der modernen Wissenschaft möglich scheint, muß sie auch ein neues Verhältnis zu den Begriffen suchen, die sie selber gebraucht. Sie wird sich dessen bewußt sein müssen, daß ihr eigenes Verstehen und Auslegen keine Konstruktion aus Prinzipien ist, sondern die Fortbildung eines von weit herkommenden Geschehens. Begriffe, die sie gebraucht, wird sie daher nicht unbefragt in Anspruch nehmen dürfen, sondern zu übernehmen haben, was ihr aus dem ursprünglichen Bedeutungsgehalt ihrer Begriffe überkommen ist."

Ganzheitliche Objekterfassung

Maxime verstehender Wissenschaft

Bezogen auf den Erkenntnisgewinnungsprozess folgt aus dem Grundverständnis der verstehenden Wissenschaft, dass der soziale Systeme studierende Forscher diese nicht einfach von einer Außenperspektive herkommend „ausmessen“ kann; er muss vielmehr versuchen, mittels qualitativer Forschung die Systeme, ihre Akteure und deren Verhaltensweisen ganzheitlich zu erfassen und deutend zu erschließen. Im Einzelnen muss er

- die Verhaltensweisen sozialer Systeme in ihrem Gesamtzusammenhang untersuchen,
- somit dichte Beschreibungen bzw. reichhaltige Quellen der untersuchten Phänomene zusammenstellen,

- sich in die Rolle der Akteure hineinversetzen,
- insb. deren Ziele, Motive und Absichten studieren (Tiefenanalyse),
- darauf verzichten, ohne argumentative Begründung von einzelnen bzw. wenigen Beobachtungen auf die Gesamtheit zu schließen (= Ablehnung eines Induzierens, wie es die erklärende Wissenschaftsform vorsieht),
- die Hoffnung auf eine Existenz einzelfallübergreifender Kausalzusammenhänge aufgeben,
- um die Rekonstruktion von subjektivem Handlungssinn und die Identifikation im Einzelfall wirksamer Gründe für das Verhalten von Akteuren bemüht sein,
- es unterlassen, die Strukturen und Prozesse sozialer Systeme ausschließlich quantitativ fassen zu wollen,
- sich darüber bewusst sein, dass auch er in einer bestimmten Kultur sozialisiert worden ist und die von ihm studierten Phänomene aus dieser Perspektive heraus sieht und
- die historische Bedingtheit von sozialen Phänomenen erkennen (Gadamer 1990).

Da Interpretationen, Deutungen bzw. Auslegungen im Mittelpunkt der verstehenden Wissenschaft stehen, wird deren Methodik gemeinhin als *Hermeneutik* bezeichnet. Bisweilen wird sie auch mit dem Namen *Phänomenologie* versehen, weil es im Forschungsprozess letztlich darum geht, „zu den Sachen selbst“ vorzudringen (Schischkoff 1978).

Phänomenologie

Ist eine der beiden Wissenschaftsformen im Hinblick auf die Untersuchung sozialer Systeme und insb. betriebswirtschaftlicher Tatbestände *generell* überlegen? Wohl kaum, denn beiden sind erhebliche Schwächen zu eigen. Da die Schwächen der orthodoxen, erklärenden Wissenschaftsform schon in den vorausgehenden Abschnitten dieses Buches diskutiert worden sind, sollen nachfolgend ausschließlich einige Schwächen der verstehenden Wissenschaftsform erörtert werden. Diesbezüglich ist *erstens* darauf hinzuweisen, dass die hermeneutische Methode hochgradig von persönlichen Werturteilen des jeweiligen Forschers abhängig ist (dies wird ein verstehender Forscher nicht bestreiten). Im Falle zu stark festgelegter Vorverständnisse des Forschers wird dieser mit großer Wahrscheinlichkeit in einen Teufelskreis hineingeraten, der ausschließlich bestimmte Interpretationen der gemachten Beobachtung bzw. des untersuchten Dokuments zulässt (vgl. Gadamer 1990). Eine Beeinflussung durch persönliche Werturteile des jeweiligen Forschers ist aber auch bei der erklärenden Forschung gegeben, zum Beispiel wenn er sich für eine bestimmte Datenart sowie Datenbeschaffungs- und

*Vergleichende
Beurteilung*

-auswertungsmethode entscheidet und daher manchen Dinge sieht, andere jedoch nicht. *Zweitens* kann die Verwertbarkeit verstehender Forschungsergebnisse als solche angezweifelt werden. Die Vertreter der verstehenden Richtung verweisen ja auf die Einzigartigkeit eines jeden Untersuchungsfalls und halten eine Übertragung der hierauf bezogenen Erkenntnisse auf andere Kontexte somit für nicht oder nur ansatzweise möglich. Wenn dies so ist, dann muss jedoch gefragt werden, ob und inwieweit die verstehende Wissenschaft dem Auftrag von Realwissenschaften nach Prognose und Gestaltungshilfe gerecht werden kann. Wenn jeder Fall raum-zeitlich völlig einzigartig ist, dann besteht keine Möglichkeit, aus ihm heraus auf andere Fälle oder auf andere Zeitepochen desselben Falles zu schließen. Dies ist auch der letzte Grund dafür, warum die verstehende Wissenschaft mit dem Vorwurf eines „story tellings“ konfrontiert wird: Hochspezifische Geschichten werden ausgebreitet und interpretiert; was sie für andere aussagen können, bleibt vielfach offen.

*Berechtigung
beider Vorge-
hensweisen*

Aufgrund dieser komplexen Vorteils-Nachteils-Konstellation sollte die Wahl zwischen den beiden Wissenschaftsformen nicht apodiktisch-zeitkonstant, sondern von Untersuchungsfall zu Untersuchungsfall getroffen werden. Hierbei sollte insb. die Juvenilität des jeweiligen Untersuchungsfeldes berücksichtigt werden. Da bei neuartigen Untersuchungsfeldern (z. B. Virtualisierung, Downsizing, Digitalisierung, Skandale in der Wirtschaftswelt etc.) anfänglich hinreichende Erkenntnisstrukturen noch nicht verfügbar sind, empfiehlt es sich, dort auf dem Wege einer verstehenden Forschung zunächst einmal das Untersuchungsfeld zu sondieren. Sollten hierbei einzel-fallübergreifend und zeitstabil anmutende Zusammenhangsstrukturen offensichtlich werden, dann erscheint es durchaus angezeigt, diese unter Zugrundelegung einer erklärenden Wissenschaftsform daraufhin zu untersuchen, ob in ihrem Rahmen tatsächlich fallübergreifende und zeitkonstante Beziehungszusammenhänge bestehen. Für ein derartiges Vorgehen spricht auch, dass selbst Karl Popper als Hauptvertreter des dem erklärenden Wissenschaftszweig zuzuordnenden Kritischen Rationalismus davon ausging, dass Verstehensprozesse wertvolle Vorarbeiten der erklärenden Wissenschaft darstellen.

*Kritischer
Rationalismus*

1.5 Theoretische Ansätze

*Vielfach
synonyme
Verwendung*

In nicht wenigen wissenschaftlichen Abhandlungen wird nicht von „Theorien“, sondern von „theoretischen Ansätzen“ gesprochen. Um es gleich vorwegzunehmen: In der Mehrzahl der Fälle werden diese beiden Begriffe synonym verwendet. Diejenigen Autoren, welche die beiden Begriffe in

einer unterschiedlichen Weise einsetzen oder den Begriff des theoretischen Ansatzes bewusst bevorzugen, tendieren zu folgenden Interpretationsformen:

- Einerseits wollen sie mit der Bevorzugung des Ansatzbegriffes zum Ausdruck bringen, dass mit der Wahl eines bestimmten theoretischen Grundverständnisses bereits eine wesentliche inhaltliche Ausgestaltung des zu behandelnden Problems erfolgt. Eine geschickte Theoriewahl bewirkt demnach die Ausrichtung des Problems in einer Art, die eine Lösung desselben erlaubt. Überdies wird mit dem Wort „Ansatz“ eine Assoziation zum Begriff „*Hebelpunkt*“ bzw. „*Standpunkt*“ geweckt. Eine geschickte Wahl eines solchen Hebel- bzw. Standpunktes ist in vielerlei Kontexten bedeutsam, z. B. wenn es darum geht, eine schwere Last hochzuheben oder einen umfassenden Einblick in ein bestimmtes Gelände zu gewinnen. Nur wer geschickt ansetzt oder sich geschickt aufstellt, hat eine reelle Chance, diese Last anzuheben bzw. einen Überblick zu erlangen. Der Begriff des theoretischen Ansatzes signalisiert also die große Bedeutung der Wahl einer zweckmäßigen *Forschungsperspektive*.

Im Wissenschaftsbereich kommt der Wahl eines geschickten Ansatz-, Hebel- bzw. Standpunktes deshalb eine grundlegende Bedeutung zu, weil hierdurch bereits eine inhaltsbestimmende Vorselektion dessen vollzogen wird, was überhaupt beobachtet werden kann und was nicht. Hampden-Turner (1981, S. 8) und Kieser (1995, S. 1) verdeutlichen diesen Sachverhalt mit einer schönen Parabel: „Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der Eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der Dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der Vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der Fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der Sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil.“ Der Wissenschaftstheoretiker Popper vergleicht theoretische Ansätze mit unterschiedlich aufgestellten Scheinwerfern: Was außerhalb der jeweils ausgeleuchteten Fläche ist, entzieht sich der Beobachtung (Popper 1973).

- Andererseits wird der Begriff des theoretischen Ansatzes gewählt, weil manche Theorien ähnliche, zumindest jedoch kompatible Argumentationsmuster aufweisen, andere jedoch nicht. Theorien, die sich ähnlicher oder gleichartiger Denkstrukturen bedienen, sind somit in Theoriefamilien gruppierbar, die dann als theoretischer Ansatz bezeichnet werden. Diese theoretischen Ansätze präsentieren sich als komplexere Formen von Theorien. Zu denken ist etwa an die Transaktionskostentheorie, die

*Theoretische
Ansätze als
Standpunkte*

Elefantenparabel

*Theoretische
Ansätze als
Theoriefamilien*

Verfügungstheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie, die aufgrund ihrer vergleichbaren Argumentation zum Neuen Institutionenökonomischen Ansatz (= theoretischer Ansatz) gebündelt werden können (vgl. Abschnitt 4.2).

1.6 Paradigmen und ihre Funktion im Wissenschaftsbetrieb

**Kuhns
Schlüsselwerk**

Der Begriff des Paradigmas wird in der Wissenschaftstheorie sowie den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen insb. seit Beginn der sechziger Jahre verstärkt diskutiert. Bereits im Jahre 1962 hat der U.S.-amerikanische Wissenschaftshistoriker Thomas S. Kuhn seine zwischenzeitlich zum Klassiker gerangefeierte Publikation „The Structure of Scientific Revolutions“ vorgelegt, in deren Rahmen er sich mit übergeordneten Regelmäßigkeiten im Erkenntnisgewinnungsprozess der Naturwissenschaften beschäftigt hat. In dieser Arbeit stellte er eine neue Sichtweise über die Entwicklung von Wissen und Wissenschaft vor, die von der bis dahin vorherrschenden Sichtweise Abstand nimmt, dass Wissenschaft eine kumulative, sich ergänzende Anhäufung von Wissensbausteinen darstellt (vgl. zum Folgenden Kuhn 1962 sowie Brockhoff 2009).

**Begriff des
Paradigmas**

Kuhn hat die große Bedeutung von *Paradigmen* im Wissenschaftsbetrieb aufgezeigt. Er versteht unter einem *Paradigma eine grundlegende, übergeordnete Sichtweise hinsichtlich eines Wissenschaftsgebiets*. Es präsentiert sich als eine endliche Zahl grundlegender Annahmen, die (1) ein bestimmtes Universum wissenschaftlicher Fragestellungen beschreiben und dabei sowohl (2) die Art der Begriffe und Konzepte festlegen, die als legitim angesehen werden, als auch (3) die Methoden, die zu verwenden sind, um Informationen zu sammeln und zu interpretieren. Ein Paradigma ist somit mehr als eine einzelne Theorie oder sogar als eine singuläre Hypothese; sie präsentiert sich als eine Metatheorie von großer Reichweite, ja sogar als eine bestimmte Weltsicht.

**2 Arten von
Wissenschaftlern**

Nach Kuhn beruhen Paradigmen in aller Regel auf herausragenden Leistungen einzelner Wissenschaftler, die für nachfolgende Generationen von Fachkollegen die anerkannten Probleme und Methoden des Forschungsgebietes bestimmen. Kuhn geht also davon aus, dass im Wissenschaftsbetrieb *zwei Arten von Wissenschaftlern* tätig sind, die für unterschiedliche Arten von Leistungen zuständig sind. Einerseits ist da die große Zahl derer, die Forschungsarbeiten vorlegen, die dem zum jeweiligen Zeitpunkt vorherrschenden Paradigma bzw. Denkmuster entsprechen. Die Leistungen dieser Wissenschaftler sind nicht allzu spektakulär; sie bewegen sich in vorge-

zeichneten Bahnen; sie sind „normal“. Andererseits findet sich im Kreis der Wissenschaftler eine wesentlich kleinere Gruppe von Kollegen, die „akademische Höchstleistungen“ vollbringen. Ihre Leistungen sind insofern paradigmatisch, als sie tiefgreifende Einwirkung auf den Wissenschaftsbetrieb ausüben. Der Einfluss dieser Leistungen ist insb. dadurch begründet, dass sie (1) beispiellos bzw. *innovativ* genug sind, um eine beständige Gruppe von Anhängern anzuziehen und zugleich (2) *offen bzw. unspezifisch* genug angelegt sind, um der neu bestimmten Gruppe an nacheifernden Kollegen noch eine hinreichende Menge an Problemen zu hinterlassen und ihnen genügend Verhaltensspielraum bei der Ausübung ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit zu eröffnen. Derartige herausragende Leistungen können in einzelnen Arbeiten oder in Lebenswerken von Wissenschaftlern bestehen. Überdies beziehen sich Paradigmen nicht nur auf den Erkenntnisinhalt, sondern darüber hinaus auch auf die Form bzw. den Modus der Erkenntnisgewinnung.

Paradigmen bewirken somit, dass die in ihrer Zeit tätigen Wissenschaftler bestimmte Aspekte der Realität als wichtige bzw. untersuchungswürdige Probleme erachten, nur bestimmte Theorien als erklärungsmächtig ansehen und nur bestimmte Methodiken (Spielregeln, Standards) als zulässige Werkzeuge ihrer Erkenntnisgewinnung begreifen.

Die Liste an *Beispielen* wissenschaftlicher Paradigmen ist nicht unerwartet sehr groß. Im betriebswirtschaftlichen Bereich ist bspw. an das durch Gutenberg (1951, 1955, 1969) begründete Verständnis von Unternehmen als Systeme produktiver Faktoren zu denken, wonach nicht nur in der Abbildung finanzieller Bestands- und Flussgrößen, sondern in der Gestaltung betrieblicher Faktorkombinationsprozesse eine wichtige Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht. Ein anderes Beispiel für ein weitreichendes betriebswirtschaftliches Paradigma ist mit der Gewerkschafts- bzw. Arbeitnehmerinteressen betonenden Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (Projektgruppe im WSI 1974) gegeben, wonach Arbeitnehmerziele die primären Orientierungsgrößen für das Wirtschaften von Unternehmen darstellen sollten und somit im Rahmen betriebswirtschaftlicher Studien vorrangig zu beachten sind. Im volkswirtschaftlichen Bereich ist auf das in den letzten Jahrzehnten dort dominierende neue institutionenökonomische Paradigma (Coase 1937) zu verweisen, welches annimmt, dass Transaktionskosten in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen sind (vgl. Abschnitt 4.2). Einen anderen Akzent setzen ökologieorientierte volkswirtschaftliche Konzepte (Dylllick/Belz/Schneidewind 1997; Kirchgeorg/Winn 2005); sie begreifen den Schutz bzw. die Erhaltung natürlicher Ressourcen als zentralen Bezugspunkt ökonomischer Analysen (von Ahsen 2001). Weitere wirtschaftlich relevante Paradigmen unterschiedlicher Grundsätzlichkeit und Erheblichkeit sind in Abbildung 1-1 zusammengestellt. Im Bereich der Naturwissenschaften weisen die Newtonsche Gravitationslehre, die Quantenmechanik oder die

*Forschungs-
leitende Wirkung*

*Beispiele für
Paradigmen*

Hauptsätze der Thermodynamik einen paradigmatischen Charakter auf. Auf dem Gebiet der Psychologie ist bspw. auf die alternativen Grundkonzepte der klassischen und der operanten Konditionierung zu verweisen.

Abbildung 1-1

Beispiele für Paradigmen

Weit verbreitete Paradigmen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre

- Rentabilitäts-Paradigma (Rieger 1928)
- Sozialfunktions-Paradigma (Nicklisch 1928)
- Paradigma des Systems produktiver Faktoren (Gutenberg 1951, 1955, 1969)
- Paradigma der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (Projektgruppe im WSI 1974)
- Betriebswirtschaft als normative Handlungswissenschaft (Steinmann 1978)
- ...

Gegensätzliche, in der Betriebswirtschaftslehre relevante Paradigmen

- Präskriptive Entscheidungstheorie vs. Deskriptive Entscheidungstheorie (Knight 1921; Nash 1950 vs. March/Simon 1958; Cohen/March/Olsen 1972)
- Shareholder-Konzept vs. Stakeholder-Konzept (Gutenberg 1951 vs. Cyert/March 1963)
- Universalismus-Paradigma vs. Situations Paradigma (Taylor 1911; Fayol 1916; Weber 1922 vs. Burns/Stalker 1961; Lawrence/Lorsch 1967)
- Kontextdeterminismus-Paradigma vs. Proaktives Paradigma (frühe Situationstheoretiker vs. spätere Situationstheoretiker, insb. Child 1972)
- Fit-Paradigma vs. „Dark-Side-of-Good-Fit“-Paradigma (Mehrzahl der Situationstheoretiker vs. Schneider/Smith/Goldstein 1994)
- Structure-follows-Strategy-Paradigma vs. Strategy-follows-Structure-Paradigma (Chandler 1962 vs. Rumelt 1974)
- Hard-Factors-Paradigma vs. Soft-Factors-Paradigma (Strategie-Struktur-Forscher vs. Pascale/Athos 1981)
- Struktur-Paradigma vs. Prozess-Paradigma (Ältere Organisationslehre vs. Gaitanides 1983; Hammer/Champy 1990)
- Hierarchie-Paradigma vs. Markt-Paradigma (Ältere Organisationslehre vs. Neuere Organisationslehre)
- Fremdorganisations-Paradigma vs. Selbstorganisations-Paradigma (Ältere Organisationslehre vs. Neuere Organisationslehre)
- Structure-Conduct-Performance-Paradigma vs. Resource-Conduct-Performance-Paradigma (Bain 1956; Porter 1980 vs. Penrose 1959; Wernerfelt 1984)
- Paradigma der Managementfunktionen vs. Brevity-Variety-Fragmentation-Paradigma (Koontz/O'Donnell 1955 vs. Mintzberg 1973)
- Culture-Free-Paradigma vs. Culture-Bound-Paradigma (Harbison/Myers 1959 vs. Hofstede 1980)
- Funktionalistisches Paradigma vs. Interpretatives Paradigma (Parsons 1937 vs. Smircich 1983)
- ...

3 Funktionen von Paradigmen

Es wird deutlich, dass Paradigmen nicht nur inhaltliche Leistungen bzw. Aussagensysteme darstellen, sondern auch einen *Aspekt des Sozialen* in sich tragen. Paradigmen lassen sich nämlich auch als Gruppen bzw. Gemeinschaften von Wissenschaftlern begreifen, die eine gleichartige Auffassung vertreten, die sich von den Auffassungen anderer Wissenschaftler-Gruppen

bzw. -Gemeinschaften mehr oder weniger stark unterscheidet. Paradigmen schweißen Wissenschaftler zusammen bzw. trennen diese voneinander (vgl. auch den nachfolgenden Abschnitt über Denkschulen).

Ein Paradigma erfüllt somit zumindest dreierlei Funktionen: Im Rahmen seiner *kognitiven Funktion* bestimmt es, was der mit ihm arbeitende Wissenschaftler sieht bzw. nicht sieht, innerhalb seiner *normativen Funktion* beeinflusst es, wie wichtig der mit ihm arbeitende Wissenschaftler bestimmte Dinge des Erkenntnisbereiches nimmt und im Rahmen seiner *sozialen Funktion* regelt es, mit welchen anderen Wissenschaftlern er sich gut versteht und mit welchen nicht so sehr. Interessanterweise machen diese drei Funktionen aufgrund der Grundsätzlichkeit von Paradigmen oft nicht an den Grenzen der Wissenschaft halt. Wissenschaftliche Paradigmen prägen – oft mit einer zeitlichen Verzögerung – das, was ganze Gesellschaften als Probleme begreifen und was sie als wichtig erachten. Auch helfen sie, gesellschaftliche Gruppen abzugrenzen. Paradigmen wirken also auf das gesellschaftliche Umfeld ein und prägen ganze Gesellschaftssysteme.

Paradigmen sind vergänglich; sie lösen einander ab. Wann erfolgt nun aber ein *Paradigmenwechsel*? Wie läuft er inhaltlich und zeitlich ab? Nach Kuhn (1962) besteht in Wissenschaftsdisziplinen dann eine Tendenz zu einem Paradigmenwechsel, wenn sich in der jeweiligen Disziplin der Eindruck breit macht, dass diese in eine Sackgasse geraten sei, wenn viele zu glauben beginnen, dass auf der Basis des bisher akzeptierten Paradigmas keine hinreichenden Antworten auf die anstehenden Probleme mehr gegeben werden könnten.

Ein Paradigmenwechsel erfolgt, wenn den vorher als gesichert geltenden Modellen und Schemata keine Lösungskraft mehr zugeschrieben wird. Dann melden sich andere Wissenschaftler zu Wort, die ein zeitgerechteres, plausibleres Weltbild glauben anbieten zu können. Paradigmenwechsel lassen sich somit als Reaktionen der Wissenschaftler auf Krisensituationen begreifen. Zu denken ist etwa an das bis in die fünfziger Jahre hinein dominierende binnenorientierte Verständnis der Betriebswirtschaftslehre, welches in einer die Umwelt weitgehend ausblendenden Optimierung unternehmensinterner Faktorkombinationsprozesse die primäre Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre sah. Diese Sichtweise wurde durch umweltorientierte betriebswirtschaftliche Theorien abgelöst; insb. deshalb, weil sich immer mehr Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten weiterentwickelt hatten. Derartige Paradigmenwechsel erfolgen nicht stetig-evolutionär, sondern sprunghaft-revolutionär. Dies ist auch der Grund dafür, warum Kuhn sein Buch „Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen“ betitelt hat.

Für Paradigmenwechsel ist typisch, dass es zu einem Bruch zwischen altem und neuem Weltbild kommt. Nicht selten ändert sich das gesamte Verständ-

*Kognitive
Funktion*

*Normative
Funktion*

*Soziale
Funktion*

*Paradigmen-
wechsel*

*Krisen-
situationen*

*Bruch des
Weltbilds*

Gefühle und Intuitionen

nis dessen, was überhaupt als Problem wahrgenommen wird. Neue Begriffe entstehen und die Wissenschaftler leben quasi in einer anderen Welt, weil sich ihre Perspektive ändert. Außerdem stellen die neuen Paradigmen vielfach Gegenpositionen zu den alten dar.

Im Hinblick auf ihre Abruptheit weisen wissenschaftliche und politische Revolutionen deutliche Gemeinsamkeiten auf. Beiderseits spielen im Prozess des Paradigmenwechsels Gefühle und Intuitionen eine wichtige Rolle. Dies ist wiederum darin begründet, dass es auch im Wissenschaftsbereich keine absoluten, allseits akzeptierten Regeln dafür gibt, wie man angemessene Theorien aus Tatsachen ableiten kann. Theorien sind keine objektiven Denkosmen, sondern „Festsetzungen der Vorstellungskraft“ menschlicher Individuen. Überdies wird die revolutionäre Form von Paradigmenwechseln dadurch begünstigt, dass sich nicht abschließend festlegen lässt, was als wissenschaftlicher Fortschritt anzusehen ist. Kuhn (1993, S. 128) fährt fort: „Politische Revolutionen werden durch ein wachsendes, doch oft auf einen Teil der politischen Gemeinschaft beschränktes *Gefühl* eingeleitet, dass existierende Institutionen aufgehört haben, den Problemen, die eine teilweise von ihnen selbst geschaffene Umwelt stellt, in adäquater Weise zu begegnen. Ganz ähnlich werden die wissenschaftlichen Revolutionen durch ein wachsendes, doch ebenfalls oft auf eine kleine Untergruppe der wissenschaftlichen Gemeinschaft beschränktes *Gefühl* eingeleitet, dass ein existierendes Paradigma aufgehört hat, bei der Erforschung eines Aspekts der Natur, zu welchem das Paradigma selbst den Weg gewiesen hat, in adäquater Weise zu funktionieren. In beiden Sphären ist das *Gefühl* eines Nichtfunktionierens, das zu einer Krise führen kann, eine Voraussetzung für die Revolution.“

Beispiele aus den Wirtschaftswissenschaften

Im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung kann die Ablösung der nach universalistischen Aussagen trachtenden Administrations- durch die Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) als Beispiel für einen derartigen radikalen Kurswechsel dienen (zu weiteren Innovationen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vgl. Gerum 1998). Im Bereich der Volkswirtschaftslehre haben sich ähnliche abrupte Ablösungsprozesse vollzogen. Zu denken ist etwa an das Aufkommen der industrieökonomischen Forschung in den 1950er Jahren: Während die älteren Konzeptionen die Erarbeitung wirtschaftszweignunabhängiger Zusammenhangsaussagen zum Ziel hatten, verweisen die industrieökonomischen Konzeptionen darauf, dass in unterschiedlichen Branchen ungleiche Zusammenhangsmuster existieren würden (vgl. z. B. Bain 1956; Porter 1980; Tirole 1995 etc.). Aber auch der Verlust des Vertrauens in die Selbstheilungskräfte des Marktes, wie er in der jüngsten Wirtschaftskrise vonstatten ging, kann als Beispiel eines in der Volkswirtschaftslehre erfolgten Paradigmenwechsels gelten. Bezogen auf die Naturwissenschaften mag man an die Kopernikanische Wende denken. Durch sie wurde das bis dahin gültige geozentrische

Weltbild mit der Erde als ruhendem Mittelpunkt des Weltalls durch eine Sichtweise ersetzt, wonach mit der Sonne *ein* Zentralgestirn gegeben ist.

Diese Sichtweise einer revolutionären Ablösung von Paradigmen darf jedoch nicht zu der Annahme verleiten, dass in den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen zu einem bestimmten Zeitpunkt immer nur *ein* Paradigma diskutiert wird bzw. klar im Vordergrund steht. Ganz im Gegenteil: Im Rahmen von Paradigmenwechseln entstehen massive Interessenkonflikte, da manche Wissenschaftlergruppen hierdurch Macht und Einfluss einbüßen. In Zeiten eines Aufkommens eines neuen Paradigmas neigen die Verfechter des alten Paradigmas dazu, dieses bis zur „letzten Patrone“ zu verteidigen. Vielfach kommen alte, überholte Paradigmen erst dann zu einem Ende, wenn ihre Vertreter verrentet oder sogar ausgestorben sind. Daher stehen in vielen Wissenschaftsdisziplinen verschiedene Paradigmen zwar zeitlich versetzt, aber eben doch auch nebeneinander.

Die übergeordneten Konsequenzen dieser Sichtweise von Paradigmen und ihrer Bedeutung sind offensichtlich. Erstens ist der Wissenschaftsbereich genauso wie andere lebensweltliche Bereiche durch ein hohes Maß an Subjektivität gekennzeichnet. Selbst Wissenschaft stellt niemals ein völlig sicheres und absolut objektives Unterfangen dar. Stattdessen hat Wissenschaft etwas Heuristisches bzw. Unvollständiges an sich. Jeder Wissenschaftler verwendet seine eigene Heuristik und die Heuristiken weisen somit in unterschiedliche Richtungen. Zweitens spielt auch im Wissenschaftsbereich der Faktor „Glaube“ eine nicht zu unterschätzende Rolle. Drittens ist Wissenschaft kein akkumulativer oder evolutionär ablaufender, sondern ein durch die Abfolge von Momentum und Revolution (vgl. Abschnitt 4.5 – Gestaltansatz) geprägter Prozess. Und viertens besteht Wissenschaft nicht aus isoliert herumschwirrenden Einzeltheorien, sondern aus Bündeln kompatibler Einzeltheorien (Theriefamilien), die auch als Forschungs-, Erkenntnis- oder Wissenschaftsprogramme bezeichnet werden können.

Obwohl Kuhns Befunde bzw. Vorstellungen über die Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf den naturwissenschaftlichen Bereich bezogen waren, scheinen sie auch für den Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in besonderem Maße zuzutreffen. Diese Vermutung ist damit zu begründen, dass es im letztgenannten Erkenntnisbereich – mehr noch als im naturwissenschaftlichen – an absoluten Referenzpunkten der Erkenntnis(gewinnung) mangelt. Als Beleg für die Richtigkeit dieser Vermutung kann die überaus große und heterogene Zahl an Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien dienen, die von Wissenschaftlern in relativ kurzer zeitlicher Abfolge entwickelt worden sind. Die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler waren offenbar mit den von ihnen geschaffenen Aussagensystemen immer wieder

*Paradigmen-
vielfalt*

*Interessen-
konflikte*

*Subjektivität im
Wissenschafts-
betrieb*

Beurteilung

unzufrieden und sie haben sich somit fortwährend auf eine Suche nach weiteren übergeordneten Aussagensystemen aufgemacht.

1.7 Denkschulen als Realphänomene im sozialen Feld „Wissenschaft“

Lehrer-Schüler- Beziehungen

Obwohl das Phänomen der Denkschule mit demjenigen des Paradigmas inhaltlich dicht verwoben ist, sind doch einige Unterschiede bzw. Besonderheiten festzustellen. Noch stärker als das Paradigma-Phänomen akzentuiert dasjenige der Denkschule die Tatsache, dass Wissenschaftler nicht nur einen großen, sondern auch einen sehr prägenden Teil ihres akademischen Werdegangs innerhalb von Lehrer-Schüler-Beziehungen verbringen – sei es als Schüler oder als Lehrer. Als Folge davon ähneln die Denkformen und -modelle von Wissenschaftlern, die intensiv zusammenarbeiten, einander. Sie tauschen sich intensiv über ihre wissenschaftlichen Modelle, Konzepte, Befunde, Techniken etc. aus und während dieses Interaktionsprozesses kommt es zu Angleichungen der Sichtweisen. Auch werden zentrale Erkenntnisbestandteile von akademischen Lehrern auf ihre Schüler weitergegeben und diese übertragen wiederum bestimmte Elemente hiervon auf ihre Schüler. Es bilden sich ganze Forscherfamilien und Ahnenreihen heraus, deren Mitglieder ähnliche Standpunkte vertreten. Mit dem Denkschulen-Begriff wird somit der soziale, dynastische, „familiäre“ Aspekt der Theoriebildung und -weiterentwicklung stärker hervorgehoben als beim Paradigma-Begriff. Das bedeutet, dass sich innerhalb von Wissenschaftsdisziplinen Subgruppen, Zirkel, Netzwerke etc. von Wissenschaftlern (Dorow/Blazejewski 2006) ausmachen lassen.

Wissenschaftler- Dynastien

Entstehungs- gründe

Mehrere Gründe tragen dazu bei, dass es wohl keine Wissenschaftsdisziplin geben dürfte, die völlig frei von derartigen Denkschulenbildungen ist. Diese bilden sich heraus,

- weil es in vielen Wissenschaftsdisziplinen – wie oben dargelegt – nicht möglich ist, eine völlige Eindeutigkeit von Zielen, Mitteln und Methoden herzustellen,
- weil im Wissenschaftsbereich genauso wie in anderen Berufsfeldern die Byrnsche (1971) Selbstbildtheorie (Similarity Attraction Paradigm) ein hohes Maß an faktischer Relevanz besitzt: Viele Wissenschaftler neigen dazu, Personen als Juniorkollegen auszuwählen, die ihnen hinsichtlich fachlicher (und manchmal sogar persönlicher) Einstellungen gleichen,

- weil Lehrer und Schüler aus mehrerlei Gründen (Komplexität der zu bearbeitenden Forschungsprojekte, Pflicht zur Ausbildung der Mitarbeiter etc.) intensiv zusammenarbeiten (dies gilt für das im deutschsprachigen Einzugsbereich vorherrschende Lehrstuhlssystem in besonderem Maße, da die Nachwuchswissenschaftler als weisungsgebundene Personen im Team des Professors mitarbeiten),
- weil viele Professoren von ihren Schülern grundsätzlich zwar Innovativität verlangen, im Tagesgeschehen es dann aber doch nicht gut finden, wenn ihre Schüler völlig eigenständige Wege gehen,
- weil es im Wissenschaftsbetrieb genauso wie in anderen Berufsfeldern so etwas wie einen vorausseilenden Gehorsam der Untergebenen gibt (zum verwandten Phänomen des *escalating commitment* vgl. Martin 2005),
- weil im Zusammenhang mit der Erstellung von wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten (Dissertationen, Habilitationsschriften) – trotz der dort üblichen Mehrfachbegutachtung – der Erstbetreuer bzw. -gutachter einen größeren Einfluss auf den Inhalt und die Methode der Schriften ausübt als der Zweit- oder Drittgutachter und
- weil auch Wissenschaftler während ihrer jungen Jahre die höchste geistige Beweglichkeit zeigen und sich während dieser üblicherweise mit der Assistenzzeit zusammenfallenden Periode eine bestimmte intellektuelle Orientierung und einen bestimmten Arbeitsstil aneignen, die bzw. den sie in späteren Jahren nicht mehr ablegen (können).

Aufgrund der sich überlagernden Wirksamkeit dieser Partialeffekte verwundert es nicht, dass sich auch in der Betriebswirtschaftslehre mehrere relativ präzise charakterisierbare Denkschulen ausmachen lassen. Zu denken ist etwa an die durch Eberhard Witte begründete Schule (Mitglieder: Hauschildt, Grün, Bronner, Wossidlo, Franke sowie deren Schüler und „Enkel“), deren Mitglieder mehrheitlich einen empirischen Erkenntniszugang präferieren, oder an die auf Hans Ulrich zurückgehende Schule (Mitglieder: Hill, Bircher, Probst, Siegwart, Malik, Dyllick, Staerke, Gomez, Pümpin sowie ebenfalls deren Schüler und „Enkel“), deren Mitglieder ein systemtheoretisches Unternehmensverständnis (vgl. Abschnitt 3.3) bevorzugen. Anhand beider Beispiele lässt sich zeigen, dass die Präferenz der jeweiligen Schule nicht ausschließlich über die Lehrer-Schüler-Beziehungen verbreitet wird: So haben sich bspw. auch zahlreiche andere, im Umfeld von Eberhard Witte tätige Wissenschaftler zu einer empirischen Forschungsform entschlossen (vgl. hierzu die Liste der Autoren in Wittes Festschrift (Hauschildt/Grün 1993)). Innerhalb der Psychologie ist insb. die auf Sigmund Freud zurückgehende psychoanalytische Denkschule bekannt geworden, der Fachvertreter wie Adler, Balint, Erikson, Frankl, Anna Freud, Fromm, Horney, Jung, Lowen, Perls, Reich, Rogers, Stuck oder Sullivan angehören. Schließlich muss

Beispiele

***Genealogie
der BWL***

es innerhalb von Denkschulen nicht immer harmonisch zugehen: Manche Mitglieder der psychoanalytischen Denkschule sind später Kontrahenten geworden.

Klein-Blenkers (1992) hat ein überaus interessantes Nachschlagewerk zusammengestellt, aus dem wichtige Anhaltspunkte über „Ahnenreihen“ innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre gewonnen werden können. Obwohl sich dieses auf formale Lehrer-Schüler-Beziehungen konzentriert und aufgrund der mangelnden Eindeutigkeit qualitativer Aspekte inhaltliche Aspekte der Denkschulenbildung hintanstellt bzw. hintanstellen muss, bildet es eine wichtige Grundlage für ein Nachdenken über mögliche Ursachen einer bestimmten fachlichen Ausrichtung bei einzelnen Fachvertretern der Betriebswirtschaftslehre. Dieses Dokument zeigt aber auch, dass eine große Menge hervorgebrachter Schüler zwar eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Kreation einer Denkschule bildet. Quantität und Qualität laufen erwartungsgemäß auch im Wissenschaftsbetrieb nicht Hand in Hand. Bestimmender scheinen Prägnanz und zeitüberdauernde Aktualität des vom Lehrer ausgehenden Gedankens bzw. Konzeptentwurfs zu sein.

***Bedeutungsverlust von
Denkschulen***

Aufgrund der sich abzeichnenden Ablösung der traditionellen Variante des Instruments der Habilitation an deutschen Universitäten (Fiedler/Welpe/Picot 2006) wird die Prägekraft vorhandener Denkschulen in den nächsten Jahrzehnten wohl zurückgehen. Gleichwohl zeigen empirische Netzwerkanalysen (vgl. Abschnitt 4.10), z. B. diejenige von Wolf, Rohn und Macharzina (2005) sowie Rübken (2007), dass es in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre durchaus bemerkenswerte Herkunftsmuster bei der Belieferung von Hochschulen mit neuberufenen Professoren gibt. Nach Gmürs (2003, 2007) sehr interessanter, sich ebenfalls der empirischen Netzwerkanalyse bedienender Untersuchung bestehen auch in der internationalen Management- und Organisationsforschung Denkschulen.

1.8 Wege der Theoriebildung

Theorien fallen nicht vom Himmel; sie werden durch (einzelne) Wissenschaftler – im Regelfall unter Einfluss anderer Personen – „gemacht“. Doch wie kommen Wissenschaftler zu Theorien? Wenn dieser Frage im Folgenden nachgegangen werden soll, dann sollen unter Theorien nicht ausschließlich große, übergeordnete intellektuelle Entwürfe, sondern darüber hinaus auch spezifischere, auf konkrete Untersuchungsfelder bezogene Aussagensysteme gemeint sein.

Die *erste Prämisse* einer jeden auf Realphänomene bezogenen Theoriebildung (auf realwissenschaftliche Theorien werden sich die nachfolgenden Ausführungen beziehen) besteht in der Einsicht, dass sich in der komplexen, durch zahlreiche Multikausalitäten geprägten Wirklichkeit irgendwelche Regelmäßigkeiten, wiederkehrende Variablenzusammenhänge, gemeinsame Muster, Analogien (Herstatt/Engel 2006) etc. finden lassen. Es wird also ein Vorliegen von Ordnungsstrukturen in der komplexen Welt vermutet. Wäre dies nicht der Fall, dann wäre ein jegliches Bemühen um den Entwurf eines übergeordneten Aussagensystems von vornherein zum Scheitern verurteilt. Eine *zweite Prämisse* der Theoriebildung besteht in der Vermutung, dass es möglich ist, sich mit logisch schlüssigen Argumenten der Realität zu nähern. Das Verhalten der Akteure der Wirklichkeit selbst muss deswegen jedoch nicht durchgängig rational sein; gemeint ist lediglich, dass es möglich sein muss, die in der Realität existierenden Phänomene anhand von Vernunftüberlegungen zu durchdenken. Die Frage der Theoriebildung konkretisiert sich somit zu einer Aufgabe der Identifikation von Ordnung in der Realität.

Auf der Basis einer kritischen Reflexion der bei Kubicek (1977) und Schanz (1988) diskutierten Entwicklungsformen ist darauf hinzuweisen, dass Theorien sowohl auf der Basis einer logisch-intellektualistischen als auch feldorientiert-empirischen Grundlage gewonnen werden können.

■ In den Bereich der *logisch-intellektualistischen* Herleitung fallen (a) die ungeprüfte Spekulation, (b) die deduktive Ableitung aus übergeordneten Theorien sowie (c) das Zusammentragen von auf das Feld bezogenen Einzelhinweisen. Bei diesen drei Generierungsformen verzichtet der Forscher auf eine direkte Kontaktnahme mit dem Untersuchungsobjekt. Dieser Verzicht kann mit dem Hinweis begründet sein, dass eine Hypothesenableitung, die auf Sinneswahrnehmungen beruht, aufgrund der Mehrdeutigkeit beobachtbarer Phänomene fehlerhaft sein kann. Theorien bzw. die in sie eingebetteten Hypothesen müssten daher auf der Basis vernunftgeleiteten Schließens entwickelt werden. Bei der hierzu zählenden Methode der *ungeprüften Spekulation* geht der Forscher in sich und macht sich Vorstellungen darüber, wie die Dinge wohl zusammenhängen. Er entfaltet neuartige Ideen über potenzielle Zusammenhangsmuster, die bislang keiner Überprüfung unterzogen worden sind. Typischerweise beinhalten derartige Theorieentwürfe anfangs noch relativ vage Zusammenhangsaussagen (man denke etwa an erste, von Jensen und Meckling (1976) vorgelegte Entwürfe zur Prinzipal-Agenten-Theorie, an denen sich manche Doktoranden die Zähne ausgebissen haben). Dieses Vorgehen mag zunächst riskant und problematisch erscheinen. Gleichwohl stellen viele herausragende wissenschaftliche Leistungen (z. B. Nashs Gleichgewichtstheorie oder Maslows Bedürfnispyramide) derartige „Stille-Kammerlein-Entwürfe“ dar.

Prämissen

2 übergeordnete Herleitungsformen

Intellektualistische Herleitung

Ungeprüfte Spekulation

Deduktion aus übergeordneten Theorien

Bei der *deduktiven Ableitung aus übergeordneten Theorien* werden allgemeinere Theorien (z. B. die Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3), die Evolutionstheorie (vgl. Abschnitt 4.3) oder die Selbstorganisationstheorie (vgl. Abschnitt 4.4)) herangezogen und es wird gefragt, welche spezifischen Erkenntnisse aus diesen hinsichtlich des jeweiligen Untersuchungsfelds abgeleitet werden können. Hier werden üblicherweise Analogieprüfungen vollzogen. Es wird also untersucht, ob und inwieweit die in den allgemeinen Theorien verankerten Bedingungen in dem zu untersuchenden Erkenntnisbereich eine Spiegelung erfahren und es wird im Zutreffensfall versucht, die Aussagen der allgemeinen Theorien feldspezifisch zu konkretisieren. Dieses intellektualistische, auf Descartes (2001) zurückgehende Vorgehen fußt auf der Erkenntnis, dass wenn die grundlegenden Prinzipien erst einmal mit Hilfe der Intuition erfasst sind, dann können daraus alle weiteren Erkenntnisse stringent abgeleitet werden (zur Abduktion als alternativer Form der Theorieherleitung vgl. Peirce (1976)). Die in den Wirtschaftswissenschaften weithin gegebene Akzeptanz des Homo-oeconomicus-Modells (vgl. Abschnitt 3.2.2) verdeutlicht die in diesem Disziplinfeld bestehende starke Verbreitung der deduktiv-ableitenden Theoriebildungsform. Beim *Zusammentragen von auf das Feld bezogenen Einzelhinweisen* sichtet der theoriebildende Wissenschaftler das Schrifttum und sucht dort partielle Aussageelemente, die er zu einer neuen Theorie zusammenfügen kann. Die zusammengetragenen partiellen Aussageelemente können sowohl auf einer theoretischen als auch einer empirischen Grundlage beruhen. Der in modernen wissenschaftlichen Standardpublikationen obligatorische Publikationsteil „Literaturanalyse“ („literature review“) zeigt, wie wichtig diese zusammentragende Theoriebildungsform heutzutage ist.

Zusammentragen von Einzelhin- weisen

Empirische Herleitung

- In die Klasse der *feldorientiert-empirischen Herleitungsformen* fallen (a) der kontinuierliche Kontakt des Forschers mit dem Erkenntnisobjekt selbst sowie (b) die Nutzung der empirischen Forschung zum Zweck der Konstruktion und Weiterentwicklung von Theorien. In beiden Unterfällen sucht der Wissenschaftler den Kontakt mit der Realität. Er tritt so weit wie möglich vorurteilsfrei an den zu untersuchenden Sachverhalt heran, sammelt Tatsachen und verallgemeinert die Tatsachen auf dem Wege der Induktion. Beim *kontinuierlichen Kontakt des Forschers mit der Realität* taucht der Forscher für eine längere Zeit in einer nicht allzu vorstrukturierten Weise in die Realität ein, um in diese hineinzuhören und bestehende Zusammenhangsmuster aufnehmen zu können. Zu denken ist hier etwa an Mintzbergs Langzeituntersuchungen im Vorfeld seiner zentralen Schrift „The Nature of Managerial Work“ (1973). Mintzberg hat damals fünf Manager über ein halbes Jahr lang in ihrem Arbeitsprozess begleitet und dabei (mehr oder weniger unerwartet) herausgefunden, dass es sich bei der zuvor allseits akzeptierten Ausdifferenzierung von

Kontinuierlicher Praxiskontakt

Managementfunktionen um eine Fiktion handelt (nach Mintzberg ist stattdessen eine Ausdifferenzierung von Managerrollen zweckmäßig). Aber auch gemeinsame Gespräche von Wissenschaftlern und Praktikern fallen in diese Kategorie.

Die *Nutzung der empirischen Forschung* zum Zweck der Konstruktion und Weiterentwicklung von Theorien ist durch ein etwas höheres Maß an Vorstrukturierung geprägt. Wie bei der zuvor genannten Untervariante handelt es sich um eine explorative Forschungsmethode (Becker 2006), bei der das „Entdecken“ gegenüber dem „Prüfen“ dominiert. Die Theoriebildung erfolgt hier dadurch, dass die in einem bestimmten Fall offensichtlich gewordenen Zusammenhänge generalisiert werden. Üblicherweise werden also in einem strengen Vorgehensprinzipien gehorchenden Prozess (Glaser/Strauss 1967; Eisenhardt 1989b; Yin 1989) „bodennahe“ Hypothesen mit einem hohen Anschaulichkeitsgrad entwickelt (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.4.3).

*Nutzung der
empirischen
Forschung*

Die beiden feldorientiert-empirischen Herleitungsformen erscheinen aufgrund ihres hohen Realitätsbezugs zunächst überlegen. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass das aufgrund der Endlichkeit der Beobachtungszahl empirische Forschungsbemühungen immer umgebende logische Induktionsproblem auch hier nicht überwunden werden kann. Außerdem entziehen sich viele wirtschaftlich relevante Größen (z. B. kognitive Dissonanz, Führungsstil, Gruppenkohäsion, Feldstärke, Marktgleichgewicht oder Nutzen) einer direkten Beobachtung. Eine hierauf bezogene Theoriebildung kann somit kaum vorrangig empirisch fundiert sein.

*Vergleichende
Beurteilung*

1.9 Konzeptionelle Bezugsrahmen als forschungsleitende Ordnungsgerüste

Unzählige Beispiele des täglichen Lebens zeigen, dass Planung und Ordnung die Sicherheit und das Ausmaß der Zielerreichung erhöhen. Dies gilt auch für den Bereich der Theoriebildung und -verwendung sowie für das Ergebnis dieser Prozesse, die wissenschaftliche Untersuchung selbst. Planung und Ordnung sind im Wissenschaftsbereich besonders wichtig, weil die dort analysierten Probleme im Regelfall vielschichtig, facettenreich und mehrdeutig sind. Es besteht ein komplexes Geflecht aus Ursachen, Gestaltungen und Wirkungen. Im Kontext des Strebens nach Geplantheit und Ordnung im Forschungsprozess spielen konzeptionelle Bezugsrahmen eine zentrale Rolle (vgl. hierzu Kubicek 1977; Staehle 1977; Welge 1980). Diese werden im angelsächsischen Schrifttum als „frames of reference“ bezeichnet.

Begriff des konzeptionellen Bezugsrahmens

Ein konzeptioneller Bezugsrahmen dient der Systematisierung, Strukturierung und geistigen Durchdringung der den jeweiligen Untersuchungsbe-
reich charakterisierenden Ursachen, Gestaltungen und Wirkungen, aber
auch der Erleichterung der Kommunikation der erfolgten Forschungsbemü-
hungen und -ergebnisse. Definitorisch gesehen handelt es sich bei einem
konzeptionellen Bezugsrahmen um eine *graphische Wiedergabe bzw. Anord-
nung von mehreren theoretischen Konstrukten oder Variablen bzw. den sie um-
schreibenden Begriffen*, die durch Kästchen repräsentiert werden und die ir-
gendwann einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten.
Darüber hinaus wird in einem konzeptionellen Bezugsrahmen *mittels Linien
signalisiert, zwischen welchen Konstrukten bzw. Variablen Zusammenhänge vermu-
tet werden* (Welge 1980). Über die Art der und mögliche Erklärungen für
Beziehungen informiert der konzeptionelle Bezugsrahmen hingegen nicht;
dies bedarf der verbalargumentativen Darlegung seitens des Forschers. Die
Inhalte konzeptioneller Bezugsrahmen, die in sie eingebetteten Konstrukte,
Variablen und Beziehungen, müssen also im Textteil wissenschaftlicher
Arbeiten dargelegt bzw. diskutiert werden. Der Entwurf eines konzeptionel-
len Bezugsrahmens spielt insb. bei Zugrundelegung eines situationstheoreti-
schen Konzepts (vgl. Abschnitt 3.4) eine erhebliche Rolle, weil in diesem Fall
eine größere Zahl an Gestaltungs-, Kontext- und Erfolgsvariablen in die
Untersuchung einzubeziehen ist und daher die Gefahr einer unübersicht-
lichen Argumentation droht. Da das situationstheoretische Konzept trotz
mancher an ihm geübter Kritik (vgl. Abschnitt 3.4.7) sehr häufig wissen-
schaftlichen Untersuchungen zugrundegelegt wird, ist die Nutzung konzep-
tioneller Bezugsrahmen weit verbreitet (Jochims 2006).

Gewinnung von konzeptionellen Bezugsrahmen

Im Wissenschaftsbetrieb hat es sich eingebürgert, auf das jeweilige Unters-
uchungsfeld bezogene konzeptionelle Bezugsrahmen aus übergeordneten, in
der jeweiligen Disziplin allgemein anerkannten Bezugsrahmen abzuleiten,
wie sie im betriebswirtschaftlichen Bereich bspw. mit dem Bezugsrahmen
des Aston-Konzepts (Pugh et al. 1963) oder mit Childs Konzept der strategi-
schen Wahl (Child 1972) verfügbar sind. In diesen, wie auch in den aus ih-
nen hervorgegangenen untersuchungsfeldspezifischen konzeptionellen
Bezugsrahmen dominiert üblicherweise ein *dreiteiliger Grundaufbau*, in dem
zwischen Gestaltungsvariablen, Kontextvariablen und Erfolgsvariablen
unterschieden wird.

Dreiteiliger Aufbau

Gestaltungs- variablen

■ Bei den *Gestaltungsvariablen* handelt es sich um jene Konstrukte, Variab-
len bzw. Messgrößen, welche den eigentlichen Themenbereich der Un-
tersuchung darstellen. Im Beispielfall einer Arbeit über die Post-Merger-
Integration (zu Knyphausen/Schweizer 2006) wären es unter anderem
Größen, welche das Ausmaß und die Form (Maßnahmen) der nach Ver-
tragsschluss zu erfolgenden inhaltlichen Verschmelzung fusionierender
Unternehmen charakterisieren.

Kontextvariablen

- Das Spektrum der *Kontextvariablen* beinhaltet jene Größen, bei denen begründet davon ausgegangen werden kann, dass sie den in der Untersuchung erforschten Gestaltungsbereich (1) beeinflussen oder (2) zumindest von den agierenden Personen bei der Entscheidung über die Ausprägung der Gestaltungsvariablen (zu) berücksichtigen (sind). Im vorgenannten Beispiel wären dies unter anderem die Nationalität der fusionierten Unternehmen, deren Größenverteilung, Historie, Branche oder Merkmale ihrer Manager.

In Forschungsprojekten ist es nicht immer einfach, Gestaltungs- und Kontextvariablen in eindeutiger Weise voneinander zu trennen. Die im Rahmen der Zuordnung dieser Größen zu stellende Schlüsselfrage muss lauten: In welchem Maße kann die betrachtete Größe von den Entscheidungsträgern beeinflusst werden? Entzieht sich die betrachtete Größe weitgehend einer Beeinflussung, dann ist sie in den Bereich der Kontextvariablen einzugliedern, sonst ist sie – sofern sie konzeptionell dem Themenbereich der Untersuchung zuordenbar ist – eine Gestaltungsvariable (vgl. hierzu auch die in Abschnitt 3.4.7. diskutierte Determinismuskritik der Situationstheorie).

- In den Bereich der *Erfolgsvariablen* einzureihen sind prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsgrößen, bei denen zu vermuten ist, dass ihr Umfang erheblich (1) von der Ausprägung der Gestaltungsvariablen sowie (2) vom Zusammenspiel von Kontext- und Gestaltungsvariablen abhängt. In der Organisations-, Management und Unternehmensführungsforschung ist die Einbeziehung von Erfolgsvariablen in konzeptionelle Bezugsrahmen bedeutsam, weil bei einem Weglassen dieser Variablen in der jeweiligen Untersuchung (1) beschreibende, deskriptive Momente und/oder (2) unbelegte Zweckhaftigkeitsvermutungen vorherrschen würden.

Viele Forscher tendieren aufgrund der leichten Datenbeschaffbarkeit zur Verwendung „unternehmensfinaler“ Erfolgsgrößen; auch dann, wenn deren Ausprägung nur sehr mittelbar und daher geringfügig von dem jeweils thematisierten Untersuchungsschwerpunkt abhängt. Ein solches Vorgehen ist natürlich unfug. Da Untersuchungsobjekte wie die als Beispiel genutzte Post-Merger-Integration die Gesamtheit der fusionierten Unternehmen betreffend, kann bei ihnen in der Tat mit gesamtunternehmensbezogenen Erfolgsgrößen wie Umsatzwachstum oder Eigenkapitalrentabilität gearbeitet werden (neben anderen, prozessorientierten Erfolgsindikatoren).

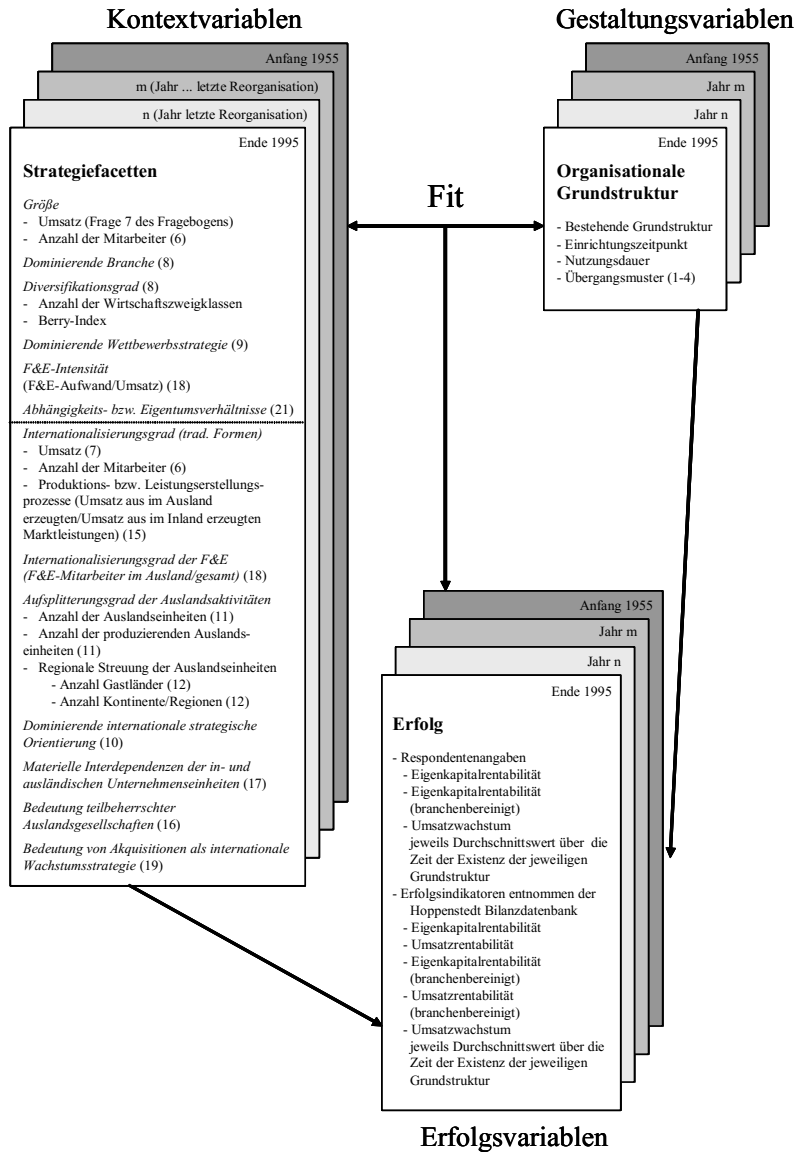
In Abbildung 1-2 ist als Beispiel ein konzeptioneller Bezugsrahmen abgedruckt, der die geistige Durchdringung und Strukturierung des Problemkomplexes „Strategien und Strukturen deutscher nationaler und internationaler Unternehmen“ erleichtern soll (vgl. Wolf 2000a). Sein Aufbau erklärt sich wie folgt:

Erfolgsvariablen

**Beispiel eines
konzeptionellen
Bezugsrahmens**

Abbildung 1-2

Beispiel eines konzeptionellen Bezugsrahmens



■ Im Mittelpunkt dieser Untersuchung über Strategien und Strukturen deutscher nationaler und internationaler Unternehmen standen organi-

sationale Grundstrukturen nationaler und internationaler Unternehmen. Darunter versteht man die grundlegende Gliederung des Gesamtunternehmens (*Gestaltungsvariable*, oben rechts abgebildet).

- Es wurde davon ausgegangen, dass die organisationale Grundstruktur eines Unternehmens insb. von deren Strategie beeinflusst ist (bzw. bei einem vernunftgeleiteten Vorgehen insb. von dieser beeinflusst sein sollte) (*Kontextvariablen*, oben links abgebildet). Da das Konstrukt „Strategie“ multidimensional ist, wurden in diesem Forschungsprojekt zahlreiche Strategiefacetten (nationaler und internationaler Unternehmen: oberhalb der gestrichelten Linie; internationaler Unternehmen: unterhalb der gestrichelten Linie) einbezogen. Da die organisationale Grundstruktur des Gesamtunternehmens zu erklären war, wurden nur solche Strategiefacetten berücksichtigt, die das Gesamtunternehmen charakterisieren. Die Strategie-Struktur-Forschung verweist auf die Möglichkeit, dass in der Realität die Ausprägung von organisationalen Grundstrukturen auf die Strategieformulierung zurückwirkt (umgekehrte Kausalitätsrichtung) (vgl. Schewe 1998; Bach 2002). Daher wurde eine wechselseitige Beziehung zwischen der Gestaltungsvariable und den Kontextvariablen angenommen.
- In der angesprochenen Untersuchung wurden die einzelnen Strategiefacetten sowohl (1) je besonders als auch (2) im Verbund mit der organisationalen Grundstruktur in Beziehung gesetzt. Demnach müsste eigentlich eine Vielzahl an von den Kontextvariablen zur Gestaltungsvariable reichenden Pfeilen in den konzeptionellen Bezugsrahmen eingezeichnet werden. Hierauf wurde im Schaubild aus Übersichtlichkeitsgründen verzichtet.
- Weiterhin wurde angenommen, dass die Strategien und organisationalen Grundstrukturen das Gesamtunternehmen betreffen. Daher waren gesamtunternehmensbezogene Erfolgsgrößen in der Untersuchung zu berücksichtigen (*Erfolgsvariablen*, unten im Schaubild). Es wurde vermutet, dass der Erfolg (1) von der Ausprägung der organisationalen Grundstruktur, (2) von den Ausprägungen der Strategiefacetten und (3) von der Passung der Strategiefacetten und organisationalen Grundstruktur bestimmt wird.
- Da die Untersuchung als Längsschnittprojekt angelegt war (es sollte also untersucht werden, wie sich die Variablen und deren Zusammenhänge in einem bestimmten Zeitraum (nämlich zwischen 1955 und 1995) verändert haben), sind im konzeptionellen Bezugsrahmen unterschiedliche Messzeitpunkte symbolisiert (abgetönte, hintereinandergelegte Kästchen).

**Notwendigkeit
einer
konsequenten
Umsetzung**

Wie oben bereits angedeutet, soll mit dem Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens die Wahrscheinlichkeit einer systematischen Bearbeitung des jeweiligen Untersuchungsfelds gesteigert werden. Dies setzt zweierlei voraus. Erstens – bei empirischen Projekten – eine saubere Operationalisierung und Erfassung der im konzeptionellen Bezugsrahmen enthaltenen Konstrukte. Und zweitens, dass die im konzeptionellen Bezugsrahmen angelegte Gliederung im Forschungsbericht aufgegriffen bzw. strukturell gespiegelt wird. Die Textelaboration muss also der Struktur des Bezugsrahmens folgen. Im Beispielprojekt wurde dies in der folgenden Weise realisiert:

- Da das Projekt empirisch angelegt war, musste jede Untersuchungsvariable im Erhebungsinstrumentarium (Fragebogen) berücksichtigt werden. Im Bezugsrahmen ist vermerkt, welche Untersuchungsvariable durch welche Frage des Fragebogens repräsentiert wird.
- Der Aufbau des gesamten Forschungsberichts folgt der Struktur des konzeptionellen Bezugsrahmens (die folgenden Abschnittverweise beziehen sich auf Wolf 2000a):
 - Die Ausprägung und Entwicklung der Gestaltungsvariable (organisationale Grundstruktur) wird in Abschnitt 5 dieses Forschungsberichts dargelegt und diskutiert.
 - Die Ausprägung und Entwicklung der einzelnen Kontextvariablen (Strategiefacetten) wird partialisierend-sequenziell in den Abschnitten 6.1.1.1 bis 6.1.2.7 und integrativ-holistisch in den Abschnitten 6.2 und 6.3 dargelegt und diskutiert. In diesen Abschnitten wird auch der jeweilige Zusammenhang zwischen Strategiefacetten (-bündeln) und organisationalen Grundstrukturen behandelt.
 - Der Zusammenhang zwischen der Gestaltungsvariable und den Erfolgsvariablen wird in Abschnitt 7.3 und der Zusammenhang zwischen Kontextvariablen, der Gestaltungsvariable und Erfolgsvariablen in Abschnitt 7.4 dargelegt und diskutiert.

**Analytische
Forschungs-
strategie**

Auch am genutzten Beispiel zeigt sich, dass konzeptionelle Bezugsrahmen als Materialisierung einer analytischen, atomisierenden Forschungsstrategie verstanden werden können: Mit ihrer Hilfe wird ein komplexes Forschungsproblem in handhabbare Teilprobleme zerlegt, die nacheinander bearbeitet werden. Freilich sollte dieser im Wissenschaftsbetrieb dominierende analytische Problemlösungsansatz durch holistische Analysen ergänzt werden, wenn er der Ganzheitlichkeit realer Phänomene (vgl. Abschnitt 4.5) entsprechen will. Daher finden sich in dem erwähnten Projekt auch Elemente einer auf Faktoren- und Clusteranalysen beruhenden Variablenverdichtung bzw. -integration sowie Zusammenhangsanalysen zwischen diesen verdichteten Variablenbündeln (z. B. Wolf 2000a).

Mit dem zu Beginn dieses Abschnittes erwähnten definitorischen Zusatz „... die irgendwann einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten“ soll zum Ausdruck gebracht werden, dass konzeptionelle Bezugsrahmen stets etwas Vorläufiges an sich haben. Es handelt sich um Forschungspläne, die im Zuge der durchgeführten Forschungsbemühungen überarbeitet, verändert bzw. verfeinert werden.

Kontrollfragen zu Hauptabschnitt 1

1. Vergleichen Sie den alltagssprachlichen mit dem im Wissenschaftsbereich vorherrschenden Theoriebegriff.
2. Anhand welcher acht Aspekte lassen sich Theorien charakterisieren?
3. Diskutieren Sie, welche dieser Aspekte für Sie die treffendsten sind.
4. Erläutern Sie die Stufen der Theoriebildung.
5. Worin liegt der Unterschied zwischen einer Prophezeiung und einer Prognose? Was versteht man unter einer Zeitstabilitätsprämisse?
6. Sollte die Betriebswirtschaftslehre die Theoriestufe der Gestaltung stärker akzentuieren? Begründen Sie Ihre Aussage.
7. Welche Mindestanforderungen sind an Theorien zu richten?
8. Was versteht man unter Axiomen und Theoremen?
9. Was versteht man unter einer Falsifikation? Wann ist eine Theorie falsifizierbar und wann falsifiziert?
10. Welche der vorgenannten Mindestanforderungen werden von den Vertretern der verstehenden Wissenschaftsform angezweifelt?
11. Welche Einwände erheben die Vertreter der verstehenden Wissenschaftsform gegenüber der erklärenden Wissenschaftsform?
12. Von welchen Verhaltensmaximen lassen sich die Vertreter der verstehenden Wissenschaftsform leiten?
13. Welche Schwächen sind der verstehenden Wissenschaftsform zu eigen?
14. Ist es sinnvoll, zwischen Theorien und theoretischen Ansätzen zu unterscheiden?
15. Was ist ein Paradigma?

16. In welchen Wissenschaftsdisziplinen spielen Paradigmen eine Rolle? Weshalb?
17. Leidet die Betriebswirtschaftslehre unter zu wenig oder unter zu viel Paradigmen?
18. Gehen Sie die Liste der in Abbildung 1-1 zusammengestellten Paradigmen durch und prüfen Sie, ob sie hinsichtlich Innovativität und spezifischer Offenheit dem Anspruch an Paradigmen genügen.
19. Suchen Sie nach anderen Beispielen betriebswirtschaftlicher Paradigmen.
20. Welche der zuvor herausgearbeiteten Paradigmen sind überfällig?
21. Die Organisationswissenschaft ist sehr „anfällig“ für Paradigmenwechsel. Warum ist dies so?
22. In welcher Weise kommen Paradigmen auf?
23. Auf welche Weise vollzieht sich ein Paradigmenwechsel?
24. Kann man Paradigmen „pushen“? Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie dies tun wollten?
25. Was ist eine Denkschule? Worin unterscheiden sich Paradigmen und Denkschulen?
26. Welche Gründe tragen zur Herausbildung von Denkschulen bei?
27. Welche Gefahren bergen Denkschulen in sich?
28. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Wege der Theoriebildung. Ist eine Mischung dieser Wege empfehlenswert?
29. Was ist ein konzeptioneller Bezugsrahmen?
30. Warum ist im Forschungsprozess die Erarbeitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens erforderlich?
31. Wie gelangt man zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen?
32. Zwischen welchen Variablenbereichen wird in konzeptionellen Bezugsrahmen üblicherweise differenziert?
33. Wie gehen Sie bei der Zuordnung von Variablen zum Kontext-, Gestaltungs- oder Erfolgsbereich eines konzeptionellen Bezugsrahmens vor?
34. Welcher Zusammenhang besteht zwischen konzeptionellen Bezugsrahmen einerseits und dem Fragebogen empirischer Forschungsprojekte andererseits?
35. Was versteht man unter einer analytischen, atomisierenden Forschungsstrategie?

2 Theorien in der OMU-Wissenschaft

2.1 Begriff und Inhalt von OMU-Theorien

In den nachfolgenden Abschnitten 3 und 4 dieses Buches werden Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien dargestellt, diskutiert und im Hinblick auf ihre Anwendungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen, aber auch anderweitig geprägten führungs- und organisationsbezogenen Fragestellungen hin untersucht. Dort wird also *keine allgemeine Abhandlung* über wissenschaftliche Theorien entfaltet. Behandelt werden Theorien, die *auf bestimmte Realphänomene*, nämlich Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen *bezogen* sind. Dieses Vorhaben setzt eine Klärung dessen voraus, was unter „Organisation“, „Management“ und „Unternehmensführung“ zu verstehen ist.

Spezifikation des Objektbereichs

Diese definitorische Aufgabe kann hier kurz gehalten werden, weil im einschlägigen Schrifttum umfassende Diskussionen dieser drei betriebswirtschaftlichen Kernbegriffe angeboten werden. Bezug genommen werden soll im Folgenden insb. auf die synoptischen und konzeptionellen Vorarbeiten Macharzinas, in dessen Hauptwerk „Unternehmensführung“ (1993) jeder dieser drei Begriffe erörtert wird.

Im Hinblick auf den *Organisationsbegriff* kontrastiert Macharzina (1993) die von Plenge (1919), Heinen (1968), Kast und Rosenzweig (1970), Hoffmann (1973), Grochla (1978), Laux und Liermann (1987) sowie dem REFA-Verband (1991) vorgestellten Ausdeutungen. Danach ist Organisation

Organisationsbegriff

- eine bewusste Lebensseinheit aus bewussten Teilen. Das heißt klar, dass Organisation etwas Geistiges ist und dass es stets auf die innere Seele ankommt (Plenge 1919),
- ein zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet (Heinen 1968),
- ein zielorientiertes, psychosoziales und technologisches System (Kast/Rosenzweig 1970),
- die planmäßige Zusammenfassung von Menschen und Sachen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel (Hoffmann 1973),

**Instrumentelles
versus
institutionelles
Organisations-
verständnis**

**Begriff der
Organisations-
theorie**

**Management-
begriff**

- ein System von Regeln, das die Aufgabenerfüllung der Unternehmung zielgerichtet und dauerhaft ordnet (Grochla 1978),
- die Tätigkeit der zielorientierten Steuerung der Aktivitäten in einem sozialen System mit mehreren Mitgliedern (funktionaler Organisationsbegriff) als auch das soziale Gebilde selbst (institutioneller Organisationsbegriff) (Laux/Liermann 1987) sowie
- ein Ordnungsrahmen für das betriebliche Geschehen (REFA 1991).

Der Inhalt des Organisationsbegriffs ist also nicht eindeutig gefasst. Gleichwohl wird deutlich, dass von einem instrumentellen („das System (im betriebswirtschaftlichen Kontext: Unternehmen) *hat* eine Organisation“) ein institutionelles („das System (im betriebswirtschaftlichen Kontext: Unternehmen) *ist* eine Organisation“) Organisationsverständnis zu unterscheiden ist. Wichtig ist auch zu erkennen, dass sich beide Organisationsbegriffe auf unterschiedlichste Sozialsysteme (z. B. Kirchen, Schulen, Fußballvereine, Unternehmen) beziehen können. Unter Rückgriff auf die Theoriebegriffsüberlegungen des Abschnitts 1.1 *stellen Organisationstheorien somit übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme dar, die (1) sowohl auf den Ordnungsrahmen von Sozialsystemen und die in ihnen herrschenden Regeln als auch (2) auf die Sozialsysteme als solche und die Gesamtheit der in ihnen herrschenden Wirkprozesse bezogen sind.*

Der *Managementbegriff* wird bei Macharzina (1993) unter Rückgriff auf die Arbeiten von Fayol (1916), Drucker (1954), Owen (1958), Ansoff (1966), McNamara (1968), Wild (1971), Anthony (1981), Leontiades (1982), Stoner (1982) sowie Steinmann und Schreyögg (2000) spezifiziert. Danach ist Management

- *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* (Fayol 1916),
- the organ of society specifically charged with making resources productive by planning, motivating and regulating the activities of persons towards the effective and economical accomplishment of a given task (Drucker 1954),
- the art of working through other people (Owen 1958),
- eine komplexe Aufgabe: Es müssen Analysen durchgeführt, Entscheidungen getroffen, Bewertungen vorgenommen und Kontrollen ausgeübt werden (Ansoff 1966),
- die schöpferischste aller Künste, denn sein Medium ist das menschliche Talent selbst (McNamara 1968),
- die Verarbeitung von Informationen und ihre Verwendung zur zielorientierten Steuerung von Menschen und Prozessen (Wild 1971),

- two very basic functions: decision making and influence (Anthony 1981),
- the creation, adaption, and coping with change (Leontiades 1982),
- the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals (Stoner 1982) sowie
- ein System von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen (Steinmann/Schreyögg 2000).

Der Managementbegriff kann – ähnlich wie derjenige der Organisation – in zweifacher Weise ausgedeutet werden. Erstens ebenfalls instrumentell, wobei hiermit die Führung und Leitung von Sozialsystemen angesprochen ist. Und zweitens wiederum institutionell; hier ist die Gruppe der Personen gemeint, der die Führung und Leitung der Sozialsysteme obliegt. Auch der Managementbegriff kann sich auf Sozialsysteme unterschiedlichsten Typs beziehen. Das meint einerseits, dass neben Kirchen, Schulen, Fußballvereinen, Unternehmen usw. zahlreiche andere Sozialsystem-Typen einer Führung und Leitung bedürfen. Es verweist andererseits darauf, dass die Teileinheiten der vorgenannten Sozialsysteme (bezogen auf Unternehmen bspw. Geschäftsbereiche, Abteilungen, Arbeitsgruppen in der Fertigung) ebenfalls Zielobjekte von Management-Aktivitäten sind und dementsprechend von Managern „angeführt“ werden. Insbesondere im angelsächsischen Einzugsbereich ist es üblich, den Managementbegriff auch im Zusammenhang mit niedrigeren Hierarchieebenen von Sozialsystemen zu verwenden. Bezogen auf den Erkenntnisbereich dieses Buches – Theorien – ist somit festzuhalten, dass mit *Managementtheorien übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme gegeben sind, welche die Führung und Leitung von Sozialsystemen zum Inhalt haben.*

Mit dem *Unternehmensführungsbegriff* setzt sich Macharzina (1993) aufgrund der Ausrichtung seiner Schrift verständlicherweise detailliert auseinander. Er kontrastiert die Auffassungen Beyers (1970) und Rühlis (1988) und gelangt zu einer eigenen Definition. Danach ist Unternehmensführung (bzw. -politik)

- ein auch durch systembezogene Merkmale charakterisiertes Phänomen (Beyer 1970),
- jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmt wird (Rühli 1988) sowie
- die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure, welche die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unterneh-

*Instrumentelles
versus
institutionelles
Managementver-
ständnis*

*Begriff der
Management-
theorie*

*Unternehmens-
führungsbegriff*

mens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen (Macharzina 1993).

Begriff der Unternehmensführungstheorie

Genauso wie beim Management geht es also um die Führung und Leitung von Sozialsystemen. Allerdings sind im Falle der Unternehmensführung nicht sämtliche auf das Sozialsystem einwirkenden Entscheidungshandlungen gemeint, sondern nur jene, die durch einen hohen monetären Wert, durch einen hohen immateriellen Wert, durch eine große zeitliche Reichweite, durch eine Irreversibilität, durch einen breiten Geltungsbereich, durch einen Grundsatzcharakter und durch einen geringen Strukturierungsgrad gekennzeichnet sind (Macharzina 1993). Auch der Unternehmensführungsbegriff lässt sich instrumentell sowie institutionell ausdeuten (Bamberger/Wrona 2004; Becker/Fallgatter 2005; Becker 2011). Mithin handelt es sich bei *Unternehmensführungstheorien um übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme, die auf die Führungs- und Leitungsaktivitäten der obersten Hierarchieebenen von Sozialsystemen bezogen sind.*

Im Rahmen einer vergleichenden Betrachtung der Phänomene Organisation, Management und Unternehmensführung ist festzuhalten, dass der Organisationsbegriff allgemeiner ist als derjenige des Managements, da Letzterer einen *Teilaspekt* von Organisationen, nämlich eben deren Führung und Leitung, thematisiert. Weiterhin erscheint der Managementbegriff weiter gefasst als derjenige der Unternehmensführung, da sich Letzterer schwerpunktmäßig auf die Führungs- und Leitungsaufgaben der *Hierarchiespitze eines bestimmten Typs* von Organisationen konzentriert.

Gemeinsame Theoriebasis

Aufgrund dieses Wesensunterschieds von Organisation, Management und Unternehmensführung *könnte* zunächst geschlossen werden, dass es sich bei Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien um stark unterschiedliche Aussagensysteme handelt. Dieser Auffassung soll in der vorliegenden Schrift jedoch *nicht gefolgt* werden. Stattdessen soll darauf verzichtet werden, die Gruppe der Organisationstheorien von derjenigen der Managementtheorien sowie derjenigen der Unternehmensführungstheorien abzugrenzen. Diese drei „Theoriewelten“ überschneiden sich in hohem Maße. Folgende Gründe geben zu dieser Vermutung Anlass:

3 Gründe

Ausrichtungen auf Organisationen

■ Erstens beziehen sich – wie gezeigt – nicht nur Organisationstheorien, sondern auch Management- und Unternehmensführungstheorien auf Organisationen. Die in jeder dieser drei Gruppen platzierten Theorien setzen sich in grundsätzlicher Weise mit Sozialsystemen und Institutionen auseinander und untersuchen die von diesen genutzten Ordnungsrahmen und Regelungen. Die Organisations-, die Management- und die Unternehmensführungstheorien thematisieren dabei sowohl institutionelle als auch instrumentelle Aspekte von Organisationen. Aufgrund der

Erstreckung auf institutionelle Aspekte von Organisation ist eine Zuweisung von Organisationstheorien zu *einem* Funktionsbereich der betrachteten Systeme (nämlich dem Funktionsbereich „Organisation“) somit unzweckmäßig.

- *Zweitens* stellen Theorien jeder dieser drei Gruppen die in Sozialsystemen, Institutionen bzw. Organisationen vollzogenen Gestaltungshandlungen in den Vordergrund der Betrachtung. Nicht nur die Management- und Unternehmensführungstheorien, sondern auch die Organisationstheorien beschäftigen sich in erheblichem Maße mit Einwirkungsformen von Akteuren, die eine überlebens- bzw. erfolgsorientierte Gestaltung des jeweiligen Sozialsystems bzw. der jeweiligen Institution oder Organisation zum Ziel haben. Dies bedeutet freilich nicht, dass Organisations-, Management- bzw. Unternehmensführungstheorien durchweg die Generierung von *normativen*, also empfehlenden Aussagen zum Ziel haben. Tendenziell ist sogar das Gegenteil der Fall: In der überwiegenden Zahl verstehen sich die Theorien als Theorien im „klassischen“ Sinn, welche vorrangig auf ein Erklären bzw. Verstehen organisationaler (Gestaltungs-)Prozesse und weniger auf die Bereitstellung von gestaltungsbezogenen Sollaussagen abzielen. Ihr Ziel besteht somit hauptsächlich in einer kritischen Reflexion der in der Realität vorgefundenen Verhaltensweisen und Zusammenhänge. Auch bei Zugrundelegung des Vergleichsmerkmals „Gestaltungsorientierung“ machen also eine kategorische Trennung und eine gesonderte Behandlung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien wenig Sinn.
- Und *drittens* wird bei einer Durchsicht der verfügbaren Organisations- und Managementtheorien deutlich, dass diese schwerpunktmäßig, wenn nicht sogar fast durchweg übergeordnete, gesamtinstitutionenbezogene, grundsätzliche, längerfristig bedeutsame, schlecht-strukturierte, wertbeladene, innovative etc. Fragestellungen diskutieren. Nicht nur die Unternehmensführungs-, sondern auch die Organisations- und Managementtheorien behandeln somit Themenbereiche, die von Autoren wie Macharzina (1993) dem Bereich von Unternehmensführungsentscheidungen zugeordnet werden. Oder anders ausgedrückt: Organisations- und Managementtheorien abstrahieren genauso wie Unternehmensführungstheorien weitgehend von weniger bedeutsamen Einzelentscheidungen und richten ihr Augenmerk auf „echte Organisationsentscheidungen“ (vgl. analog hierzu Gutenberg 1951; Gemünden 1983).

Aufgrund dieser Argumente muss eine jegliche kategorische Trennung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien als gekünstelt anmuten. Sie würde dort einen Unterschied stilisieren, wo kaum einer besteht und überdies die Interdependenz von Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen verkennen. Daher erscheint es

*Ausrichtung
auf Gestaltungs-
handeln*

*Ausrichtung
auf strategische
Aspekte*

gerechtfertigt, die in der vorliegenden Schrift vorgestellten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien integrativ zu behandeln.

2.2 Gründe für die Vielzahl an OMU-Theorien

Begründung der Theorievielfalt

Bei einer Durchsicht von Organisations-, Management- und Unternehmensführungspublikationen (z. B. Walter-Busch 1996; Ortmann/Sydow/Türk 1997; Kieser 1999a; Weik/Lang 2001; Scherer 2003) fällt auf, dass in diesen Erkenntnisbereichen eine sehr große Anzahl an Theorien existiert. Dies erscheint zunächst erstaunlich, ist bei einer näheren Betrachtung jedoch mit vier Gründen erklärbar (vgl. hierzu auch Kieser 1995; Scherer 1999):

Abstraktheit

■ Die Phänomene „Organisation“, „Management“ und „Unternehmensführung“ weisen einen hohen Abstraktionsgrad auf. Auch dies ist ein wesentlicher Grund für die bestehende Theorievielfalt besteht. Die beforschten Phänomene sind so sehr von der Gegenständlichkeit losgelöst, dass keiner von uns sie je in ihrer ganzen Vollständigkeit sinnlich wahrgenommen hat. So kann man bspw. den Organisationstyp „Unternehmen“ genauso wenig sehen wie denjenigen namens „Fußballverein“. Allenfalls kann man die für sie stehenden „Oberflächenphänomene“ wie Werkshallen, Bürogebäude, Logos, Briefköpfe, Türschilder, Schreibtische, Produkte, Stadien, auf einem Rasen einem Ball nachjagende Menschen oder Fußballtrikots erkennen. Gleiches gilt für andere Organisationstypen. Noch weniger gut wahrnehmbar sind die Phänomene „Management“ und „Unternehmensführung“: Was wir hier direkt erkennen können, sind die für diese Gestaltungshandlungen verantwortlichen Personen, die Räume und Konferenzzimmer, in denen sie ihre Entscheidungen treffen, die von ihnen genutzten Entscheidungshilfsmittel (Flipcharts, Computer, Beamer) oder die Akten, in denen ihre Entscheidungsinhalte dokumentiert sind. Am abstraktesten dürften wohl die Aktivitäten der Unternehmensführung sein, da es sich um allgemeinere Grundsatzentscheidungen handelt, die durch zahlreiche Einzelentscheidungen konkretisiert werden müssen.

Mehrdeutigkeit

Diese Abstraktheit der Phänomene „Organisation“, „Management“ und „Unternehmensführung“ begünstigt nicht zuletzt deshalb eine Theorievielfalt, weil sie jeweils in hohem Maße interpretationsbedürftig sind. Weder bei Organisations- noch bei Management- oder Unternehmensführungsangelegenheiten gibt es eine objektive Ausprägung und schon gar nicht eine eindeutige Ursachen- und Wirkungskonstellation (vgl. Ab-

schnitt 4.6). Was wichtig ist und wie die relevanten Wirkungszusammenhänge sind, das hat vielfach der Betrachter zu entscheiden – und dies gilt auch für Wissenschaftler, die sich mit diesen Phänomenen beschäftigen. Gmür (1993) vergleicht die auf diese Bereiche abzielenden Theorien sogar mit Volksmärchen des Mittelalters oder Mythen der Antike, was freilich angesichts des ungleichen empirischen Erährungsgrads fragwürdig erscheint.

- Aber auch die hohe Komplexität der zu betrachtenden Phänomene begünstigt eine Theorienvielfalt. Organisation, Management und Unternehmensführung sind keine monolithischen Gestaltungsbereiche; stattdessen setzen sie sich aus einer Vielzahl inhaltlich verwobener Teilprobleme zusammen. So differenziert bspw. die Organisationswissenschaft seit langem zwischen makroorganisatorischen (gesamunternehmensbezogenen) und mikroorganisatorischen (gruppenbezogenen) Fragestellungen, zwischen denen wiederum zahlreiche Wechselwirkungen bestehen. Zu behandeln sind also Individual-, Gruppen- und Gesamtorganisationsprobleme sowie die Beziehungen zwischen Individuum und Gruppe, Individuum und Organisation sowie zwischen Gruppe und Organisation. In ähnlicher Weise lassen sich die Bereiche Management und Unternehmensführung in Betrachtungsebenen (strategisch, taktisch, operativ; Managementfunktionen wie Zielsetzung, Strategieformulierung, Planung, Planrealisation, Kontrolle) dekomponieren. Jeder dieser Bereiche ist inhaltlich unterschiedlich gelagert und bedarf deshalb einer speziellen Art der Problembehandlung. So könnte bspw. argumentiert werden, dass gruppenbezogene Fragestellungen in einem stärkeren Maße eine individualpsychologisch ausgerichtete Theoriebildung erfordern als gesamunternehmensbezogene Fragestellungen. Es dürfte somit kaum möglich sein, *eine* Theorie zu entwerfen, die sämtliche Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen hinreichend erklären bzw. verstehen hilft. Die Theorienvielfalt ist somit vorprogrammiert. Diese Problematik wird deshalb nochmals verschärft, weil selbst jedes der dargelegten Teilprobleme aus einer unterschiedlichen Perspektive heraus betrachtet werden kann.

Während diese Begründungen im Untersuchungsgegenstand selbst angesiedelt sind, tragen darüber hinaus soziale, in der Community der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler liegende Ursachen zur Theorienvielfalt bei:

- So ist zu berücksichtigen, dass in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung Wissenschaftler mit unterschiedlichen Disziplintraditionen aufeinandertreffen. Forschungsaktivitäten werden durch Betriebswirte, Soziologen, Psychologen, Politologen und Vertreter anderer Disziplinen betrieben. Dementsprechend finden sich im Kreis

Komplexität

Unterschiedlicher disziplinärer Hintergrund

Profilierungs- sucht

Gesamt- beurteilung

der Wissenschaftler unterschiedliche Auffassungen darüber, was Wissenschaft im Allgemeinen und Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft im Besonderen darstellen sollen und welche Erkenntnis zu präferieren ist. Oben ist diese Meinungsverschiedenheit ja bereits angeklungen; so bspw. in dem Abschnitt 1.4, in dem die erklärende und die verstehende Wissenschaftsrichtung einander gegenübergestellt worden sind oder wo der Einfluss von Denkschulen auf den Wissenschaftsprozess behandelt worden ist (vgl. Abschnitt 1.7). Offen sind also Fragen von der Art: Soll nach einer Herleitung von nomologischen Aussagen gestrebt werden? Inwieweit sollen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsphänomene in quantitativer Form abgebildet werden? Inwieweit sollen neben sichtbaren auch unsichtbare Phänomene behandelt werden? Soll neben idealtypischem auch realtypisches Verhalten thematisiert werden?

- Und schließlich darf nicht übersehen werden, dass der Entwurf einer neuartigen Theorie für Wissenschaftler ein Instrument darstellt, um sich im Wettbewerb mit Kollegen zu profilieren. Dementsprechend sind auch viele Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler fortwährend auf der Suche nach übergeordneten Aussagensystemen, die bislang so noch nicht existieren. Dass in der heutigen schnelllebigen Zeit viele dieser neu in die Welt gesetzten Aussagensysteme mit dem Wort „Theorie“ betitelt werden, diesen Namen aufgrund mangelnder intellektueller Erheblichkeit und Grundsätzlichkeit jedoch kaum verdienen, braucht hier nicht weiter belegt zu werden.

Zu fragen bleibt nur noch, ob die bestehende Theorievielfalt für die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft ein Übel oder ein Wohl darstellt (Pfeffer 1993; van Maanen 1995; Suddaby 2014). Einerseits ist sie nicht unproblematisch, da sie zu Lasten der Anschlussfähigkeit der innerhalb von Disziplinen bestehenden Erkenntnisbausteine geht und allgemein den Dialog zwischen Wissenschaftlern, die unterschiedliche Theorien favorisieren, erschwert. Kieser argumentiert im Rahmen eines anlässlich der wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft gehaltenen Vortrags, dass wissenschaftliche Disziplinen dann stark sind, wenn in ihnen ein Konsens in Ansätzen (= Theorien) und Methoden besteht (Kieser 2006). Diese Sichtweise wird insb. von einigen Kollegen der Volkswirtschaftslehre vertreten. Angesichts der Theorievielfalt des Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereichs fragen sie sogar: „Wo ist da die Theorie?“ Sie halten es für notwendig, die komplexe Realität aus der Perspektive *einer* Theorie auszu-deuten und bevorzugen dabei insb. die präskriptive Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2). Eine Konzentration von Wissenschaftsdisziplinen auf *eine* Theorie ist jedoch insofern problematisch, als die zu studierenden Real-

phänomene üblicherweise durch das Merkmal der inhaltlichen Vielfalt gekennzeichnet sind (dies gilt insb. für die Wirtschaftswelt). Insbesondere werden Entscheidungen in der Realität nicht immer allein nach rationalen Gesichtspunkten getroffen. Ein Theoriemonismus dürfte sich somit problemverkürzend auswirken. Interessanterweise haben führende, höchstrangig publizierende Vertreter der Volkswirtschaftslehre (z. B. Henrich et al. 2001; Fehr/Gächter 2002) in den vergangenen Jahren für eine Lockerung der strengen Rationalitätsannahme der präskriptiven Entscheidungstheorie plädiert. Auch die Volkswirtschaftslehre scheint sich also allmählich ebenfalls für eine mehrdimensionale Theoriefundierung zu öffnen.

Daher sollte die in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft bestehende Theorievielfalt nicht als unüberwindbares Problem, sondern als Chance begriffen werden. Sie korrespondiert mit der Abstraktheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität des Erkenntnisobjekts. Sie erscheint sogar notwendig, um dem inhaltlich weit aufgefächerten Erkenntnisfeld gerecht werden zu können. Der Erkenntnisbereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft erstreckt sich eben über unterschiedlichste Felder wie Strategieformulierung, Unternehmensverfassung, Planungssysteme, Unternehmenskultur, Anreizsysteme und grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit. Auch wurzelt die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft in vielen Ländern, wo unterschiedliche Wissenschaftsstile (Galtung 1981) und Managementstile (Perlitz 2004) vorherrschen. Weik (1996) ist somit zuzustimmen, wenn sie bemerkt, dass die Vielfalt der Theorien angesichts der Heterogenität des Objektbereichs, der langen Zeit und der großen Zahl der Forscher, die sich mit dem Thema Organisation beschäftigt hat, weder verwunderlich noch alarmierend ist (vgl. auch Walger 1999).

Während es somit nicht schadet, dass die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft durch eine Theorievielfalt gekennzeichnet ist, sollten einzelne Forschungsprojekte immer von *einer oder wenigen* Theorie(n) getragen sein. Im Bereich einzelner Forschungsprojekte ist eine zu vielschichtige Theoriefundierung nachteilig, weil dies fast immer zu Lasten der Konsistenz der Argumentation geht.

*Theorievielfalt
als Chance*

2.3 Bedeutung einer sorgfältigen Auseinandersetzung mit OMU-Theorien

Die Fachvertreter der Betriebswirtschaftslehre stimmen weitgehend darin überein, dass eine sorgfältige Auseinandersetzung mit Organisations-, Ma-

nagement- und Unternehmensführungstheorien sowie eine konsequente Berücksichtigung dieser Theorien in (empirischen) Forschungsbemühungen unabdingbar ist. Dies geht sogar so weit, dass es heutzutage praktisch unmöglich ist, in betriebswirtschaftlichen Spitzenzeitschriften einen Forschungsbericht zu platzieren, in dem nicht eindeutig auf eine (oder mehrere) Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien Bezug genommen wird.

6 Gründe

Warum legt jedoch die Betriebswirtschaftslehre (wie auch andere Wissenschaftsdisziplinen) so viel Wert auf eine konsequente Theorieausrichtung? In Anlehnung an und Erweiterung von Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992) sowie Walter-Busch (1996) sind *sechs Gründe* zu nennen, die teilweise in den vorausgehenden Abschnitten bereits angeklungen sind (Brockhoff (2016) liefert einen kompatiblen Katalog an Gründen, warum die Auseinandersetzung mit der Ideengeschichte der Betriebswirtschaftslehre wichtig ist. Suddaby (2014) hält Theorien für unverzichtbar, weil sie Mittel zur Wissensakkumulation und -abstraktion darstellen, einen kraftvollen normativen Wert haben und überdies Wissen legitimieren können):

Grundlegende Argumente

■ Eine konsequente Theorieorientierung ist unabdingbar, weil Theorien *grundlegende inhaltliche Argumente* beisteuern, die das in der Realität vorgefundene Wirkungsgeflecht besser verstehen helfen. Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien sind mehr als ausschnittshaftes und einzelfallbezogenes Praktikerwissen: Sie abstrahieren vom Einzelfall und sie sind aus der vergleichsweise neutralen Position des Wissenschaftlers heraus erstellt worden.

Destillate von Forschungsbemühungen

■ Eine konsequente Theorieorientierung ist erforderlich, weil Theorien Destillate bzw. konsistente Zusammenfügungen von zahlreichen ihnen vorausgehenden konkreten Forschungsbemühungen darstellen. In Theorien ist der Mainstream der Erkenntnis verdichtet. Sie sind das „geronnene Wissen“ der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre.

Disziplinbildung

■ Eine konsequente Theorieorientierung darf nicht fehlen, weil erst sie dafür sorgt, dass sich die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung als Wissenschaftsdisziplin konstituieren kann. Wären Theorien nicht vorhanden, dann würden diese Erkenntnisgebiete nicht mehr darstellen als wenig integrierte Ansammlungen einer Vielzahl von Einzelbefunden. Mit Verweis auf Kant und mit Blick auf die Organisationswissenschaft packen Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992) diese wichtige Funktion von Theorien in die Bemerkung, dass diese zu einer Befreiung aus einer selbstverschuldeten Unmündigkeit der Organisationsforschung beitragen würden.

- Aus der Sicht des jeweiligen Forschung Treibenden ist eine konsequente Theorieorientierung brotnötig, weil dieser hierdurch weitgehend sicherstellen kann, dass sich die anvisierten Forschungsbemühungen gut in den Wissensbestand „seiner“ Disziplin einfügen lassen. Eine klare Theorieorientierung reduziert somit das forscherseitige Risiko (Redundanz, mangelnde Anschlussfähigkeit etc.).
- Eine konsequente Theorieorientierung ist zu empfehlen, weil auf diesem Wege die Standpunktabhängigkeit sämtlicher organisations-, management- und unternehmensführungsbezogener Erkenntnisse und deren Relativität gezeigt werden kann.
- An einer konsequenten Theorieorientierung kommt man nicht vorbei, weil anhand einer Theoriediskussion ein ideengeschichtlicher und inhaltlicher Überblick über die jeweilige Disziplin (Organisations-, Management- bzw. Unternehmensführungswissenschaft) geschaffen wird. Im betriebswirtschaftlichen Bereich stellen Theorien verdichtete Informationen darüber bereit, welche Probleme und Sichtweisen in der Unternehmenspraxis während der Zeit des Entstehens einer bestimmten Theorie vorgeherrscht haben. So ist bspw. Taylors Konzept des Scientific Managements (vgl. Abschnitt 3.1.2) vor allem durch den in den damaligen Betrieben herrschenden hohen Rationalisierungsdruck geprägt, während sich im ressourcenbasierten Ansatz (vgl. Abschnitt 4.8) insb. das sich in den achtziger Jahren entfaltende Problem der Integration zügellos diversifizierter Unternehmen widerspiegelt (vgl. auch Welz 2010).

Integrationsmittel

Perspektivenbestimmung

Ideengeschichtlicher Überblick

2.4 Problem der inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien

Eine wesentliche Aufgabe von Wissenschaft besteht im Schaffen von Ordnung. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf den Objektbereich selbst, sondern auch für die sich auf diesen beziehenden Aussagensysteme (Theorien). Deshalb haben sich zahlreiche Wissenschaftler (z. B. Burrell/Morgan 1977; Gmür 1993; Scherer 1999; Macharzina/Wolf 2018 und die dort erwähnten Quellen) bemüht, die mittlerweile große Zahl an Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien zu ordnen. Eine derartige Ordnung kann anhand von *Formalkriterien* (z. B. Zeitpunkt der Theorieentstehung) als auch anhand von *inhaltlichen Kriterien* (inhaltliche Dimensionen, anhand derer sich die Theorien gleichen bzw. unterscheiden) erfolgen. Es versteht sich fast von selbst, dass die letztgenannte Ordnungsform überlegen ist, weil sie

Ordnungsbildung als Wissensschaftsziel

Mangel an klaren Kriterien

mehr und vielschichtigere inhaltliche Informationen bereitstellt als die erstgenannte.

Gleichwohl sind einer derartigen inhaltlichen Ordnung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien Grenzen gesetzt. Dies liegt zum einen daran, dass ein eindeutiger Kriterienkatalog, anhand dessen Theorien klassifizierbar sind, nicht verfügbar ist und dass es überdies kaum möglich ist, die Theorien entlang von Inhaltskriterien eindeutig einzuordnen. In den letzten 35 Jahren hat sich das letztgenannte Problem dadurch erheblich verschärft, weil in diesem Zeitraum in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung eine relativ große Zahl an Theorien neu vorgestellt worden ist, die (1) teilweise durch eine extreme inhaltliche Vielfalt, (2) teilweise jedoch auch durch erhebliche inhaltliche Überschneidungen charakterisiert sind. Gerade im Kreis der neueren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien ist die Zahl jener groß, die nicht eindeutig voneinander abseidbar sind: Oft finden sich identische Gedankensplitter in unterschiedlichen Theorien wieder.

Im Rahmen von Lehrbüchern ergibt sich noch eine weitere Schwierigkeit: Lehrbücher haben die Aufgabe, Leser, die sich noch recht wenig mit dem jeweiligen Stoffinhalt auskennen, mit diesem vertraut zu machen. Vor dem Hintergrund dieses eingangs bestehenden deutlichen Wissensgefälles zwischen Verfasser und Leser erscheint das übliche, eine „gute Wissenschaft“ auszeichnende Vorgehen, bereits zu Textbeginn einen inhaltlich ausgerichteten Ordnungsrahmen zu präsentieren, wenig zielführend. An dieser Textstelle ist es dem Leser nämlich noch nicht möglich nachzuvollziehen, warum der Verfasser diese oder jene Einordnung einer bestimmten Theorie vorgenommen hat.

Ordnung anhand der Zeitachse

Aufgrund dieser Besonderheiten werden im Nachfolgenden die zu behandelnden Theorien entlang des simplen, aber unbestechlichen Kriteriums der Zeitachse präsentiert. Sie werden danach geordnet, wann sie entstanden bzw. in der Management-, Organisations- und Unternehmensführungsforschung populär geworden sind. Erst am Ende der Schrift, nachdem der Leser mit der Gesamtmenge der Theorien vertraut ist, wird der Versuch unternommen, diese inhaltlich zu klassifizieren.

Kontrollfragen zu Hauptabschnitt 2

1. Kontrastieren Sie die Begriffe „Organisation“, „Management“ und „Unternehmensführung“ anhand frei gewählter Vergleichskriterien.
2. Was versteht man unter dem instrumentellen und was unter dem institutionellen Organisationsverständnis (Managementverständnis, Unternehmensführungsverständnis)?
3. Welche der zitierten Verständnisse des Organisationsbegriffs (des Managementbegriffs, des Unternehmensführungsbegriffs) bevorzugen Sie? Warum?
4. Warum werden Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien in diesem Buch integrativ behandelt?
5. Warum ist eine Auseinandersetzung mit Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien unabdingbar?
6. Anhand welcher Kriterien kann eine Ordnung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien erfolgen?
7. Welche Probleme wirft eine inhaltliche Klassifikation von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien auf?
8. Welche Schwächen weist eine entlang der Zeitachse vollzogene Theorieklassifikation auf?

3 Fundamente der OMU-Theorie

Wenn es nunmehr darum geht, die recht große Zahl an Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vorzustellen, dann sollen hier *zwei Hauptgruppen* gebildet werden: Während in der ersten jene Theorien zusammengefasst sind, welche als Klassiker der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien anzusprechen sind und deren Fundament bilden, inkorporiert die zweite Hauptgruppe Theorien, welche zu den aktuellen Entwicklungslinien der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung gehören.

Hinsichtlich der klassischen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien ist festzuhalten, dass diese trotz ihres (relativ) frühen Entstehungszeitpunkts auch heute noch keineswegs überholt sind. Das Attribut „klassisch“ trifft bei ihnen insofern voll und ganz zu, als in ihrem Rahmen in erheblichem Maße zeitlos gültige bzw. relevante Wirkungszusammenhänge der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsdisziplin diskutiert werden. Die klassischen Theorien werden so manches aktuelle, im Organisations- und Managementbereich auflodernde Untersuchungsgetöse genauso überdauern wie der stille Ozean tief unter der Oberfläche seiner Wellen. Diese auf Rosabeth Moss Kanter (1985) zurückgehende Sichtweise kann hier vollauf geteilt werden.

Gleichwohl erfordert eine Hinzuziehung älterer Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien stets deren Projektion in den gegenwärtig gültigen Bedingungsrahmen von Unternehmen. Es ist zu fragen, wo und inwieweit die heutigen Rahmenbedingungen von Unternehmen und anderen Institutionen den zum Zeitpunkt der Theorieentwicklung gültigen gleichen und welche der in den Theorien postulierten Bestands- und Zusammenhangsaussagen gültig geblieben sind und welche nicht.

*Klassische
versus neuere
OMU-Theorien*

*“Ewige”
Gültigkeit*

*Projektion in die
Gegenwart*

3.1 Administrationstheorien

Fachgelehrte sind sich weitgehend darin einig, dass mit den um die Wende vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert vorgelegten Werken von Max Weber, Frederick Winslow Taylor sowie Henri Fayol wesentliche Ausgangspunkte der modernen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie gegeben sind.

*Ausgangspunkte
der modernen
OMU-Theorie*

Pragmatismus als Ziel

Von Grochla (1978) und anderen Betriebswirten werden die nachfolgend zu diskutierenden Werke dieser Autoren als *betriebswirtschaftlich-pragmatische Ansätze* bezeichnet, weil sie stärker als die Mehrzahl der späteren Theorien unmittelbare gestaltungsbezogene Aussagen bereitstellen wollen und somit relativ „bodenständig“ sind. Jedes dieser Werke ist in starkem Maße aufgabenorientiert und damit weitaus „erdennaher“ als vieles von dem, was später im Theoriebereich hinzugefügt worden ist. Aber diese pragmatische Grundtendenz stellt nicht die einzige wesentliche Gemeinsamkeit der Arbeiten von Weber, Taylor und Fayol dar. Weitere sollen am Ende dieses Hauptabschnitts dargelegt werden.

3.1.1 Max Webers Bürokratiemodell

Webers Werdegang

Der Begriff „Bürokratiemodell“ ist mit dem Namen Max Webers untrennbar verbunden. Weber, der im ausgehenden neunzehnten und zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wissenschaftlich gewirkt hat, hat zunächst Rechtswissenschaften studiert und auch in dieser Disziplin promoviert (detailliertere, interpretativ teilweise überhöhte und daher nicht unproblematische Informationen über die Person und den Werdegang Webers finden sich bei Walter-Busch 1996). Weber, dessen Hauptarbeitsgebiet in der Rechtssoziologie lag, gilt als einer der Urväter der deutschen Soziologie.

3.1.1.1 Entstehung und Bedeutung des Modells

Flaggschiff sämtlicher Büro- kratiemodelle

Weber hat das Bürokratiemodell insb. in seinem zentralen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“, dessen Erstauflage 1922 erschienen ist, vorgestellt. Das Konzept der „Bürokratie“ ist freilich bereits im Verlauf des neunzehnten Jahrhunderts in Publikationen verschiedener anderer Autoren (zu Quellenangaben und inhaltlichen Charakterisierungen dieser Modellentwürfe vgl. Bruckmeier 1986; Anter 1995; Kieser 1999b) intensiv diskutiert worden. Weber war also nicht der Erste, der sich mit diesem damals gesellschaftlich immer bedeutender werdenden Phänomen beschäftigt hat. Seine herausragende Stellung im Kreise der damaligen Bürokratieforscher dürfte wesentlich damit zusammenhängen, dass sich in den Werken seiner „Konkurrenten“ widersprüchliche Ausdeutungen sowie uneinheitliche Beurteilungen des Bürokratiephänomens finden. Weber stieß in diesen Defizitbereich hinein, hatte in solider Weise empirisch-verstehend gearbeitet (vgl. Abschnitt 1.4) und lieferte die umfassendste Charakterisierung des Phänomens „Bürokratie“ sowie die sauberste Ausdeutung seiner Effizienzwirkungen (Albrow 1972; Bruckmeier 1986).

Verstehende Forschung

Weber hat sich nicht mit Unternehmen, sondern mit der *preußischen Staatsverwaltung* beschäftigt und auf dieser Basis das Bürokratiemodell entworfen. Dabei interessierte er sich weniger für die Entstehung des Staates als vielmehr für dessen spezifische Strukturform und Funktionsweise (Anter 1995). Es ging ihm (1) um die Identifikation von Ursachen, welche die als hoch wahrgenommene Leistung der preußischen Staatsverwaltung ermöglicht haben sowie (2) um einen Vergleich der Effizienz unterschiedlicher Herrschaftsformen. Indem Weber diese beiden Untersuchungsziele systematisch verfolgte, hat er weit mehr geleistet als einen einfachen Modellentwurf; er hat vielmehr der Nachwelt eine Vorstellung über den Rationalismus des ganzen Abendlandes präsentiert (Roth 1987). Deshalb verwundert es nicht, dass im Bürokratiemodell zwischenzeitlich ein *fundamentales Konzept der deutschen wie der internationalen Soziologie* gesehen wird. Nach Mayntz (1968) haben sich zur damaligen Zeit fast alle Werke der Organisationssoziologie ausdrücklich auf Weber bezogen. Roth (1987) bemerkt, dass heute von der deutschen Soziologie des ausgehenden neunzehnten und beginnenden zwanzigsten Jahrhunderts eigentlich allein Webers Werk *international* lebendig geblieben ist; eine Sichtweise, die insofern fragwürdig erscheint, als Gelehrte wie Simmel, Tönnies und Mannheim im Ausland ebenfalls stark rezipiert werden. Auch heute noch sind vor allem die drei von Weber im Rahmen des Bürokratiemodells kontrastierten Herrschaftsformen (siehe Abschnitt 3.1.1.4) aus soziologischen und organisationswissenschaftlichen Einführungskursen nicht mehr wegzudenken (Roth 1987).

Insbesondere in der U.S.-amerikanischen Soziologie und Organisationswissenschaft wird das Bürokratiemodell seit den sechziger Jahren intensiv und beständig als Referenzmodell herangezogen. Dies ist allein schon deshalb erwähnenswert, weil das Modell von den deutschsprachigen Organisationswissenschaftlern lange Zeit überhaupt nicht wahrgenommen wurde und eben erst durch diese Hinwendung der U.S.-Amerikaner in das Blickfeld der Betrachtung geriet. In den siebziger Jahren hatten viele deutschsprachige Organisationswissenschaftler die Forschungsberichte ihrer U.S.-amerikanischen Kollegen gelesen und dadurch in Erfahrung gebracht, dass Webers Bürokratiemodell eine hervorragende Grundlage für eigene empirische Organisationsforschungsbemühungen darstellt.

Im Folgenden soll das Bürokratiemodell anhand von fünf Aspekten besprochen werden: (1) den in seinem Rahmen verwendeten zentralen Begriffen, (2) den im Konzeptentwurf thematisierten Schlüsselfragen, (3) der in der Bürokratie bestehenden Herrschaftsform einschließlich deren Alternativen sowie (4) den konstitutiven Merkmalen des bürokratischen Verwaltungssystems. Im Anschluss daran wird (5) eine kritische Würdigung des Bürokratiemodells vollzogen.

*Preußische
Staats-
verwaltung*

*Untersuchungs-
ziele*

*Fundamentales
soziologisches
Konzept*

*Referenzmodell
der U.S.-
amerikanischen
Organisations-
forschung*

3.1.1.2 Modellrelevante zentrale Begriffe

Begriff der Bürokratie

Die Begriffe „Bürokratie“ und „Herrschaft“ nehmen in Webers Konzept eine zentrale Stellung ein. Im Hinblick auf den Erstgenannten ist interessant, dass Weber darauf verzichtet hat, ihn explizit zu definieren (Albrow 1972). Nachfolgende Wissenschaftler (z. B. Albrow 1972; Bosetzky 1980) haben sich bemüht, Webers Bürokratieverständnis herauszuarbeiten und kommen zu institutionell und instrumentell-funktional ausgerichteten Umschreibungen. Danach versteht man unter Bürokratie

- eine mit Verwaltungstätigkeit befasste Körperschaft ernannter Beamten (Albrow 1972),
- eine spezifisch zweckrationale Form der Organisierung menschlicher Arbeit und der Beherrschung von Menschen (Bosetzky 1980) sowie
- eine formal rationale Form der Herrschaftsausübung (Albrow 1972).

Dieses Bürokratieverständnis weicht erheblich von dem schon zur Lebenszeit Webers und auch heute noch dominierenden umgangssprachlichen Verständnis ab, wonach unter Bürokratie eine schwerfällige, ineffiziente Einheit und insb. die negativen Auswüchse derselben zu verstehen sind (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992).

Begriff der Herrschaft

Zum zweiten Schlüsselbegriff *Herrschaft* hat sich Weber explizit geäußert. Er sieht in ihr „jede Chance, durch irgendeine Einwirkung bei einer Person oder einer Gruppe von Personen eine Verhaltensweise auszulösen, die sie ohne diese Einwirkung nicht zeigen würde“ bzw. „die Chance, ... , für spezifische Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden“ (Weber 1972, S. 122). Herrschaft kann insofern als Sonderfall des in Abschnitt 3.6 zu behandelnden Machtphänomens erachtet werden, als Herrschaft nicht nur auf die aktuelle Situation beschränkt ist. Deshalb kann Herrschaft als ein Mechanismus gesehen werden, der eine Regelmäßigkeit und Zielgerichtetheit des Handelns von Organisationsmitgliedern ermöglicht.

Rationalisierung als Leitidee

Bereits anhand der Umschreibung dieser Begriffe wird der obige Hinweis verständlich, dass mit der *Rationalisierung von Institutionen* die große Leitidee des Weberschen Bürokratiemodells gegeben ist. Nach Weber gewinnen Bürokratisierungs- und Herrschaftsfragen insb. in jenen Organisationen an Gewicht, deren Handlungssituation im Zuge von Wachstumsprozessen (Hommel/Glaum/Thomaschewski 2003; Hutzschenreuter 2006) unüberschaubar geworden ist. Für Weber war die Bürokratie ein wesentlicher Bestandteil der Rationalisierung der modernen Welt als solcher. Dieser Modernisierungsprozess setzte eine zunehmende Genauigkeit und Eindeutigkeit all jener Prinzipien voraus, die für den sozialen Verband maßgeblich sind (Albrow 1972).

3.1.1.3 Konzeptimmanente Schlüsselfragen

Als im Bürokratiemodell thematisierte Schlüsselfragen kristallisieren sich somit heraus:

- Es sollen die Kernmerkmale eines leistungsfähigen Verwaltungssystems spezifiziert werden.
- Auf einer allgemeineren Ebene geht es um das Verstehen des Aufkommens und Funktionierens großer Organisationen.
- Es soll der Prozess der Rationalisierung dargestellt und analysiert werden.
- Es sind alternative Legitimationsgrundlagen von Herrschaft zu diskutieren.
- Es ist zu prüfen, welche Faktoren Organisationen stabil werden lassen bzw. halten.

5 Schlüsselfragen

3.1.1.4 Herrschaftsformen innerhalb und außerhalb der Bürokratie

Um die in der Bürokratie wirksame Herrschaftsform prägnant charakterisieren zu können, kontrastiert Weber mit der *charismatischen*, der *traditionalen* und der *legalen* drei Herrschaftsformen. Diese sind als „reine“ Formen zu begreifen, also als zugespitzte Extremzustände, die sich in der Realität in der umrissenen klaren Ausprägung kaum nachweisen lassen (vgl. Abschnitt 4.5.4). Sie sollen als Maßstab dienen, anhand dessen die Wirklichkeit beschrieben werden kann. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen Herrschaftsformen besteht in deren ungleicher Legitimationsgrundlage (Weber 1956; Gabriel 1979; Kieser 1999b; Rosa/Strecker/Kottmann 2018):

3 reine Herrschaftsformen

- Die *charismatische Herrschaft* (Weber 1956) wird durch eine Führungsperson ausgeübt, die ihre Legitimität dadurch erlangt, dass sie als gottgesandt, auserwählt oder mit besonderen Fähigkeiten ausgestattet gilt. Die Führungsperson verspricht, noch nie dagewesenen Wohlstand zu bringen. Sie stellt in Aussicht, für das Wohlergehen der Anhänger zu sorgen. Es besteht eine außeralltägliche Hingabe der Folgenden an die Heiligkeit, die Heldenkraft bzw. die Vorbildlichkeit dieser Führungsperson und die durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen. Charismatisch geführte Organisationen kennen keine ausdifferenzierten Organisationsstrukturen bzw. -systeme; strukturbildend ist der alles dominierende Unterschied zwischen Führungsperson und den anderen Organisationsmitgliedern. In einer charismatisch geführten Organisation werden die Mitglieder von der Führungsperson ohne Rückgriff auf formale Krite-

Charismatische Herrschaft

rien, Dokumente oder Regeln ausgewählt. Der sich insb. in Krisensituationen durchsetzenden charismatischen Herrschaft ist ein revolutionärer Charakter zu eigen. Als Beispiele charismatischer Herrscher werden im Schrifttum unterschiedlichste Personen von Mahatma Gandhi bis hin zu Adolf Hitler, in der Wirtschaftswelt der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Daimler-Benz-Konzerns, Edzard Reuter, genannt. Diese äußerst mehrwertigen Beispiele belegen die Ambivalenz des Phänomens „charismatische Führung“ (Steyrer 1995).

Traditionelle Herrschaft

■ In der *traditionalen Herrschaft* (Weber 1956) fußt der Steuerungsprozess auf althergebrachten Ordnungen und Regeln. Bindungen beruhen auf der geltenden Tradition und auf dem Glauben an überkommene Werte. Wie im Falle der charismatischen Herrschaft sind auch hier die Führungspersonen nicht an rationale Regeln gebunden, sondern bei dieser Form an Vorgaben, die aus der Vergangenheit übernommen worden sind. Die Führungspersonen folgen diesen Vorgaben, weil sie die Legitimität ihrer Herrschaft nicht aufs Spiel setzen wollen. Für traditional begründete Herrschaftssysteme ist typisch, dass der Führungszirkel aus einem Kreis berufen wird, der in einem engen persönlichen Verhältnis zum Herrschenden steht. Als Beispiel für traditionale Herrschaftsformen sind die mittelalterliche Feudalherrschaft, archaische Volksstämme Ostafrikas, in denen die Sippenältesten Vorrang genießen, aber auch das Fortbestehen des Patriarchalismus (Autorität des Hausherrn in der familialen Gemeinschaft) zu nennen. Weber selbst (1972) verweist auf den alten Orient und die alten mongolischen Eroberungsreiche als Staatsgebilde, in denen die traditionelle Herrschaft dominant war.

Legale Herrschaft

■ Bei der *legalen Herrschaft* (Weber 1956) beruhen die in der Organisation bestehenden Interaktionsprozesse auf einem gesetzten, formalen Recht. Diesem Recht sind alle Organisationsmitglieder – also auch die Führungspersonen – in gleichem Maße unterworfen. Die legale Herrschaft wird von einem bürokratischen Verwaltungsapparat getragen, der nach fest vorgegebenen Verfahrensrichtlinien arbeitet und deshalb in jeder Hinsicht personenunabhängig funktioniert. Einzelmerkmale dieses Apparats werden im nachfolgenden Abschnitt 3.1.1.5 erläutert.

Diese drei Herrschaftsformen sind in Abbildung 3-1 (Krallmann 2003) weiter beschrieben bzw. kontrastiert.

Überlegenheit der legalen Herrschaft

Weber argumentiert, dass sich in charismatisch und traditional geprägten Herrschaftssystemen keine Fachkompetenz bei den Organisationsmitgliedern herausbilden könne. Es mangle an einer allgemeinen Kalkulierbarkeit, die eine kontinuierliche wirtschaftliche Entwicklung ermögliche. Entscheidungen seien in erheblichem Maße an einzelne Personen gebunden. Es würde die Gefahr willkürbasierter Entscheidungen bestehen.

Webersche Herrschaftsformen

Abbildung 3-1

Kriterien	Legale Herrschaft	Traditionale Herrschaft	Charismatische Herrschaft
■ Legitimierung des Herrschenden	kraft Satzung	kraft Glaubens an die Heiligkeit der von jeher vorhandenen Ordnungen und Herrengewalten	kraft affektuellem Hingabe an die Person des Herrn und ihre Gnadegaben, insb. magische Fähigkeiten, Heldentum, Macht des Geistes und der Rede
■ Reinster Typ	Bürokratie	patriarchalische oder patrimoniale Herrschaft; ständische Herrschaft	Herrschaft des - Propheten - Kriegshelden - großen Demagogen
■ Typus des Befehlenden	Vorgesetzte	"Herr"	Führer
■ Typus des Gehorchenden	Verbandsmitglieder, Bürger	Untertanen	Jünger, Gefolgschaft
■ Typus des Verwaltungsstabs	ernannte Beamte	Hausangehörige; Diener	Gemeinde (irrational vom Führer ausgelesen nach Charisma und persönlicher Hingabe)
■ Basis der Gehorsamspflicht	Betriebsdisziplin; die Gehorsamspflicht ist abgestuft in der Hierarchie von Ämtern und geregelter Beschwerdeverfahren	Treue bzw. Pietät; gehorcht wird der Person kraft ihres Herkommens durch geheiligte Eigenwürde	Charisma; gehorcht wird dem Führer kraft seiner persönlichen Qualitäten und Bewährung, durch Wunder, Erfolge, Wohlergehen der Gesellschaft
■ Nachfolge	durch Wahl oder Ernennung	durch Familienrangfolge	- durch Orakel, Los - durch Führer selbst a) Nachfolgerdesignation b) Sohn durch Erbschema oder Aufsuchung des „Neuen“ nach Merkmalen der charismatischen Qualifikation
■ Beispiel	Stadtverwaltung	Sippenchef, König	Napoleon, Jesus

Sowohl die charismatische als auch die traditionale Herrschaft würden instabilere Verhältnisse erzeugen als die legale Herrschaft. Beide seien somit *vorrationalen Formen* der Herrschaft, während die legale eine rationale darstelle. Die legale Herrschaft sei somit die *reinste Herrschaftsform*. Er konkretisiert:

"Alle Herrschaftsgewalten, profane wie religiöse, politische wie unpolitische, lassen sich als Abwandlungen von oder Annäherungen an einige reine Typen ansehen, welche gebildet werden durch die Frage: welche Legitimitätsgrundlage die Herrschaft für sich in Anspruch nimmt. Unsere heutigen Verbände, vor allem die politischen, haben den Typus 'legaler' Herrschaften. Das heißt: Die Legitimität zu befehlen ruht für den Inhaber der Befehlsgewalt auf rational gesatzter, praktierter oder oktroyierter, Regel, und die Legitimation zur Satzung dieser Regeln wiederum auf rational gesatzter oder interpretierter 'Verfassung'. Im Namen nicht einer persönlichen Autorität, sondern im Namen der unpersönlichen Norm wird befohlen und der Erlaß des Befehls selbst ist auch seinerseits Gehorsam gegenüber einer Norm, nicht freie Willkür oder Gnade oder Privileg. Der 'Beamte' ist der Träger der Befehlsgewalt, und niemals übt er sie zu eigenem Recht aus, sondern stets trägt er sie zu Lehen von der unpersönlichen 'Anstalt', dem durch gesatzte Regeln normativ beherrschten spezifischen Zusammenleben bestimmter oder unbestimmter, aber nach regelhaften Merkmalen angebbaren Menschen.

Die 'Kompetenz', ein sachlich abgegrenzter Bereich von möglichen Befehlsobjekten, umgrenzt den Bereich seiner legitimen Gewalt. Eine Hierarchie von 'Vorgesetzten', die er im 'Instanzenzuge' beschwerdeführend anrufen kann, steht dem 'Bürger' oder 'Mitglied' des Verbandes gegenüber ... Die Scheidung von 'Amtssphäre' ... und 'Privatsphäre' ist ganz ebenso durchgeführt „beim kirchlichen“ wie beim politischen (oder sonstigen) Beamten. Die rechtliche 'Trennung' der Beamten von den Verwaltungsmitteln (in Natur- oder Geldform) ist in der Sphäre der politischen und hierokratischen Verbände genauso durchgeführt wie die 'Trennung' des Arbeiters von den Produktionsmitteln in der kapitalistischen Wirtschaft: sie ist deren völlige Parallele." (Weber 1974, S. 267 f.).

Die in diesem Zitat eingebetteten Strukturmerkmale des bürokratischen Verwaltungsapparats sollen nachfolgend ausführlicher dargelegt werden.

3.1.1.5 Konstitutive Merkmale des bürokratischen Verwaltungssystems

11 Merkmale

Das bürokratische Verwaltungssystem lässt sich anhand von elf Merkmalen charakterisieren (Weber 1972; Roppel 1979; Derlin 1992; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Manz/Albrecht/Müller 1994; Kieser 1999b). Während die ersten sechs dieser Merkmale den Amtsbetrieb im Allgemeinen charakterisieren, umschreiben die anderen fünf den Träger des Amtsbetriebs, den Beamten.

Regelgebundener Amtsbetrieb

- In der Bürokratie findet sich ein *regelgebundener Amtsbetrieb* (Weber 1972). Grundlage sämtlicher verwaltungstechnischer Entscheidungen (z. B. Entwicklung von Gesetzen, Verordnungen) sowie der Erledigung aller anderen Arbeitsaufgaben ist ein System abstrakter Regeln und Verfahrensweisen. Diese Regeln sind (1) genereller Art, (2) vergleichsweise abstrakt

gefasst, (3) mehr oder minder fest (zeitstabil), (4) relativ erschöpfend bzw. vollständig und (5) von den Beamten erlernbar. Die Regeln können nach sachlichen oder legalen Gesichtspunkten festgelegt sein. Die Regeln garantieren, dass der Amtsbetrieb standardisiert, formalisiert und kontinuierlich abläuft (vgl. Box 1; dieses Praxisbeispiel eines regelgebundenen Amtsbetriebs stimmt allerdings insofern nicht mit den Weberschen Sollvorstellungen über, als im vorliegenden Fall die Regeln von einem Mitglied der Eigentümerfamilie des betreffenden Unternehmens und damit nicht von der Gesamtgruppe der Führungskräfte entwickelt worden sind). Es erfolgt eine Entscheidungsfindung „im Geist der formalen Unpersönlichkeit (sine ira et studio – ohne Zorn und Eifer und ohne alle Parteilichkeit)“ (Bosetzky 1980, S. 387).

Box 1

Regelgebundener Amtsbetrieb in der Praxis: Melitta

Hinweise für einen regelgebundenen Amtsbetrieb finden sich unter anderem in Organisationshandbüchern (Organisationsanweisungen). Ein Auszug aus der von Horst Bentz, dem früheren Eigner der Melitta-Werke Bentz und Sohn, Minden, verfassten Organisationsanweisung „block und blei“ aus dem Jahre 1970 verdeutlicht dies:

Auszug aus dem Vorwort:

Im vorliegenden Buch „Block und Blei“ habe ich die Organisation der Melitta-Werke festgelegt und ich verlange, daß alle Mitarbeiter „Block und Blei“ restlos beherrschen und immer danach handeln.

Auszug aus dem Abschnitt Einleitung – Block und Blei:

Jeden Gedanken sofort schriftlich festhalten – muß zur Gewohnheit werden!

Am Arbeitsplatz – auf Reisen – bei Besprechungen – auf Betriebsrundgängen:

- haben wir stets einen DIN A 5 Block schreibbereit. DIN A 5 wählen wir als Mindestgröße, weil wir diese Aufschreibungen teilweise in Umlauf setzen, und dabei gehen kleinere Vordrucke als DIN A 5 leicht verloren, oder sie werden in Karteien oder Ablagen übersehen.
- Die Blätter sind perforiert oder geklebt – nicht geheftet.
- Wir beschreiben den Block parallel zur Längskante und lassen links 2 cm frei (reichlich Fingerbreite), damit der Text später in der Ablage oder im Sammelhefter nicht durchlocht wird oder im Heftrand verschwindet. Dieses Freilassen eines 2-cm-Randes an der linken Seite – auf der Rückseite rechts! – ist eine wichtige, allgemeine Vorschrift für alle Schriftstücke.
- Außerdienstlich tragen wir immer kleine Blocks bei uns, entweder DIN A 6 oder DIN A 7.

- Ferner liegen an möglichst vielen Stellen: am Telefon, auf dem Nachttisch, im Auto usw. DIN A 5 Blocks. An diesen Stellen hinterlegen wir zur Sicherheit noch einen Bleistift, den wir sonst immer bei uns tragen. Mehrfarbstifte sind besser, weil wir dann schon für die Weiterbearbeitung durch verschiedene Farben Hinweise geben können.

Auszug aus dem Abschnitt Arbeitsplatz – Die Werkzeuge:

Was brauchen wir laufend und wo liegt es?

Im kombinierten Schreibzeughalter:

Bleistifte, Kopierstifte, Farbstifte
Kugelschreiber mit verschiedenen Farben
Radiergummi
Büroklammern
Stempel (bis zu 8 Stück)
Stempelkissen
Wochenkalender
Nummern der Hausfernsprecher
Platzanzeiger

Einzeln auf dem Tisch:

Karteireiter (Kasten für 8 Farben)
Locher
Brieföffner
Fernsprecher

In der Schublade (geteilt):

a. Private Gegenstände
b. Schere
Lineal
Heftzange
Rechenschieber
Leimtube
Munition für Heftzange
Federn
Bleistiftminen, Besuchskarten
Schlüssel

An Sonderarbeitsplätzen sind die Sonderhilfsmittel ebenso ordentlich unterzubringen:

Zeichenplatz: Tusche in verschiedenen Farben
Farbkästen
Reißzeug
Winkel

Kartenplatz: Nadeln
Fähnchen
Schnüre

Karteiplatz: Kartenständer
Federn verschiedener Stärken für Normschrift

Wir befolgen an allen Arbeitsplätzen, auch im technischen Betrieb, den Grundsatz: *Was gebraucht wird, bekommt seinen festen Platz; alles andere verschwindet.*

Das gesamte Dokument „block und blei“ umfasst 88 Druckseiten und besteht durchweg aus derartigen Vorschriften.

Das Dokument wurde an neu eingestellte Mitarbeiter ausgehändigt und diese hatten es strikt zu befolgen.

Quelle: Melitta-Werke Bentz & Sohn 1970.

- Die Bürokratie ist durch eine *klare Kompetenzabgrenzung und Arbeitsverteilung* geprägt (Weber 1972). Der Kompetenzzuschnitt folgt dem Prinzip der Spezialisierung. Die Zuweisung von der als amtliche Pflichten interpretierten Aufgaben zu Aufgabenträgern ist relativ zeitstabil. Die Aufgaben werden in hoher Wiederholungsfrequenz erledigt. Jeder Beamte besitzt einen sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten sowie die zur Erfüllung dieser Pflichten notwendigen Befehlsgewalt (Autorität) sowie Weisungsbefugnisse einschließlich möglicher Zwangsmittel (Sanktionen). Diese Kompetenzen sind über Verwaltungsvorschriften personenunabhängig festgelegt. Die Ranghöheren sind nicht befugt, die Kompetenzen der Rangniedrigeren an sich zu ziehen.
- Für die Bürokratie typisch ist überdies das *Prinzip der Amts- bzw. Amtshierarchie* (Weber 1972). Es besteht ein streng vertikaler Aufbau des Verwaltungsapparats; die Ämter sind hierarchisch vielschichtig gestaffelt. Im Geschäftsbetrieb unbedingt einzuhalten sind der Instanzenzug (Staffelung von Weisungs- und Kontrollbefugnissen; alle von höheren Hierarchieebenen kommenden Informationen haben über alle Instanzen zu laufen) sowie der Dienstweg (alle von unten kommenden Informationen müssen ebenfalls über alle Instanzen laufen (Gehorsams- und Berichtspflichten)). Es bestehen Regelungen darüber, wer mit wem kommunizieren darf. Diese konsequente Hierarchisierung gilt auch für den sogenannten Appellationsweg von unten nach oben (Berufung und Beschwerden). Aufgrund der monokratischen Struktur des Instanzenzugs (jeder Untergeordnete hat einen Vorgesetzten) besteht ein Einliniensystem (vgl. Abschnitt 3.1.3.3.2). Nach Weber (1972) ist dieses System auch für die Untergebenen vorteilhaft, weil es den Beherrschten einen klaren Zielort für ihre Appellationen bietet.
- Charakteristisch ist auch das *Prinzip der Aktenmäßigkeit* (Weber 1972). Die Aufgabenerledigung basiert also in erheblichem Maße auf Schriftstücken (Akten). Es findet sich eine aktenmäßige Fixierung der Aufgabenerledigung, um die Möglichkeit einer internen und externen Kontrollierbarkeit zu schaffen. Die Kommunikation der Beamten untereinander und zur Außenwelt erfolgt ebenfalls weitgehend über schriftliche Dokumente (Briefe, Formulare, Aktennotizen etc.). Schriftlich kodifiziert ist schließlich auch die Verwaltungsordnung mit dem Ziel einer besseren Regelbe-

*Klare
Kompetenz-
abgrenzung*

Amtshierarchie

Einliniensystem

Aktenmäßigkeit

**Expropriations-
grundsatz****Trennung von
Amt und Person****Vertragliche
Absicherung der
Beamtentätigkeit****Hauptamt-
lichkeit****Ernennung****Lebenslange
Beschäftigung**

folgung und -überwachung. Die Akten werden von speziellen Beamten angelegt und verwaltet.

- In der Bürokratie findet sich eine strikte *Trennung der Beamten von den sachlichen Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln* (Weber 1972). Dieser Expropriationsgrundsatz untersagt, dass Beamte von Geldern und Mitteln Privatbesitz ergreifen. Nicht nur aus Effizienzgründen, sondern auch zum Zweck der besseren Überwachung dieses Grundsatzes findet sich eine räumliche Konzentration der Beamten und Akten in einem Büro, wobei das Büro nicht das Zuhause der Beamten ist.

- Strikt getrennt sind in der Bürokratie schließlich auch *Amt und Person* (Weber 1972). Im Gegensatz zu historisch älteren Konstruktionen, bei denen das Amt ein Appendix des Privatlebens darstellte, ist in der Bürokratie keine private Besitzergreifung des Amtes möglich. Der Inhaber eines Amtes kann dieses nicht appropriieren. Dementsprechend erfolgt eine klare Trennung von Privatsphäre und dienstlicher Sphäre sowie von Privatkorrespondenz und Dienstkorrespondenz.

Bei den vorausgehenden Merkmalen handelt es sich um *notwendige Bedingungen* der Bürokratie. Die nachfolgenden Merkmale charakterisieren den Verwaltungsbeamten und durch sie erlangt die Bürokratie ihre volle Blüte (*hinreichende Bedingungen*). Weber setzt sich mit den Beamten detailliert auseinander, weil diese Träger der Herrschaft sind und in der Staatsverwaltung eine Rolle mit einer stetig wachsenden Bedeutung wahrnehmen (Albrow 1972).

- Der Beamte ist *auf der Basis eines Arbeitsvertrags beschäftigt* (Weber 1972). Dieses Merkmal beinhaltet dreierlei: Erstens ist er hauptamtlich tätig, zweitens ernannt und nicht gewählt und drittens auf Lebenszeit angestellt. Das Merkmal der *Hauptamtlichkeit* betont einerseits, dass die moderne Staatsverwaltung keine ehrenamtlichen Funktionsträger (Honorationenverwaltung) kennt. Eine solche würde keinen reibungslosen Verwaltungsablauf garantieren. Überdies bringt das Merkmal zum Ausdruck, dass der Beamte neben seiner Beamtentätigkeit keine weiteren beruflichen Verpflichtungen wahrnimmt. Der Beamte kommt auf der Basis einer *Ernennung* durch eine übergeordnete Instanz in das Amt; er wird also nicht durch seine Untergebenen gewählt. So kann der Beamte ein freier Entscheidungsträger sein. Auch mit dem Merkmal *Lebenslänglichkeit der Anstellung* soll die entscheidungsbezogene Unabhängigkeit des Beamten garantiert werden; darüber hinaus soll sie dafür sorgen, dass der Beamte als Person mit einem großen Erfahrungsschatz wirkt. Gleichwohl darf die Lebenslänglichkeit der Anstellung nicht als Besitzrecht des Beamten am Amt missverstanden werden; sie ist lediglich eine Garantie für die streng sachliche, von persönlichen Rücksichten freie Ab-

leistung der betreffenden spezifischen Amtspflicht. Jedes der drei Merkmale soll eine Beziehung des Beamten zu einer anderen Person nach Art einer Vasallen- oder Jüngertreue (Weber 1972) verhindern. Seine Treue soll ausschließlich auf den anonymen sachlichen Zweck gerichtet sein.

- Der Beamte ist *fachlich eingehend geschult*, wobei die Schulung auf die vordefinierten Qualifikationserfordernisse der zu besetzenden Stelle ausgerichtet ist (Weber 1972). Der Beamte hat einen längeren Bildungsgang durchlaufen. Die im Rahmen der Bildung erworbenen Qualifikationen sind anhand von Prüfungen attestiert und in der Form eines „Diploms“ verbrieft. Diese hohe Qualifikation und sein Fachwissen eröffnen dem Beamten die Möglichkeit, politische Ziele auf ihre Machbarkeit hin zu beurteilen (Roppel 1979). Weber fährt fort: *„Das moderne Beamtentum hat sich entwickelt zu einer spezialistisch durch langjährige Vorbildung fachgeschul-ten hochqualifizierten, geistigen Arbeiterschaft mit einer im Interesse der Integ-rität hochentwickelten ständischen Ehre, ohne welche die Gefahr furchtbarer Korruption und gemeinen Banausentums als Schicksal über uns schweben und auch die rein technische Leistung des Staatsapparates bedrohen würde, dessen Bedeutung für die Wirtschaft, zumal mit der zunehmenden Sozialisierung, ste-tig gestiegen ist und weiter steigen wird“* (Weber 1921, S. 831). Die hohe fachliche Qualifikation der Beamten ist die Grundlage dafür, dass sie als Protagonisten der Genese der Staatlichkeit wirken können. Für Weber ist die ganze Entwicklungsgeschichte des modernen Staates identisch mit der Geschichte des *Fachbeamtentums*. Mit dieser Forderung nach einer Beamtenauslese auf der Basis attestierter Fachqualifikationen weicht Weber von früheren Bürokratiekonzeptionen ab: Dort wurde davon aus-gegangen, dass Beamte einer bestimmten sozialen Schicht angehören würden oder „a class of officeholders“ seien (Bruckmeier 1986).
- Der Beamte erhält eine *feste Geldentlohnung* (Weber 1972), also ein Gehalt und keinen mengen- oder qualitätsabhängigen Leistungslohn. Weber formuliert: *„Das Gehalt ist der lohnartigen Abmessung nach der Lei-stung im Prinzip entzogen.“* (Weber 1921, S. 555). Ausgangspunkt sind der hierarchische Rang sowie die Dauer der Dienstzeit. Das Beamtenge-halt ist relativ niedrig; dafür genießt der Beamte eine langfristige Zu-kunftssicherung (Altersversorgung). Nach Weber kann Letzteres eher ei-ne Unabhängigkeit des Beamten bewirken als ein hohes Lohnniveau. Die relativ geringe materielle Entlohnung wird auch durch eine „spezifisch gehobene, ständische soziale Schätzung“ (Weber 1972, S. 553) kompen-siert. Mit der Leistungsunabhängigkeit, Langfristigkeit sowie partiellen Immaterialität der Beamtenentlohnung wird eine bewusste Herauslö-sung der Institution Berufsbeamtentum aus den erwerbswirtschaftlichen Einkommens- und Arbeitsbeziehungen bewirkt.

*Eingehende
Schulung*

Festgehalt

**Fixierte
Laufbahnen**

- Die Karriere des Beamten entwickelt sich im Rahmen *fixierter Laufbahnen* weiter (Weber 1972). Laufbahnordnungen existieren. Beförderungen und die damit verbundenen Karrieremöglichkeiten erfolgen ebenfalls aufgrund objektiver Kriterien (vor allem Dienstalter (Anciennität) und Lebensalter), wobei ggf. vorliegende Prüfungsurteile (über Kompetenz und Leistung) zu berücksichtigen sind. Auch bei Beförderungen darf die soziale Herkunft des Beamten keine Rolle spielen. Nach Weber strebt die Mehrzahl der Beamten nach einer möglichst mechanischen Fixierung der Bedingungen des Aufrückens und sie folgt diesem Muster geduldig (zu Karrierepfaden in vormals sozialistischen Betrieben vgl. Steger/Lang 2003).

**Amtdisziplin und
Kontrolle**

- Schließlich ist der Beamte einer *strengen Amtdisziplin und Kontrolle* (Amtstreuepflicht) unterworfen (Weber 1972). Eine rationale Disziplin herrscht vor. Der Beamte hat das Prinzip internalisiert, dass alle empfangenen Instruktionen ohne Rücksicht auf die persönliche Einstellung bedingungslos auszuführen sind.

**Übersumma-
tivität**

Die Gestalt der Bürokratie und ihre Wirksamkeit beruhen auf mehr als einer additiven Zusammenfügung der elf Einzelmerkmale. Die „Gesamtform“ und Wirksamkeit der Bürokratie ergeben sich aus dem spezifischen kombi-nativen Zusammenspiel der Einzelmerkmale. Das Phänomen „Bürokratie“ hat also *etwas Übersummatives* an sich, wie es viel später insb. von den Vertretern des Gestaltansatzes (vgl. Abschnitt 4.5) als führungserfolgsstiftendes Prinzip angenommen wird.

**Modell für
Groß-
institutionen**

Weber postuliert in seinem zentralen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“, dass die Bürokratie nicht nur für Staatsverwaltungen, sondern auch für sonstige Großinstitutionen die effizienteste Verwaltungsform darstellt (Weber 1972). Nicht nur im Bereich der öffentlichen Verwaltung sei sie allen anderen Führungsformen *technisch* überlegen. Dies läge wiederum an der in ihr bestehenden konsequenten Arbeitsteilung und ihrer Maschinenartigkeit, welche Gehorsam ohne Eigensinn hervorrufen würden. Weber geht sogar so weit, in der Bürokratie die „Keimzelle des modernen okzidentalischen Staates“ (Weber 1990, S. 128) zu erblicken.

Idealtyp

Andererseits stimmen Weber und die mit dem Bürokratiemodell arbeitenden Wissenschaftler darin überein, dass das Bürokratiemodell als Idealtyp bzw. „Sollschema“, somit als eine Merkmalskombination zu begreifen ist, die in der skizzierten Reinheit in der Realität kaum auftreten dürfte. Es vereinige in sich bestimmte Beziehungen und Vorgänge des historischen Lebens zu einem in sich widerspruchsfreien Kosmos *gedachter* Zusammenhänge (Helle 1992). Inhaltlich trägt dieser Kosmos den Charakter einer *Utopie* an sich, die durch *gedankliche* Steigerung bestimmter Elemente der Wirklichkeit gewonnen ist (Weber 1968).

Utopie

Aus dieser konzeptionellen Reinheit leitet sich auch die Verwendung des Bürokratiemodells im Rahmen wissenschaftlicher Forschungen ab: Es bietet sich als Maßstab für die Analyse der Wirklichkeit an. Es eröffnet Forschern also die Möglichkeit zu einem systematischen Vergleich mit der Wirklichkeit (verschiedener Epochen, verschiedener Gesellschaften). Das Bürokratiemodell dient somit der Veranschaulichung und Verständlichmachung empirischer Phänomene bzw. Vorgänge. Weber selbst will den Idealtyp jedoch nicht als eine prüfbare Hypothese gewertet wissen. Seine Aufgabe bestehe jedoch darin, der Hypothesenbildung die Richtung zu weisen.

Andererseits war Weber überzeugt, dass die Bedeutung bürokratischer Strukturen in der Realität unweigerlich zunehmen würde. Merkmale wie Genauigkeit, Kontinuität, Disziplin, Strenge und Verlässlichkeit (1) würden im gesellschaftlichen Leben immer wichtiger und sie hätten zudem (2) die Tendenz, andere Organisationsziele bzw. -prinzipien zu dominieren (Albrow 1972). Bei der Bürokratisierung handele es sich also um einen unaufhaltsamen Prozess (vgl. hierzu Schulz 1998; Funk 2006). Insbesondere der kapitalistische Bedingungsrahmen sei dafür verantwortlich, dass die Bürokratie die Tendenz habe, zu einem *stahlharten Gehäuse* zu werden. In diesem Gehäuse sei „die Menschheit eingeschlossen, bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht sei“ (Weber 1952, S. 181 f.) (eine interessante Diskussion dieser These findet sich bei Olsen 2007).

3.1.1.6 Kritische Würdigung des Bürokratiemodells

Das Bürokratiemodell wird sowohl in der Soziologie als auch in der betriebswirtschaftlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung kritisch reflektiert. Die Schriften von Mayntz (1968), Albrow (1972), Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992), Manz, Albrecht und Müller (1994), Anter (1995), Walter-Busch (1996), Kieser (1999b) sowie von der Oelsnitz (2005) verdeutlichen die Umstrittenheit des Bürokratiemodells.

Weber hat weit mehr als eine zeitpunktbezogene Beschreibung der Ausprägung der preußischen Staatsverwaltung erstellt. Dies ist als ein klares *Positivum* des Bürokratiemodells herauszustellen. Seine Leistung geht hierüber insofern deutlich hinaus, als er seine Analysen historisch eingebettet und insb. intensive Untersuchungen vor- und frühbürokratischer Formen der patrimonialen Herrschaft vorgenommen hat. Roth bezeichnet das Bürokratiemodell daher als ein historisch saturiertes Konzept (Roth 1987). Außerdem war das Modell zum Zeitpunkt der Entstehung – zweitens – überaus wertvoll, weil es sich erstmals um eine Versachlichung von Organisations- und Führungsprozessen bemüht hat. Weder zu Organisations- noch zu Führungsfragen lag damals ein fundierter Wissenskörper vor. In die gleiche Richtung zielt die Bemerkung, dass Weber zu den Ersten gehörte, die einen

Referenzmodell

*Zunehmende
Bürokratisierung*

*Stahlharte
Gehäuse*

Beurteilung

Stärken

umfassenden Ansatz zur Analyse von Verwaltungsformen gegeben haben. Wer „Wirtschaft und Gesellschaft“ gelesen hat, weiß, was unter „dichten Beschreibungen“ (Geertz 1983) zu verstehen ist und wie dieser Begriff im positiven Sinn inhaltlich zu füllen ist. Bei Weber erfolgen die dichten Beschreibungen nicht strukturlos, was ebenfalls günstig ist. Webers Bürokratiekonzept ist geleitet durch Kriterien, die zur inhaltlichen Charakterisierung von Organisationen herangezogen werden können. Diese Stärke haben – wie oben bereits erwähnt – insb. die empirisch arbeitenden U.S.-amerikanischen Organisationsforscher erkannt und das Modell als Referenzsystem für eigene empirische Untersuchungen genutzt. Konkret haben sie zu den elf Bürokratiemerkmale passende Skalen konstruiert und hierdurch die Möglichkeit geschaffen, die im Rahmen eigener Projekte studierten Organisationen systematisch mit dem Idealtypus des Bürokratiemodells zu vergleichen. Die „wohlstrukturierte Dichte“ des Bürokratiemodells ist vermutlich ein wesentlicher Grund dafür, dass dieses auch heute noch im Mittelpunkt der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Organisationsforschung steht. Und viertens ist mit dem Bürokratiemodell einer der ersten Vorläufer einer gestaltorientierten Theorie gegeben, wie sie in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung insb. seit den siebziger Jahren verfolgt wird (vgl. Abschnitt 4.5).

Schwächen

Diesen Vorzügen steht freilich eine lange Liste an Einwänden gegenüber. Zunächst wird Weber vorgeworfen, im terminologischen Bereich für eine unnötige Verwirrung gesorgt zu haben (Albrow 1972). Weber habe – wie bereits erwähnt – keine eindeutige Nominaldefinition des Begriffes „Bürokratie“ veröffentlicht. Der Einwand erscheint jedoch insofern überzogen, als Weber anhand der elf Einzelmerkmale die Ausprägung der Bürokratie wesentlich genauer gefasst hat als zahlreiche Bürokratieforscher vor und nach ihm. Zweitens wird es als unglücklich erachtet, dass Weber seinem als Idealtyp gedachten Modell einen Namen gab, der in der Alltagssprache anders, nämlich negativ belegt ist. Die Realität bürokratischer Verwaltungen sei weit entfernt von der Bürokratie, wie sie von Weber vorgestellt worden sei. Bei den Bürokratien der Realität sei der Apparat in Routine und Lethargie erstarrt und somit alles andere als ein Idealtypus. Viele Funktionsträger in Bürokratien seien demotiviert, korrupt, dekadent und daher ersatzungsbedürftig. Dieser Einwand ist jedoch insofern nicht ganz korrekt, als sich diese negativen Konsequenzen erst aus einer falschen Auslegung der Weberschen Bürokratie ergeben dürften. Drittens entstelle das Bürokratiemodell die Wirklichkeit, weil es die in der Realität bestehende Vielfalt bzw. Variation an Verwaltungsformen ignoriere bzw. zu *einem* Modell zusammenstutze. Diesem Einwand muss jedoch ebenfalls mit Zurückhaltung begegnet werden, weil Weber die Ausprägungen der preußischen Staatsverwaltung wiederholt mit denjenigen vorausgehender bzw. in anderen Regionen bestehenden Verwaltungsformen verglichen hatte. Er kannte und charakterisierte also die

Alternativen. Auch beinhaltet das Bürokratiemodell viertens inhaltlich nichts Neues. Insbesondere sei Webers Annahme, die rationale Bürokratie sei ein modernes Konzept, fragwürdig: Bereits 2000 v. Chr. hätten in China Verwaltungsformen bestanden, die sämtliche Merkmale des Idealtypus aufwiesen. Der Verfasser der vorliegenden Schrift möchte hieran keineswegs zweifeln; gleichwohl wird mit diesem Hinweis die Brillanz der systematischen Leistung Webers nicht im Geringsten herabgesetzt. Gehaltvoller erscheint der fünfte Mangelhinweis. Dieser betont, dass im Bürokratiemodell sozial orientierte Beschreibungsdimensionen unterbelichtet, wenn nicht sogar gänzlich vernachlässigt seien. Im Bürokratiemodell fehle eine Beachtung zwischenmenschlicher und insb. informeller Elemente von Organisationen und es verkenne, dass Beamte neben den im Verwaltungskodex festgelegten Eigenschaften auch solche aufweisen, die für ein soziales Wesen typisch sind. Das Konzept gehe von der irrigen Vorstellung aus, Verwaltung sei ein mechanistischer Apparat und Beamte nichts als technische Funktionäre. Das Bürokratiemodell leide unter einer Überbewertung von Genauigkeit und Zuverlässigkeit im Verwaltungswesen. Das Steuerungsinstrument „formale Herrschaft“ werde zuungunsten anderer organisationaler Steuerungsformen überbewertet. Diese Einseitigkeit sei insofern erheblich, weil andere in der gleichen Ära entstandene Konzeptionen wie Fayols allgemeine „Administrationstheorie“ (vgl. Abschnitt 3.1.3) bereits auf die Bedeutung „weicher“ Steuerungsformen wie z. B. „Billigkeit“ (Freundlichkeit und positives Klima) hingewiesen hätten.

Auch würde sechstens in Webers Betonung von Autorität und Herrschaft etwas von der preußischen Begeisterung für Militärorganisationen mitschwingen. Dieser Anwurf muss jedoch als unbelegte Möglichkeit in Frage gestellt werden. In die gleiche Kerbe, aber mit einer anderen Intensität schlagen jene, die siebte betonen, dass das Bürokratiemodell unmenschlich sei. Die in bürokratischen Organisationen arbeitenden Menschen würden von diesen dominiert; sie müssten das Gefühl haben, einer ungeheuerlichen Macht ausgesetzt zu sein, gegen die sie sich nicht wehren können. Weber selbst hat diesen Schwachpunkt erkannt. Er sah, dass durch Bürokratien „stahlharte Gehäuse“ (d. h. Organisationen, die ein Eigenleben führen, die wuchern und sich immer mehr verfestigen) entstehen können. Als Ausweg schlug er vor, an die Spitze der Bürokratien charismatische Führer bzw. selbstverantwortliche Unternehmer zu setzen. Achtens scheinen im Bürokratiemodell weder die Organisationsziele noch der Organisationskontext wesentlich betrachtet worden zu sein. In der Tat finden sich in Webers Schriften so gut wie keine Bemerkungen über (1) den Zielsetzungsprozess sowie (2) die Umweltbeziehungen von Organisationen. Dargestellt wird das Bild von Organisationen, deren Aufgabe es ist, bei stabilen Umweltverhältnissen in routiniert-effizienter Weise auf vorgegebene Ziele hinzuwirken. Die Nichtberücksichtigung des Faktors Kontext führt nicht nur dazu, dass Organisa-

tionen als geschlossene Systeme modelliert werden, sie erweckt vielmehr fälschlicherweise den Eindruck, dass die Ausprägungen der Merkmale des Bürokratiemodells bei sämtlichen Rahmenbedingungen Erfolg stiften könnten. Zudem würde eine zeitlose Vorteilhaftigkeit des Bürokratiemodells suggeriert. Obwohl dieser Einwand nicht von der Hand zu weisen ist – die Bürokratie erscheint nur dann vorteilhaft, wenn das Organisationsziel „Effizienz“ wichtiger ist als dasjenige der „Innovation“ (Hauschildt/Salomo 2007) –, muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass nach Weber die Bürokratie das beste Mittel zur Realisation *vorgegebener* Ziele ist. Auch scheint sich neuntens Weber nicht hinreichend mit der Frage beschäftigt zu haben, ob sich der Erfolg der Bürokratie aus ihren Einzelmerkmalen oder aus der spezifischen kombinativen Zusammenfügung dieser Einzelmerkmale ergebe (vgl. Abschnitt 4.5). Im Gegensatz hierzu vermutet die Mehrzahl der Fachvertreter, dass die Wirksamkeit der Bürokratie in ihrer gesamthaften Gestalt begründet ist. Zehntens wird Webers Vermutung angezweifelt, wonach der Regelungsgrad bürokratischer Organisationen im Zeitablauf stetig zunimmt. Eine derartige pfadabhängige Verfestigung (zum Phänomen der Pfadabhängigkeit vgl. Abschnitt 4.9) sei einerseits nicht belegt, andererseits sei die Vorteilhaftigkeit einer derartigen Verfestigung zu hinterfragen. So könne bspw. ein positiv zu bewertendes hohes Ausmaß an Treue leicht in Übereifer und extreme Werthaltungen umschlagen. Elftens scheint das Bürokratiemodell ein utopisches Idealmodell darzustellen, welches so weit von der Realität entfernt ist, dass es keinen heuristischen Nutzen mehr stiften könne. Dieser Einwand erscheint jedoch unangebracht. Allein die fruchtbare Verwendung des Modells in der weltweiten empirischen Organisationsforschung belegt dessen befundgenerierende Nützlichkeit.

Fazit

Aus den vorgenannten Gründen zweifeln viele Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher sowohl den praktischen als auch den wissenschaftlichen Wert des Bürokratiemodells an. Das Modell sei vor langer Zeit unter sehr spezifischen Bedingungen effizient gewesen, heute jedoch nicht mehr. Andererseits belegt der vielfältige fruchtbare Rückgriff der theoretischen und empirischen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung – letztlich können sehr viele Führungsmodelle, die im zwanzigsten Jahrhundert entwickelt worden sind, als Weiterentwicklungen des Bürokratiemodells begriffen werden –, dass hierin nicht das abschließende Urteil über das Bürokratiemodell gesehen werden darf. Zwar werden viele der modernen Organisations-, Management- und Unternehmensführungskonzepte dezidiert als Gegenpole zum Bürokratiemodell entfaltet, doch stellt dieses eine wichtige Grundlage dar, um die neuen Modelle inhaltlich prägnant abfassen zu können.

3.1.2 Frederick Taylors Scientific Management

Frederick Winslow Taylor gilt ähnlich wie Max Weber als Urvater der modernen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie. Auf sein Werk wird in zahlreichen Standardpublikationen dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen Bezug genommen. Dass Taylors Werk zumindest genauso intensiv diskutiert worden ist wie das Webersche Bürokratiemodell, zeigt sich auch daran, dass ersteres schon seit langem mit Begriffskürzeln belegt ist, die Taylors Namen in sich tragen. So wird insb. vom „Taylor-System“ sowie vom „Taylorismus“ (Breisig 2005) gesprochen.

Die intensive Diskussion des Taylorschen Werkes in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung ist insofern erstaunlich, als sich Taylor nicht mit dem Verwaltungsbereich von Unternehmen, sondern mit dem eigentlichen Ort der Erstellung unternehmerischer Marktleistungen, dem Produktionsbereich, beschäftigt hat. Hierauf wird nach der Darstellung des Taylorschen Aussagensystems noch einzugehen sein.

Taylors Konzept unterscheidet sich vom Weberschen jedoch nicht nur hinsichtlich des untersuchten Erkenntnisobjekts: Gravierende Unterschiede bestehen auch im Bereich des von diesen beiden Urvätern genutzten konzeptionellen und methodischen Erkenntniszugangs. Während Weber Vertreter einer verstehenden Wissenschaftsrichtung war, fühlte sich Taylor der orthodoxen, stärker von den Naturwissenschaften geprägten Forschungsrichtung verpflichtet (vgl. Abschnitt 1.4).

Die nachfolgenden Ausführungen sind in *sieben Teile* gegliedert. Zunächst sollen die konzeptrelevanten Eckdaten der Person Taylors dargestellt werden, bevor dann sein beruflicher Werdegang nachgezeichnet wird. Der darauffolgende Abschnitt fasst die an der Wende vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert in den USA bestehenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zusammen, innerhalb derer Taylor seine Studien durchgeführt und sein Konzept entworfen hat. Hernach werden die übergeordneten Leitgedanken des Scientific Managements präsentiert, bevor dann eine eingehende Betrachtung der einzelnen Konzeptbausteine erfolgt. Überdies wird das dem Konzept zugrunde liegende Menschenbild charakterisiert und die Frage der Bedeutung des Taylorschen Konzepts für die Wirtschaftspraxis und -wissenschaft des 21. Jahrhunderts gestellt. Abschließend werden Taylors Aussagen einer kritischen Beurteilung unterzogen.

3.1.2.1 Zur Person Frederick Taylors

Taylor wurde 1856 im U.S.-amerikanischen Germantown als Kind einer wohlhabenden, puritanisch ausgerichteten Quäker-Familie geboren (Nelson 1975). Insbesondere von der mütterlichen Seite hatte er die Grundprinzipien

*Taylor-System
bzw. Taylorismus*

*Studium des
Produktions-
bereichs*

*Erklärende
Forschung*

*Puritanischer
Lebensstil*

des auf Verzicht und Dienst ausgerichteten Lebensstils vermittelt bekommen. In einem Brief schreibt er: „I most heartily agree with your views regarding the curative effects of hard work. I look upon it as the greatest blessing we have and almost every day of my life thank my stars that ... I have enough work to occupy all my spare time“ (Emerson 1982, S. 138). Arbeit wird von ihm als „Gottes Erziehung“ begriffen. Er verspürt einen starken Drang, den Verlockungen der Welt zu widerstehen und eine fortwährende Verpflichtung, seine Umwelt zugunsten der Mitmenschen zu verbessern (vgl. zur Biographie Taylors auch Lohmann 1996).

Erfindungsdrang

Taylor zeichnete sich schon in seiner frühen Kindheit durch einen unbändigen erfinderischen Antrieb aus (vgl. hierzu und umfassend zu Taylors Jugendjahren Nelson 1975; Kieser 1999c). Er ging davon aus, dass er dieser Neigung am besten im Rahmen einer ingenieurpraktischen Berufstätigkeit nachkommen konnte. Er interpretierte den Ingenieurberuf als Bindeglied zwischen Unternehmen und Arbeitern, welchem der Auftrag obliegt, durch eine solide wissenschaftliche Behandlung von Fertigungsprozessen in der Fabrik zwischen (1) den Interessen von Unternehmern und Arbeitern sowie zwischen (2) Theorie und Praxis zu vermitteln.

Lehre und Studium

Die Karriere Taylors verlief dabei weit weniger glatt, als zu vermuten ist. Er war zwar U.S.-amerikanischer Meister im Tennisdoppel (Hughes 1991), aber aufgrund einer hernach einsetzenden Sehschwäche erst einmal unfähig, ein Studium zu absolvieren. Daher nahm er zunächst in Pennsylvania eine Lehre in einem Produktionsbetrieb (Enterprise Hydraulic Works) auf. Während dieser Zeit wurde es ihm dann doch möglich, sich zum Studium der Ingenieurwissenschaften am Stevens Institute of Technology in Hoboken, New Jersey einzuschreiben, wo er im Jahre 1883 im Bereich des Maschinenbaus (Master of Engineering – M.E.) graduierte. Diese enge Verbindung von Lehre und Studium war im neunzehnten Jahrhundert in den USA durchaus üblich: Ingenieure konnten sich in U.S.-amerikanischen Unternehmen nur dann durchsetzen, wenn sie neben technologischer Kompetenz ein hohes Maß an Pragmatismus aufwiesen (vgl. Chandler 1977; König/Weber 1997). Die Absolvierung einer Lehre mag auch dafür verantwortlich sein, dass Taylor Zeit seines Lebens zum Experiment als Erkenntnisgewinnungsmethode gegriffen hat.

Taylor war ungeheuerlich stolz, ein Ingenieur zu sein und zu jener Gruppe von Personen zu gehören, zu jenen „intelligente(n) und gebildete(n) Mensch(en)“, die „durch ihre Vorbildung im Verallgemeinern gemachter *Erfahrungen* und im Suchen nach System und Gesetzen auf allen Gebieten des Lebens geschult sind“ und die angesichts der praktischen Probleme in den Fertigungsbereichen „sich bemühen, diese Probleme nach logischen Gesichtspunkten in Gruppen zu ordnen, um dann nach irgendwelchen all-

gemeinen Gesetzen zu suchen, die ihre Lösung erleichtern“ (Taylor 1913, S. 109).

Taylors ganzes Werk war von dem Eindruck bzw. der Idee beseelt, dass in den damaligen aufkommenden Industriebetrieben in hohem Maße menschliche Arbeitskraft vergeudet würde. Er sah insb. in dem in den Unternehmen üblichen kalkulierenden Bummeln – die angelsächsische Literatur spricht von „soldiering“, „goldbricking“, „stalling“, „quota restriction“ oder „ca’canny“ (Hughes 1991, S. 195) – der Arbeiter ein großes Problem. Nach seinen Berechnungen hätten in den Betrieben, in denen er tätig war, die Arbeiter nicht selten nur 30 % ihrer möglichen Leistung erzielt (Taylor 1903; Kanigel 1997).

3.1.2.2 Frederick Taylors beruflicher Werdegang

Taylors beruflicher Werdegang und Erfolg wird im Schrifttum unterschiedlich bewertet. Während Kieser (1999c) Taylors Berufserfolg eher skeptisch einschätzt, kommt Hebeisen (1999) zu einem positiveren Ergebnis.

Tatsache ist, dass Taylor nach Lehre und Studium zunächst nur aufgrund familiärer Beziehungen von einem Unternehmen (Midvale Steel Company) eingestellt wurde. Dort gelang ihm freilich im Verlauf von zwölf Jahren ein steiler Aufstieg in der Unternehmenshierarchie vom Handlanger, Vorarbeiter, Cheftechniker (master mechanic) bis hin zum Chefsingenieur. Sein Aufstieg bei Midvale war allerdings nicht unwesentlich auf seine Bereitschaft zurückzuführen, unternehmerische Rationalisierungswünsche zu konzeptualisieren, zu initiieren und durchzusetzen – insb. auch gegen den Widerstand der Arbeiter. Letztere konfrontierten ihn sogar mit Anwürfen wie: „Nun, Fred, Du wirst jetzt wohl nicht so ein verdammtes Stücklohnschwein werden, oder?“ (Taylor 1911b, S. 79). Wie später zu zeigen sein wird, ging Taylor davon aus, dass bei den Arbeitern zwar die Einsicht in die Richtigkeit seines Konzepts fehlen würde, dass dieses aber am Ende doch den Interessen dieser Gruppe dienen würde.

Aufgrund des Verkaufs von Midvale an andere Eigentümer waren Taylors dortige Chancen begrenzt. Im Jahre 1890 verließ er Midvale und stieg kurz darauf bei einem neugegründeten Unternehmen der Papierindustrie (Manufacturing Investment Company in Maine) als General Manager (Generaldirektor) ein. Hier war er für das Unternehmen als solches und nicht nur für den Produktionsbereich verantwortlich.

Effizienzstreben

Berufspraktische Tätigkeit

... als Ingenieur

... als Generaldirektor

*... als Berater**Gemischter
Berufserfolg**Autorentätigkeit**Erfinder
technischer
Neuerungen*

Diese Tätigkeit nahm er als enttäuschend wahr und so verließ er dieses Unternehmen – trotz intensiver Haltebemühungen seiner Eigner – bereits nach drei Jahren. Er gründete – zurückgekehrt nach Pennsylvania – ein auf Fabrikmanagement ausgerichtetes Beratungsunternehmen. Er konzentrierte sich fortan also wieder auf sein eigentliches Kerngebiet und hat die Reorganisation der Produktionsbereiche zahlreicher Unternehmen (insb. die Bethlehem Steel Company sowie die Tabor-Foundry; die Namen weiterer Klienten sind bei Hebeisen 1999 erwähnt) unterschiedlichster Branchen (z. B. metallverarbeitende Industrie, Bauindustrie, Schiffbauindustrie, roheisenverarbeitende Industrie, Elektroindustrie) betreut. Im Mittelpunkt dieser Rationalisierungsbemühungen standen die Elemente des sogenannten Taylor-Systems, wie sie in den nachfolgenden Abschnitten 3.1.2.4 und 3.1.2.5 darzustellen sein werden. Während die Einführung des Taylor-Systems in einigen Unternehmen von großem Erfolg gekrönt war – so wurde bspw. die Tabor-Foundry aus ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten gerettet –, war in anderen Unternehmen – z. B. der Bethlehem Steel Company – die Wirkung weniger einheitlich. Im letztgenannten Unternehmen hatte sich Taylor sogar aufgrund von Meinungsverschiedenheiten über die Durchsetzung seiner Rationalisierungspläne mit dem Präsidenten des Unternehmens überworfen (vgl. Copley 1923, Band II) und schied dort im Jahre 1901 aus. In den darauffolgenden Jahren privatisierte er zunächst auf der Basis der zuvor erzielten und teilweise weiter fließenden Beraterhonorare und begann an Buchveröffentlichungen über seine Erkenntnisse zu arbeiten – zunächst am Manuskript für das erste Buch „Shop Management“, welches 1903 erschien. Daneben wirkte er als ehrenamtlicher Berater ausgewählter Unternehmen und hielt zahlreiche Vorträge insb. vor ingenieurwissenschaftlich-berufständischen Vereinigungen. Ab dem Jahre 1907 nahm er die Arbeiten an seinem Hauptwerk „The Principles of Scientific Management“ auf. Dessen Originalfassung erschien 1911; Übersetzungen in zahlreiche Sprachen folgten bald darauf.

Neben seiner unternehmenspraktischen und Beratungstätigkeit war Taylor auch als Erfinder erfolgreich. Er hat eine lange Reihe von Patenten angemeldet. Hierunter ragt die Erfindung des sogenannten Schnellstahls heraus, ein spezifisch geformtes und gehärtetes Werkzeug, das es erlaubte, Dreh-, Fräs- und andere spanabhebende Arbeiten im Maschinenbau entscheidend zu beschleunigen (zur Erfindertätigkeit Taylors siehe Kakar 1970 und Hebeisen 1999). Taylor starb im Jahre 1915 in Philadelphia an den Folgen einer Bronchitis. Sein Grabstein trägt die Inschrift: Frederick Winslow Taylor 1856-1915 „Father of Scientific Management“ (Hebeisen 1999). Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, dass diese Formulierung durchaus angemessen ist.

3.1.2.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen des Wirkens Frederick Taylors

Taylors Neigungen, berufliche Interessen und Aussageninhalte dürfen nicht nur aus seinem familiären Hintergrund und seiner Persönlichkeitsstruktur heraus erklärt werden. Sie spiegeln auch ganz wesentlich die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der damaligen Zeit wider. Der Prozess der Entstehung und die rasche Verbreitung des Taylorschen Konzepts müssen nicht zuletzt aus den spezifischen Strukturen der U.S.-amerikanischen Industrie am Ende des neunzehnten Jahrhunderts erklärt werden (vgl. hierzu insb. Bendix 1956; Nelson 1975; Chandler 1977; Schweling 1977; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Haase 1995):

- In den U.S.A. hatte der sekundäre Sektor (Warenproduktion) den Primärsektor (Agrarproduktion) weit überflügelt und das Land vor neue Herausforderungen gestellt.
- Wie in Europa hatten auch in den U.S.A. industrielle Produktionsbetriebe die handwerklichen Manufakturen immer mehr abgelöst.
- Die industriellen Produktionsbetriebe waren bereits in erheblichem Maße mechanisiert.
- Im Zuge dieser Veränderungen wurden die beruflich qualifizierten Handwerker durch eine Vielzahl un- und angelernter Arbeiter abgelöst, die monotone Routinetätigkeiten verrichteten.
- Die Mechanisierung und das schnelle Wachstum der Betriebe waren oft ohne hinreichende organisatorische Vorkehrungen vorgenommen worden. Vielfach waren in einem graduellen Prozess zahlreiche kleine Einheiten hinzugefügt worden mit dem Ergebnis eines kaum mehr kontrollierbaren Gesamtbetriebs.
- Im Vergleich zu den Handwerksmanufakturen war zwar die Ausbringungsmenge stark gesteigert worden, trotzdem waren die industriellen Produktionsbetriebe noch längst nicht optimiert.
- Den frühen Unternehmern (bzw. Managern) mangelte es an hinreichendem produktionstechnischem Know-how; aufgrund der Herkunft ihrer Unternehmen aus Verlagssystemen waren sie üblicherweise Kaufleute, die im Warenhandel, nicht jedoch hinsichtlich Produktionsfragen kompetent waren. Die Unternehmer (bzw. die Manager) bemerkten Ineffizienzen vielfach erst dann, wenn der Gewinn des Unternehmens eingebrochen war (zur Schwierigkeit einer vorausgehenden Abschätzung von Erfolgswirkungen vgl. Abschnitt 4.3.4.1).

*Einzelmerkmale
der Umwelt*

- Die entstandenen Industriebetriebe waren in nur unzureichendem Maße in der Lage, den U.S.-amerikanischen Binnenmarkt und die – freilich noch nicht allzu bedeutsamen Auslandsmärkte – mit einer wettbewerbsfähigen Produktqualität zu bedienen.
- Es herrschte ein ausgeprägter Arbeiterüberschuss. Die Arbeiter waren bereit, den Unternehmen ihre Arbeitskraft zu einem sehr geringen Lohn nahe des Existenzminimums anzubieten.
- Dementsprechend dominierten bei den Arbeitern Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse. Der Bindungs- und Verpflichtungsgrad der Arbeiter gegenüber den Unternehmen war gering.

In den damaligen U.S.-amerikanischen Unternehmen mangelte es also sowohl am einzelnen Arbeitsplatz als auch auf der Ebene von Arbeitsgruppen und des Gesamtbetriebs an effizienten Steuerungskonzepten. Diesen Mangelzustand wollte Taylor beheben helfen.

3.1.2.4 Übergeordnete Ziele und Leitgedanken des Taylorschen Konzepts

6 Ziele bzw. Leitgedanken

Taylors „Fabrikmanagement-Konzept“ ist durch *sechs übergeordnete Ziele bzw. Leitgedanken* bestimmt:

Systemintegration

- Das übergeordnete, alles andere beherrschende Ziel bestand darin, ein Produktionssystem zu entwickeln, das die *Arbeitskraft von Menschen und Maschinen bestmöglich integrierte* und genauso leistungsfähig war wie eine perfekt konstruierte und gut geölte Maschine (Hughes 1991). Dieses technisch ausgerichtete Integrationsstreben kommt in Taylors Formulierung „Früher stand der Arbeiter an erster Stelle, in der Zukunft muss das System Vorrang haben“ (Taylor 1911a, S. 7) zum Ausdruck.

Transparenz

- Es sollte ein Konzept entwickelt werden, das die Transformation von Betrieben (Trommsdorff 1999) in *transparente, kontrollierbare und steuerbare Gebilde* ermöglicht.

Experimente

- Sämtliche im Konzept enthaltenen Empfehlungen sollten auf *wissenschaftlichen Untersuchungen*, namentlich Experimenten, beruhen. Hierdurch sollte eine Verminderung der Abhängigkeit der Unternehmen vom Erfahrungswissen („Faustregel“) einzelner Arbeiter bewirkt werden.

Pragmatismus

- Es sollte ein System an gestaltungsorientierten, *pragmatischen*, von der Unternehmenspraxis *direkt umsetzbaren Vorschlägen* entwickelt werden. Taylor hatte nicht zum Ziel, eine Theorie im akademischen Sinn zu entwerfen. Vielmehr sollten die bereitzustellenden Vorschläge differenziert und operabel sein. Er strebte nach einem auf naturgesetzlichen Zusam-

menhängen und Regeln fundierten System von Aussagen. Er betonte: „Eine wirkliche Wissenschaft beruht auf klar definierten Gesetzen, Regeln und Prinzipien“ (Freedman 1992, S. 26) und präferierte damit eine Forschungsrichtung, die heutzutage nur von einem Teil der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler geteilt wird (vgl. Abschnitt 1.4) (dieses orthodoxe, am naiven Machbarkeitsideal ausgerichtete Wissenschaftsverständnis Taylors ist auch ein Grund dafür, warum zahlreiche Kritiker an der Wissenschaftlichkeit des Taylorschen Systems zweifeln (vgl. Copley 1923, Band I sowie Abschnitt 3.1.2.8)).

- Zwar wurde die Art des Fabrikmanagements im Rahmen von in einzelnen Betrieben durchgeführten Zeit- und Bewegungsstudien bestimmt, doch sollte das zu entwerfende *Aussagensystem universalistisch* angelegt sein. Es sollten also Prinzipien, Grundsätze, immer und überall einzuhaltende Verhaltensregeln für eine erfolgreiche Produktionssteuerung definiert werden. Nicht umsonst beginnt der Titel der zentralen Publikation Taylors (1911a) mit den Worten „The principles of ...“. Taylor wollte kein situationsabhängiges Aussagensystem (vgl. Abschnitt 3.4) entfalten, wie es für spätere Epochen der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre typisch ist.
- Die dem Konzept zugrunde liegenden Gestaltungsprinzipien (z. B. Arbeitsteilung, Arbeitsprozessstudium sowie Leistungsentlohnung) sollten *in Reinform und mit äußerster Konsequenz* verfolgt werden. Taylor plädierte für keine kompromisshafte, sondern für extreme Ausprägung seiner Gestaltungsprinzipien.

Von diesen Grundsätzen sind die nachfolgend darzustellenden Einzelbausteine bestimmt.

3.1.2.5 Einzelbausteine des Taylorschen Konzepts

Wie bereits angedeutet, hat Taylor das Konzept des Scientific Managements im Rahmen von mehreren Büchern, Fachartikeln und Vorträgen präsentiert. Diese sind überwiegend essayartig aufgebaut und charakterisieren das Konzept nicht in einer allzu strukturierten Weise.

Wenn das Taylor-Konzept nachfolgend anhand von *sieben Bausteinen* erörtert wird, dann sind diese Bausteine als Bündelungen nachfolgender Wissenschaftler und nicht als von Taylor selbst vollzogene Einteilungen zu verstehen. Die zu beschreibenden Bausteine betreffen *die Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien, vertikale und horizontale Formen der Arbeitsteilung, die Einrichtung von Leitungseinheiten im Fertigungsbereich, den Einsatz leistungsorientierter Anreizsysteme, eine wohlüberlegte Normierung von Fertigungshilfsmitteln, eine sorgfältige Auswahl und Qualifizierung der Arbeiter sowie einen harmo-*

Universalismus

*Extrem-
ausprägung*

7 Bausteine

nieorientierten Ausgleich der Interessen von Arbeitern und der Unternehmensleitung (vgl. zu diesen Bausteinen neben den Originalschriften Taylors auch Drury 1922; Witte 1928; Aitken 1985; Frese 1992; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Manz/Albrecht/Müller 1994; Rudolph 1994; Staehle 1994; Hebeisen 1999; Kieser 1999c).

Zeit- und Bewegungs- studien

■ *Analytisch angelegte Zeit- und Bewegungsstudien.* Taylor hat bereits während seiner Zeit bei Midvale in umfassendem Maße Zeit- und Bewegungsstudien als Hilfsmittel des Fabrikmanagements eingesetzt mit dem Ziel, das Unternehmen von dem schon damals durchaus reichhaltigen Erfahrungswissen der Arbeiter unabhängig zu machen (Taylor 1911b; Wren 1996; Hebeisen 1999). Auch sollte eine unanfechtbare Grundlage für die Bestimmung einer fairen Leistungserwartung des Unternehmens an die Arbeiter gewonnen werden (Copley 1923, Band I).

Zeitmessung

Seine frühen Zeit- und Bewegungsstudien waren allerdings auf die Maschinen und weniger auf die Verrichtungen der Arbeiter bezogen. So stellte sich bspw. im Falle der Stahlbearbeitung auf Drehbänken und Bohrmaschinen die Frage, mit welchen Drehzahlen und Werkzeug-Vorschüben das beste Produktionsergebnis erzielbar sei, ohne das Werkzeug auszuglühen oder die Maschine zu überlasten. Es standen kontroverse Meinungen einander gegenüber: Einige hielten hohe Schnittgeschwindigkeiten bei geringen Vorschüben für effektiver, andere meinten, dass große Vorschübe, was gleichbedeutend ist mit dicken Spänen, das beste Resultat erzielen lassen. Taylor schlug nun vor, mit systematischen Messungen dem Problem auf den Grund zu gehen, also die übliche Arbeit nach Faustregeln durch Methoden zu ersetzen, die auf Wissen beruhten (Hebeisen 1999).

Ablaufanalyse

Später hat Taylor die Arbeitsabläufe von Arbeitern stärker in den Mittelpunkt seiner Zeit- und Bewegungsstudien gestellt. Derartige Studien waren damals nichts völlig Neues. Taylors Innovation bestand jedoch darin, dass er nicht nur die gesamte Arbeitszeit mit der Stoppuhr map, sondern diese Arbeitszeit in kleinste Teilzeiten bzw. -bewegungen aufgliederte, die hernach gedanklich wieder zu komplexen Bewegungsabläufen zusammengefügt werden sollten (Hughes 1991). Seiner Auffassung zufolge sei jeder komplexe Arbeitsablauf in eine endliche Menge kleinster Handlungs- und Griffelemente (Elementarbewegungen) zerlegbar. Taylor war also um eine Optimierung auf der Ebene der Teilbewegungen bemüht, für die sich aufgrund deren relativer Einheitlichkeit genaue Zeitvorgaben bestimmen ließen. Auf der Basis dieser Kleinstbewegungs- bzw. -zeitanalysen sollten dann Verbesserungen im Bereich der Arbeitsorganisation (z. B. durch Neukombination der Handlungs- und Griffelemente) möglich werden.

*Analyse und
Synthese*

Nach Taylor haben derartige Zeit- und Bewegungsstudien aus analytischen und synthetischen Elementen zu bestehen. Im Rahmen der *Analyse* geht es darum, (1) die Arbeitsprozesse in einfache Elementarbewegungen aufzugliedern, (2) alle überflüssigen Bewegungen zu ermitteln, (3) herauszufinden, wie geschickte Arbeiter die notwendigen Elementarbewegungen ausführen, (4) mit Hilfe von Stoppuhren die Zeit des schnellsten und besten Verfahrens zur Verrichtung jeder dieser Elementarbewegungen festzuhalten, (5) diese schnellsten Elementarbewegungen zu beschreiben, zu dokumentieren und zu klassifizieren, (6) angemessene Zeitzuschläge für zu erwartende Störungen, Verzögerungen, Unterbrechungen etc. zu bestimmen, (7) angemessene Zeitzuschläge für die Einarbeitung von Arbeitern festzulegen und (8) angemessene Zeitzuschläge für die Erholungszeiten zu berücksichtigen (Witte 1928). Im Rahmen der *Synthese* sollen (1) eine Standard-Kombination solcher Elementarbewegungen vorgenommen werden, die im betreffenden Betrieb in großer Zahl in gleicher Reihenfolge durchzuführen sind, (2) eine inhaltliche Beschreibung dieser Bewegungskombinationen vollzogen werden, (3) durch Addition von Teilzeiten und einer Hinzufügung von Zeitzuschlägen die Gesamtzeiten dieser Bewegungskombinationen bestimmt werden und (4) auch diese Bewegungskombinationen inhaltlich dokumentiert werden (Witte 1928). Eine derartige analytische und synthetische Betrachtung von Arbeitsabläufen führe fast immer zu der Erkenntnis, dass die bestehende Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen unzureichend sind (Einsatz ungeeigneter Werkzeuge und Maschinen, Arbeit in gesundheitsschädlichen Rahmenbedingungen etc.) (Taylor 1911b).

■ *Extrem hohe vertikale und horizontale Arbeitsteilung.* Die Zeit- und Bewegungsstudien ließen in Taylor die Auffassung wachsen, dass eine ausgeprägte Arbeitsteilung vorteilhaft sei. Er plädierte für eine sehr hohe vertikale und horizontale Arbeitsteilung sowohl auf der ausführenden als auch der dispositiven Ebene (Leitungsebene) (Taylor 1919).

Arbeitsteilung

Taylor sah in der *vertikalen Arbeitsteilung* (*Trennung von Hand- und Kopfarbeit*) ein wirksames Mittel zur Reduzierung von Drückebergerei (Kieser 1999c). Arbeiter, denen sowohl dispositive als auch ausführende Arbeiten oblagen, hätten die Möglichkeit, das Ausmaß ihres wahren Arbeitsinsatzes zu verschleiern. Er forderte daher, die operative Arbeit auf ihre Kernfunktionen zu reduzieren, und andere Elemente des Arbeitsvollzuges, nämlich steuernde und kognitive Bestandteile, an ein gesondertes Arbeitsbüro zu überweisen. Letzteres sollte als „Gehirn des Betriebes“ fungieren (Gehlen 1986). Taylors Forderung einer konsequenten vertikalen Arbeitsteilung ist aber auch in dem damals chronischen Facharbeitermangel begründet gewesen. Durch die Zentralisation des fertigungsbezogenen Wissens im Arbeitsbüro und im Bereich der Werkstatt-

Vertikal

meister wurde es möglich, gering qualifizierte Arbeiter einzusetzen. Er schreibt: „Es hieße die Vorteile des Systems schlecht ausnutzen, wenn nicht beinahe an allen Arbeitsmaschinen geringer bezahlte Arbeitsleute anstatt der geschulten Facharbeiter angestellt würden. Die völlige Trennung der geistigen und vorschreibenden Arbeit von der ausführenden Arbeit in der Werkstätte und die Übernahme derselben in das Arbeitsbüro, die genauen und unzweideutigen Anweisungen über alle Einzelheiten der Arbeit und die eingehende Anleitung der Leute durch die Ausführungsmeister ermöglichen dieses selbst bei der vielgestaltigen Arbeit der Maschinenfabriken.“ (Taylor 1919, S. 51).

Horizontal

Daneben plädierte Taylor – sowohl auf der Arbeiter- als auch der Meisterebene – für eine extreme *horizontale Arbeitsteilung* (Hebeisen 1999) in der Form einer starken Spezialisierung. Der Tätigkeitsbereich der *Arbeiter* sollte auf den Nachvollzug eines kleinen, im Rahmen der Bewegungs- und Zeitstudien bestimmten und exakt vorgegebenen Handlungsmusters beschränkt sein. Durch das Auffinden immer kürzerer und gleichförmigerer Arbeitsfolgen sollten Fehler im Arbeitsvollzug, die sich durch Ermessensspielräume der Arbeiter einschleichen können, ausgeschlossen werden. Überdies sollte auch hierdurch ein höheres Maß an Unabhängigkeit vom einzelnen Arbeiter erzielt werden. Und wiederum war es die schwierige Lage auf dem Facharbeitermarkt, die für diese Lösung sprach. Ähnliche Beweggründe ließen Taylor für eine starke Arbeitsteilung auf der *Meisterebene* plädieren. Während auf der Arbeiterebene eine starke Arbeitsteilung damals durchaus üblich war, ist mit der Arbeitsteilung im Leitungsbereich ein innovatives Element des Scientific Managements gegeben. Aufgrund seiner grundlegenden Andersartigkeit wird es nachfolgend als eigenständiger Baustein des Scientific Managements behandelt.

Bereits an dieser Stelle lässt sich festhalten, dass das Scientific Management eine zuvor nie dagewesene Steigerung des Prinzips der spezialisierenden Arbeitsteilung vorsah – sowohl im Bereich der dispositiven als auch der ausführenden Arbeit.

Leitungseinheiten in der Fabrik

- Einrichtung von Arbeitsbüros und Entwicklung eines Funktionsmeistersystems. Wie dargelegt schlug Taylor vor, die ausgeprägte vertikale Arbeitsteilung auf dem Wege einer Verlagerung von dispositiven Arbeitsinhalten vom Arbeiter- in den Meisterbereich zu vollziehen. Für die Meisterebene bedeutete dies eine mehrbelastende Erweiterung des Tätigkeitsfelds. Zur Bewältigung dieser Komplexitätssteigerung schlug Taylor zweierlei vor: *Einerseits* die Herauslösung eines Teils des Leitungsprozesses aus dem eigentlichen Fertigungsbereich (der Werkstatt) und dessen Bündelung in einem Arbeitsbüro sowie *andererseits* eine weitere Untergliederung der somit bestehenden zwei Leitungsbereiche (Werkstatt, Ar-

beitsbüro) in ein größeres Spektrum spezialisierter Funktionsfelder (vgl. hierzu Taylor 1913; Taylor 1919; Hebeisen 1999).

In den Aufgabenbereich des *Arbeitsbüros* fallen vor allem die Neugestaltung des Arbeitsprozesses, die tägliche Arbeitsvorbereitung sowie die Bestimmung des Lohn- und Zeitpensums. Beschäftigt sind dort (vgl. Taylor 1913; Taylor 1919; Kieser 1999c):

- der *Arbeitsverteiler* (route clerk), der den Ausführungsmeistern täglich Anweisungen erteilt, die überwiegend die Abfolge der Werkstücke an den Werkbänken betreffen,
- der *Unterweisungsbeamte* (instruction card clerk), der die Meister und Arbeiter bezüglich der Arbeitsausführung unterrichtet und auf Unterweisungskarten einträgt, mit welchem Material und Werkzeug zu arbeiten ist und wie die Maschinen eingestellt werden sollen,
- der *Zeit- und Kostenbeamte* (cost and time clerk), der auf der Grundlage der Zeit- und Bewegungsstudien Zeitkarten erstellt, auf denen die festgestellte Normalzeit und der entsprechende Lohn eingetragen werden.

Unterstützt wird das Arbeitsbüro durch eine Gruppe von Funktionsmeistern („functional foremen“), die *in der Werkstatt* selbst tätig sind. Aufgabe der Funktionsmeister ist in erster Linie die technische Überwachung der laufenden Arbeiten und die Einweisung der Arbeiter. Diese Funktionen, die im traditionellen Betrieb von einem einzigen Meister ausgeführt wurden, sollen von verschiedenen Spezialisten erbracht werden. In seinem Hauptwerk (1913) beschreibt Taylor exemplarisch fünf in der Werkstatt angesiedelte Meisterfunktionen:

- der *„Rottenführer“* (Wortlaut der Originalübersetzung) bzw. Verrichtungsmeister (gang boss). Er achtet darauf, dass die Arbeit nach den Ausführungsbestimmungen erledigt wird, immer ein Werkstück bearbeitet wird und alle Hilfsmittel und Materialien vorhanden sind,
- der *Geschwindigkeitsmeister* (speed boss). Er überwacht die Maschinenlaufgeschwindigkeit und kontrolliert die Arbeitsintensität,
- der *Prüfmeister* (inspector). Er ist für die Qualität und Kontrolle der Arbeitsprodukte zuständig,
- der *Instandhaltungsmeister* (repair boss), dem die korrekte Wartung der Maschinen, Werkzeuge und Arbeitsplätze obliegt und

*3 verschiedene
Meister im
Arbeitsbüro*

*5 verschiedene
Meister in der
Werkstatt*

- der *Aufsichtsbeamte* (shop disciplinarian), der sich um die Aufrechterhaltung der nötigen Disziplin kümmert und bei wiederholter Pflichtverletzung Bestrafungen vornimmt.

Aufgrund der verrichtungsorientierten Untergliederung der zuvor in Personalunion ausgeführten Leitungsaufgabe wird das Taylorsche Leitungssystem als *Funktionsmeistersystem* bezeichnet.

Mehrlinien-system

Die Einrichtung des Funktionsmeistersystems hatte zur Folge, dass in den Betrieben ein *mehrliniges Leitungssystem* vorlag. Jeder Arbeiter war mehreren (im Beispiel acht) Meistern unterstellt.

Anreizsysteme

- *Aufbau monetärer, leistungsorientierter Anreizsysteme.* In den Unternehmen, in die Taylor eintrat, fand er eine Bezahlung der Arbeiter im Stundenlohn vor (Hebeisen 1999). Diese Lohnform widersprach der – in der späteren Literatur als Anreizideologie bezeichneten – Überzeugung Taylors, dass Arbeiter nur durch monetäre Anreize zur Leistungsabgabe motivierbar seien. Daher schlug er die Anwendung eines Lohnsystems vor, in dessen Rahmen ein Pensum- mit einem Prämienlohn kombiniert wurde. Der *Pensumlohn* fand in der Ermittlung einer angemessenen Arbeitsleistung („Pensum“) auf der Basis der zuvor dargelegten Zeit- und Bewegungsstudien seinen Ausgangspunkt (vgl. Taylor 1913). Das so bestimmte Pensum sollte für den jeweiligen Arbeiter einen Maßstab darstellen, anhand dessen er feststellen konnte, ob er die von ihm erwartete Arbeitsleistung erreicht hatte oder nicht. Auf diesen Pensumlohn müsse ein leistungsabhängiger Lohn aufsetzen, da sich die Arbeiter nur so motivieren ließen.

Prämienlohn

Dieser bestand in dem sogenannten *Prämienlohn*, der genau genommen eher ein Akkord- als ein Prämienlohn war, da Mengen- und nicht Qualitätsaspekte bei der Lohnfindung im Vordergrund standen. Er wurde als *Stücklohnsystem* („piece rate system“) realisiert, das insofern von einer besonderen Härte gekennzeichnet war, als es lediglich zwei Lohnausprägungen kannte: einen hohen und einen geringen Lohn. Dieses zweistufige Lohnmodell ist von Taylor mit dem Begriff „differential piece rate“ (*Differenziallohnsystem*) belegt worden (vgl. zu diesem Modell Taylor 1895). Der hohe Lohn war zu zahlen, wenn der Arbeitsauftrag in perfekter Weise in der kürzesten denkbaren (über die Zeit- und Bewegungsstudien ermittelten) Zeit erledigt wurde; der niedrige Lohn war in allen anderen Fällen (wenn eine der beiden Leistungsdimensionen hinter den hohen Erwartungen zurückblieb) fällig. Mit dem staffelartigen, nichtstetigen Differenziallohnsystem installierte Taylor ein Lohnsystem, das für die Unternehmen äußerst risikoarm war, bei den Arbeitern jedoch eine extreme intellektuelle Anspannung hervorrief. Die außergewöhnliche Härte dieses Systems wurde noch gesteigert, indem Taylor das in den Betrieben zuvor bestehende Lohnniveau insgesamt herabsetzte. Nur wer

Differenziallohn

Höchstleistungen erbrachte, konnte so viel verdienen wie zuvor. Auch sein Vorschlag, bei Nichterreichung bestimmter niedriger Leistungsgrenzen das Mittel der lohnwirksamen Aussperrung anzuwenden, verschärfte die Situation. Überdies hatte Taylor eine erzieherische Komponente in sein Lohnsystem integriert: Ein hohes Lohnniveau konnten nur diejenigen Arbeiter erreichen, welche im Rahmen ihrer Tätigkeit genau jene Bewegungsfolge angewandt hatten, die vom Arbeitsbüro im Rahmen der Zeit- und Bewegungsstudien herausgefunden worden war (vgl. Copley 1923). Langfristig sollte das Taylorsche Lohnsystem so zu einer „Auslese“ der für die jeweiligen Funktionen am besten geeigneten Arbeitskräfte und zum Abbau der versteckten Leistungszurückhaltung führen (Taylor 1911b).

Die Komplexität und zentrale Position monetärer Anreizsysteme im Scientific Management ist ein wichtiger Grund dafür, dass auch auf der Meisterebene eine Spezialisierung erforderlich war. Eine ständige Überprüfung und Neubestimmung von Leistungsanforderungen und Lohnsätzen hätten einen universell zuständigen Meister hoffnungslos überfordert.

- *Arbeitsprozessgerechte Standardisierung von Fertigungshilfsmitteln.* Ein weiterer, vielfach nicht hinreichend gewürdigter Baustein des Scientific Management besteht in der Optimierung und Standardisierung von technischen Arbeitshilfsmitteln. So hat sich Taylor bspw. für eine Vereinheitlichung von Werkzeugen und Werkstoffen, für deren ordnungsgemäße Lagerung und Verteilung, für eine prozessgerechte Auswahl, Einrichtung und Wartung von Maschinen sowie für eine Verbesserung der Beleuchtungs- und klimatischen Verhältnisse in den Werkhallen ausgesprochen (vgl. Taylor 1919). Überdies ließ er Erholungspausen für die Arbeiter einführen. Insbesondere ordnete Taylor eine an der menschlichen Natur ausgerichtete, also ergonomische Gestaltung von Maschinen und Werkzeugen an (Hughes 1991). Dass die ergonomische Gestaltung von Taylor nicht als altruistische Sozialleistung entwickelt wurde, versteht sich von selbst.

- *Sorgfältige Auswahl und Qualifizierung der Arbeiter.* Vor dem Eintritt Taylors war in den Unternehmen hinsichtlich des inputorientierten Personalmanagements ein Trial-and-Error-Verfahren üblich: Die Unternehmer hatten die Arbeiter ohne fundierte Auswahlmethoden auf Verdacht eingestellt und ausprobiert, ob sie „funktionierten“. Im Falle unbefriedigender Leistungen wurden sie entlassen und durch andere ebenso oberflächlich ausgewählte ersetzt. Taylor forderte nun einen systematischen Einsatz von Testverfahren zur verwendungsorientierten Auswahl der Arbeiter (Walter-Busch 1996).

*Fertigungs-
hilfsmittel*

Standardisierung

Ergonomie

*Auswahl und
Qualifizierung*

Einstellungstests**Regelmäßige
Weiterbildung****Interessen-
ausgleich****Naiver
Win-Win-
Glaube****Verbund-
wirkungen**

Der Einsatz dieser Testverfahren sollte an einer am Best-Arbeiter orientierten Maximalleistung ausgerichtet sein. Überdies plädierte er dafür, Arbeiter, die sich für bestimmte Tätigkeiten nicht eigneten, an andere, ihren Fähigkeiten eher entsprechende Arbeitsplätze zu versetzen. Weiterhin wurde die Qualifizierung der Arbeiter als Kernaufgabe der Unternehmensführung betrachtet (Kieser 1999c). Dies war damals beileibe nicht Standard; in der Mehrzahl der Unternehmen hatten sich die Arbeiter dann zu qualifizieren, wenn sie wollten und konnten. All diese Maßnahmen sollten zur Herausbildung eines soliden Arbeiterstammes dienen. Trotz dieser relativ konsequenten Beachtung von Personalauswahl und -qualifizierung ging Taylor von der Grundauffassung aus, dass Pensum und Bonus ihre „moralische Wirkung“ schon entfalten würden (Taylor 1919).

- **Ausgleich der Interessen von Arbeitern und Unternehmensleitung.** Im Gegensatz zu damals vorherrschenden Klassenkampfmodellen sah Taylor durchaus ein Versöhnungspotenzial zwischen den Interessen von Arbeitern und Unternehmensleitung (Walter-Busch 1996). Er schreibt: „Ich kann mit Ihnen nicht darin übereinstimmen, dass es zwischen Kapital und Arbeitern einen Interessenkonflikt gibt. Ich bin fest davon überzeugt, dass beide Seiten in gegenseitigem Interesse handeln können und dass es durchaus möglich ist, sich nach einer sorgfältigen wissenschaftlichen Untersuchung auf eine angemessene Vergütung zu einigen, die dem Arbeiter für die von ihm geleistete Arbeit zusteht“ (zit. nach Copley 1923, Band II, S. 418). Taylor zufolge würde eine konsequente Anwendung der zuvor erläuterten Bausteine zu einer Entkrampfung der angespannten Situation führen. Ein geistiges Durchdringen der Arbeitsprozesse würde Transparenz, bei den Arbeitern Einsichtigkeit und somit – modern gesprochen – eine Art „Win-win-Situation“ stiften. Überdies sollte die Unternehmensleitung in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern zusammenarbeiten. Diese Grundüberzeugung ist Taylor wiederholt als Naivität vorgeworfen worden.

Die Einzelbausteine des Scientific Management beziehen sich somit sowohl auf (1) das *methodische Vorgehen der Fabrikleitung* im Hinblick auf die effiziente Organisation von Fertigungsprozessen als auch (2) die *inhaltliche Ausprägung* der Fabrikorganisation selbst. Schließlich ging Taylor – ähnlich wie Weber – davon aus, dass das Scientific Management dann am besten seine Wirkung entfalten könne, wenn die Bausteine „systemisch“ aufeinander abgestimmt seien.

3.1.2.6 Dem Konzept zugrunde liegendes Menschenbild

Den Ausprägungen des Scientific Managements liegt ein bestimmtes Bild von Arbeitern, aber auch von Führungskräften zugrunde (vgl. hierzu auch Gaugler 1996).

Es ist unschwer, auf der Basis der vorausgehenden Darlegungen einen Eindruck über das Bild der *Arbeiterschaft* zu gewinnen, das Taylors Konzeptentwurf geleitet hat, zumal er sich zu diesem Bild wiederholt explizit bekennt. Er schreibt: „Die angeborene Bequemlichkeit (der Arbeiter, Erg. J. W.) ist zwar ein bedauerliches Moment, das sich bei fast allen gewöhnlichen Arten von Betriebsleitung findet.“ (Taylor 1911a, S. 20). Er stellt den Arbeiter somit in kein günstiges Licht; er begreift ihn als leistungsscheu, kalkulierend, leicht verführbar und zu einem „waste of human effort“ neigend. Was die *motivationale Seite* des Menschenbilds angeht, modellierte er ihn somit als billigen Produktionsfaktor ohne höhere Bedürfnisse mit einem zweckrationalen Verhalten, der kein Interesse an den übergeordneten Gesamtzielen des Unternehmens hat. Hinsichtlich der *kognitiven* Menschenbildseite – des Könnens also – kommt der Arbeiter ebenfalls nicht gut weg: Ihm wird eine begrenzte Fähigkeit zur eigenständigen Steuerung von komplexen Fertigungsprozessen zugeschrieben. Daher sei es die Aufgabe der Funktionsmeister, die Arbeiter systematisch anzuleiten und zu kontrollieren. Gleichwohl geht Taylor davon aus, dass diese Eigenschaft der Arbeiter teilweise systembedingt sei. Ihr Desinteresse sei nicht nur durch (1) deren ungünstige Grundanlage, sondern auch (2) durch ungeeignete Führungspraktiken hervorgerufen. Da der erstgenannte Ursachenkomplex nicht beseitigt werden könne, müsse sich die Fabrikleitung dem letztgenannten mit aller Energie zuwenden. Taylors Bild von der *Fertigungsführungskraft* lässt sich weniger gut skizzieren. Insbesondere bleibt ihre motivationale Seite weitgehend im Dunkeln. In kognitiver Hinsicht kommt sie zwar besser weg als der Arbeiter; gleichwohl wird auch ihre Informationsverarbeitungskapazität als recht gering eingeschätzt – so gering, dass es erforderlich ist, im Bereich der Leitungsaufgaben eine vielgliedrige Arbeitsteilung einzuführen.

*Arbeiter:
negatives
Menschenbild*

*Führungskräfte:
unklares
Menschenbild*

3.1.2.7 Zur nachhaltigen Relevanz des Taylorschen Konzepts

Das Scientific Management hat nahezu während der gesamten vergangenen hundert Jahre in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung eine starke Beachtung gefunden. Wie zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt, erscheint dies insofern erstaunlich, als sich Taylor ausschließlich mit Gestaltungsfragen des Produktionsbereiches beschäftigt hat. Diese Verwunderung ist jedoch zu relativieren, weil im Scientific Management weniger technische, sondern vielmehr (arbeits-)organisatorische Aspekte des Produktionsbereiches thematisiert werden. Die von Taylor vorge-

*Grundlegendes
Organisations-
modell*

schlagenen Gestaltungsformen kommen nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch in anderen Unternehmensbereichen als grundsätzliche Alternative in Betracht.

*Weiteste
Verbreitung
in der Praxis*

Taylor ist zwar fortwährend intensiv diskutiert worden, sein Modell wurde jedoch mehrheitlich als Antibild eines guten Managements behandelt. So ist bspw. der Begriff „Taylorismus“ genauso negativ besetzt wie andere mit den Silben „ismus“ endende Wortschöpfungen. Mehrheitlich wird im Scientific Management ein Konzept gesehen, das allenfalls unter sehr spezifischen, heute vielfach nicht (mehr) existierenden Bedingungen Erfolg versprechen kann (vgl. Abschnitt 3.1.2.8). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Konzeptbausteine nicht nur von der überseeischen und europäischen Unternehmenspraxis schnell aufgegriffen wurden, sondern dort auch heute noch allgegenwärtig sind (vgl. hierzu auch Kieser 1999c). So sind bspw. Zeit- und Bewegungsstudien aus der heutigen Fertigungswirtschaft nicht mehr wegzudenken. Heute werden sie sogar auf noch höherem Niveau betrieben als von Taylor vorgesehen. Nach wie vor leben ganze Institutionen (z. B. REFA – Verein für Arbeitsstudien; RKW – Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (jetzt: Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft)) von der Durchführung derartiger Studien. Trotz starker Tendenzen zu objektorientierten Organisationsformen ist auch eine erhebliche Arbeitsteilung nach wie vor in der Unternehmenspraxis weit verbreitet. Leistungsorientierte Anreizsysteme finden sich fast überall; im Managementbereich boomen sie sogar. Standardisierte Hilfsmittel und Organisationsformen werden nicht nur in der Fertigung, sondern auch im Management (z. B. in der Form von EDV-gestützten Berichtssystemen, Zertifizierungen oder kriteriengeleiteten Verfahren der Personalauswahl) stark genutzt. Am umstrittensten dürfte noch das Funktionsmeistersystem sein.

*Berufspraktische
Institutionen*

Einerseits gilt dessen Ableger „Matrixstruktur“ aufgrund unklarer Kompetenzen als problematisch (Thommen/Richter 2004; Reiß 2006), andererseits finden sich viele weit verbreitete Organisationsformen (z. B. Projekt- und Teamorganisation), die sich aufgrund der Mehrfachzuordnung mit dem Funktionsmeistersystem in Verbindung bringen lassen. Jedenfalls ist Taylors Funktionsmeistersystem in der Organisationswissenschaft nach wie vor ein feststehender Begriff; Studierende der Organisation, die nach dem Mehrliniensystem gefragt werden, verbinden dieses sofort mit dem Namen Taylor. Schließlich darf nicht übersehen werden, dass mehrere wichtige wissenschaftliche Disziplinen (z. B. die Arbeitswissenschaft und Ergonomie, das Fertigungsingenieurwesen, die präskriptive Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2) oder das Operations Research) in Taylors Konzept wurzeln.

*Ableger-
Konzepte*

So gesehen wird Taylor Unrecht getan, wenn seine nachhaltige Bekanntheit allein aus einer Weltfremdheit bzw. Unmenschlichkeit seiner Vorschläge abgeleitet wird.

3.1.2.8 Kritische Würdigung des Konzepts

Das Scientific Management ist in zahlreichen Publikationen einer kritischen Würdigung unterzogen worden (z. B. von Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Manz/Albrecht/Müller 1994; Hebeisen 1999; Kieser 1999c; Vahs 1999).

Darin ist Taylor zunächst *zugute gehalten* worden, dass sein Konzept eine weltweite Rationalisierungsbewegung ausgelöst hat, die bis heute noch nicht zum Stillstand gekommen ist. Zwar streiten sich die Gelehrten über die Nachhaltigkeit der von Taylor initiierten Rationalisierungseffekte. Gleichwohl hat die weltweite Einführung der Taylorschen Prinzipien über die Jahrzehnte hinweg sehr hohe Kosteneinsparungen bewirkt (Hughes 1991). Daher erscheint es angemessen, dass – wie heutzutage in der Öffentlichkeit vielfach geschehen – die Begriffe „Scientific Management“ und „Rationalisierung“ weitgehend synonym verwendet werden.

Weiterhin hat Taylor das Experiment in die Managementforschung eingebracht (Kieser 1999c) und damit zumindest eine Vorstufe einer soliden wissenschaftlichen Betrachtung von unternehmerischen Gestaltungsprozessen vollzogen. Im Gegensatz zu früheren Konzeptionen besitzt das Taylor-Konzept methodische Regeln, anhand derer den Unternehmern und Arbeitern individuell geholfen werden könne (Taylor 1913). Hebeisen (1999) meint sogar, dass Taylors Untersuchungen weitaus gründlicher und systematischer angelegt waren als viele Nachfolgestudien, die später in England und den U.S.A. durchgeführt worden sind. Daher erscheint es gerechtfertigt, Taylors Publikationen zu den frühen Bausteinen einer ökonomischen Organisations- bzw. Managementlehre (Rudolph 1994) zu rechnen, zumal Taylor Kostenaspekte in den Mittelpunkt seiner Betrachtung gestellt hat.

Überdies birgt das Scientific Management trotz aller Härte in seinen Grundzügen durchaus eine Reihe positiver Elemente in sich. So war Taylor einer der ersten, die für verbesserte Beleuchtungsverhältnisse, Qualifizierungsmaßnahmen der Arbeiter sowie weitreichendere Pausenregelungen plädiert hatten. Aber auch die Zeit- und Bewegungsstudien dürfen nicht einseitig als arbeiterverachtende Druckinstrumente interpretiert werden, zumal Taylor als „Erfinder“ von Zeitzuschlägen für die Einarbeitung und Ermüdung der Arbeiter gilt.

Diesen Stärken ist eine lange *Mängelliste* gegenüber gestellt worden. Erstens wird Taylor vorgeworfen, dass sein Konzept nicht neu sei. Kieser (1999c) unterlegt diesen Einwand mit einem Hinweis auf ähnlich ausgerichtete, jedoch bereits mehrere Jahrtausende alte Managementleitfäden. Allerdings ist Taylors Konzept insofern spezifischer, als die sehr frühen Leitfäden wie auch die im siebzehnten und achtzehnten Jahrhundert entstandenen Arbeiten der britischen Nationalökonomien relativ wenig konkrete Umsetzungsempfehlungen beinhalteten. Zweitens leide das Taylorsche Konzept unter

Beurteilung

Stärken

Schwächen

einer Unausgewogenheit der verfolgten Ziele. Das Effizienzziel sei einseitig zuungunsten sozialer Ziele überbetont („efficiency craze“). Nach einer Durchsicht von Taylors Schriften erscheint dieser Einwand gerechtfertigt; es wird viel von Leistung und Gewinn, wenig von individueller Zufriedenheit gesprochen. Drittens wird Taylor – dessen Konzept ja das Wort „Scientific“ in sich trägt – der Unwissenschaftlichkeit bezichtigt (Hebeisen 1999). In diesem Rahmen wird ihm sogar unterstellt, einige der von ihm verwendeten empirischen Untersuchungen (z. B. die Untersuchung über das Roheisenverladen – vgl. Taylor 1913) gezielt manipuliert bzw. übertrieben wiedergegeben zu haben. Insbesondere seine quäkerische Herkunft habe ihn zu dieser Befundmanipulation verleitet. Da dieser Einwurf ebenso ungeheuerlich ist wie schwierig zu belegen, soll hier lediglich darauf hingewiesen werden, dass er dem später Kurt Lewin entgegengehaltenen gleicht: Dieser habe in seinen Laborexperimenten die demokratische Führung (Neuberger 2002) aufgrund seiner Erfahrungen im Nazideutschland „gutgerechnet“. In die Mangelklasse „Unwissenschaftlichkeit“ gehört aber auch die Vermutung einer Kontextinadäquatheit der genutzten Methode: Taylor habe (1) eine *forschungsorientierte* Methode zu *Gestaltungszwecken* verwendet, (2) im sozialen Feld mit einer ingenieurwissenschaftlichen Testmethode gearbeitet, (3) kleinzahlig (oft nur einzelfallbasiert) geforscht und schließlich (4) mit dieser auf den Einzelfall ausgerichteten ingenieurwissenschaftlichen Testmethode nach einzelfallübergreifenden Aussagen gestrebt. All dies sei nicht zulässig. Obwohl diese Argumente grundsätzlich richtig sind, ist ihnen partiell mit dem bereits oben artikulierten Hinweis zu begegnen, dass Taylor den Wissenschaftsbegriff nicht so „hoch aufgehängt hatte“ wie manche Kritiker seiner Nachwelt.

Viertens sei Taylor insb. im Bereich des Menschenbilds von unrealistischen Annahmen ausgegangen. Das Taylorsche Menschenbild wird als zutiefst unethisch (Beschorner 2006) bezeichnet. Die Arbeiter hätten sehr wohl Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung, Kommunikation etc. – dies würde im Scientific Management jedoch weitgehend ignoriert (Voxted 2017). Das Konzept beinhalte dergestalt eine self-fulfilling prophecy, dass eine Zirkularität zwischen Menschenbild, Gestaltungshandlung, menschlicher Reaktion und Menschenbild bestehe. Im Übrigen seien das Taylorsche Menschenbild und seine anderweitigen Kontextannahmen (hinsichtlich Umweltturbulenz und -komplexität, Innovationsgeschwindigkeit, Zeitdruck) heute noch unangemessener als jemals zuvor.

Der fünfte Einwand beinhaltet die große Gruppe der an den einzelnen Bausteinen des Konzepts geübten Kritiken. Das hohe Maß an Arbeitsteilung wird als inhuman bezeichnet, weil es dem urmenschlichen Streben nach Ganzheitlichkeit und Sinnorientierung widerspräche. Die Verbindung von Zeit- und Bewegungsstudien mit einem Leistungslohn sei gnadenlos; sie

bewirke eine Ausbeutung der Arbeiter, zumal die Leistungsvorgaben überzogen und die Verdienstanreize zu stark gestaffelt seien. Diese Kritik erscheint richtig; doch hat Taylor mit der „Unart“ der damaligen Unternehmen aufgeräumt, ohne Begründung die Löhne von Arbeitern zu kürzen. Und schließlich führe das Funktionsmeistersystem zu einer Aufblähung des mittleren Managements (Voxted 2017). Insgesamt trage dieses Bündel an Einzelkritiken zu einer Zerstörung des traditionellen Handwerksethos (Liebe zum Produkt, Qualitätsorientierung, Ordentlichkeit, Fleiß etc.) bei. Der sechste Einwand ist empirisch ausgerichtet: Danach hat das Taylor-System nicht zu den versprochenen Produktivitäts- und Effizienzgewinnen geführt. Die Arbeiter würden sich überanstrengen, ihrer Gesundheit Schaden zufügen und unzufrieden werden. Das in Volkswirtschaften verfügbare Qualifikationsniveau würde zurückgehen. Hohe Arbeitslosigkeit sei die Folge. Siebtens wird die von Taylor vorgestellte Idee des Ausgleichs der Interessen von Arbeitern und Unternehmensleitung als naiv erachtet. Die Grundkonstellation dieser Gruppen sei zu unterschiedlich, als dass realistische Chancen auf die Findung eines Konsenses bestehen.

Achtens wird das Konzept als zu starr erachtet. Jeder Baustein kenne lediglich eine – nämlich extreme – Ausprägung. Das Konzept müsse zwangsläufig schablonenhaft angewandt werden. Dem entgegen die Verfechter des Konzepts (z. B. Gottl-Ottlilienfeld (1923)), dass das Scientific Management keine Schablone, sondern ein eindeutiges Ganzes folgerichtig ineinandergreifender Maßregeln darstelle, die von so allgemeiner Natur seien, dass sie selbst auf ganz unterschiedliche betriebliche Umstände in immer gleichem Geiste anwendbar seien. Neuntens würden die Praktiker durch den vermeintlich gestalthaften Charakter des Taylorschen Systems zu einer übersteigerten Befolgung desselben verleitet. Sie würden immer stärker in diese Richtung tendieren und daher in der Tat einen *Taylorismus* zelebrieren. Und schließlich wird zehntens der Bogen zur Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie geschlagen und moniert, dass Taylors Konzept kein Modell für das Gesamtunternehmen, sondern allenfalls für den Funktionsbereich „Produktionswirtschaft“ sei. Die Verhältnisse im Produktionsbereich seien nicht vergleichbar mit den in anderen unternehmerischen Funktionsbereichen bestehenden. Die Entgegnung auf diesen Einwand ist bereits zu Beginn von Abschnitt 3.1.2.7 präsentiert worden.

3.1.3 Henri Fayols „Administrationstheorie“

Der dritte hier zu diskutierende klassische Entwurf geht auf Henri Fayol zurück. Aufgrund der Wirren des ersten Weltkriegs hat Fayol sein Konzept zunächst als Zeitschriftenaufsatz, mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung

**Ungleiche
Konzept-
bezeichnung**

dann auch im Rahmen des Buches „Administration Industrielle et Générale“ (1916) veröffentlicht.

Fayols Konzept wird im Deutschen üblicherweise als „Administrationstheorie“ bezeichnet. Dies ist in doppelter Hinsicht problematisch. Der erste, aus einer buchstabengleichen Übertragung des französischen Wortes „administration“ entspringende Wortteil ist fragwürdig, weil das Wort „administration“ im Französischen ganz anders besetzt ist als im Deutschen. Vor allem erweckt es im Französischen weit weniger als im Deutschen den Eindruck einer „spröden Verwaltung“. Fayol wollte ja eben keine hölzerne Verwaltungslehre, sondern das Modell eines „geschmeidigen Managements“ vorlegen. Die Endung „Theorie“ ist unglücklich, weil Fayol – noch weniger als Taylor – seine Lehre im Rahmen rigoroser Forschungsbemühungen erarbeitet hat. Er hat weder experimentell geforscht noch anderweitige förmliche empirische Untersuchungen durchgeführt, sondern lediglich in sich und sein Unternehmen „hineingehört“. Die Ergebnisse präsentierte er am Ende seines beruflichen Weges als akkumulierte Lebenserfahrung bzw. -weisheit.

**Management-
doktrin**

Mit seiner Buchveröffentlichung wollte Fayol einen Beitrag zur Entwicklung einer lehrbaren Verwaltungs- bzw. Managementdoktrin leisten (vgl. Perri-don 1986). Den Doktrinenbegriff hat er unter Berücksichtigung des in Frankreich üblichen Sprachspiels bewusst gewählt. Dort wird nämlich – wie auch anderswo – dergestalt zwischen Wissenschaft und Doktrin unterschieden, dass Erstere um eine wertneutrale Feststellung und Erklärung von Sachverhalten bemüht ist, Letztere hingegen nach einer präskriptiv-normativen Artikulation eines Idealzustands strebt. Hierzu bedient sich die Doktrin relativ einfacher Gedankenfolgen und einer relativ scharf akzentuierten Sprache (vgl. Perri-don 1986). Genau das wollte Fayol. Er wollte ein an die Führungskräfte von Unternehmen gerichtetes normatives Konzept vorlegen.

**Präskriptiv
normative
Absicht**

Im Nachfolgenden soll die Fayolsche „Administrationstheorie“ – besser: die Managementdoktrin – im Rahmen von sechs Abschnitten diskutiert werden. Zunächst werden die zentralen Stationen des Lebens Fayols dargelegt, bevor eruiert wird, in welchem kontextuellen Rahmen er sich welchen Grundfragestellungen zugewandt hat. Hernach werden dann die normativen Aussageelemente der „Administrationstheorie“ thematisiert. Diese gliedern sich in zwei Teile: Erstens das Verständnis von Management als amalgamartige Verbindung von fünf Teilfunktionen, zweitens die Proklamation eines Spektrums an Prinzipien, die Orientierungspunkte für das Handeln von Führungskräften bilden. Nach dieser Konzeptbeschreibung ist es möglich, Vermutungen über Fayols Menschenbild anzustellen. Daraufhin werden einige der aus dem Konzept hervorgegangenen Weiterentwicklungen präsentiert, bevor dann zum Abschluss das Fayolsche Werk einer kritischen Würdigung unterzogen wird.

3.1.3.1 Henri Fayols beruflicher Werdegang

Fayols beruflicher Werdegang wird im Schrifttum (z. B. Perridon 1986; Rudolph 1994; Walter-Busch 1996) relativ einheitlich dargelegt. Es besteht Einigkeit, dass man es hier mit einer außergewöhnlich erfolgreichen Persönlichkeit zu tun hat. Fayol wurde 1841 in Konstantinopel (dem heutigen Istanbul) geboren und hat in Saint-Etienne und Lyon Bergbauwissenschaften studiert. Bereits im Alter von 19 Jahren wurde er als damals jüngster Diplomingenieur Frankreichs graduiert. Nach verschiedenen aufsteigenden beruflichen Stationen trat er 1872 in ein großes französisches Bergbauunternehmen – die im Zentralmassiv gelegenen Bergwerke Montvicq/Berry – ein, das er zwischen 1888 und 1918 als Generaldirektor leitete. Das Amt des Generaldirektors hat er in einer schwierigen Phase dieses Unternehmens übernommen. Er hat es – teils gegen den erheblichen Widerstand des Aufsichtsrats – mittels einer grundlegenden Umstellung des Produktionsprogramms und einer umfassenden Reorganisation saniert. Als er 77jährig auschied, übergab er seinem Nachfolger ein kerngesundes Haus. Nach seiner aktiven Unternehmenslaufbahn war er noch als Berater des französischen Staates tätig und hat in diesem Rahmen den Verwaltungsapparat der französischen Regierung erneuert (Rudolph 1994).

Fayol meinte, dass sein beruflicher Erfolg nicht zuletzt auf seine konsequente Befolgung des von ihm gesammelten Erfahrungswissens zurückzuführen sei. Dieses wollte er der Nachwelt zur Verfügung stellen und hat daher seine Schrift verfasst, um die es im Nachfolgenden gehen wird.

3.1.3.2 Kontextueller Rahmen und Grundfragestellung

Fayol hat in etwa zur gleichen Zeit gewirkt wie Taylor. Trotz einer unterschiedlichen Standort- und Branchenzugehörigkeit war der sein Unternehmen und berufliches Tun umgebende Kontext nicht völlig anders als derjenige Taylors. Wie dieser war auch Fayol in einer Epoche tätig, in der sich ein rascher technologischer Wandel vollzog, die Anpassung der Menschen an diesen Wandel jedoch verzögert vonstatten ging. Allerdings war Fayol als Generaldirektor für ein Gesamtunternehmen und nicht – wie Taylor – nur für einen Funktionsbereich zuständig. Daher thematisierte er in seinen Schriften Unternehmen als solche und schwerpunktmäßig Entscheidungsangelegenheiten des (obersten) Führungsbereichs. Die dort im Vordergrund stehenden Fragen der Arbeitsteilung und Koordination standen im Mittelpunkt der Schriften Fayols (Grochla 1978).

*Erfolgreicher
Praktiker*

Generaldirektor

*Gesamt-
verantwortung*

**Unternehmen
haben 6
übergeordnete
Funktionen**

Den Ausgangspunkt der Problemidentifikation bildete für Fayol die Erkenntnis, dass sämtliche Unternehmen *sechs übergeordnete Funktionen* bzw. „Vorgangsbereiche“ aufweisen (Fayol 1916 (1970); Weynerowski 1935; Perridon 1986):

- Die *technische Funktion* (Opérations Techniques) hat die Erzeugung, Herstellung bzw. Umformung von Marktleistungen zum Gegenstand. Heute würde hierfür der Produktionsbegriff verwendet.
- Die *kaufmännische Funktion* (Opérations Commerciales) beschäftigt sich mit dem Einkauf, dem Verkauf und dem Tausch von Leistungen.
- Die *Finanzfunktion* (Opérations Financières) sorgt für eine angemessene Kapitalbeschaffung und -verwendung.
- Das *Rechnungswesen* (Opérations de Comptabilité) hat Inventuren, die Bilanzerstellung, die Selbstkostenermittlung, die Erarbeitung von Statistiken etc. zur Aufgabe.
- Die *Sicherheitsfunktion* (Opérations de Sécurité) ist auf den Schutz von Personen und des Unternehmensvermögens (physische Sicherheit sowie Vorbeugung vor sozialen Unruhen) ausgerichtet.
- Die *Verwaltungs- bzw. Administrationsfunktion* (Opérations Administratives) sorgt für das Management bzw. die Führung und Organisation des Unternehmens.

Man mag zunächst überrascht sein, dass Fayol die von Perridon (1986, S. 32) als „Wachhundaufgabe“ bezeichnete Sicherheitsfunktion gleichrangig an die Seite der anderen fünf Funktionen stellt. Diesbezüglich ist jedoch zu berücksichtigen, dass Fayol Zeit seines Lebens in der Bergbauindustrie tätig war – wo Sicherheitsfragen eine große Rolle spielen – und er vor seinem Aufstieg zum Generaldirektor viele Jahre für den Sicherheitsbereich zuständig war (Walter-Busch 1996).

**Relevanz für
sämtliche
Institutionen**

Obwohl Fayol vorwiegend über Unternehmen spricht, ist nach ihm die sechsteilige Gliederung übergeordneter Funktionen auch für andere Institutionentypen gültig. Er sieht diese übergeordneten Funktionen in einem systemischen Gesamtverbund. Sie können nicht unabhängig voneinander existieren (vgl. Abschnitt 3.3 – Systemtheorie). Weiterhin kommt Fayol zu dem Schluss, dass innerhalb jeder dieser großen Unternehmensfunktionen ein Bündel universell nachweisbarer Teilfunktionen erfüllt werden muss, die (1) ebenfalls in allen Institutionen vorhanden und (2) wiederum eng aufeinander bezogen sind (Fayol 1916 (1970)). Auf diese Teilfunktionen wird in Abschnitt 3.1.3.3.1 detailliert eingegangen.

Fayol vermutet, dass die sechs übergeordneten Funktionen nicht an sämtlichen Orten des unternehmerischen Stellengefüges gleichermaßen wichtig sind. Er verfolgte diese Annahme sehr genau, und kam zu stellenbezogenen Tendenzaussagen hinsichtlich der relativen Wichtigkeit der sechs Funktionen. Fayol hat die von ihm vermuteten Zusammenhänge visualisiert. In Abbildung 3-2 (Fayol 1929; Perridon 1986) sind Fayols Annahmen hinsichtlich der relativen Bedeutung der Funktionen (zu berücksichtigen ist, dass die Begriffe „Befähigung“ und „Funktion“ gleichgesetzt werden) in Abhängigkeit von der hierarchischen Eingliederung der betreffenden Stelle wiedergegeben. Danach ist die Verwaltungsfunktion bei Angehörigen der Hierarchiepitze von Unternehmen äußerst bedeutsam; sie ist aber auch beim gewöhnlichen Meister in der Fertigung nicht völlig unwichtig. Diesbezüglich formuliert Fayol das nach ihm benannte *Fayolsche Gesetz* (Fayol 1916 (1970), S. 13): „In allen Unternehmen liegen die Qualifikationsschwerpunkte untergeordneter Mitarbeiter im Bereich fachlicher Fähigkeiten, während höhere Führungskräfte vorrangig verwaltungsbezogene Fähigkeiten aufweisen müssen“. Dieser Zusammenhang wurde in zahlreichen Nachfolgeuntersuchungen überprüft und hat eine erstaunlich hohe Bestätigung erfahren. Eine Abstützung liefert z. B. die weithin gelesene, von Katz (1955/1974) vorgelegte konzeptionelle Arbeit über an Manager gerichtete Fähigkeitserwartungen: Danach sind conceptual skills (diese entsprechen in etwa der Fayolschen Managementfunktion) im Zusammenhang mit hierarchisch höherstehenden, technical skills bei rangniedrigen Führungspositionen besonders wichtig.

Bedeutung der Funktionen variiert situationspezifisch

Fayolsches Gesetz

Katz-Konzept

Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der hierarchischen Eingliederung einer Stelle

Abbildung 3-2

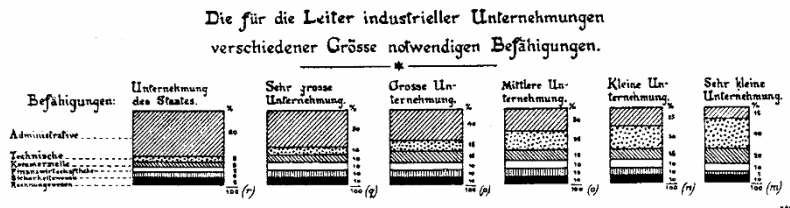


Fayol hat überdies den Einfluss der Größe von Unternehmen (bzw. Institutionen) auf die Bedeutung der Verwaltungsfunktionen analysiert (vgl. Abbildung 3-3 (Fayol 1929; Perridon 1986)). Danach steigt die Bedeutung der Verwaltungsfunktion mit zunehmender Unternehmens- bzw. Institutionengröße an. Dies erscheint plausibel, weil große Institutionen in besonderem Maße starken zentrifugalen Kräften ausgesetzt sind, die nur bei Vorlie-

gen geeigneter Koordinationsanstrengungen beherrscht werden können. Aber auch die horizontale Positionierung eines Unternehmensangehörigen scheint sich auf die Wichtigkeit der einzelnen Verwaltungsfunktionen auszuwirken. Abbildung 3-4 (Fayol 1929; Perridon 1986) zeigt, in welcher Form.

Abbildung 3-3

Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der Institutionengröße



**Forderung nach
Spezialisierung**

Aufgrund dieser deutlichen Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und Position einer Stelle im Hierarchiegefüge einerseits und der Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen andererseits postuliert Fayol, dass nicht alle Angehörigen von Unternehmen alles können müssen. Stattdessen liegen deutliche Anforderungsschwerpunkte vor. Nach Fayol ist dies auch gut so: Es dürfte nämlich kaum eine Person geben, die im Hinblick auf jede der übergeordneten Funktionen hervorragend qualifiziert ist.

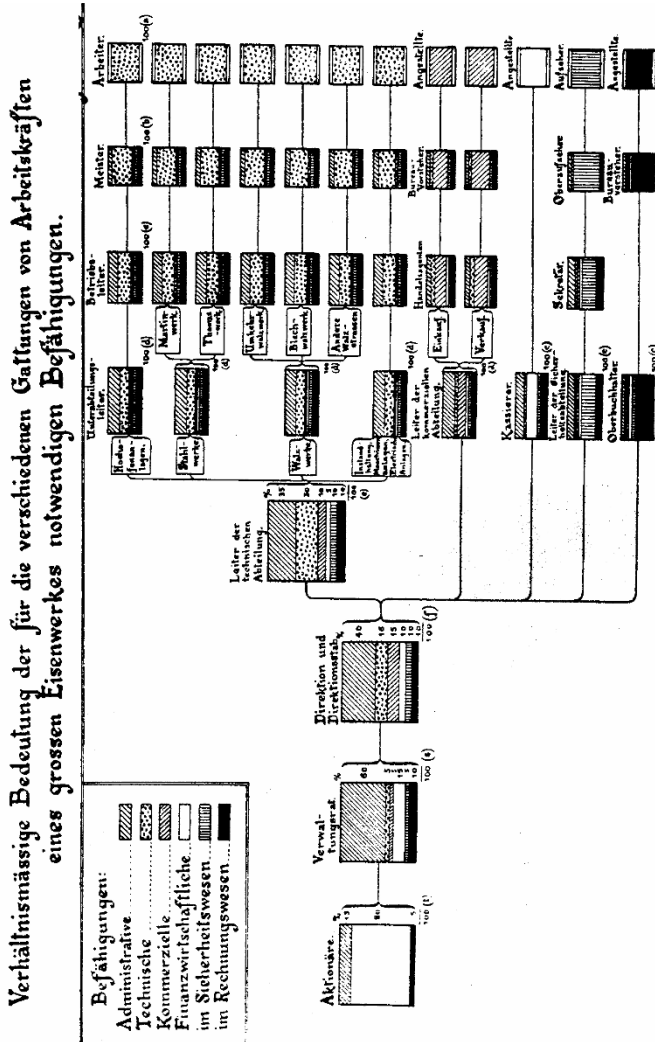
**Verwaltung ist
nicht nur die
Aufgabe der
Hierarchiespitze**

Fayol zieht aus der Existenz dieser Zusammenhänge noch einen weiteren Schluss: Die Verwaltungsfunktion ist nicht nur eine Angelegenheit der Hierarchiespitze von Unternehmen bzw. Institutionen. Er schreibt: „Die Administration ist weder das ausschließliche Privileg noch eine persönliche Aufgabe des Chefs oder anderer Führer des Unternehmens; sie ist eine Funktion, die sich wie die anderen wesentlichen Funktionen aufteilt unter dem Chef und den Mitgliedern des Personals“ (Fayol 1916 (1970), S. 5). Sämtliche Mitglieder des Unternehmens sind für ihn Träger der Verwaltungsfunktion und somit Manager.

Fayol hat seine Doktrin also zwar vorrangig, aber eben doch nicht ausschließlich an die Mitglieder der und Kandidaten für die oberste(n) Unternehmensleitung gerichtet.

Abbildung 3-4

Bedeutung der sechs übergeordneten Funktionen in Abhängigkeit von der horizontalen Positionierung einer Stelle



Eine Gegenüberstellung der sechs übergeordneten Funktionen und deren positionenbezogenen Wichtigkeit einerseits mit dem zur damaligen Zeit verfügbaren „Wissenskorpus“ andererseits führt Fayol zu der *überaus wichtigen Feststellung, dass in der Betriebswirtschaftslehre seiner Zeit (soweit von einer solchen damals überhaupt gesprochen werden konnte) zwar recht viel über die fünf*

Das Wissen über die Administrationsfunktion ist unzureichend

erstgenannten Unternehmensfunktionen, sehr wenig dagegen über die Administrationsfunktion bekannt sei. Insbesondere würde in den Gewerbeschulen sowie in den höheren Ingenieurschulen (die Betriebswirtschaftslehre war damals noch kein universitäres Ausbildungsfach) kein Verwaltungsunterricht angeboten. Dies sei insofern unverantwortlich, als die Verwaltungsfunktion in der Hierarchiespitze von Unternehmen besonders wichtig sei und dies somit nichts anderes bedeute, als dass man über die Aufgabenfelder der Hierarchiespitze von Unternehmen wenig wisse. Die Nichtberücksichtigung der Verwaltungsfunktion in der organisierten Ausbildung sei auch deshalb problematisch, weil Unternehmen bei der Besetzung höherer Führungspositionen großes Augenmerk auf eben diese verwaltungsmäßige Befähigung der Bewerber legen würden.

Sozialingenieur

Diese perzipierte Dissonanz mag Fayol dazu bewogen haben, in seinem Hauptwerk sehr viel über die Verwaltungsfunktion und relativ wenig über die fünf anderen übergeordneten Funktionen zu referieren. Aufgrund dieser Schwerpunktsetzung beim Entwurf eines verwaltungs- bzw. managementorientierten, also die Führung und Organisation von Unternehmen betreffenden Aussagesystems wird Fayol als „Sozialingenieur“ bezeichnet.

3.1.3.3 Normative Aussagenelemente der „Administrationstheorie“

Die normativen Aussagenelemente des Fayolschen Konzepts gliedern sich in zwei Teile. Zum einen werden Gestaltungshinweise bezüglich der Ausdifferenzierung von fünf Teilfunktionen der Verwaltungs- bzw. Managementfunktion angeboten, zum anderen werden 14 Prinzipien bereitgestellt, die den Führungskräften eine Richtschnur bei der Ausfüllung dieser fünf Teilfunktionen an die Hand geben sollen.

3.1.3.3.1 Management als Amalgam aus fünf Teilfunktionen

5 Teilfunktionen

Nach Fayol müssen im Rahmen der Verwaltungsfunktion fünf Teilfunktionen bewältigt werden (Fayol 1916 (1970); Perridon 1986; Staehle 1994; Steinmann/Schreyögg 2000; Thom/Ritz 2006). Er bezeichnet diese Teilfunktionen als „*éléments d'administration*“ und interpretiert sie ablaufbezogen als Teilschritte eines Managementprozesses (Gray 1984). Im Idealfall folgen sie also sowohl inhaltlich als auch zeitlich aufeinander.

Managementprozess

Planung

■ *Vorausschau und Planung* (*prévoyance*) (Fayol 1916 (1970)). Die Planungsfunktion beinhaltet das Vorbereiten des Unternehmens auf die ungewisse Zukunft. Fayol ist davon überzeugt, dass sich durch eine sorgfältige Planungstätigkeit plötzliche Kursänderungen im Verhalten des Unternehmens vermeiden lassen. Er betrachtet die Planerstellung als die

schwierigste Managementfunktion, aber auch als diejenige, von der in der Praxis das Ausmaß der Verbesserung der Verwaltungsfunktion am meisten abhängt. Fayol packt die herausragende Bedeutung der Planung in das Kürzel: „gouverner c'est prévoir“ (Regieren heißt Vorausplanen).

Nach Fayol setzt sich die Planung aus zwei Teilaspekten zusammen: einerseits der Zukunftsprognose und andererseits der Erstellung eines Aktions- bzw. Maßnahmenprogramms, das eine Hinwirkung auf die (vorgegebenen) Unternehmensziele ermöglicht. Planung trägt somit sowohl eine passiv-beobachtende als auch eine aktiv-gestaltende Komponente in sich.

Den Ausgangspunkt jeglicher Planungsbemühungen hat eine möglichst genaue Erfassung der zukünftigen Rahmenbedingungen zu bilden (Rudolph 1994). Fayol entfaltet ein Plädoyer für einen hohen Integrationsgrad der unternehmerischen Teilpläne (insb. technischer, kommerzieller und Finanzplan). Genauso wie das persönliche Einzelinteresse der Mitarbeiter dem Gesamtinteresse des Unternehmens untergeordnet werden muss (vgl. Abschnitt 3.1.3.3.2), sind die Teilplanungen einem Gesamtplan zu unterwerfen (Fayol 1916 (1970)). Im Unternehmenskontext hat der Wirtschaftsplan die Leitfunktion der Planung zu erfüllen.

Weiterhin spricht sich Fayol für eine fortwährende, gleitende Planungstätigkeit aus. Er mahnt aber auch eine „geschmeidige Planung“ an, die wir heute eher als eine flexible Planung bezeichnen würden. Fayol hat somit bereits zahlreiche Komponenten eines integrierten Planungssystems empfohlen, wie sie viel später in den seminalen Schriften von Wild (1982) oder Hahn (1985) aufgezeigt worden sind.

■ *Organisation* (organisation) (Fayol 1916 (1970)). Oben wurde ausgehend von den Ausführungen von Grochla (1978) bereits dargelegt, dass Fayol die Aufgabenbildung (Abteilungsgliederung) und Koordination als essenzielle Tätigkeitsfelder des Managements begreift. Dementsprechend stark sind Organisationsfragen im Rahmen seiner fünf Teilfunktionen repräsentiert: Sowohl die vorliegende als auch die dritte und vierte Teilfunktion sind in erheblichem Maße von Organisationsfragen beherrscht.

Die Organisation bereitet zusammen mit der Planung das eigentliche Handeln vor. Beide Teilfunktionen bilden die Grundlage des Aufgabenvollzugs, sie realisieren diesen jedoch nicht. Nach Fayol besteht der Unterschied zwischen Planung und Organisation darin, dass die Planung einen übergeordneten Zukunftsentwurf (Absicht) bereitstellt, die Organisation die Erzeugung einer konkreten Handlungsfähigkeit, ein „Sich rüsten“ zum Gegenstand hat. Die Organisation ist somit ein im Vorfeld der Realisation eingesetztes Instrument zur Planumsetzung.

Prognose

*Aktions-
programm*

Planungssystem

Organisation

Rüstvorgang

**Kontrollspannen-
theorie**

Fayol erachtet die Bestimmung der Autoritäts- und Verantwortungs-
linien als ein Kernelement der Organisationsfunktion. Es geht also zu-
nächst einmal um die Einrichtung eines angemessenen Strukturgebildes.
In diesem Zusammenhang entfaltet Fayol (1) eine Kontrollspannentheo-
rie, (2) Überlegungen zur Organgliederung von Unternehmen sowie (3)
zur Einrichtung von Leitungshilfsstellen. Davon ist seine Kontrollspan-
nentheorie besonders bekannt geworden. Mit ihr versucht er die Frage
zu klären, wie viele Mitarbeiter von einem Vorgesetzten geführt werden
können. Er wendet sich damit einer Fragestellung zu, die damals hoch-
aktuell war und in zahlreichen Publikationen thematisiert worden ist.
Kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene führen, als er wirklich kontrol-
lieren kann (Scott 1986). Wohl auch deshalb spricht er sich gegen eine
einheitliche, auf allen Hierarchieebenen und Funktionsfeldern gleich
groß ausgeprägte Kontrollspanne aus. Er nimmt damit Teile einer kon-
zeptionellen Idee vorweg, der in den achtziger Jahren unter den Schlag-
worten „Hybride Organisation“ (Rall 1989) sowie „Heterarchie“ (Hed-
lund 1986) populär geworden ist.

**Organisation
als soziales
Phänomen**

Andererseits weist Fayol darauf hin, dass beim Organisieren stets ein
„zweifacher Organismus“ des Unternehmens zu begründen ist, der so-
wohl materielle als auch soziale Komponenten enthält. Fayol betont sogar,
dass er vorrangig über den sozialen Organismus sprechen will. Er
schreibt weiter: „Wenn man von dem Faktor 'Mensch' absehen könnte,
wäre es leicht, einen sozialen Organismus zu bilden. ... Aber zur Bildung
einer wirksamen Gemeinschaft genügt es nicht, die Menschen zu grup-
pieren und Funktionen zu verteilen, sondern man muss verstehen, den
Organismus den Bedürfnissen gemäß einzurichten, die notwendigen
Menschen zu finden und jeden an den Platz zu stellen, an dem er die
meisten Dienste leisten kann; kurz, es sind zahlreiche und ernsthafte Be-
gabungen dazu notwendig“ (zit. nach Rudolph 1994, S. 147 f.). Fayol
wendet sich damit explizit gegen ein am Bild einer Maschine ausgerich-
tetes Organisationsverständnis. Im Gegensatz zur Maschine kann und
muss beim Verwaltungsmechanismus jedes Zwischenglied neue Bewe-
gungen und Gedanken hervorbringen. In diesem Mechanismus hat jedes
Zwischenglied eine Initiativkraft.

Nach diesen Ausführungen muss die von Steinmann und Schreyögg
(2000) vorgelegte Interpretation des Fayolschen Organisationskonzepts –
wonach Organisation ausschließlich eine formale Dimension aufweist –
als zu einseitig gelten. Es ist zwar richtig, dass sich Fayol intensiv mit der
Formalstruktur von Unternehmen beschäftigt hat. Organisation hat für
ihn jedoch immer auch eine ausgeprägte personelle Seite. Überdies lässt
sich kaum bezweifeln, dass informelle Aspekte in der Administrations-
theorie weitaus stärker berücksichtigt sind als im Taylorschen Konzept.

- *Leitung bzw. Anweisung* (commandement) (Fayol 1916 (1970)). Diese Funktion ist bisweilen wörtlich im Sinne eines Befehls interpretiert und dementsprechend von vielen nachfolgenden Autoren missverstanden worden. Es ist Fayol unterstellt worden, ein Konzept mit einer diktatorischen Grundorientierung entworfen zu haben. Dies ist jedoch nicht zutreffend. „Commander“ ist für ihn nichts anderes als ein In-Gang-Setzen der Planumsetzung und damit eine Aufgabe, „die einfach getan werden muss“ (Gray 1984).

Letztlich geht es hierbei um das Gesamtspektrum der vorgesetztenseitigen Einwirkungsformen, die heute gemeinhin als „Personalführung“ bezeichnet werden. Ziel dieser auf untergebene Personen ausgerichteten Einflussnahme ist es, vom Zustand der Bereitschaft in denjenigen der Aktion überzugehen. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter müssen beginnen, sich in die Richtung der im Plan fixierten Ziele in Bewegung zu setzen. Jeder Mitarbeiter muss in seinem Teilbereich den Arbeitsvortrag aufnehmen. Hierbei müssen die allgemeinen Interessen des Unternehmens gegenüber den Partikularinteressen des Einzelnen hinreichend zur Geltung gebracht werden.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser schwierigen Aufgabe ist nach Fayol die Einhaltung eines Spektrums an Führungsgrundsätzen bzw. Spielregeln erforderlich. Insbesondere müssten die Vorgesetzten (1) ihre Mitarbeiter sehr gut kennen, (2) über die zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern getroffenen Übereinkünfte Bescheid wissen, (3) ein gutes Beispiel geben, (4) die Betriebsgemeinschaft regelmäßig inspizieren, (5) sich um die Motivation der Mitarbeiter kümmern und (6) sich nicht in der Beschäftigung mit Einzelheiten verlieren.

Fayol erachtet die Personalführungsfunktion als äußerst wichtig: Diese von ihm „entdeckte“ Verwaltungsfunktion bestehe weniger in der Kenntnis technischer Kniffe und Feinheiten als vielmehr in der Kunst der Menschenführung „l'art de manier les hommes“ (Fayol 1916 (1970, S. 145)). Der Schwerpunktcharakter der Personalführung im Fayolschen Konzept wird überdies daran ersichtlich, dass gleich mehrere der in Abschnitt 3.1.3.3.2 zu diskutierenden Prinzipien den Leitungs- und Anweisungsaspekt des Managements berühren.

- *Koordination* (coordination) (Fayol 1916 (1970)). Aufgrund moderner Organisationsdefinitionen könnte der Eindruck gewonnen werden, dass die Koordinationsfunktion deckungsgleich ist mit der zuvor behandelten Organisationsfunktion und Fayol somit redundant gearbeitet hat. Dies ist jedoch nicht der Fall. Für Fayol beinhaltet die Koordinationsfunktion nicht die A-Priori-Abstimmung von Aktivitäten, sondern deren Abstimmung im Verlaufe des Handlungsprozesses selbst. Auch während der

*Leitung**Mitarbeiter-
motivation**Führungs-
grundsätze**Koordination**Abstimmung im
Geschäftsprozess*

Planrealisierung ist es nämlich wichtig, die unterschiedlichen Ressourcen und Teiltätigkeiten zeitlich, örtlich und sachlich im Einklang zu halten. Bei dieser Unterscheidung zwischen A-priori- und Prozesskoordination fühlt man sich an Leavitts (1964) viel später entworfene Klassifikation von Koordinationsinstrumenten erinnert, die ja zwischen strukturellen und prozessualen Instrumenten differenziert. Bei Zugrundelegung dieser Terminologie überspannt die Fayolsche Koordinationsfunktion den Kreis der prozessualen Koordinationsinstrumente.

Im Handlungsprozess fortwährend abzustimmen sind nach Fayol insb. die oben genannten übergeordneten Unternehmensfunktionen. Aufgrund deren sehr unterschiedlicher Inhalte ist es unwahrscheinlich, dass sie automatisch einen gleichförmigen Ablauf annehmen.

Fayol hat im Kreise der prozessorientierten Koordinationsinstrumente einen klaren Favoriten: die regelmäßige Einberufung von Abteilungsleiterkonferenzen. In diesen Konferenzen versammeln die höheren Vorgesetzten ihre wichtigsten Mitarbeiter. Abteilungsleiterkonferenzen können dazu genutzt werden, die Unternehmensleitung zu informieren, aufgetretene Probleme zu diskutieren und einzuschlagende Strategien zu bestimmen.

Abteilungsleiterkonferenzen

Kontrolle

■ *Kontrolle* (contrôle) (Fayol 1916 (1970); Parker/Lewis 1995). Die Kontrolle beinhaltet schließlich einen Vergleich der Handlungsergebnisse mit der ursprünglichen Zielsetzung zum Zweck, das Ausmaß des Handlungserfolges zu bestimmen. Fayol sieht die Kontrollfunktion den vier anderen Teilfunktionen sachlich und zeitlich nachgeordnet. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass die Kontrolle erst am Ende des Handlungsprozesses zu erfolgen hat. Ganz im Gegenteil: Seiner Auffassung nach müssen Kontrollen frühzeitig in den Verlauf des Gestaltungsprozesses eingebaut werden. Nur so ist es möglich, das Ausmaß eines eventuell eingetretenen Schadens zu begrenzen.

Vorgelagerte Kontrollen

Rückkopplung zur Planung

Fayol formuliert weitere Mindestanforderungen einer erfolgreichen Kontrolltätigkeit: Sie muss auf alle unternehmerischen Teilfunktionen bezogen sein. Sie macht nur dann Sinn, wenn sie im Bedarfsfall mit Sanktionen kombiniert wird. Und es muss eine Rückkopplung der Kontrollergebnisse an die Planung erfolgen. Nur so kann sie von einem Streben nach Verbesserung geprägt sein; nur so sind Lernprozesse möglich. Schließlich plädiert er für eine präzise Zuweisung von Kontrollkompetenzen an Personen bzw. Einheiten. In diesem Zusammenhang diskutiert Fayol den Fall, dass die Kontrollfunktion von einer eigenständigen Unternehmensteilheit wahrgenommen wird (wie es im Falle einer internen Revisionsabteilung der Fall ist). Dann hält er es für dringend geboten, dass die Unternehmensleitung genau festlegt, wann und in welchem

Maße diese Kontrolleinheit in die Leitungs- und Ausführungsprozesse der kontrollierten Linieneinheiten eingreifen darf. Fehlen solche Regelungen, dann würde ein Klima des Misstrauens und der permanenten Verunsicherung entstehen.

Wenn man bedenkt, dass die Idee der prozessbegleitenden Kontrolle in der Managementlehre erst in den siebziger und achtziger Jahren intensiv diskutiert worden ist (Schreyögg/Steinmann 1985), dann müssen Fayols kontrollspezifische Überlegungen als der Zeit weit voraus gelten.

Obwohl diese fünf Teilfunktionen in dem über Fayols Werk berichtertatenden Schrifttum üblicherweise kürzer dargestellt werden als die nachfolgend zu erörternden 14 Managementprinzipien, bleibt festzuhalten, hat sich Fayol mit diesen fünf Teilfunktionen nicht weniger intensiv auseinandergesetzt als mit den Managementprinzipien.

3.1.3.3.2 Prinzipien als Orientierungspunkte des Vorgehens

Im Hinblick auf die Ausgestaltung der fünf Teilfunktionen formuliert Fayol 14 universell gefasste Prinzipien („principes généraux d'administration“) (Fayol 1916 (1970); vgl. auch Grochla 1978; Perridon 1986; Steinmann/Schreyögg 2000). Diese sollen von den Führungskräften als „Guidelines“ für ihr Verhalten genutzt werden. Eine an Prinzipien ausgerichtete Führung sei in allen Arten von Unternehmen, aber auch in anderen Institutionentypen wie der Politik, der Kirchenverwaltung oder Militärorganisationen notwendig. Eine Führung, die nicht an Prinzipien orientiert sei, führe ins Chaos (Fayol 1916 (1970)).

Wenn Fayol nach reiflicher Überlegung den Begriff des Prinzips präferiert hat, dann wollte er den Führungskräften damit auf gar keinen Fall eine starre Vorgehensweise empfehlen. Starrheit habe im Bereich der Verwaltung bzw. des Managements nichts zu suchen (Rudolph 1994). Er will seine Prinzipien „elastisch“ verstanden wissen. Er habe diese dergestalt nach dem Unschärfeprinzip abgefasst, dass sie sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Eine derartige Elastizität sei erforderlich, da man in der Unternehmenswirklichkeit fast nie zweimal die gleichen Anwendungsbedingungen vorfinden würde. Damit entpuppt sich Fayol als zumindest ansatzweise offen für ein situatives Denken (vgl. Abschnitt 3.4). Er formuliert: „Ich meinerseits möchte den Begriff des Prinzips verwenden und ihm zugleich jeden Hauch von Rigidität nehmen, denn es gibt nichts Rigides oder Absolutes in Geschäftsangelegenheiten, es ist alles eine Frage des Verhältnisses, der Relation. Selten können wir aufgrund identischer Gegebenheiten dasselbe Prinzip ein zweites Mal anwenden; stets sind andere, sich wandelnde Umstände zu berücksichtigen.“ (Fayol 1916 (1970, S. 19)).

*14 universelle
Prinzipien*

*Elastische
Anwendung*

Unschärfeprinzip

Nach Fayol ist die Zahl der Verwaltungsprinzipien zwar begrenzt; andererseits gibt er auch unumwunden zu, dass es sich bei den 14 von ihm genannten Prinzipien lediglich um die in seinen Augen wichtigsten handelt. Er meint: „Es sind jene Prinzipien, die ich am häufigsten anzuwenden hatte.“ (Fayol 1916 (1970, S. 19)). Mit seinem Prinzipienkatalog erhebt er also keinen Vollständigkeitsanspruch (Perridon 1986).

Arbeitsteilung

■ *Arbeitsteilung* (division du travail) (Fayol 1916 (1970)). Fayol plädiert für eine Arbeitsteilung in der Form der Spezialisierung, da hierdurch Rationalisierungseffekte erzielbar seien, die ihrerseits wiederum Leistungssteigerung bewirken. Fayol sieht das Ziel der Spezialisierung darin, „mehr und bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen“. Überdies gestatte die Arbeitsteilung eine Reduzierung der Zahl der Objekte, auf welche die Aufmerksamkeit und der Kraftaufwand zu richten sind. Mit dieser Spezialisierungsforderung hat sich Fayol für eine konsequente Abteilungsbildung ausgesprochen. Tätigkeiten seien so anzuordnen, dass homogene und verwandte Aufgaben innerhalb derselben Abteilung vereinigt sind. Gleichwohl sieht Fayol auch die Grenzen einer starken Arbeitsteilung. Wenn das „richtige Maß“ überschritten sei, dann würde bei den für die Teilaufgaben Verantwortlichen der Blick für das Ganze verloren gehen. In dieser zurückhaltenderen Einstellung gegenüber der Arbeitsteilung unterscheidet sich das Fayolsche Konzept von den Forderungen Taylors. Dieser hatte ja ein sehr hohes Maß an Arbeitsteilung gutgeheißen.

Spezialisierung

Einheit der Auftragserteilung

■ *Einheit der Auftragserteilung* (unité de commandement) (Fayol 1916 (1970)). Hinter diesem Prinzip verbergen sich zwei Einzelforderungen. Einerseits sollte eine hierarchisch nachgelagerte Einheit immer nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten („seul chef seule direction“). Andererseits sollten sich die Weisungs- und Informationslinien entlang des Instanzenwegs erstrecken – die Weisungslinien von oben nach unten, die Informationslinien reziprok. Wenn dieses Prinzip verletzt wird, dann wird nach Fayol die Autorität der Vorgesetzten untergraben, die Ordnung zerstört und die Stabilität des Unternehmens gefährdet. Fayol erkennt, dass das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung mit dem Nachteil erkauft wird, dass ein universell zuständiger Vorgesetzter nicht die gleiche Kompetenzvielfalt aufweisen kann wie die Gesamtgruppe der im Taylorschen System „installierten“ Vorgesetzten. Um diesen Nachteil abzuschwächen, plädiert er für die Hinzufügung von Stäben zu den Instanzen (Stab-Linien-System) – auch auf den unteren Hierarchieebenen, was damals eine innovative Idee war.

Stab-Linien-System

Einliniensystem

Ein Unternehmen, das die beiden vorgenannten Prinzipien kombiniert, weist ein *Einliniensystem* auf, als dessen Vater Fayol gilt. Dieses bildet den Gegenpol zum Taylorschen Funktionsmeistersystem (Mehrliniensys-

tem). Natürlich war Fayol nicht der Erste, der das Einliniensystem angewandt hat. Er war jedoch im betriebswirtschaftlichen Bereich der Erste, der es intensiv diskutiert hat.

- *Autorität und Verantwortung* (responsabilité) (Fayol 1916 (1970)). Autorität ist für Fayol das Recht, Anweisungen zu erteilen und die Macht, Gehorsam abzuverlangen. Er unterscheidet zwischen statutarischer Autorität (diese beruht auf der hierarchisch übergeordneten Position des Leiters und entspricht weitgehend der Weberschen legalen Herrschaft) und der persönlichen Autorität (diese beruht auf der Intelligenz, der Erfahrung, der Reinheit des Charakters und der Anordnungsgabe des Vorgesetzten; sie entspricht tendenziell der Weberschen charismatischen Herrschaft). Nach Fayol muss ein erfolgreicher Vorgesetzter beides besitzen. Hierin eröffnet sich ein deutlicher Unterschied zu Webers Denken, der mit dem Bürokratiemodell ja eine Herrschaftsform beschreiben wollte, die von der Persönlichkeit einzelner Organisationsmitglieder wenig abhängig ist. Ein gezielter Einsatz der Sanktionsformen „Belohnung“ und „Bestrafung“ müsse die Autoritätsausübung unterstützen (vgl. Abschnitt 3.6).

Das Verhältnis von Autorität und Verantwortung wird von Fayol intensiv untersucht. Erstere verlangt Letztere, da diese das natürliche Gegenstück sei. Wer Autorität hat, muss auch Verantwortung gleichen Ausmaßes übernehmen; beide müssen kongruent sein. Vorgesetzte, die Verantwortung fürchteten, würden die Initiative sowie andere gute Eigenschaften der Mitarbeiter vernichten. Um diese Forderung handhabbar zu machen, empfiehlt Fayol den Unternehmen, das Ausmaß der mit einer Position verbundenen Verantwortung exakt zu definieren. So wüsste jedermann, welche Folgen bei einem Fehlverhalten drohen. Er artikuliert damit eine Forderung, deren durchgängige Umsetzung nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der Politik und öffentlichen Verwaltung nach wie vor auf sich warten lässt. Er fasst dies in die plastische Formel, dass in der Realität die Übernahme von Verantwortung genauso sehr gefürchtet ist wie der Besitz an Autorität angestrebt wird.

- *Disziplin* (discipline) (Fayol 1916 (1970)). Diese inkorporiert wünschenswerte Eigenschaften wie Gehorsam, Dienstbeflissenheit, gute Manieren, äußere Zeichen des Respekts sowie Haltung seitens der Unternehmensangehörigen. Fayol betont, dass kein Unternehmen ohne Disziplin langfristig erfolgreich sein kann. Dabei hänge das Ausmaß an Disziplin wesentlich vom Verhalten der Führungskräfte ab: Disziplinarfehler der Mitarbeiter seien häufig in einer Unfähigkeit der zuständigen Führungskräfte begründet. Ein hohes Maß an Disziplin sei dann zu erwarten, wenn auf allen Positionen geeignete Führungskräfte tätig sind, gerechte Arbeitsverträge existieren, eine klare und billige Dienstordnung besteht

*Autorität und
Verantwortung*

*Statutarische
und persönliche
Autorität*

Disziplin

Vorbildfunktion

(das Billigkeitsphänomen wird weiter unten behandelt) und Sanktionen fair eingesetzt werden (Fayol 1916 (1970)).

Einheit der Leitung

- *Einheit der Leitung* (unité de direction) (Fayol 1916 (1970)). Die Bezeichnung dieses Prinzips ist etwas unglücklich. Sie suggeriert nämlich eine inhaltliche Redundanz mit dem Prinzip „Einheit der Auftragserteilung“. Eine solche besteht jedoch nicht: Während die Einheit der Auftragserteilung die gegenseitige Zuordnung von Personen thematisiert, charakterisiert die Einheit der Leitung eine bestimmte Zuordnung von Sachaufgaben und Personen. Diesbezüglich fordert Fayol, dass immer eine Person und ein Plan für ein bestimmtes Ziel zuständig sein sollen („one head, one plan“) (Fayol 1916 (1970)). Nur so lasse sich eine stringente, einheitliche und konsequente Planverfolgung gewährleisten; nur so sei eine klare Ausrichtung der Gesamtheit der Vorgänge auf ein bestimmtes Ziel hin zu erwarten. Fayols in Abschnitt 3.1.3.3.1 artikulierte Planintegrationsforderung korrespondiert mit diesem Prinzip.

Unterordnung des Einzel- interesses

- *Unterordnung des Einzelinteresses unter das Gesamtinteresse* (subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général) (Fayol 1916 (1970)). Für Fayol ist eine ausgeprägte Solidarität zwischen Unternehmen und Mitarbeitern unabdingbar. Eine solche ist nur dann realisierbar, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter bzw. Abteilungen dem Gesamtunternehmensinteresse unterordnen. Fayol beschreibt die Nachteile, die bei einem Ressortegoismus von Abteilungen und einer schlechten Zusammenarbeit von Abteilungsmitgliedern auftreten. Ressortegoismen seien vielfach in einer fehlenden bzw. mangelhaften Zuordnung von Aufgaben zu Personen begründet. Dort müsse man ansetzen, wenn man einen Eigensinn bekämpfen wolle. Daneben müsse aber auch die Belegschaft fortwährend an ihre Pflichten gegenüber dem Unternehmen und allen Gliedern der Betriebsgemeinschaft erinnert werden. Auch hierzu sei die Abteilungsleiterkonferenz ein geeignetes Instrument.

Ressortegoismus

Entlohnung des Personals

- *Entlohnung des Personals* (rémunération du personnel) (Fayol 1916 (1970)). Die Lohnfindung soll von der Überlegung getragen sein, dass Löhne Preise für die von den Mitarbeitern geleisteten Dienste darstellen. Die Löhne sollten angemessen und „fair“ sein. Ohne faire Löhne sei eine Zufriedenheit der Mitarbeiter, die wiederum deren Motivation und mittelbar die Unternehmensentwicklung beeinflusse, nicht möglich. Fayol setzt sich mit unterschiedlichen Lohnformen (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn) und Gewinnbeteiligungssystemen auseinander. Er gibt jedoch keine konkrete Empfehlung zugunsten der einen oder anderen Lohnform ab.

- *Zentralisation und Dezentralisation* (centralisation) (Fayol 1916 (1970)). Zentralisation beinhaltet eine Bündelung von Entscheidungen an *einem* Ort. Fayol sieht in der Zentralisation ein allgegenwärtiges Phänomen, das insb. aus der Natur bekannt ist (z. B. in der Form des Zusammenlaufens von Nervenbahnen im Gehirn). In Unternehmen ist eine Zentralisation erforderlich, um die Einheit der Führung zu gewährleisten. Trotzdem will sich Fayol nicht als Gegner von Delegation verstanden wissen. Führungskräfte sollten sogar all jene Einzelaufgaben an Untergebene weiterreichen, die diese genauso gut erledigen können. Eine Befolgung dieser Empfehlung würde dafür sorgen, dass sich die Führungskräfte nicht durch Einzelheiten vollständig in Anspruch nehmen lassen.

(De-)Zentralisation

Einheit erfordert Zentralisation

Die Stärken unterschiedlicher Mitarbeiter und Abteilungen bleiben im Zeitablauf nicht gleich und zentralisationsbedingte Effekte sind gegenläufig. Dies liefert für Fayol die Begründung für die allgemeine Aussage, dass der optimale Grad an Zentralisation stets situationsabhängig bzw. unternehmensspezifisch zu bestimmen ist. Als Zielgröße zur Beurteilung unterschiedlicher Zentralisationsgrade wird der Gesamtunternehmenserfolg empfohlen; eine Aussage, die jedoch reichlich unbestimmt ist (vgl. Abschnitt 3.4.6).

- *Hierarchie bzw. Dienstweg/Skalare Kette* (hiérarchie) (Fayol 1916 (1970)). Unter „skalare Kette“ wird der Instanzenzug, beginnend mit der höchsten Autorität bis zur untersten Führungsebene verstanden. Diese Menge an Instanzen bildet eine Rangordnung. Vom Grundsatz her plädiert Fayol für einen klaren Instanzenzug: Sämtliche Informationen sollten entlang der Rangordnung der Instanzen laufen. Dies sei erforderlich, um eine sichere Informationsübermittlung zu gewährleisten und um die Einheit der Auftragserteilung sicherzustellen.

Skalare Kette

Nach Fayol führt diese Vorgehensweise – wie von staatlichen Institutionen bekannt – zu einer langsamen Informationsübertragung und damit verbundenen schleppenden Entscheidungsprozessen. Und er weiß, dass es bei vielen Geschäftstätigkeiten auf Schnelligkeit ankommt. In derartigen Fällen hält er eine direkte horizontale informationelle Verbindung zwischen nachgelagerten Instanzen unterschiedlicher Hierarchiezweige für möglich und nötig. Dies ist der viel zitierte Fayolsche Brückenschlag („*passerelle*“).

Passerelle

Nach Fayol darf der Brückenschlag nur dann vollzogen werden, wenn sich die beiden auf direktem Wege kommunizierenden Einheiten grundsätzlich einig sind, wenn sie über die zur eigenständigen Lösung notwendigen Qualifikationen und Motivationen verfügen und wenn ihre Vorgesetzten mit dieser verkürzenden Lösung einverstanden sind.

Ordnung**Materiell und sozial**

- *Ordnung* (ordre) (Fayol 1916 (1970)). Fayol postuliert: „Jedem Mitarbeiter und jedem Ding seinen Platz und alles auf seinem Platz“. Das Ordnungsprinzip solle sowohl im materiellen als auch im sozialen (personalen) Bereich gelten. Unter der materiellen Ordnung versteht er eine durchdachte, Ersparnisse bewirkende Positionierung der Betriebsmittel und Werkstoffe. Eine soziale Ordnung liegt vor, wenn ein an den Qualifikationen der Mitarbeiter ausgerichteter Personaleinsatz besteht. Die Art der Arbeitsteilung soll nicht zuletzt den Qualifikationen der Mitarbeiter folgen.

Billigkeit**Gerechtigkeit und Freundlichkeit**

- *"Billigkeit"* (équité) (Fayol 1916 (1970)). Gemäß Fayol reicht es nicht aus, wenn in Unternehmen ausschließlich festgelegte Vereinbarungen eingehalten werden (Gerechtigkeit). Vereinbarungen könnten nämlich niemals so detailliert sein, dass sie jeden denkbaren Fall einschließen. Daher sei ein „Reservoir“ aus Freundlichkeit, Vertrauen, Willigkeit und Wohlwollen sämtlicher Unternehmensangehörigen erforderlich. Beides, die Gerechtigkeit und dieses Reservoir zusammen, konstituiere die Billigkeit. Diese muss im Unternehmen vorhanden sein. Er wendet sich insb. an die Führungskräfte: Die Mitarbeiter sollten mit Freundlichkeit und Wohlwollen behandelt werden; nur so würde Enthusiasmus entstehen.

Personalbindung

- *Stabilität des Personals* (stabilité du personnel) (Fayol 1916 (1970)). Fayol sieht im Personal die Schlüsselressource des Unternehmens. Daher ist sein Bestand stetig zu halten. Eine hohe Personalfuktuation ist aufgrund ihrer Kostenträchtigkeit zu vermeiden. Personalauswahl, -entwicklung und -freisetzung würden dann nämlich immer wieder aufs Neue anfallen. Dementsprechend werden die Personalauswahl und -entwicklung als eine der wichtigsten Tätigkeiten der Unternehmensführung angesprochen. Schließlich müssten Führungskräfte ihren Mitarbeitern Handlungsfreiräume zubilligen, ihnen Fehler zugestehen, sie taktvoll leiten und im rechten Augenblick durch Lob ermutigen.

Initiative**Selbstverwirklichung**

- *Initiative* (initiative) (Fayol 1916 (1970)). Unter Initiative versteht Fayol die mitarbeiterseitige Kraft, einen Plan zu entwerfen und gerichtet auf die darin gesetzten Ziele hinzuwirken. Initiative ist für Fayol aus zweierlei Gründen essenziell: Erstens lässt sich anhand des humanistischen Bildungsideals zeigen, dass Selbstverwirklichung die größte Erfüllung ist, die ein reifer Mensch erzielen kann. Initiativkraft ist somit eine Grundanlage von Menschen. Und zweitens stellt Initiative die Quelle der Unternehmensstärke dar. Ein Unternehmen, das nicht voranschreitet, gerät bald ins Hintertreffen gegenüber den Wettbewerbern. Insbesondere in schwierigen Zeiten der Unternehmensentwicklung ist Initiative erforderlich. Daher sollte jedem Mitarbeiter die Chance zur Entwicklung von Initiative gegeben werden (Remer/Wygoda 2003; Lechner/Floyd 2007). Führungskräfte müssen darauf bedacht sein, dass im Personal Geschäftig-

keit, Wille zur Initiative und Hingebung hinreichend vorhanden sind. Dies gelingt nur, wenn die Führungskräfte in der Lage und willens sind, einige Opfer an Eigenliebe zu erbringen und ihren Untergebenen Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

- *Gemeinschaftsgeist* (l'union du personnel) (Fayol 1916 (1970)). Fayol sieht in der Harmonie und Einigkeit der Mitarbeiter einen Urquell der Unternehmensstärke. Daher ist es die Aufgabe des Unternehmensleiters, sich entschieden für die Herausbildung einer derartigen Harmonie und Einigkeit zu kümmern. Eine Verfolgung des Prinzips der Einheit der Auftragserteilung sei eine wichtige Vorbedingung für die Etablierung eines Gemeinschaftsgeists. Demgegenüber schade eine arglistige Anwendung der Methode „teile und herrsche“ sowie ein Missbrauch des Schriftverkehrs der Entwicklung derartiger Bemühungen. Fayol präsentiert sich damit als Vorläufer eines Unternehmenskulturdiskutanten (vgl. Box 2).

*Gemeinschafts-
geist*

Box 2

Pflege des Gemeinschaftsgeistes in der Praxis: Google

Das 1998 von Larry Page und Sergei Brin gegründete Unternehmen Google LLC ist ein führender Internetdienstleister, der in der Öffentlichkeit insbesondere durch seine gleichnamige Suchmaschine bekannt geworden ist. Google konnte auch während der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise Umsatz und Gewinn erheblich steigern. Gegenwärtig beschäftigt das Unternehmen ca. 102.000 Mitarbeiter. Googles nachhaltiger Erfolg ist wiederholt mit dem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist seiner Mitarbeiter und der bei ihnen fest verankerten Unternehmenskultur – man könnte diese mit dem Motto „Innovation durch Lockerheit“ umschreiben – teilerklärt worden. Die Unternehmensangehörigen sind davon überzeugt, „dass man seriös sein kann, ohne einen Anzug zu tragen“. Google wird nachgesagt, dass sein Leitmotiv über die Ländergrenzen hinweg Gültigkeit besitzt und sich die Werte der in- und ausländischen Mitarbeiter somit vergleichsweise homogen sind.

Den Ausgangspunkt des Gemeinschaftsgeistes der Google-Mitarbeiter bildet das von ihnen weithin geteilte Ziel, Internetnutzern die „weltbeste Suchmaschine“ und „hochkomfortable Dienstleistungen“ anzubieten. Googles Top Manager wissen, dass die Erreichung dieses hoch gesetzten Zieles die Einbindung sämtlicher Mitarbeiter in den Innovationsprozess des Unternehmens erfordert. Dementsprechend findet sich in allen Google-Niederlassungen eine stark ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Den Mitarbeitern soll ein angenehmes, produktives und sie verbindendes Arbeitsumfeld geboten werden.

Um den Gemeinschaftsgeist weiter zu steigern, werden den Mitarbeitern verschiedene außergewöhnliche, in vielen anderen Unternehmen so nicht übliche Leistungen gewährt. Als wichtige Grundlage wird zunächst eine gesunde Esskultur der Mitarbeiter gesehen. So verfügt beispielsweise die in Mountain View, Kalifornien, ansässige Unternehmenszentrale über mehrere Restaurants und Cafés, in denen

die Mitarbeiter kostenlos verschiedenste Köstlichkeiten zu sich nehmen können. In den „Versorgungseinheiten“ des Unternehmens ist hoch qualifiziertes Gastronomiepersonal tätig. Überdies wird bei Google auf Bewegung großen Wert gelegt. Beispielsweise stehen in Mountain View Fahrräder zur Verfügung, die von den Mitarbeitern als effiziente und gesunde Fortbewegungsmittel genutzt werden können. Weiterhin finden sich an den Unternehmensstandorten Fitnessstudios, Schwimmbecken und Ballspielangebote. Aber auch andere sport- und unterhaltungsorientierte sowie kulturelle Aktivitäten werden von Google gefördert. Unter anderem werden Tischtennisplatten, Videospielkonsolen oder Klaviere an den Standorten des Unternehmens kostenlos zur Verfügung gestellt. Im Vordergrund stehen Angebote, die den Mitarbeitern gemeinschaftsfördernde Aktivitäten ermöglichen.

Die Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander sowie mit dem Unternehmen insgesamt soll aber auch durch die architektonische Gestaltung der Gebäude und ihrer Infrastruktur gefördert werden. Die Mehrzahl der Gebäude, in denen sich die bunt-jugendlichen Unternehmensfarben an vielen Stellen wiederfinden, sind architektonisch wertvoll. So weist das „Googleplex“ genannte Gebäude der Unternehmenszentrale eine kommunikationsfördernde Grundgliederung auf. Neben den erwähnten zahlreichen Restaurants und Cafés stehen den Mitarbeitern außerhalb der Büros zusätzliche bequeme Sitz- und Liegemöglichkeiten bis hin zu Hängematten zur Verfügung. Bekannt geworden sind auch die bei Google aufgestellten Lavalampen, die an die psychedelische Musikvisualisierung der 1960er Jahre erinnern und ebenfalls inspirierend wirken sollen. In sämtlichen Büros, also auch denjenigen von Top Managern, wird eine Open-Door-Policy gepflegt. Auch dadurch sollen Kommunikationsprozesse angeregt werden mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Einige dieser kommunikations- und kreativitätsfördernden Einrichtungen befinden sich sogar in der freien Natur.

Da eine unternehmenskulturorientierte Unternehmenssteuerung eine hohe Integrität sämtlicher Mitarbeiter erfordert, wird bei Google der sorgfältigen Personalauswahl eine große Bedeutung zugemessen. Man weiß, dass neuen Mitarbeitern eine zentrale Rolle im Hinblick auf das Weitertragen der Unternehmenskultur zukommt. Bevorzugt werden Absolventen führender Hochschulen, die sich durch die Eigenschaften des sogenannten „google-y“ auszeichnen. Hierunter werden Personen verstanden, die flexibel und anpassungsfähig, nicht auf Hierarchie- und Statussymbole fokussiert, dafür in hohem Maße zupackend und belastbar sind. Die Überprüfung dieser Eigenschaften bei den Bewerbern erfolgt sorgfältig; üblicherweise müssen sie sich zahlreichen Interviewrunden stellen und ihre Passung zur Kultur des Unternehmens unter Beweis stellen.

Aufgrund der ausgeprägten Unternehmenstreue der Mitarbeiter ist Google in der Lage, auf formale Koordinationsmechanismen weitgehend zu verzichten. Die Organisationsstruktur ist flach aufgebaut, was den Informationsaustausch zwischen höheren und niedrigeren Hierarchieebenen sowie die unternehmenskulturelle Integration der Mitarbeiter fördert. Es wird vorwiegend in Projekten gedacht. Die Mitarbeiter können sich an mehreren Projekten beteiligen und Arbeitsgruppen über Abteilungsgrenzen hinweg bilden. Googles Organisation ist wiederholt mit dem Modell der sogenannten „Spaghettioorganisation“ verglichen worden, die in der Literatur freilich nicht ohne Kritik geblieben ist (Macharzina/Wolf 2018).

Der innovationsorientierten Eigeninitiative der Mitarbeiter soll auch die ungewöhn-

liche Arbeitszeitpolitik dienen, die jedoch auf den Kreis der Ingenieure beschränkt ist. Diese dürften 20 % ihrer Arbeitszeit auf die Verfolgung eigener Ideen verwenden. Während dieser Zeit sind sie von tagesaktuellen Routineaufgaben entbunden, so dass ein „Tüfteln“ zugunsten zukünftigen Unternehmenswachstums möglich ist.

Als Ausdruck des hohen Stellenwerts des Faktors „Gemeinschaftsgeist“ beschäftigt Google einen sogenannten „Chief Culture Officer“. Dieser Planstelle obliegt es, die einzigartige Google-Kultur auch in Zeiten starken Unternehmenswachstums zu pflegen und zu erhalten.

Natürlich dürfen Googles Investitionen in den Gemeinschaftsgeist der Mitarbeiter nicht als bloßes philanthropisches Tun oder als Dulden eines naiven „Flower-Power-Paradieses“ missverstanden werden. Vielmehr sollen sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, um dort Höchstleistungen zu erbringen. Diese Absicht scheint bislang voll aufgegangen zu sein. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass das Unternehmen in den vergangenen Jahren mit verschiedenen Innovationen wie Google Android (Einstieg in den Mobilfunkmarkt mit eigenem Betriebssystem), Google E-Book-Shop (Verkauf von elektronischen Büchern über das Internet), Google Wave (internetbasiertes System zur Kommunikation und Zusammenarbeit in Echtzeit), Google Health (Plattform zur Ablage elektronischer Patientenakten), Google Pay (Mobile-Payment-Zahlungssystem) oder Google Lens (Deep-Learning-Anwendung) aufwarten konnte.

Es wird sich zeigen, ob Google seine ausgeprägte Unternehmenskulturorientierung auch in wirtschaftlich weniger erfolgreichen Jahren aufrechterhalten können. Zu groß ist die Zahl der Beispiele von Unternehmen, die in fetten Jahren viel für ihre Mitarbeiter getan, in Krisenzeiten dieses Niveau jedoch nicht aufrecht erhalten haben.

Quellen: Heuer 2007; Mills 2007; o. V. 2007f; Jones/Bouncken 2008; Reischl 2008.

Wie bereits erwähnt sind diese Prinzipien nach Fayol als Orientierungshilfen und nicht als apodiktische, absolut einzusetzende Verhaltensmaximen zu verstehen. Das für die Kunst des Verwaltens relevante Wissen sei nämlich unaufhebbar vage (Walter-Busch 1996). Aus diesem Grund habe er die Prinzipien auch nicht allzu exakt gefasst. Das Wesen des Gestaltungsfeldes erlaube dies einfach nicht.

Neben den dargelegten 14 Prinzipien hat Fayol noch eine ganze Reihe weiterer Statements abgegeben, die im Tenor darauf hinweisen, dass erfolgreiche Führung viel mit der Person des Führenden zu tun hat. Hingewiesen wird insb. auf die charakterliche Stärke und Reinheit von Vorgesetzten, auf deren Beobachtungs- und Interpretationsgabe, deren Urteilsfähigkeit sowie deren Innovationsfreude.

*Prinzipien sind
Orientierungs-
hilfen*

3.1.3.4 Henri Fayols Menschenbild

Positives Menschenbild

Obwohl sich Fayol genauso wenig wie Taylor explizit über das von ihm zugrundegelegte Menschenbild äußert, kann nach der Durchsicht seiner Managementdoktrin kein Zweifel daran bestehen, dass bei dessen Entwurf von einem weitaus positiver gearteten Menschen ausgegangen worden ist.

Insbesondere die hierarchisch Untergebenen, die Mitarbeiter, werden positiver dargestellt. Sie werden nicht als unreife, rationale Egozentriker gesehen, die opportunistisch nach Eigennutz streben. In ihnen werden leistungsinteressierte, fähige und damit vertrauenswürdige Personen erblickt, deren natürlich angelegtes Potenzial durch ein geschicktes Management freigesetzt werden kann. Auch die Führungskräfte kommen bei Fayol besser weg als bei Taylor. Ihnen wird sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht eine ganze Menge zugetraut und abverlangt. Sie haben ein breites Bündel an Pflichten zu erbringen.

Insgesamt gesehen trägt das Fayolsche Konzept in weitaus stärkerem Maße humanistische Züge in sich als die von Weber oder Taylor vorgelegten Alternativen.

3.1.3.5 Aus dem Konzept hervorgegangene Weiterentwicklungen

Verbreitung im akademischen Sektor

Während das Taylorsche Werk stärker in der Unternehmenspraxis bzw. in praxisnahen Institutionen als in Hochschulen diskutiert worden ist, fand Fayols Œuvre vorwiegend im akademischen Bereich ein Echo. Dies mag daran liegen, dass Letzteres abstrakter gefasst ist und überdies eine Teilfunktion (Management) behandelte, die es in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts in vielen Unternehmen noch gar nicht gab.

Begründer von Elite- Hochschulen

Erwartungsgemäß hat Fayols Konzept zunächst in Frankreich den höchsten Verbreitungsgrad erfahren. Dort ist es nicht nur über Fayols Buchpublikation, sondern auch durch eine größere Zahl an persönlich gehaltenen Vorträgen bekannt gemacht worden. Diffusionsfördernd hat überdies gewirkt, dass sich Fayol in seinem Heimatland intensiv um die Etablierung einer akademischen Managementausbildung bemüht hat (Brodie 1967). So war Fayol Gründer des „Centre d'études administratives“. Gefördert hat er aber auch andere, gegen Ende seines Lebens gegründete Eliteschulen. Zu nennen sind die Hautes Études Commerciales (HEC) sowie die in verschiedenen Städten ansässigen Écoles Supérieures Commerciales (ESC) (Perridon 1986; Rudolph 1994). Gleichwohl ist Fayols Werk auch in Frankreich zunächst durch dasjenige Taylors dominiert worden (Wren 1994).

Nach Erscheinen einer englischen Fassung seines Buches wurde Fayols Werk zunächst in Großbritannien stark beachtet. Zu nennen sind vor allem die Arbeiten von Gulick (1937) und Urwick (1938), deren „Leistung“ insb. darin bestand, das Spektrum der fünf Teilfunktionen des Managements weiter aufgefächert zu haben. Bekannt geworden ist vor allem das POSDCORB-Konzept (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting*). Teilweise wurden sogar 24 verschiedene Managementfunktionen ausdifferenziert.

POSDCORB

In den U.S.A. wurde Fayols Werk erst in der Nachkriegszeit intensiv diskutiert – dann aber umso dynamischer (Verweise auf Publikationen, die konzeptionelle Weiterentwicklungen beinhalten, finden sich in Grochla 1978). Dort hat Herbert Simon (1948) die Funktion „Entscheidung“ hinzugefügt, was insofern erwähnenswert ist, als diese keine gleichgeordnete Ergänzung, sondern eine übergeordnete „Superfunktion“ des Managementprozesses darstellt. Weiterhin sind bis zum heutigen Tage die Gliederungen zahlreicher amerikanischer Managementlehrbücher gemäß den Fayolschen Teilfunktionen aufgebaut. Das Werk von Koontz und O'Donnell (1955) ist wohl das bekannteste davon.

**Entscheidungs-
funktion**

In Deutschland hat man sich der funktionalen Managementgliederung erst viel später bedient. So hat bspw. die frühe deutsche Organisationslehre von Nordsieck (1934) und Kosiol (1962) in andere Richtungen geführt. Die zu Beginn der neunziger Jahre erschienenen Lehrbücher von Steinmann und Schreyögg (1990) sowie Macharzina (1993) sind jedoch stark von Fayols Funktionensystematik geprägt.

Schließlich wurde auch Fayols Idee, wonach es möglich ist, universelle Managementprinzipien zu formulieren, von zahlreichen Forschern unterschiedlichster Länder und Regionen übernommen und weiterverfolgt. Verwiesen werden soll hier lediglich auf die große Zahl an Arbeiten zu Management-by-Konzepten (MbO, MbE, MbM, MbD etc.) (vgl. Fuchs-Wegner 1987). Das prinzipienorientierte Denken hat aber auch insofern die spätere Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung beeinflusst, als sich Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts eine größere Gruppe an Forschern gefunden hat, die davon überzeugt war, dass diese universalistische Denkrichtung problematisch sei. Diese Forscher plädierten für die Alternative „Situationstheorie“, die in Abschnitt 3.4 zu behandeln sein wird.

**Management-by-
Konzepte**

3.1.3.6 Kritische Würdigung des Fayolschen Konzepts

Klassiker werden intensiv diskutiert. Das ist auch in der Betriebswirtschaftslehre so und gilt für Fayols Werk im Besonderen (Massie 1965; Simon 1981;

Beurteilung

Perridon 1986; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Spitzley 1980; Steinmann/Schreyögg 2000).

Stärken

Breit ist dabei das Spektrum der dem Fayolschen Konzept zugeschriebenen *Stärken*. Erstens sei Fayols Forderung nach einer wissenschaftlichen Behandlung von Fragen des Managements höchst angemessen. Steinmann und Schreyögg (2000) meinen diesbezüglich, dass Fayol weitaus mehr als der pragmatische U.S.-Amerikaner Taylor eine systematische Ordnung des untersuchten Gestaltungsbereichs geleistet hat. Zweitens ist Fayols Konzept viel breiter angelegt als dasjenige Taylors. Letzteres hat insofern als selektiv zu gelten, als es auf einen Teilbereich des Unternehmens konzentriert ist. Zu würdigen sind drittens die unverkennbaren humanen Züge der Managementdoktrin. In diesem Konzept finden sich weniger Bausteine, die eine Einengung der Handlungsspielräume von Mitarbeitern bedeuten. Viertens ist der hohe Innovationsgehalt des Konzepts zu loben. So lässt sich mit Fug und Recht behaupten, dass Fayol der Erste war, der eine systematische Konzeptualisierung der Managementfunktion vorgenommen und zur Professionalisierung des Tätigkeitsfelds „Management“ beigetragen hat. Bei der Arbeit Fayols handelt es sich sogar – lassen Sie mich vorsichtig formulieren – um einen der ersten Entwürfe einer Managementlehre überhaupt. Weiterhin gehört er zu den Ersten, welche die organisationswissenschaftlichen Grundfunktionen „Spezialisierung“ und „Koordination“ konzeptualisiert haben (Scott 1986). Auch hat er früher als andere die zentrale Bedeutung von personellen Ressourcen für den Unternehmenserfolg erkannt. Eine interessante Sichtweise stellt fünftens das von Fayol in die Diskussion eingebrachte Prozessdenken dar. Es erscheint sinnvoll. Zwar wurde in späteren Untersuchungen (z. B. Mintzberg 1973; Kotter 1982) betont, dass es kaum möglich sei, die Managementfunktionen in der Realität sinnlich wahrzunehmen (die Aktivitäten von Managern (planen, organisieren etc.) entziehen sich einer direkten Beobachtung, doch ändert dies nichts an dem hohen pädagogisch-didaktischen Wert dieser Einteilung. Überdies lassen sich die von Mintzberg (1973) als Alternative eingeführten Managerrollen durchaus den Managementfunktionen zuordnen (Wren 1994). Carroll und Gillen (1987) haben daher recht, wenn sie die Auffassung vertreten, dass Fayols Funktionengliederung immer noch die beste Methode ist, um den Gestaltungskomplex „Management“ in seiner Gesamtheit zu konzeptualisieren. Daher folgen – wie oben dargelegt – bis zum heutigen Tag zahlreiche Managementlehrbücher der Fayolschen Funktionengliederung.

Aber auch die von Fayol vorgenommene Suche nach Prinzipien des Managements erscheint – sechstens – opportun. Prinzipien stiften nämlich Ordnung und Verhaltenssicherheit. Folgerichtig hat das Bemühen um die Identifikation von Prinzipien in der Managementlehre somit Tradition. Schließlich ist Fayols Arbeit auch heute noch außerordentlich modern. So begreift die

moderne Managementwissenschaft die Mitarbeiter als Schlüsselressource von Unternehmen, sie diskutiert den Brückenschlag unter der Überschrift „laterale Organisation“ (Galbraith 1993) und sie behandelt den Esprit du Corps mit dem Label „Unternehmenskultur“. Eine hohe Attraktivität genießen immer noch die Koordination über Abteilungsleiterkonferenzen sowie die anderen von Fayol vorgeschlagenen personenorientierten Koordinationsformen. Nach Archer (1990) ist die japanische Wirtschaft in den achtziger Jahren deshalb so erfolgreich gewesen, weil sie den von Fayol bereits zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts entfalteten Vorschlägen gefolgt ist (zum Einfluss Taylors auf das Management in Japan vgl. auch Tajima 1996).

Fayol ist allerdings auch mit einer Vielfalt an *Kritikpunkten* konfrontiert worden, von denen freilich längst nicht alle tragfähig sind. Genannt wird zunächst erstens die denkbar geringe statistisch-empirische Absicherung der bereitgestellten Aussagen. Letztlich beruhen diese auf der geringen Zahl der Unternehmen, in denen Fayol tätig war. Seine Aussagen können also keiner rigorosen Effizienzprüfung Stand gehalten haben. Zweitens ist gezeigt worden, dass sich einige der Prinzipien widersprechen. Insbesondere Simon (1981) hat derartige Konsistenzprüfungen durchgeführt. Entdeckt wurde bspw. ein Widerspruch zwischen den Prinzipien „Zentralisation“ und „Initiative“. Einen derartigen Widerspruch sieht der Verfasser dieser Zeilen jedoch weniger, da sich Fayol keineswegs für eine absolute Zentralisation aller Führungsentscheidungen ausgesprochen hat. Als Inkonsistenz wird überdies wahrgenommen, dass Fayol grundsätzlich für das Einliniensystem plädiert, dann aber doch das Stab-Linien-System angedacht hat. Drittens seien die Fayolschen Prinzipien nicht mehr als unspezifische bzw. leerformelartige Aussagen, Gemeinplätze und Binsenweisheiten also. Zu denken sei etwa an die Forderung einer Unterordnung von Einzelinteressen unter das Gesamtinteresse, an das Streben nach einer fairen Entlohnung, an die situative, aber doch unbestimmte Ermittlung des Zentralisationsgrades, an die nicht genaue Spezifikation von Fällen, in denen mit der Passerelle gearbeitet werden darf usw. Überdies hätten viele der Prinzipien einen definitiven Charakter; die materiell inhaltliche Aussage komme somit zu kurz. Sie wiesen eine Einfachheit auf, die trügerisch sei und schwerwiegende Unklarheiten in sich berge (Simon 1981; Scott 1986). Überdies sei vergessen worden, eine Anleitung zur Anwendung der Prinzipien in einer konkreten Handlungssituation bereitzustellen (Massie 1965).

Schwächen

Grundsätzlicher ist der vierte Einwand, wonach das Fayolsche Konzept unzulässigerweise universalistisch angelegt sei. Es mangle ihm an einer situativen Relativierung. Es sei auch nicht gut, dass durch die Offenheit der 14 Prinzipien ein situatives Denken zwar angedacht, nicht jedoch präzisiert werde (vgl. Abschnitt 3.4). Hier ist jedoch an Fayols oben wiedergegebene Worte über das Wesen seiner Prinzipien zu erinnern. Insbesondere habe die

Umwelt im Fayolschen Konzept keinen Platz gefunden. Genauso wie die anderen Altmeister habe Fayol eine „closed-systems-Perspektive“ eingenommen. Implizit sei Fayol von *einer* bestimmten Ausprägung der Umwelt ausgegangen, die er jedoch nicht offenlege. Dies sei problematisch, weil die vorgenommene universalistische Formulierung der Prinzipien mit der heutigen Dynamik und Komplexität des Gestaltungsfeldes konfligiere. Fünftens habe sich Fayol auf Formalaspekte des Managements beschränkt. Oben wurde bereits gezeigt, warum dieser Sichtweise nicht gefolgt werden kann. Sechstens würde das Phänomen „Konflikte“, das ja in sämtlichen Unternehmen auftreten würde, weitgehend ausgeblendet. Und siebtens wird schließlich an der materiell-inhaltlichen Aussage einzelner Prinzipien „herumgörgelt“. Dem vorgeschlagenen Einliniensystem werden zu lange Informationswege vorgeworfen, bei der Beschreibung der Planungsfunktion würde nicht genug auf Zielbildungsprozesse eingegangen etc. Eine Gesamtchau der vorgetragenen Einwände muss zu dem Ergebnis kommen, dass diese die historische Bedeutung des Fayolschen Konzeptentwurfs (Voxted 2017) wenig schmälern können.

Überdies gleichen viele der artikulierten positiven und negativen Kritikpunkte denjenigen, die im Zusammenhang mit den beiden zuvor behandelten Altmeistern genannt worden sind. Die Konzepte der Altmeister scheinen sich somit in weiten Teilen zu gleichen. Inwieweit das wirklich der Fall ist, soll im nächsten Abschnitt geprüft werden.

3.1.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei klassischen Konzepte der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie

Gemeinsamkeiten

Die Konzepte der Klassiker der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft sind offensichtlich geworden. Bereits im Titel dieses Abschnitts wurde ihnen ja die Gemeinsamkeit des Bemühens um Regelmäßigkeit und Präzision zugewiesen. Zweitens versuchen sie allesamt, Organisationen als zweckrationale Gebilde zu betrachten (Grochla 1978). Drittens erfolgt bei ihnen der Zugang zur Problemlösung nicht über den Menschen und dessen Handlungen und Interaktionen, sondern über die Aufgaben der Organisation (bei Fayol ist diese Gemeinsamkeit allerdings schwächer ausgeprägt). Viertens versuchen sie, gute, bewährte Praxis als Ausgangspunkt des Konzeptentwurfs zu nehmen (Kieser 1999c). Fünftens konnten Weber, Taylor und Fayol zeigen, dass Organisationen unterschiedlichen Typs gewisse gleichartige Strukturmerkmale aufweisen, die sich im Rahmen der Konzepte (zugegeben mit einer gewissen Unschärfe) identifi-

zieren lassen (Scott 1986). Dies ist eine weitere Gemeinsamkeit. Sechstens zeichnen sich diese drei Konzepte dadurch aus, dass sie den Erfolg der untersuchten Institutionen auf eine ganzheitliche, holistische Abstimmung von bestimmten Ausprägungen von Einzelmerkmalen zurückführen (vgl. Abschnitt 4.5). Schließlich verbinden sie siebte, dass die in ihrem Rahmen bereitgestellten Leitbilder einfach gehalten sind (vereinfachende Erfolgsfaktoren). Auch fußen sie nicht auf exakten Forschungsmethoden (Kieser 1999c).

Trotz dieser erheblichen Gemeinsamkeiten weichen die Konzepte der Altmeister in mancherlei Hinsicht voneinander ab. Die Unterschiede sind in Abbildung 3-5 festgehalten.

Gleichwohl überwiegen die zwischen den Konzepten bestehenden Gemeinsamkeiten. Dies sah im Übrigen auch Fayol so (vgl. hierzu ausführlicher Votted 2017). Als er 1925 anlässlich eines Vortrags gebeten wurde, sein Werk mit demjenigen Taylors zu vergleichen, antwortete er, dass er zwischen seiner und der Lehre Taylors keine Gegensätze sehe. Sie würden sich gegenseitig stützen (Rudolph 1994). Diese Übereinstimmung zeigt sich auch daran, dass Fayols „Centre d'études administratives“ mit der französischen Dependence der das Taylorsche Wissen weitertragenden Organisation fusionierte (vgl. Walter-Busch 1996).

Insgesamt gesehen enthalten die Arbeiten der Klassiker zahlreiche Elemente, die auch heute noch voll gültig sind und wohl auch eine „ewige Gültigkeit“ besitzen dürften. Zu nennen sind etwa die Betonung vertikaler Elemente im Organisationsaufbau, die gezielte Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, eine funktionale Ausdifferenzierung der Managementfunktion, das Bemühen um eine Routinisierung von Handlungsprozessen oder das Streben nach einer legalen Fundierung von Herrschaftsprozessen.

Vielleicht ist es ja gerade die inhaltliche Offenheit dieser drei Konzepte, die ihnen einen Dauerplatz in der Liste viel gelesener Publikationen der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft sichert.

Unterschiede

Zeitüberdauernde Gültigkeit

Abbildung 3-5

Vergleich der Theoriekonzeptionen der drei Altmeister

Vergleichskriterien	Bürokratie-modell	Scientific Management	„Administrations-theorie“
■ Untersucher Institutionentyp	Staat	Unternehmen	Unternehmen
■ Untersuchte hierarchische Ebene	alle Hierarchieebenen	niedrige(re) Hierarchieebenen	alle Hierarchieebenen; Schwerpunkt Top Management
■ Untersucher Funktionsbereich	kein spezieller Bereich	Produktionsbereich	Verwaltungsbereich
■ Art der empirischen Fundierung des Konzepts	verstehend	orthodox erklärend	(soweit überhaupt vorhanden: eher verstehend)
■ Universalität der bereitgestellten Aussagen	sehr hoch; entworfene Regeln sind absolut	recht hoch; da jedoch methodenbezogene Empfehlungen: etwas geringer als bei Weber	geringer als bei Weber und Taylor, da Prinzipien elastisch formuliert
■ Bedeutung von Methodenaussagen innerhalb der Konzeptelemente	relativ gering	relativ hoch	relativ gering
■ Präferiertes organisatorisches Leitungssystem	Einliniensystem	Mehrliniensystem	Einliniensystem (jedoch: Stab-Linien-Prinzip)
■ Präferierte Herrschafts- bzw. Autoritätsform	legale Herrschaft	legale Herrschaft	legale und personalisierte Herrschaft
■ Berücksichtigung informaler Aspekte im Konzept	nicht vorhanden	nicht vorhanden	vorhanden
■ Vorgeschlagener Ausgangspunkt der Rationalisierungsbemühungen	keine Aussage möglich	von unten (der Werkstatt aus)	von oben (der Hierarchiespitze aus)
■ Ort der größten Resonanz/Weiterentwicklung des Konzepts	Hochschulen	Praxis	Hochschulen (und Praxis)

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.1

1. Inwieweit weicht der Webersche vom umgangssprachlichen Bürokratiebegriff ab?
2. Was versteht Weber unter Herrschaft und welche Herrschaftsformen differenziert er aus?
3. Erläutern Sie die elf Einzelmerkmale des Bürokratiemodells. Können diese auch einzeln realisiert werden?
4. Unter welchen Voraussetzungen können sich bürokratische Strukturen herausbilden?
5. Ist es gerechtfertigt, Erkenntnisse, die auf die Organisation der Staatsverwaltung bezogen sind, auf den Bereich privatwirtschaftlicher Unternehmen zu übertragen? Begründen Sie Ihre Aussage.
6. In welchen Bereichen der Wirtschaft finden sich heute noch (Ansätze) bürokratische(r) Strukturen? Warum wohl gerade dort?
7. Suchen Sie Beispiele (Personen, Institutionen), die Sie mit den Herrschaftsformen „charismatische Herrschaft“ und „traditionale Herrschaft“ in Verbindung bringen würden.
8. Arbeiten Sie je besonders die Vor- und Nachteile der elf Strukturmerkmale der Bürokratie heraus.
9. Welche Kritik wird am Bürokratiemodell geübt? Welche dieser Einwände sind gehaltvoll, welche nicht?
10. Informieren Sie sich bei Walter-Busch (1996) über die geistes- und lebensgeschichtlichen Hintergründe der Fragestellung Max Webers. Ist es gerechtfertigt, den privaten Lebenskosmos Webers mit dessen Theoriebildung in Verbindung zu bringen?
11. Prüfen Sie, inwieweit die Ziele und Bausteine des Taylorschen Konzepts zu den Ende des neunzehnten Jahrhunderts bestehenden Rahmenbedingungen passen.
12. Sind die Einzelbausteine des Scientific Managements in sich stimmig? Gibt es Widersprüche zwischen den Bausteinen? Wenn ja, wo?
13. Ist es gerechtfertigt, die Ausprägung des Scientific Managements mit den privaten Lebensumständen Taylors zu erklären?
14. Welche Elemente des Taylorschen Aussagensystems haben einen positiven, welche einen negativen „Touch“?

15. Wenn Sie eine rein funktionalistische Perspektive einnehmen und den Menschen ausschließlich als Produktionsfaktor sehen: Welche der Taylorschen Prinzipien sind dann funktional und welche nicht?
16. Welche Elemente des Taylorschen Aussagensystems sind heute noch in Unternehmen präsent? In welcher Form? Suchen Sie nach Beispielen, die über die im vorigen Abschnitt präsentierten hinausgehen.
17. Sind in der Wirtschaftswelt Ansätze eines Neo-Taylorismus festzustellen? Wenn ja, wo?
18. Kann man das Aufkommen derartiger neo-tayloristischer Tendenzen erklären und wenn ja, wo? Warum gerade dort?
19. Warum ist Taylors Konzept auch heute noch bedeutsam?
20. Gleichen die an Taylors Konzept geübten Einwände den dem Bürokratiemodell entgegengesetzten? Warum?
21. Erläutern Sie, warum es unglücklich ist, Fayols Konzept als Administrationstheorie zu bezeichnen.
22. Erläutern Sie die von Fayol identifizierten sechs übergeordneten Unternehmensfunktionen. Warum setzt sich Fayol vertieft mit der sechsten Funktion auseinander?
23. Welche Zielgruppen möchte Fayol mit seinem Konzept ansprechen? Warum?
24. Erläutern Sie die fünf Teilfunktionen der Verwaltungsfunktion und zeigen Sie, wie diese aufeinander aufbauen.
25. Gehen Sie das Spektrum der 14 Verwaltungsprinzipien durch, beschreiben Sie diese und prüfen Sie, in welchen dieser Prinzipien Personalaspekte thematisiert werden.
26. Stellen Sie die Vor- und Nachteile des Einlinien- und des Mehrliniensystems einander gegenüber. Welches der beiden Systeme präferieren Sie? Weshalb?
27. Erscheint Ihnen die von Fayol entwickelte Kontrollspannentheorie plausibel?
28. Welche der 14 Verwaltungsprinzipien sind überholt, welche sind immer noch aktuell?
29. War Fayol seiner Zeit voraus? Wenn ja, woran ersehen Sie das?
30. Welche Kritik ist am Fayolschen Konzept geübt worden? Treffen die einzelnen Kritikpunkte zu?

31. Ist die Aussage gerechtfertigt, dass die deutsche Betriebswirtschaftslehre bis in die Nachkriegszeit hinein die Führungs- und Organisationsfunktion (Verwaltungsfunktion) vernachlässigt hat? Begründen Sie Ihre Aussage.

3.2 Präskriptive Entscheidungstheorie

Die Analyse des Entscheidungsverhaltens und insb. der Entscheidungsprozesse der für das Unternehmen verantwortlichen Akteure ist in der Betriebswirtschaftslehre fest verankert (Simon 1948). Sie wird insb. von der großen Zahl der Vertreter der *Entscheidungstheorie* geleistet. Mit der präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie lassen sich dabei zwei Stränge ausmachen (vgl. Meyer 2000):

- Die *präskriptive Entscheidungstheorie* (die auch als Entscheidungslogik, formale Entscheidungstheorie, normative Entscheidungstheorie, „Decision Science“ oder „Rational Choice Theory“ bezeichnet wird) stellt den älteren Strang dar. Sie versucht, Vorschläge für ein *idealtypisches* Verhalten von Entscheidungsträgern (Rationalitätspostulate) bereitzustellen und die Implikationen dieser Vorschläge aufzuzeigen. Hiermit soll geholfen werden, das Verhalten der Entscheidungsträger zielgerichtet zu machen. Die Analyse dieser Theorierichtung konzentriert sich weitgehend auf den eigentlichen Entscheidungsakt. Andere Schritte des Entscheidungsprozesses (wie die Bestimmung des Zielsystems, die Problemformulierung, die Suche nach Handlungsalternativen, die Prognose der Konsequenzen von Handlungsalternativen, die Umsetzung der gewählten Handlungsalternativen und die Kontrolle der Zielerreichung) werden hingegen weitgehend ausgeblendet. Die präskriptive Entscheidungstheorie ist eine Theorie im klassischen Sinn. Sie will unmittelbar zur Bestgestaltung von Entscheidungsprozessen beitragen. Die empirische Untersuchung des faktischen Verhaltens von Entscheidungsträgern spielt bei ihr hingegen eine untergeordnete Rolle.
- Die jüngere *deskriptive Entscheidungstheorie* ist als Reflex auf die präskriptive geschaffen worden. Sie untersucht das *tatsächliche* Verhalten von Akteuren in Entscheidungssituationen. Sie fragt an, wie sich die Individuen in gegebenen Situationen typischerweise verhalten (realtypischer Ansatz). Es gilt, empirisch gehaltvolle Hypothesen zu entwickeln, wie sich ein Akteur in einer (oder mehreren) bestimmten Entscheidungssituation(en) verhalten hat und warum (vgl. Meyer 2000). Bei der deskriptiven Entscheidungstheorie dominiert somit das erklärende Moment (vgl. Ab-

*Entscheidungen
im Mittelpunkt
der Theorie*

*Präskriptive
Entscheidungstheorie:
Idealtypisches
Verhalten*

*Deskriptive
Entscheidungstheorie:
Tatsächliches
Verhalten*

schnitt 1.2). Die Vertreter dieses Theoriestranges arbeiten vorwiegend empirisch und thematisieren den gesamten Entscheidungsprozess.

Während die deskriptive Entscheidungstheorie in einem der nachfolgenden Abschnitte (nämlich in Abschnitt 3.5.4.2) behandelt wird, soll der vorliegende Abschnitt auf die organisations-, management- und unternehmensführungsrelevanten Elemente der präskriptiven Entscheidungstheorie ausgerichtet werden (vgl. Kieser/Segler 1981). Die Diskussion erstreckt sich dabei über fünf Teilabschnitte. Zunächst werden die historischen Wurzeln der präskriptiven Entscheidungstheorie aufgezeigt, bevor die gemeinsamen, variantenübergreifenden Merkmale dieser Theorierichtung präsentiert werden. Im dritten Teilabschnitt wird ein einfaches Beispiel präsentiert, das die in der präskriptiven Entscheidungstheorie übliche Denk- und Darstellungsform von Entscheidungen besser verstehen hilft. Daraufhin erfolgt eine Hinwendung zu den Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie. Hierbei werden die Team- und die Spieltheorie in den Mittelpunkt gestellt. Im finalen Abschnitt findet – wie gewohnt – eine Auseinandersetzung mit den übergeordneten Stärken und Schwächen der präskriptiven Entscheidungstheorie statt.

3.2.1 Historische Entwicklung der präskriptiven Entscheidungstheorie

*Scientific
Management
als Grundlage*

Die präskriptive Entscheidungstheorie wurzelt in Taylors Scientific Management (vgl. Abschnitt 3.1.2) (Simon 1960; Kast/Rosenzweig 1970). Taylor plädierte nämlich genauso wie die Vertreter der präskriptiven Entscheidungstheorie für eine größtmögliche Rationalität im Rahmen des Entwurfs unternehmerischen Gestaltungshandelns. Aber auch Taylors Bemühen um eine weitgehende Regelung und methodische Fundierung des betrieblichen Geschehens lässt ihn als Vorläufer der präskriptiven Entscheidungstheorie erscheinen. Allerdings greifen die Vertreter der präskriptiven Entscheidungstheorie zu einem weitaus sophistizierteren Instrumentarium als dies Taylor getan hat. Aber auch aufgrund ihres normativen Anliegens gleicht die präskriptive Entscheidungstheorie dem Scientific Management. Schließlich ist Taylor deshalb als Vorläufer dieser Theorierichtung anzusprechen, weil sich innerhalb seiner Anhängerschaft mit der „Decision Theory School“ eine „Ablegerrichtung“ gebildet hatte, die explizit eine formale, strukturiert vollzogene geistige Durchdringung von Entscheidungssituationen zum Ziel hatte (Macharzina/Wolf 2018). Weitere Wurzeln der präskriptiven Entscheidungstheorie bestehen in der Wahrscheinlichkeitsrechnung, der Statistik, den Ingenieurwissenschaften und der Volkswirtschaftslehre (vgl. Kast/Rosenzweig 1970).

*Decision
Theory
School*

Als eigenständige Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften und insb. der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung reifte die präskriptive Entscheidungstheorie in den vierziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts heran. Als „Geburtsort“ wird Großbritannien erachtet, als dort während des Zweiten Weltkriegs Spezialisten aus unterschiedlichsten Teildisziplinen zusammengerufen wurden, um nach Wegen zu suchen, das britische Radarabwehrsystem effektiver zu machen (Filley/House/Kerr 1976). Das eingesetzte Team erzielte einen signifikanten technologischen und taktischen Fortschritt, weil es in der Lage war, unter Einsatz mathematischer Methoden komplexe Entscheidungsprobleme systematisch zu handhaben (Hellriegel/Slocum 1982). Ein weiterer „Beschleuniger“ der präskriptiven Entscheidungstheorie ist mit der seit den siebziger Jahren ungebrochenen raschen Diffusion der Computertechnologie gegeben. Diese Entwicklung hat die Methoden der präskriptiven Entscheidungstheorie viel mächtiger und anwendungsfreundlicher gemacht und dazu geführt, dass die Methoden dieser Theorie auch von den Managern selbst genutzt werden konnten. In der jüngeren Vergangenheit haben die stürmischen Entwicklungen im Bereich von „Big Data“ die faktische Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie nochmals erheblich gesteigert. Gemäß einer Capgemini-Studie aus dem Jahr 2012 gewinnt Big Data für unternehmerische Entscheidungen weiter an Bedeutung (Capgemini 2012).

Der in den vierziger Jahren eingeleitete Reifungsprozess fußt auf der Einsicht, dass der inhaltliche Kern von Organisation, Management und Unternehmensführung in einem Treffen von Entscheidungen besteht. Weiterhin dürfte er sich auch deshalb vollzogen haben, weil einerseits die in Unternehmen zu lösenden Entscheidungsprobleme immer komplexer geworden sind und die Entscheidungen aufgrund der zunehmenden Umweltdynamik immer schneller getroffen werden mussten. Aber auch die Nichtverfügbarkeit von entsprechenden Entscheidungstechniken in der damaligen Unternehmenspraxis dürfte zur intensiven Weiterentwicklung dieses Erkenntnisbereichs beigetragen haben (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992). Die präskriptive Entscheidungstheorie bot sich als Theoriealternative an, weil ihre Vertreter bekundeten, dass diese Theorierichtung grundsätzlich in der Lage sei, das Gesamtspektrum der unternehmerischen (1) aktionsbezogenen Entscheidungen (Was ist zu tun?), (2) entscheidungsregelbezogenen Entscheidungen (Welche Regeln sollen in einer bestimmten Entscheidungssituation angewendet werden?) und (3) entscheidungsstrukturbezogenen Entscheidungen (Wie soll das Entscheidungsproblem organisiert werden?) zu behandeln (Szyperski/Winand 1974). Die präskriptive Entscheidungstheorie stellte somit in Aussicht, ein wichtiger Baustein einer einheitlichen betriebswirtschaftlichen Theorie zu sein.

*Militär und
Computer*

*Gründe des
Bedeutungs-
gewinns*

3.2.2 Gemeinsame, variantenübergreifende Merkmale der präskriptiven Entscheidungstheorie

8 generelle Merkmale

Die unter das Dach „präskriptive Entscheidungstheorie“ einzureihenden Arbeiten sind inhaltlich äußerst heterogen (Hoffmann 1973; Schüler 1992). Die präskriptive Entscheidungstheorie gibt es daher nicht und es ist somit nicht einfach, ein klar abgegrenztes Spektrum an variantenübergreifenden Merkmalen dieser Theorierichtung zu identifizieren. Nichtsdestotrotz soll im Folgenden eine Identifikation von übergeordneten Theoriemerkmalen angestrebt werden; einfach deshalb, weil es so noch am ehesten möglich ist, den gemeinsamen Kern der präskriptiven Entscheidungstheorie zu lokalisieren.

Entscheidungen im Mittelpunkt

■ Alle Varianten bzw. Arbeiten der präskriptiven Entscheidungstheorie teilen *erstens* die Einsicht, dass Organisation, Management und Unternehmensführung vor allem aus einem *Treffen von Entscheidungen* bestehen. Unter Letzterem wird die Auswahl von Handlungsalternativen verstanden. Aus der Perspektive der präskriptiven Entscheidungstheorie gesehen zeichnet sich das Treffen von Entscheidungen („das Entscheiden“) durch folgende Charakteristika aus: Erstens besteht ein Alternativenraum mit mindestens zwei Handlungsalternativen. Zweitens erfolgt eine rationale, bewusste Wahlhandlung. Instinktive oder habitualisierte Alternativenwahlen werden nicht als Entscheidungen begriffen. Und drittens werden Entscheidungen, die einmal getroffen worden sind, auch umgesetzt (Selbstverpflichtung der Entscheidungsträger im Sinne einer Bindung an getroffene Entscheidung) (Thomae 1960).

Entscheidungen steuern und koordinieren die Aktivitäten von Unternehmen, aber auch diejenigen der Teileinheiten und Individuen innerhalb von Unternehmen. Im betriebswirtschaftlichen Kontext stehen vor allem (1) die Festlegung der Kombination von Ressourcen sowie (2) die Festlegung von Verfügungsmöglichkeiten über das Ergebnis des Ressourcenkombinationsprozesses im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung (vgl. ähnlich Laux 1992). Die zwangsläufige Entscheidungsorientierung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung ist letztlich darin begründet, dass die Betriebswirtschaftslehre eine angewandte Wissenschaft ist. Ausgangspunkt der Handlungen der in Unternehmen tätigen Akteure sind Entscheidungen über alternative Maßnahmen (Kieser/Segler 1981).

Konzentration auf den Entscheidungsakt

■ In den Mittelpunkt der „Theoriebildung“ gestellt wird *zweitens* der eigentliche Entscheidungsakt, nämlich die zielgerichtete Auswahl unter bereits vorliegenden Handlungsalternativen. Die Findung bzw. das Aufspüren möglicher Handlungsalternativen (kreative Leistung) wird eben-

so allenfalls am Rande thematisiert wie die Umsetzung von Entscheidungen (zur Alternativengenerierung vgl. Eisenführ/Weber 1994).

- *Drittens* sind dieser Theorie zufolge die Inhalte von Entscheidungen in nicht unerheblichem Maße von der *Ausprägung des Entscheidungskontexts* (Entscheidungsprämissen) bestimmt. Beim Grundmodell der präskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2.3) bilden unterschiedliche Umweltzustände, bei der Spieltheorie (vgl. Abschnitt 3.2.4.2) das Verhalten der gegnerischen Spieler den Entscheidungskontext. Mit der Annahme einer Kontextbezogenheit von Entscheidungen weicht die präskriptive Entscheidungstheorie deutlich von den im vorausgehenden Abschnitt 3.1 behandelten universalistischen Theorien ab. Sie gleicht in dieser Hinsicht eher der Situationstheorie, die in Abschnitt 3.4 dargelegt wird.

Weiterhin wird eine Strukturierung des Entscheidungsspielraums im Rahmen eines hierarchischen Prozesses für möglich gehalten. Innerhalb dieses Prozesses kann aus der unendlichen Zahl der Entscheidungsmöglichkeiten eine kontextkonforme Handlungsalternative bestimmt werden (vgl. ähnlich Budäus 1975).

- Die Vertreter der Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie teilen *viertens* die Ansicht, dass die Entscheidungsträger *rational handeln*. Sie gehen also von der Homo-oeconomicus-Prämisse aus. Sie stellen sich einen zweckgerichteten Entscheidungsträger vor, der seinen Nutzen maximieren will, über vollständige, kostenlos beschaffbare Informationen verfügt, dem auch die komplexesten Berechnungen keine Mühe bereiten, der trägeheitslos zu reagieren vermag, der sich von anderen Individuen nicht beeinflussen lässt und der keine Emotionen und Gewohnheiten kennt (zum Rationalitätsbegriff vgl. auch Staehle 1994; Meyer 2000).
- *Fünftens* sind die Arbeiten der präskriptiven Entscheidungstheorie durch ein *normatives Anliegen* beherrscht. Die Arbeiten sind – wie das Wort „präskriptiv“ bereits andeutet – vorschreibender Natur. Die Modellbildung bzw. der Einsatz formallogischer Operationen hat die Entwicklung von handlungsbezogenen Sollaussagen zum Ziel. Eine empirische Prüfung bzw. Erhärtung der Sollaussagen wird nicht angestrebt, weil die Logik des Aussagensystems als so stark empfunden wird, dass eine empirische Überprüfung überflüssig ist. Es spielt keine Rolle, inwieweit die Realität diesen idealtypischen Überlegungen folgt. Hoffmann (1973) bezeichnet dies als ein idealpraxeologisches Vorgehen.
- *Sechstens* weisen die der präskriptiven Entscheidungstheorie zuordenbaren Arbeiten einen *formalwissenschaftlichen Charakter* auf. Im Kern geht es darum, Gestaltungsentscheidungen zu systematisieren und mathematische Modelle bzw. formallogische Operationen (Algorithmen) hierauf

*Berücksichtigung
des Kontexts*

*Rationales
Handeln:
Homo
oeconomicus*

*Normatives
Anliegen*

*Formale
Problem-
behandlung*

*Untersuchung
formaler
Organisations-
bestandteile*

anzuwenden (Schreyögg 1996). Die Vertreter der präskriptiven Entscheidungstheorie wollen nicht nur inhaltliche Empfehlungen, sondern vorrangig auch Entscheidungsmethoden und Entscheidungsmodelle entwickeln, mit denen optimale bzw. zumindest befriedigende Vorgehensweisen gefunden werden können (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992). Sie wollen also „Kalküle für die Gestaltung von Organisationen“ (Kieser/Kubicek 1976, S. 33) entwerfen. Die Modellbildung wird als Wert an sich erachtet. Zu der formalen, mathematischen Modellierung von Entscheidungsproblemen wird nicht zuletzt deshalb gegriffen, um der Mehrdeutigkeit der verbalen Sprache ausweichen zu können. Überdies soll diese Abbildungsform die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationsmitgliedern erleichtern (Laux/Liermann 1993).

Im Rahmen der von der präskriptiven Entscheidungstheorie entwickelten Modelle werden die Variablen dergestalt festgelegt, dass bestimmte vorgegebene Bedingungen erfüllt sind und zusätzlich die anwenderseitig intendierte Funktion (Gewinn- oder Zielfunktion) dieser Variablen einen Extremwert annimmt (vgl. Dinkelbach 1969).

■ *Siebtens* rücken die Anwendungen der präskriptiven Entscheidungstheorie im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie *formale Bestandteile von Unternehmen* ins Zentrum der Betrachtung. Es werden eher ökonomisch-technische als psycho-soziale Aspekte von Unternehmen thematisiert (Kast/Rosenzweig 1970). Im Bereich der organisatorischen Gestaltung werden bspw. behandelt (Kieser/Segler 1981):

- Fragen der Stellen- und Abteilungsbildung,
- die Bestimmung der Größe der Leitungsspanne,
- die Festlegung der Anzahl von Hierarchieebenen,
- die Wahl der organisationalen Grundstruktur,
- die Zuweisung von Kompetenzen zu Aufgabenträgern,
- auf Profilabgleichen beruhende Aspekte der Stellenbesetzung,
- Fragen der Gestaltung von Kommunikationssystemen,
- die Bestimmung von Gehaltsstrukturen und
- ablauforganisatorische Fragen wie die Optimierung der Umfänge von Prozessen (Losgrößen), von Zeitdauern und -punkten sowie der Reihenfolge von Prozessen.

Hoffmann (1973) greift zwar zu einer anderen Gliederung der von der präskriptiven Entscheidungstheorie untersuchten Organisations-, Mana-

gement- und Unternehmensführungsfragen (unterschieden wird hier zwischen der Ressourcenverteilung, Kommunikationsstrukturen sowie Koordinationsaspekten als Untersuchungsschwerpunkten); er identifiziert damit jedoch ebenfalls formale Organisationsaspekte als primäre Untersuchungsfelder der präskriptiven Entscheidungstheorie.

- Schließlich gehen *achtens* – zumindest fast – alle Arbeiten der präskriptiven Entscheidungstheorie von *stark vereinfachenden Annahmen* über die Bedingungen der Realität aus. Diese Komplexitätsreduktion ist erforderlich, um die Modelle rechenbar zu halten.

*Vereinfachende
Annahmen*

Nicht dem Bereich der präskriptiven Entscheidungstheorie hinzugerechnet werden rein statistisch-empirische Arbeiten (also z. B. die Bestimmung von Korrelationskoeffizienten oder Regressionsmodellen, die z. B. auf der Basis von Befragungsdaten ermitteln, dass größere Unternehmen einen höheren Formalisierungsgrad aufweisen als kleinere) (Schüler 1992). Rein statistisch-empirische Arbeiten werden außerhalb der präskriptiven Entscheidungstheorie platziert, weil bei ihnen keine formallogische, sondern eine datenbasierte Herleitung von Variablenzusammenhängen erfolgt.

3.2.3 Ein Beispiel zur Verdeutlichung der allgemeinen Denk- und Darstellungsform der präskriptiven Entscheidungstheorie

Die im Rahmen präskriptiv-entscheidungstheoretischer Arbeiten behandelten organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Entscheidungsprobleme erscheinen auf den ersten Blick überaus heterogen. Nichtsdestotrotz gelingt es den Vertretern dieser Theorierichtung, in dieser Vielfalt gemeinsame Strukturen zu erkennen und somit für eine relativ einheitliche Behandlung und Abbildung von Entscheidungsproblemen zu sorgen (Laux/Liermann 1993).

*Gleichartige
Problem-
formulierung*

Im vorliegenden Teilabschnitt soll die Ausgangsbasis dieser für die präskriptive Entscheidungstheorie typischen Denk- und Darstellungsform anhand eines *sehr einfach gehaltenen Beispiels* erläutert werden. Im Mittelpunkt dieses Beispiels steht die XY AG, deren Manager vor der Entscheidung stehen, ob und wie sie die organisationale Grundstruktur ihres Unternehmens umwelt- und strategiegerecht weiterentwickeln sollen. Das Unternehmen agiert bislang in einer recht stabilen Umwelt, tritt mit einem sehr schmalen Leistungsprogramm am Markt auf, weist eine vergleichsweise geringe F&E-Intensität auf und ist ausschließlich auf dem Stammlandsmarkt tätig.

Beispiel

Aufgrund der überaus hohen Bedeutung von Organisationsstrukturwahlentscheidungen (vgl. Schirmer 2000; Wolf 2000a) haben sich die Manager der XY AG dazu entschlossen, dieses Entscheidungsproblem möglichst rational anzugehen. In einem ersten Schritt haben sie den engeren Führungszirkel des Unternehmens zu einer Klausurtagung zusammengerufen, um dort (1) die für die Organisationsstrukturwahl relevanten Rahmenbedingungen zu identifizieren bzw. zu prognostizieren, (2) das Spektrum der realistischerweise in Betracht kommenden organisationalen Grundstrukturen zu definieren und (3) abzuschätzen, welche Konsequenzen bei der Wahl einer bestimmten organisationalen Grundstruktur im Falle des Vorhandenseins bestimmter Rahmenbedingungen eintreten werden. Anlässlich der Klausurtagung kommen die Manager überein, dass für die Organisationsstrukturwahl vor allem die Dynamik der Umwelt sowie die Strategie des Unternehmens (hierbei vor allem der Diversifikationsgrad, die F&E-Intensität und die Internationalität des Absatzes) bedeutsam sind (vgl. Wolf 2000a; Stephan 2003). Weiterhin gelangen sie diesbezüglich zu der Überzeugung, dass die Vielzahl der Ausprägungen der beiden Größen Umweltdynamik und Unternehmensstrategie aufgrund der zwischen diesen bestehenden Interdependenzen zu zwei realistischen Szenarien reduzierbar ist. Im Rahmen des *ersten Szenarios* wird von einer relativ geringen Marktdynamik, einer Beibehaltung der bisherigen recht schmalen Produktpalette, einer geringen F&E-Intensität sowie einer Konzentration auf den Stammlandsmarkt ausgegangen. Das *zweite Szenario* vermutet eine dynamische Marktentwicklung, eine stark erweiterte Produktpalette, eine hohe F&E-Intensität sowie die Aufnahme der internationalen Geschäftstätigkeit. Auf der Basis von Wolf (2000a) diskutieren die Manager das Spektrum möglicher organisationaler Grundstrukturen. Nach reiflicher Überlegung kommen sie zu dem Ergebnis, dass neben der bislang genutzten Funktionalstruktur ausschließlich die Produktpartenstruktur in Betracht kommt. Nach einer längeren, kontrovers geführten Problemerkörterung gelingt es den Diskutanten schließlich, für jede Kombination aus organisationalen Grundstrukturen und relevanten Rahmenbedingungen ein Spektrum an wahrscheinlichen Konsequenzen zu bestimmen. Für diese Kombinationen wird von den Managern jeweils ein komplexes, heterogenes, quantitative und qualitative Aspekte einschließendes Bündel an Wirkungen (Konsequenzen) ermittelt (zur Wahl geeigneter interner Organisationsstrukturen vgl. auch Föhr 1991).

2 Szenarien

Konsequenzenmatrix

Die in der Klausurtagung bestimmten Ergebnisse hinsichtlich Rahmenbedingungen (Umwelt), organisationalen Grundstrukturen (Handlungsalternativen) und Wirkungen (Konsequenzen) sind in der in Abbildung 3-6 enthaltenen *Konsequenzenmatrix* zusammengefasst.

Konsequenzenmatrix des Strategie-Struktur-Beispiels

Abbildung 3-6

Organisationale Grundstruktur	Umwelt und Strategie		
		U1:	U2:
		– relativ langsame Marktentwicklung – Beibehaltung der bisherigen, wenig aufgefächerten Produktpalette – weiterhin geringe F&E-Intensität – Konzentration auf den Stammlandsmarkt	– dynamische Marktentwicklung – Erweiterung der Produktpalette – hierzu Intensivierung der F&E – Aufnahme der internationalen Geschäftstätigkeit
	A1: Beibehaltung der Funktionalstruktur	– effiziente Herstellung des Leistungsprogramms – einheitliches und damit wirksames Controlling – Erreichung der Grenzen des Gesamtvolumens – gute Kalkulierbarkeit der Handlungssituation für die Mitarbeiter – Gesamtabsatz: 1000 Einheiten	– unzureichende Wahrnehmung von (außer-)marktlichen Veränderungen – keine Möglichkeit zur eindeutigen Bestimmung des Erfolgsbeitrags neuer Fertigungsbereiche – Entwicklung zahlreicher, aber teilweise marktferner Neuproduktideen durch den F&E-Bereich – mangelhafte Umsetzung der Neuproduktideen des F&E-Bereichs im Fertigungsbereich – Unternehmensleitung bemängelt Überlastung durch operative Entscheidungsangelegenheiten – teilweise Nichtberücksichtigung von Wünschen ausländischer Kunden – Gesamtabsatz: 900 Einheiten
	A2: Reorganisation zur Produktpartenstruktur	– erhebliche Prozessverluste in der Anfangsphase unter anderem, weil die Struktur noch umstritten ist – künstliche Aufteilung der Produktpalette auf Sparten führt zu Nichtausschöpfung von Effizienzpotenzialen – teurer Einkauf der erforderlichen Vorleistungen – häufig auftretende Streitigkeiten der Produktpartenleiter auf den Klausurtagungen der Manager – Kunden klagen über Betreuung durch unterschiedliche Außendienstmitarbeiter desselben Unternehmens – allgemein: schlechte Berücksichtigung der hoch ausgeprägten Marktinterdependenzen – Gesamtabsatz: 500 Einheiten	– recht hohe Prozessverluste in der Anfangsphase – gute Wahrnehmung von und schnelle Reaktion auf (außer-)marktliche(n) Veränderungen – gute Bestimmung des Erfolgsbeitrags neuer Fertigungsbereiche – rasche Umsetzung von Neuproduktideen in den Fertigungsbereichen der Produktparten – aber: geringe F&E-Schlagkraft durch Aufteilung der F&E-Bereiche auf Sparten – gute Wahrnehmung der Spezialwünsche ausländischer Kunden, aber keine durchgängige Umsetzung – Gesamtabsatz: 1400 Einheiten

Die bisher dargelegten Tätigkeitsschritte der Manager fallen nicht in den direkten Bereich der präskriptiven Entscheidungstheorie; sie stellen jedoch wegen ihres das Entscheidungsproblem strukturierenden Vorgehens wichtige Vorbereitungen für eine an der präskriptiven Entscheidungstheorie ausgerichteten Problembehandlung dar. Die Manager der XY AG stehen nun vor der Entscheidung, ob sie zur Produktpartenstruktur übergehen sollen oder nicht.

**Modell mit
3 Komponenten****Handlungs-
alternativen**

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass die präskriptive Entscheidungstheorie Entscheidungssituationen aus drei Komponenten zusammengesetzt begreift (Budäus 1975; Bitz 1981; Laux 1995):

■ *Die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen.* Als Handlungsalternativen (bzw. Entscheidungsalternativen) begriffen werden Kombinationen möglicher Ausprägungen von Entscheidungsvariablen, die sich gegenseitig ausschließen (Laux/Liermann 1993). Aufgrund des Sich-gegenseitig-Ausschließens der Handlungsalternativen können die Entscheidungsträger nicht gleichzeitig alle Handlungsalternativen realisieren und müssen daher eine Auswahl treffen. Es liegen also echte Alternativen vor. Im Beispielfall liegen derartige echte Alternativen vor, weil ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt nur mit einer organisationalen Grundstruktur arbeiten kann.

Umweltzustände

■ *Die möglichen Umweltzustände.* Es werden die entscheidungsrelevanten Rahmenbedingungen festgehalten, deren Ausprägung die Wirksamkeit der Handlungsalternativen mitbestimmt. Diese Rahmenbedingungen sind *von den Entscheidungsträgern nicht beeinflussbar*.

Konsequenzen

■ *Die Konsequenzen, die bei Realisation einer Handlungsalternative im Falle eines bestimmten Umweltzustandes eintreten.* Den Handlungsalternativen werden Konsequenzen zugeordnet. Die Angabe von Konsequenzen wird differenziert in Abhängigkeit der Umweltzustände vorgenommen. Es wird festgelegt, was voraussichtlich geschehen wird, wenn eine bestimmte Handlungsalternative bei Vorliegen eines bestimmten Umweltzustands gewählt wird. In die Betrachtung der Handlungsalternativen werden nur jene Konsequenzen aufgenommen, die hinsichtlich der Ziele des Entscheidungsträgers relevant sind (Laux/Liermann 1993).

Zielfunktion

Eine rationale Entscheidung zwischen Handlungsalternativen kann nur dann getroffen werden, wenn die Entscheidungsträger Vorstellungen über die Art und Ausprägung ihrer Ziele aufweisen (Hauschildt 1977). Die Ziele dienen dann als Entscheidungskriterium, anhand dessen die Konsequenzen der Handlungsalternativen-Umwelt-Kombinationen und damit die Handlungsalternativen selbst beurteilt werden können. Diese Sollvorstellungen von Entscheidungsträgern werden in der *Zielfunktion* abgebildet. Generell wird unter einer Zielfunktion eine in mathematischer Form ausgedrückte Gesamtheit entscheidungsrelevanter Ziele verstanden. Zielfunktionen enthalten Angaben darüber, was angestrebt wird und in welchem Maße. Die Frage des angestrebten Ausmaßes wird als Optimierungskriterium bezeichnet. Es wird zwischen folgenden Optimierungskriterien differenziert:

**Optimierungs-
kriterien**

- Maximierung (z. B. des Umsatzes),
- Minimierung (z. B. von Beschwerden),

- Satisfizierung (Erreichen einer vorab bestimmten Mindestausprägung) (z. B. eines bestimmten Marktanteils) und
- Fixierung (möglichst genaues Erreichen eines vorab bestimmten Wertes) (z. B. Anzahl von Verbesserungsvorschlägen) (vgl. Dinkelbach 1978).

Die Bestimmung einer Zielfunktion ist in der betriebswirtschaftlichen Realität unter anderem deshalb schwierig, weil dort üblicherweise Mehrfachzielsetzungen vorliegen, bei denen einzelne Ziele in Konkurrenz (Konflikt) zueinander stehen (Eisenführ/Weber 1994). In diesem Falle sind üblicherweise Gewichtungen vorzunehmen.

Dies gilt auch für den Fall der XY AG. Deren Manager sind sich darüber im Klaren, dass sie im Hinblick auf eine rationale Wahl zwischen den beiden zur Disposition stehenden organisationalen Grundstrukturen nur dann weiterkommen können, wenn sie die mehrdimensional beschriebenen Handlungskonsequenzen auf einer einheitlichen Dimension abbilden. Da es aufgrund der Komplexität von Unternehmensstrategien und organisationalen Grundstrukturen nicht möglich ist, auch nur annäherungsweise die bei unterschiedlichen Kombinationen von Umweltsituationen und Handlungsalternativen eintretenden Auszahlungen zu bestimmen, einigen sich die Manager darauf, ein einfaches, mit Gewichtungsfaktoren arbeitendes Punktbewertungsverfahren (vgl. Macharzina/Wolf 2018) anzuwenden, um den mit jeder Kombination von Umweltsituationen und Handlungsalternativen verbundenen Nutzen abzuschätzen.

In Abbildung 3-7 sind die mit den Kombinationen verbundenen Nutzenwerte jeweils oberhalb der schrägen Linien in die *Ergebnismatrix* eingetragen (zu Ergebnismatrizen vgl. Laux/Liermann 1993).

Nach der präskriptiven Entscheidungstheorie ist die Wahl zwischen den Handlungsalternativen entscheidend vom Kenntnisstand der Entscheidungsträger über die Eintrittswahrscheinlichkeit der Umweltzustände abhängig. Sie differenziert mit Entscheidungen bei Sicherheit, bei Risiko und bei Unsicherheit *drei grundsätzliche Fälle* (Bamberg/Coenenberg 2000; Meyer 2000):

- Im Fall „*Entscheidung bei Sicherheit*“ ist den Entscheidungsträgern die Menge der Umweltzustände (W_i) bekannt. Bekannt ist überdies, dass die Wahrscheinlichkeit P_i , dass W_i eintritt, entweder 1 oder 0 ist. Mit anderen Worten: Einer der denkbaren Umweltzustände wird mit Sicherheit eintreten, alle anderen werden auf gar keinen Fall eintreten. Dieser Fall bildet im betriebswirtschaftlichen Bereich die Ausnahme.

Mehrfachzielsetzungen

Ergebnismatrix

3 Fälle von Umweltzuständen

... bei Sicherheit

Abbildung 3-7

Ergebnismatrix des Strategie-Struktur-Beispiels mit Arbeitstabelle

		Umwelt und Strategie		Erwartungswert	Zeilenminimum	Zeilenmaximum
		U ₁ : stetig, konzentriert, wenig innovativ, national P1=0,3	U ₂ : dynamisch, diversifiziert, innovativ, international P2= 0,7			
Organisationale Grundstruktur	A ₁ : Beibehaltung der Funktionalstruktur	15 0	13 -6	13,6	13	15
	A ₂ : Reorganisation zur Produktspartenstruktur	10 -5	19 0	16,3	10	19

... bei Risiko

- Im Fall „Entscheidung bei Risiko“ ist die Menge der Umweltzustände (W_i) ebenfalls bekannt. Bekannt ist überdies wiederum bei jedem Umweltzustand (W_i) die zugehörige Eintrittswahrscheinlichkeit P_i , nur dass diese nunmehr zwischen 0 und 1 liegt (die Summe der Eintrittswahrscheinlichkeiten aller Umweltzustände beträgt 1). Weiterhin ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines bestimmten Umweltzustands W_i *objektiv* anzugeben. Im Falle einer Befragung würden also alle am Entscheidungsprozess beteiligten Personen gleiche Eintrittswahrscheinlichkeiten P_i der Umweltzustände angeben. Aufgrund der Konsonanz der Angaben spricht man hier auch von „einwertigen Erwartungen“ oder verweist auf die Existenz einer objektiven Wahrscheinlichkeitsfunktion. Auch dieser Fall ist im betriebswirtschaftlichen Bereich eher unrealistisch.

... bei Unsicherheit

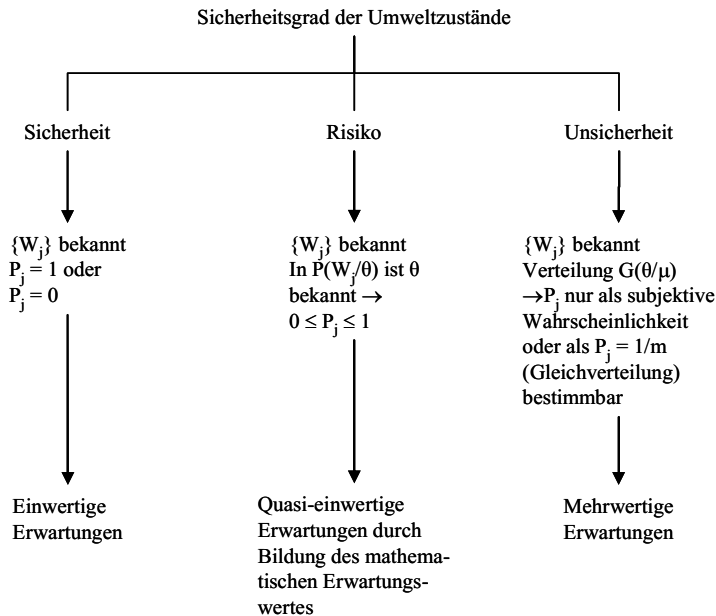
- Im Fall „Entscheidung bei Unsicherheit“ ist die Menge der Umweltzustände (W_i) ebenfalls bekannt. Die Wahrscheinlichkeit P_i , dass W_i eintritt, liegt wiederum zwischen 0 und 1. Im Gegensatz zum vorigen Fall herrscht aber kein Zustand, bei dem die Annahmen unterschiedlicher Personen über die Eintrittswahrscheinlichkeit P_i übereinstimmen (es ist also *keine* objektive Wahrscheinlichkeitsfunktion ermittelbar). Hier sind zwei Unterfälle zu differenzieren: Im ersten ist es den an der Entscheidung beteiligten Personen möglich, Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Umweltzustände anzugeben. Die vermuteten Eintrittswahrscheinlichkeiten

ten variieren jedoch personenspezifisch (Existenz subjektiver Glaubwürdigkeitsziffern; mehrwertige Erwartungen). Im zweiten Unterfall können die an der Entscheidung beteiligten Personen nicht einmal das; sie sind überhaupt nicht in der Lage, Eintrittswahrscheinlichkeiten anzugeben. Der Fall „Entscheidung bei Unsicherheit“ gilt in der Mehrzahl der in Unternehmen zu treffenden Entscheidungen.

Abbildung 3-8 (Szyperski/Winand 1974) fasst die drei grundsätzlichen Fälle der präskriptiven Entscheidungstheorie noch einmal zusammen.

Fälle der präskriptiven Entscheidungstheorie

Abbildung 3-8



In Abhängigkeit von dem vorliegenden Fall sind nun *unterschiedliche Lösungsverfahren* anzuwenden, um zu optimalen Handlungsalternativen zu gelangen (Laux 1995; Bamberg/Coenenberg 2000):

Lösungsverfahren

- Im Fall „Entscheidung bei Sicherheit“ (im Beispiel läge dieser bspw. dann vor, wenn alle Manager mit Gewissheit davon ausgehen würden, dass in der Zukunft die Umwelt dynamisch und das Unternehmen diversifiziert, innovativ und international sein werden) ist diejenige Handlungsalternative zu wählen, die in jener Spalte der Ergebnismatrix, die den sicher ein-

tretenden Umweltzustand repräsentiert, die höchste Ausprägung aufweist (im Beispiel also Handlungsalternative 2: Produktpartenstruktur).

Erwartungswert

■ Im Fall „*Entscheidung bei Risiko*“ ist die Bayessche Entscheidungsregel anzuwenden (vgl. Laux 1995). Für jede Handlungsalternative ist der Erwartungswert zu bilden als Summe der mit den jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichteten möglichen Konsequenzenwerten. In Abbildung 3-7 sind die von den Managern der XY AG vermuteten Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände sowie die Erwartungswerte der Handlungsalternativen eingetragen. Da der Erwartungswert von Handlungsalternative 2 (16,3) höher ist als derjenige von Handlungsalternative 1 (13,6), ist in diesem Fall ebenfalls zur Produktpartenstruktur überzugehen.

5 verschiedene Regeln

■ Für den Fall „*Entscheidung bei Unsicherheit*“ sind mehrere konkurrierende Lösungsverfahren vorgeschlagen worden (vgl. hierzu Saliger 1988 sowie mit ausführlicher Kritik Laux 1995). Bei Anwendung der von Risikoaversion geprägten „*Maximin-Regel*“ ist jene Handlungsalternative vorzuziehen, deren minimales Ergebnis im Hinblick auf die Zielfunktion besser ist als die minimalen Ergebnisse der anderen Handlungsalternativen. Im Beispiel ist die Handlungsalternative 1 (Funktionalstruktur) zu präferieren, weil diese im schlechtesten Fall immerhin noch den Konsequenzenwert 13 erbringt, die Handlungsalternative 2 hingegen nur einen solchen von 10. Bei Zugrundelegung der Optimismus signalisierenden „*Maximax-Regel*“ wird in umgekehrter Weise analog vorgegangen und jene Handlungsalternative gewählt, deren maximales Ergebnis die maximalen Ergebnisse der anderen Handlungsalternativen dominiert (Handlungsalternative 2, da 19 größer als 15 ist). Die „*Savage-Regel*“ will das Bedauern der Entscheidungsträger minimieren. Dazu werden (1) der maximale Wert einer jeden Spalte von jedem in dieser Spalte stehenden Konsequenzenwert subtrahiert (die Ergebnisse dieser Prozedur sind jeweils rechts unten in die Matrixzellen eingetragen) und (2) die Zeilensummen aus den so entstandenen Enttäuschungswerten gebildet. Zu wählen ist die Handlungsalternative mit der größten Zeilensumme (im Beispiel erneut Handlungsalternative 2, da -5 größer ist als -6). Die „*Hurwicz-Regel*“ sieht die Bildung eines zwischen 0 und 1 liegenden Optimismuswertes α vor. Hernach wird für jede Handlungsalternative der minimale und der maximale Konsequenzenwert gesucht. Aus diesen beiden Werten wird mittels $(1-\alpha)$ bzw. α ein gewichteter arithmetischer Mittelwert gebildet. Je optimistischer der Entscheidungsträger, desto höher muss der Optimismuswert α gewählt werden. Zu bevorzugen ist die Handlungsalternative mit dem höchsten arithmetischen Mittelwert. Im Beispielfall wurde α mit 0,4 gesetzt. Zu bevorzugen ist dann Handlungsalternative 1, da 13,8 größer ist als 13,6. Die „*Laplace-Regel*“ schließlich

lehnt derartige mehr oder weniger willkürlich fundierte „Rechentricks“ ab. Stattdessen wird in Ermangelung guter Gründe für eine Ungleichverteilung eine Gleichverteilung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände angenommen und dann gemäß der Bayesschen Entscheidungsregel der Erwartungswert gebildet. Im Beispielfall ist Handlungsalternative 2 zu wählen, weil 14,5 größer ist als 14.

Die im Hinblick auf Unsicherheitsentscheidungen entwickelten Entscheidungsregeln unterstellen eine unterschiedliche Risikoneigung der Entscheidungsträger. Weiterhin stellt die Wahl zwischen diesen Entscheidungsregeln selbst ein Entscheidungsproblem höherer Ebene (Meta-Entscheidungsproblem) dar. Dieses Entscheidungsproblem ist ernst zu nehmen, da die Ergebnisse des eigentlichen Berechnungsprozesses – wie gezeigt – erheblich davon abhängen, welche Entscheidungsregel herangezogen wird. Da das übergeordnete Entscheidungsproblem der Wahl einer geeigneten Entscheidungsregel in erster Linie von der Risikoneigung und damit von der Persönlichkeitsstruktur des bzw. der Entscheidungsträger bestimmt ist, lässt es sich nur sehr bedingt mit den Methoden der präskriptiven Entscheidungstheorie behandeln.

Wenn wir uns diese Vorgehensweise der präskriptiven Entscheidungstheorie genauer anschauen, dann erkennen wir, dass die präskriptive Entscheidungstheorie *den Entscheidungsträgern sechs Eigenschaften bzw. Fähigkeiten* zuschreibt: Die Entscheidungsträger sind in der Lage, ihre Zielfunktion zu spezifizieren. Sie sind davon überzeugt, dass ihre Nutzenfunktion in kardinaler Weise definierbar ist. Die Größe von Präferenzunterschieden ist also bestimmbar. Sie vermögen alle eintretbaren Umweltzustände zu erkennen. Es ist ihnen möglich, alle erfolgversprechenden Handlungsalternativen zu identifizieren. Sie wissen, welche Konsequenzen beim Zusammentreffen von bestimmten Umweltzuständen und Handlungsalternativen eintreten. Und sie vertrauen auf die Richtigkeit der Algorithmen (Entscheidungsregeln), die von der präskriptiven Entscheidungstheorie zur Alternativenauswahl erarbeitet worden sind. Im Rahmen der kritischen Auseinandersetzung mit der präskriptiven Entscheidungstheorie wird auf diese weitreichenden Annahmen einzugehen sein.

Risikoneigung

Vermutete Eigenschaften von Entscheidungsträgern

3.2.4 Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie

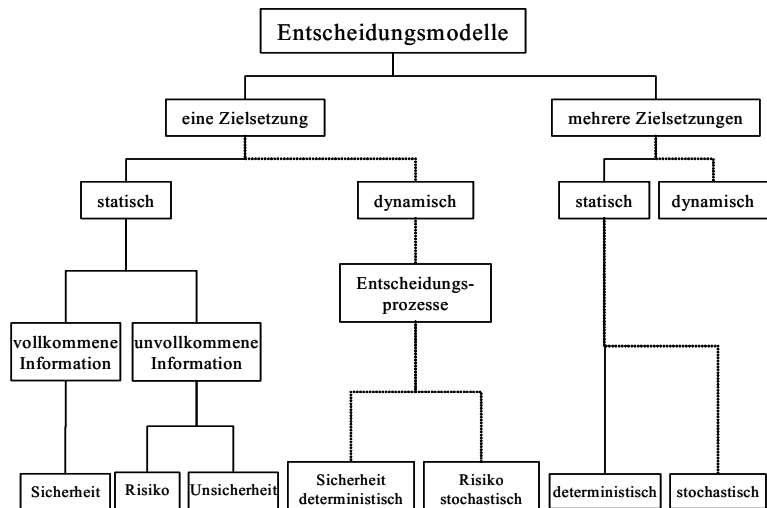
Im organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Schrifttum werden die Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie in unterschiedlichster Weise systematisiert. Während Grochla (1978) zwischen der Teamtheorie, der Theorie der Lenkpreise, Ansätzen zur Ablaufplanung

Unterschiedliche Gruppierungen

und -organisation, Beiträgen zur Optimierung spezieller formaler Organisationsaspekte sowie der Spieltheorie differenziert, rastern Macharzina und Wolf (2018) größer und unterscheiden zwischen der „Decision Theory School“ und der „Mathematical School“. Schreyögg (1996) kennt ebenfalls zwei Gruppen, die allerdings anders besetzt sind: Einerseits die Gruppe der dem Operations Research zuzurechnenden Arbeiten, andererseits Beiträge, die in der Tradition des Werkes von Marschak (1955) stehen. Eine breit gefächerte, vielfach verwendete Systematik geht auf Dinkelbach (1969) zurück (vgl. Abbildung 3-9). Danach werden innerhalb der präskriptiven Entscheidungstheorie Entscheidungen bei Einfach- und Mehrfachzielsetzung, einstufige und mehrstufige Entscheidungen sowie Entscheidungen bei einer unterschiedlichen Informationsgrundlage (vollkommen, unvollkommen) behandelt.

Abbildung 3-9

Systematik von Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie



Aufgrund des hier doch sehr begrenzten Diskussionsraumes ist es nachfolgend nicht möglich, auf das ganze Spektrum der Teilbereiche der präskriptiven Entscheidungstheorie einzugehen. Behandelt werden lediglich zwei Abteiler, die für Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen, bei welchen es immer um das Zusammenwirken einer Pluralität von Akteuren geht, besonders relevant sind: die Teamtheorie und die Spieltheorie. Aufgrund der inhaltlichen Komplexität dieser Theoriestränge kann es

nachfolgend ausschließlich darum gehen, deren grundsätzlichen Denkan-satz vor Augen zu führen.

3.2.4.1 Teamtheorie: Zielhomogene Akteure

Die Teamtheorie will klären, wie ein Team idealerweise organisiert sein soll. Diese Theorie wurde von Marschak (1955) bzw. von Marschak und Radner (1972) begründet. Wichtige deutschsprachige Beiträge wurden von Albach (1973), Hoffmann (1973), Schüler (1977) sowie Frese (1992) vorgelegt.

Ein *Team* ist eine zielkonforme, multipersonale (eher kleine) Entscheidungseinheit (Gruppe), deren Mitglieder unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen haben und zu deren Erfüllung den Mitgliedern nicht identische Informationen zur Verfügung stehen (Hoffmann 1973; Schenk-Mathes 2004; Högl/Gemünden 2005). Die Mitglieder des Teams verfolgen *gleichgerichtete* Ziele; Zielkonflikte liegen also nicht vor (Dinkelbach 1969; Hill/Fehlbaum/ Ulrich 1992).

Die Teamtheorie geht von *weitreichenden Grundannahmen* aus (Grochla 1978; Laux 1992). Erstens streben die Teammitglieder – wie im Rahmen der Teamdefinition dargelegt – mit ihren Aktivitäten die Optimierung gemeinsamer Ziele an. Die Teammitglieder verfolgen diese Ziele mit Sicherheit; Anreiz- und Kontrollfragen stellen sich nicht (Laux 1992). Zweitens ist die Aufteilung des gesamten Handlungskomplexes des Teams in Teilkomplexe, die von den Teammitgliedern zu erfüllen sind, vorgegeben. Sie steht nicht zur Disposition. Drittens erfolgen die Entscheidungsprozesse arbeitsteilig. An den Entscheidungsprozessen sind also mehrere Teammitglieder beteiligt. Die einzelnen Teammitglieder sind für einzelne Teilaktivitäten zuständig und kontrollieren diese. Viertens sind die Teilaktivitäten der Teammitglieder interdependent. Das Gesamtergebnis ergibt sich aus der kombinativen Verknüpfung der Teilaktivitäten. Fünftens weisen die Teammitglieder unterschiedliche Informationsstände auf. Sie verfügen nur in Ausnahmefällen über vollkommene Informationen. Sechstens können die Teammitglieder ihren Informationsstand durch (1) eigene Beobachtungs-(Informationsbeschaffungs-)Aktivitäten oder durch (2) Kommunikation mit anderen Teammitgliedern verbessern. Siebtens verursachen diese beiden Aktivitäten genauso wie die Entscheidungsfindung Kosten. Achters entscheidet jedes Teammitglied auf der Basis seines speziellen Informationsstands über eigene potenzielle Teilaktivitäten. Neuntens entspricht die erzielte Teamlösung der Differenz von (1) erzieltem Gesamtergebnis und (2) den Informations-, Kommunikations- und Entscheidungskosten.

Wie bereits angedeutet, besteht das *Untersuchungsanliegen der Teamtheorie* darin, eine optimale Organisationsform für Teams zu ermitteln (Frese 1992).

Zielsetzung und Herkunft

Definition des Teambegriffs

Grundannahmen

3 Regelebenen

Diesbezüglich weisen die Teamtheoretiker darauf hin, dass Organisationsformen nichts anderes sind als bestimmte Ausprägungen von Regeln hinsichtlich (1) der Informationsbeschaffung der Teammitglieder, (2) der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern sowie (3) des Verhaltens der Teammitglieder im Entscheidungsprozess (Schüler 1977). Oder anders ausgedrückt: Unterschiedliche Organisationsformen weisen ungleiche Kombinationen hinsichtlich Informationsbeschaffungs-, Kommunikations- und Entscheidungsregeln auf (Kieser/Segler 1981).

Die drei Regelebenen von teambezogenen Organisationsformen gestalten sich wie folgt (Grochla 1978; Kieser/Segler 1981):

- Die *Informationsbeschaffungsregeln* legen fest, wie die Teammitglieder Informationen aus der Umwelt aufzunehmen haben. Sie klären insb., ob bei einem gegebenen Informationsstand weitere Informationen einzuholen sind oder nicht.
- Die *Gruppenkommunikationsregeln* spezifizieren die Beziehungen zwischen Kommunikationsaktivitäten und vorhandenem Informationsstand.
- Die *Entscheidungsverlaufsregeln* bestimmen Aktionen als Funktion von Beobachtungen und kommunikativ übermittelten Informationen.

Der Begriff „*Handlungsregel*“ steht für die Gesamtgruppe der Informationsbeschaffungs-, Kommunikations- und Entscheidungsverlaufsregeln.

Die Untersuchungsfrage der Teamtheorie lässt sich somit in die Richtung einer *Bestimmung von Regeln hinsichtlich der Informationsversorgung, der Gruppenkommunikation und der Entscheidungsfindung* reformulieren. Es soll herausgefunden werden, welche Informationen die einzelnen Teammitglieder zu beschaffen, welche Informationen sie an andere Teammitglieder zu übermitteln und welche Sachentscheidungen sie zu treffen haben (Laux 1992). Als *Optimalitätskriterium*, anhand dessen die Regeln (bzw. Organisationsformen) zu beurteilen sind, wird der Gewinn nach Informations- bzw. Kommunikationskosten herangezogen (diese Vorgehensweise gleicht übrigens derjenigen der Transaktionskostentheorie, da Kommunikationskosten mit Transaktionskosten durchaus vergleichbar sind – zur Transaktionskostentheorie vgl. Abschnitt 4.2.4.2).

**Zentrale vs.
dezentrale
Organisations-
form**

So zeichnet sich eine *zentrale Organisationsform* bspw. dadurch aus, dass sich die Teammitglieder in hohem Maße informieren. Die Entscheidungsfindung liegt bei der Teamleitung. Die hohe Informationsdichte zwischen den Teammitgliedern führt zu einem relativ guten Informationsstand der Teammitglieder und zu besseren Entscheidungen. Die höhere Güte der Entscheidungen resultiert jedoch nicht notwendigerweise in einem höheren Gewinn, da dieser durch die hohen Kommunikationskosten geschmälert wird. Bei einer *dezentralen Organisationsform* informieren sich die Teammitglieder wenig. Sie

selbst sind für die Entscheidungsfindung zuständig. Der aus dem geringen Kommunikationsgrad resultierende niedrige Informationsstand führt zu schlechteren Entscheidungen. Der Gewinn der dezentralen Organisationsform ist jedoch aufgrund der bestehenden geringen Kommunikationskosten nicht notwendigerweise gering (Hoffmann 1973; Laux 1992).

Die Bestimmung der drei Arten von Handlungsregeln gestaltet sich nun insofern schwierig, als die Teammitglieder nicht wissen, welche Ausprägungen die Umwelt annehmen wird. Die Teamtheorie unterstellt also Entscheidungen bei Risiko oder Unsicherheit (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Welche Handlungsregeln optimal sind, muss im Einzelfall geprüft werden, da dies von (1) der Form der Zielfunktion, (2) der Sicherheit der Informationen und (3) der Zahl der Teammitglieder abhängt. Marschak und Radner sowie die anderen Teamtheoretiker bestimmen die Handlungsregeln auf der Basis komplexer mathematischer Modelle.

Marschak (1959) hat das von der Teamtheorie thematisierte Entscheidungsproblem anhand des sogenannten *Werftbeispiels* erläutert (vgl. Box 3) (siehe hierzu auch Hoffmann 1973 sowie Frese 1992 (Ersterer formuliert ein analoges Beispiel)):

*Situative
Festlegung der
Handlungsregeln*

Box 3

Teamtheorie in der Praxis: Nautik-Werft

1. Die Nautik-Werft verfügt über ein altes und ein neues Dock. Auf jedem Dock kann pro Periode ein Schiff gebaut werden. Die dabei entstehenden variablen Kosten sind für jedes Dock verschieden.
2. Die Werft hat zwei verschiedene Absatzmärkte, auf denen jeweils ein Handlungsreisender tätig ist. In jeder Periode geht auf jedem Markt mit Sicherheit ein Auftrag ein. Auf jedem Markt sind zwei verschiedene Preise möglich, ein hoher und ein niedriger. Es existieren also insgesamt vier verschiedene Preiskonstellationen (Markt 1: hoher Preis/Markt 2: hoher Preis; Markt 1: hoher Preis/Markt 2: niedriger Preis etc.). Die Unternehmenszentrale ist in der Lage, den verschiedenen Preiskonstellationen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuzuordnen.
3. Jeder Handlungsreisende kann den Auftrag auf seinem Markt annehmen oder ablehnen. Bei Annahme des Auftrages wird ein Erlös des jeweils herrschenden Preises erzielt. Die variablen Kosten bei Durchführung des Auftrages hängen davon ab, ob (1) gleichzeitig der andere Handlungsreisende einen Auftrag annimmt oder nicht und (2) auf welchem Dock der Auftrag ausgeführt wird.
4. Das Problem der Zentrale besteht nun darin, eine Organisationsform zu finden, bei der derartig über Annahme und Ablehnung entschieden wird, dass nach

Abzug der innerbetrieblichen Kommunikationskosten eine möglichst positive Situation erreicht wird.

5. Da es sich aufgrund der vorhandenen Wahrscheinlichkeitsvorstellungen bezüglich der Preiskonstellationen um ein Entscheidungsproblem bei Risiko handelt, ist jene Organisationsform optimal, bei welcher der Erwartungswert des Gewinnes unter Abzug der Kommunikationskosten maximiert wird. Bei den möglichen Organisationsformen wird zwischen *einer* zentralen und *mehreren* dezentralen unterschieden.
6. Beim *zentralen* System muss jeder Handlungsreisende die Zentrale über den gültigen Preis auf seinem Markt informieren. Die Zentrale entscheidet dann darüber, welcher Auftrag (welche Aufträge) durchgeführt wird (werden) und sie erteilt daraufhin jedem Handlungsreisenden die Weisung, den Auftrag auf seinem Markt anzunehmen oder abzulehnen. Da die Zentrale über einen höheren Informationsstand (Kenntnis der variablen Kosten und aller Preise) verfügt und somit in der Lage ist, die vorhandenen Zusammenhänge besser zu beurteilen, wird in diesem System ein hoher Gewinnerwartungswert erzielt. Doch es entstehen auch hohe Kommunikationskosten.
7. Beim *dezentralen* System erhalten die Handlungsreisenden seitens der Zentrale zwar bestimmte Verhaltensvorgaben (z. B. „Nimm einen Auftrag an, wenn der Preis hoch ist“), doch die Annahme oder Ablehnung des jeweiligen Auftrages erfolgt hier ohne Rücksprache. Die *verschiedenen* dezentralen Systeme werden danach unterschieden, inwieweit ein Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern stattfindet. Da der einzelne Handlungsreisende über weniger Informationen verfügt als die Zentrale und somit die das gesamte Unternehmen betreffenden Interdependenzen nicht zu beurteilen vermag, ist bei dezentralen Systemen der Gewinnerwartungswert zumeist niedriger, aber es fallen auch geringere Kommunikationskosten an.

Im Rahmen der Lösung dieses Problems hat Marschak ein recht breites Spektrum an Handlungsregeln entwickelt, deren Ausprägungen zudem von verschiedenen Einflussgrößen abhängen (z. B. Unterstellung von Risiko oder Unsicherheit). Die Umfänglichkeit dieser Menge an Handlungsregeln lässt es nicht zu, diese hier im Einzelnen zu präsentieren. Es muss auf das einschlägige Schrifttum (Marschak 1959; Hoffmann 1973; Frese 1992) verwiesen werden.

Quelle: Frese 1992

Als weitere Anwendungsfelder der Teamtheorie kommen unter anderem die Platzreservierung von Fluggesellschaften oder die Planung der Belieferung von Einzelhändlern durch Großbäckereien (Hoffmann 1973) in Betracht.

Die Teamtheorie ist im Schrifttum kontrovers diskutiert worden (vgl. Hoffmann 1973; Schüler 1977; Grochla 1978). Nachfolgend werden vorwiegend jene Stärken- und Schwächenzuschreibungen dargelegt, die sie speziell betreffen, also nicht für die präskriptive Entscheidungstheorie als solche gelten.

Beurteilung der Teamtheorie

Stärken

Der Teamtheorie ist *zugutezuhalten*, dass sie eine wesentliche Schwäche zahlreicher anderer Arbeiten der präskriptiven Entscheidungstheorie überwindet, die darin besteht, Unternehmen als „Ein-Person-Organisation“ zu konzeptualisieren. Überdies thematisiert die Teamtheorie den Koordinationsaspekt von Teams und damit einen Kernbereich der Organisationswissenschaft. Auch akzentuiert sie Kommunikationsphänomene, die ein wichtiges Mittel moderner Unternehmenskoordination darstellen. Die Fragen, welche Informationen die Mitglieder von Unternehmen beschaffen und welche sie weitergeben sollen, sind ganz wesentliche Gestaltungsfelder des Organisierens. Und schließlich nimmt die Teamtheorie eine integrative Betrachtung von (1) Erträgen von Entscheidungen sowie (2) Entscheidungs- und Informationsübertragungskosten vor, was ebenfalls zu begrüßen ist.

Schwächen

Nachteilig ist andererseits, dass auch die Teamtheorie von zahlreichen stark vereinfachenden Prämissen ausgeht. So dürfte es nur wenige Teams geben, bei denen die Ziele der Teammitglieder völlig übereinstimmen. Die umfangreiche Literatur über Teamkonflikte (de Dreu/Weingart 2003) zeigt dies. Weiterhin ist der gesamte Handlungskomplex von Teams a priori fest vorgegeben und dies muss ebenfalls als fragwürdig gelten. Oft bildet sich die Aufgliederung von Teilaufgaben erst im Prozess heraus (vgl. hierzu Rohn 2006). Gleichwohl sind die Prämissen der Teamtheorie in mancherlei Hinsicht realitätsnäher als diejenigen anderer Stränge der präskriptiven Entscheidungstheorie (z. B. die Annahme, dass Teammitglieder lediglich über Teilinformationen verfügen). Auch unterstellt die Teamtheorie die Existenz einer übergeordneten Zentraleinheit, die informationell den anderen Teammitgliedern überlegen ist. Diese Annahme ist zweifelhaft. Außerdem geht die Teamtheorie – wie andere Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie – von einer weitgehend stabilen Umwelt aus: Die möglichen Umweltzustände gelten als vorab definiert. Schließlich muss angefragt werden, ob das Vorgehen der Teamtheorie richtig ist, komplexe Probleme der Organisation kooperativer sozialer Gebilde auf der Basis von in Kleingruppen ablaufenden Kommunikations- und Entscheidungsprozessen zu untersuchen.

Dies ändert nichts an der Tatsache, dass mit der Teamtheorie auch heute noch einer der differenziertesten und aussagefähigsten Ansätze der *mathematischen* Organisationstheorie gegeben ist (Manz/Albrecht/Müller 1994). Ihr Nutzen ist allerdings eher im didaktischen Wert der systematischen Durchdringung von komplexen organisatorischen Fragestellungen (Frese 1992) als im Bereich praktischer Handlungsunterstützung zu sehen. Die Übertragbarkeit teamtheoretischer Modellanalysen auf die Praxis der Organisationsgestaltung ist nämlich immer noch ein weitgehend ungelöstes Problem (zu Führungsproblemen in Teams vgl. Grosse/Ullmann/Weyh 2006).

3.2.4.2 Spieltheorie: Zielheterogene Akteure

Abgrenzung gegenüber der Teamtheorie

Die Spieltheorie gleicht der Teamtheorie insofern, als sie eine mathematisch fundierte Analyse von Entscheidungssituationen vornimmt und auf dieser Basis Verhaltensempfehlungen für Entscheidungsträger bereitstellt. Genauso wie die Teamtheorie wendet sie sich dem Entscheidungsverhalten mehrerer Akteure zu. Die beiden Theoriestränge unterscheiden sich jedoch insofern erheblich voneinander, als die Spieltheorie Entscheidungssituationen thematisiert, in denen die Entscheidungsträger *unterschiedliche Ziele* verfolgen (Haase 2006) und autonom, also nicht gemeinsam als Gruppe handeln. Die Teamtheorie wendet sich somit dem Problem kollektiver Entscheidungen zu, während die Spieltheorie individuelle Entscheidungen in einem sozialen Kontext thematisiert.

Herkunft

Die Spieltheorie wurde durch John von Neumann begründet, der im Jahre 1928 eine Arbeit über die Theorie von Gesellschaftsspielen vorgelegt hat. Als Markstein der weiteren Theorieentwicklung gilt das von ihm und Oskar Morgenstern 1943 veröffentlichte Buch „Theory of Games and Economic Behavior“, in dessen Rahmen die Idee präsentiert wurde, ökonomische Fragestellungen als Spiele zwischen verschiedenen Akteuren zu interpretieren. Seit den siebziger Jahren hat die Spieltheorie in den Wirtschaftswissenschaften insb. aufgrund der Arbeiten von Nash (1950a, 1950b), Selten (1965) und Harsanyi (1967, 1968) eine dynamische Entwicklung erfahren (Jost 2001a). Gestärkt wurde vor allem der Zweig der nicht-kooperativen Spieltheorie.

Anwendungsfelder

Ihre mittlerweile starke Verbreitung ist mit ihrer konzeptionellen Verfeinerung, nicht zuletzt aber auch damit zu erklären, dass ihr Analysekonzept zur Abbildung unterschiedlichster betriebs- und volkswirtschaftlicher Entscheidungsprobleme herangezogen werden kann. Sie bietet sich bspw. für den Bereich der Strategieformulierung (Markteintrittsentscheidungen, Entscheidungen über Unternehmensakquisitionen und -allianzen etc.) (Sydow 1995; Sjurts 2000; Royer 2002), für das Technologiemanagement (Entwicklung neuer Technologien etc.) oder für das Internationale Management (für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmenszentrale und Auslandsgesellschaften etc.) (Meckl 2000) an. Sie kommt immer dann *prinzipiell* in Betracht, wenn die Konsequenzen des eigenen Verhaltens von dem Verhalten anderer Akteure abhängen (was im wirtschaftlichen Kontext praktisch immer der Fall ist). Sie ist insb. geeignet, wenn Konkurrenz- oder Konfliktsituationen, Interessenkonflikte oder Koordinationsprobleme vorliegen (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Holler/Illing 2000). Wichtige deutschsprachige Einstiegspublikationen zur Spieltheorie wurden durch Pfähler und Wiese (1998), Holler und Illing (2000) sowie Jost (2001b, 2001c) vorgelegt. Aufgrund ihrer rationalistischen Grundausrichtung und der Annahme eines methodologischen Individualismus (der einzelne Entscheidungsträger ist

das Grundelement der Analyse) wird sie als Teil der Mikroökonomik angesehen (Pfähler/Wiese 1998).

Bevor eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Grundgedanken der Spieltheorie erfolgen kann, ist zu klären, *was die Spieltheorie unter einem Spiel versteht* (Grochla 1978; Manz/Albrecht/Müller 1994; Holler/Illing 2000; Meyer 2000; Jost 2001a):

- An einem Spiel sind mindestens zwei Entscheidungsträger beteiligt. Diese werden als „Spieler“ bzw. „Gegenspieler“ bezeichnet.
- Die Spieler verfolgen unterschiedliche Interessen (genauer formuliert, da Koalitionenbildungen möglich: sie verfolgen nicht notwendigerweise gleiche Interessen). Im Spiel liegt also eine konfliktäre Verhandlungssituation vor.
- Es besteht eine Wechselbeziehung (Interdependenz) zwischen den Handlungen der Spieler. Die Ergebnisse, die ein Spieler erzielt, sind nicht nur von seinen eigenen Handlungen, sondern auch von denjenigen des(r) anderen Spieler(s) abhängig.
- Die Spieler sind sich dieser Interdependenz der Handlungen bewusst und gehen überdies davon aus, dass die anderen Spieler ebenfalls um diese Interdependenz wissen.
- Aufgrund dieser Konzentration auf bewusst handelnde Entscheidungsträger bezeichnet man die von der Spieltheorie untersuchten Spiele auch als „strategische Spiele“. Nicht untersucht werden somit Glücksspiele, die sich dadurch auszeichnen, dass die Spieler ohne rationale Gründe, also „blind“ auf etwas setzen. In strategischen Spielen handeln die Spieler weder emotionsgeladen noch hektisch-nervös.
- Die Spieler verfügen über Wissen hinsichtlich der möglichen Ergebnisse, die bei bestimmten Handlungskombinationen zu erwarten sind (die Abbildung dieses Wissens erfolgt durch die Ergebnis- bzw. Auszahlungsfunktion).
- Dem Spiel liegen Spielregeln zugrunde, die festlegen, welche Handlungen zulässig sind und welche nicht und die bestimmen, wann ein Spiel zu Ende ist. Die Spielregeln sind den Spielern bekannt.

Daneben gelten die in den Abschnitten 3.2.2 und 3.2.3 dargelegten Annahmen der präskriptiven Entscheidungstheorie fort. Insbesondere wird den Spielern auch hier ein rationales Verhalten unterstellt. Sie streben nach Nutzenmaximierung.

Begriff des Spiels

Arten von Spielen

Im Rahmen der Spieltheorie werden vielerlei *Arten von Spielen* thematisiert (vgl. Szyperski/Winand 1974; Friedman 1986; Bamberg/Coenberg 2000; Holler/illing 2000; Jost 2001b, Jost 2001c):

- Im Hinblick auf die Anzahl der Spieler ist zwischen *Zweipersonenspielen* und *Mehrpersonenspielen* (n-Personen-Spielen) zu unterscheiden. Im Falle von Mehrpersonenspielen, die inhaltlich und in der formalen Abbildung überaus komplex sind, besteht die Möglichkeit der Koalitionenbildung.
- Bezüglich des Verhältnisses der individuellen Präferenzordnungen der Spieler ist zwischen *streng kompetitiven Spielen* (Konstantsummenspiele, antagonistische Spiele) und *nicht streng kompetitiven Spielen* (Nicht-Konstantsummenspiele) zu unterscheiden. Bei einem streng kompetitiven Spiel entspricht die Höhe des Gewinnes eines Spielers der Höhe der Verluste des(r) anderen Spieler(s) (z. B. Kampf um relative Marktanteile). Oder anders ausgedrückt: Den Spielern ist es nicht möglich, durch strategische Entscheidungen den Gesamtwert des Spieles zu erhöhen. Demgegenüber ist bei nicht streng kompetitiven Spielen sowohl ein Wachstum als auch eine Verringerung der gesamten auf die Spieler zu verteilenden Wertmenge möglich. Meyer (2000) verweist hier auf den Verkauf eines Wirtschaftsgutes: Der Käufer schreibt dem erworbenen Gut einen höheren Wert zu, als er in Geldeinheiten hierfür verausgabt hat, und der Verkäufer schreibt dem erhaltenen Geldbetrag einen höheren Wert zu als dem Gut, das er abgegeben hat. Wenn im Falle eines streng kompetitiven Spiels die gesamte zu verteilende Wertmenge Null ist, wird von einem Nullsummenspiel gesprochen (Bamberg/Coenberg 2000).
- Hinsichtlich des Informationsstands der Spieler ist zwischen *Spielen mit vollständiger Information* und *solchen mit unvollständiger Information* zu unterscheiden. Bei einem Spiel mit vollständiger Information kennen die Spieler alle Strategien der Gegenspieler, die möglichen Gewinnverteilungen der Gegenspieler, die Bewertung der einzelnen Strategien durch die Gegenspieler sowie den bisherigen Spielverlauf. Bei Spielen mit unvollständiger Information ist diese Grundannahme gemeinsamen Wissens nicht erfüllt; insb. fehlt den Spielern eine umfassende Kenntnis über die Präferenzen oder die Ausstattung der Gegenspieler. Eine Täuschung der Gegenspieler ist somit möglich (Holler/illing 2000).
- Das Merkmal des Informationsaustauschs zwischen den Spielern während des Spiels differenziert zwischen *Spielen mit und ohne Kommunikation*. Während ein Informationsaustausch bei streng kompetitiven Spielen zu keiner Veränderung des Ergebnisses führt, kann die Kommunikation zwischen Spielern bei nicht streng kompetitiven Spielen sehr wohl eine Ergebnisveränderung bewirken. Zwischen den Spielern bestehen hier partiell überlappende Interessenbezirke und sie können versuchen,

den gemeinsamen Interessenbereich zum gemeinsamen Vorteil koordiniert auszuschöpfen.

- Das Kriterium der Koalitionenbildung liefert den Unterschied zwischen *kooperativen und nicht-kooperativen Spielen*. Diese Unterscheidung ist bei Mehrpersonenspielen relevant. Bei nicht-kooperativen Spielen wird die Koalitionenbildung (und die ihr zugrunde liegende Kommunikation) zwischen Spielern ausgeschlossen, bei kooperativen Spielen ist sie prinzipiell möglich. Eine Koalition ist ein Zusammenschluss von Spielern, die bindende Vereinbarungen treffen, ihre Strategien koordinieren und als geschlossene Einheit agieren.
- Anhand des Merkmals der Mehrperiodigkeit wird zwischen *einmaligen Spielen und wiederholten Spielen* differenziert. Bei einmaligen Spielen bestimmen die Spieler nur einmal und zwar simultan ihre Strategien. Bei wiederholten Spielen sind die Spieler bei jeder Partie mehrfach am Zuge. Es besteht eine zeitliche Abfolge der Reaktionen der Spieler. Wiederholte Spiele zeichnen sich dadurch aus, dass die Spieler zwischen den Zügen die Strategie wechseln können. Die Gesamtmenge der unterschiedlichen von einem Spieler gewählten Strategien bezeichnet man dann als gemischte Strategie. Das Gegenstück hierzu ist eine reine Strategie. Einmalige Spiele werden auch als statische Spiele bzw. als Spiele in Normalform, wiederholte Spiele als dynamische Spiele bzw. als extensive Spiele bezeichnet. Wiederholte Spiele werden üblicherweise in Baumdarstellungen abgebildet.
- Schließlich ist im Falle kooperativer Spiele zwischen *Spiele ohne Nutzen-transfer und Spielen mit Nutzentransfer* zu differenzieren. Der letztgenannte Fall liegt vor, wenn es möglich ist, dass im Kreise der koalierenden Spieler eine Übertragung von Auszahlungen erfolgt.

Die Spieltheorie verfolgt ein *mehrdimensionales Zielspektrum*. Erstens strebt sie eine formalanalytische, mathematisch fundierte Analyse von strategischen Spielen an, wie sie soeben charakterisiert worden sind. Zweitens will sie hierzu die in einem Spiel bestehende Konfliktstruktur vollständig durch Regeln erfassen. Darauf aufbauend will sie drittens Strategien für die Handlungen von Spielern mit entgegengesetzten Zielen ermitteln. Sie will klären, welche Aktionen die Spieler bei bestimmten Situationen bzw. bei Vorliegen bestimmter Informationszustände wählen sollten (Pfähler/Wiese 1998). Die zu bestimmenden Strategien sollen dabei viertens so ausgeprägt sein, dass eine Gleichgewichtssituation besteht. Im Falle einer Gleichgewichtssituation hat keiner der Spieler Anlass, seine Strategie bei den gegebenen Beschränkungen zu ändern. Bei Vorliegen eines Gleichgewichts ist es für keinen der Spieler sinnvoll, von der bestehenden Strategiekombination abzuweichen – unabhängig davon, was die anderen Spieler tun. Der Name „Gleichge-

Ziele der Spieltheorie

Formal- beschreibung eines Spiels

wichtspunkt“ rührt daher, weil bei dieser Strategiekombination eine gewisse Verhaltensstabilität der Spieler besteht. Es gibt also keine einseitigen Verbesserungsmöglichkeiten (Pfähler/Wiese 1998). Hierauf aufbauend will die Spieltheorie fünftens die Bedingungen aufzeigen, unter denen eine Kooperation von Akteuren bessere Ergebnisse liefert als ein autonomes Handeln derselben (Sydow 1995). Weiterhin untersucht sie sechstens Prozesse des Konfliktausgleichs (ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn Handlungen unterschiedlichen Interessen nicht in gleichem Maße dienen können).

Bei diesem Bemühen ist die Spieltheorie von der Idee getragen, ein überschaubares Spektrum an Spielsituationen zu bestimmen, die als Modelle für verschiedenste Entscheidungssituationen dienen können (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992). Aufgrund der zuvor ausdifferenzierten Spielelegattungen ist dieses Spektrum mittlerweile allerdings recht groß geworden.

Zur Erreichung dieser Ziele ist eine vollständige *Abbildung von Spielen* erforderlich. Ein Spiel ist vollständig beschrieben durch

- die am Spiel beteiligten Spieler,
- die den Spielern zur Verfügung stehenden Strategien,
- die verschiedenen Spielausgänge mit den damit verbundenen Auszahlungen und
- den Informationsstand der Spieler (Höfer 1997).

Diese Beschreibungen eines Spieles werden in der *Spielmatrix* (diese wird bisweilen auch als „Bi-Matrix“ bezeichnet; vgl. Jost 2001b) festgehalten, welche das Pendant zur Ergebnismatrix bildet, die von den Entscheidungstheoretikern im Zusammenhang mit nicht-konfliktären Entscheidungsproblemen genutzt wird.

Im Schrifttum sind vielfältigste Lösungskonzepte für unterschiedliche Arten von Spielen entwickelt worden. Auf deren Gesamtheit kann hier nicht eingegangen werden. Stattdessen sollen hier nur kurz ein Spieletyp und einige der hierzu vorgeschlagenen Lösungen präsentiert werden.

Gefangenendilemma

An zahlreichen Stellen des Schrifttums wird das von Luce und Raiffa (1957) skizzierte *Gefangenendilemma* (prisoners' dilemma) als Ausgangspunkt zur Erläuterung der Spieltheorie herangezogen: „Zwei Verdächtige werden in Einzelhaft genommen. Der Staatsanwalt ist sich sicher, dass sie beide eines schweren Verbrechens schuldig sind, doch verfügt er über keine ausreichenden Beweise, um sie vor Gericht zu überführen. Er weist jeden Verdächtigen darauf hin, dass er zwei Möglichkeiten hat: das Verbrechen zu gestehen oder aber nicht zu gestehen. Wenn beide nicht gestehen, dann, so erklärt der Staatsanwalt, wird er sie wegen ein paar milderer Delikte wie illegalem Waffenbesitz anklagen, und sie werden eine geringe Strafe bekommen.“

Wenn beide gestehen, werden sie zusammen angeklagt, aber er wird nicht die Höchststrafe beantragen. Macht einer ein Geständnis, der andere jedoch nicht, so wird der Geständige nach recht kurzer Zeit freigelassen, während der andere die Höchststrafe erhält“ (zitiert nach Holler/Illing 2000, S. 2). Das Gefangenendilemma stellt ein (1) einmaliges, (2) nicht streng kompetitives, (3) nicht kooperatives (4) Zweipersonenspiel dar, bei dem die Spieler (5) über vollständige Information verfügen und (6) nicht kommunizieren dürfen. Die Spielmatrix des Gefangenendilemmas ist in Abbildung 3-10 wiedergegeben.

Spielmatrix des Gefangenendilemmas

Abbildung 3-10

		Spieler 2	
		S ₂₁ gestehen	S ₂₂ nicht gestehen
Spieler 1	S ₁₁ gestehen	5 ; 5	1 ; 8
	S ₁₂ nicht gestehen	8 ; 1	2 ; 2

Unter der Annahme, dass (1) jeder der Verdächtigen die Dauer seines Gefängnisaufenthalts minimieren will und (2) risikoavers ist, existiert für jeden Spieler eine *dominante Strategie* (eine Strategie ist dominant, wenn ihr Ergebnis von dem betreffenden Spieler selbst, also unabhängig von der Strategiewahl des Gegenspielers durchsetzbar ist). Im Gefangenendilemma besteht die dominante Strategie für beide Spieler in der Empfehlung, zu gestehen (S₁₁, S₂₁). Zwar verspricht die Strategiekombination (S₁₂, S₂₂) (beide gestehen nicht) auf den ersten Blick eine kürzere Dauer des Gefängnisaufenthalts, doch machen sich die beiden Spieler – aufgrund der Unmöglichkeit, bindende Übereinkünfte zu treffen – in erheblichem Maße von der Strategie des jeweiligen Gegenspielers abhängig. Das Gleichgewicht des Gefangenendilemmas besteht somit in der Kombination der dominanten Strategien der beiden Spieler, nämlich beiderseits zu gestehen.

Nash-Gleichgewicht

Das Beispiel des Gefangenendilemmas beinhaltet nun insofern einen sehr speziellen Fall, als in diesem für jeden Spieler eine dominante Strategie existiert. Dies ist jedoch in der Realität üblicherweise nicht so. Holler und Illing (2000) diskutieren den realistischeren Fall (vgl. Abbildung 3-11). In diesem existiert nicht für jeden Spieler eine Strategie, die ihn unabhängig von der Reaktion des Gegenspielers besser stellt als bei der Wahl seiner alternativen Strategie(n). In einer solchen Situation kommen die Spieler nicht umhin, Erwartungen über die Strategiewahl ihrer Gegenspieler zu bilden (Holler/Illing 2000). Es lässt sich zeigen, dass in einer derartigen Situation die von John Nash (1950a; Nash 1950b) entwickelte Gleichgewichtslösung die bestmögliche Lösung des Spieles darstellt. Eine Strategiekombination ist dann als Nash-Gleichgewicht anzusprechen, wenn die Gleichgewichtsstrategie jedes Spielers seinen erwarteten Nutzen maximiert, vorausgesetzt, dass alle anderen Spieler ihre Gleichgewichtsstrategie spielen (Holler/Illing 2000). Das Nash-Gleichgewicht stellt eine Strategiekombination dar, bei der es für keinen der Spieler einen Anreiz gibt, als Einziger dieses Gleichgewicht zu verlassen (Meyer 2000). Oder nochmals sprachlich gewendet: Ein Spieler, der weiß, dass ein Spiel sich in einem Gleichgewichtszustand befindet, handelt irrational, wenn er seine Strategie ändert, ohne zu wissen, ob sein(e) Gegner bereit ist (sind), den Gleichgewichtspunkt aufzugeben (Szyperski/Winand 1974).

Abbildung 3-11

Spielmatrix eines Spieles ohne dominante Strategie

		Spieler 2		
		S ₂₁	S ₂₂	S ₂₃
Spieler 1	S ₁₁	8 ; -8	1 ; 1	-8 ; 8
	S ₁₂	1 ; 1	2 ; 2	1 ; 1
	S ₁₃	-8 ; 8	1 ; 1	8 ; -8

Bezogen auf das durch Abbildung 3-11 repräsentierte Beispiel prüfen Holler und Illing (2000) zunächst, ob die Strategienkombination S₁₁, S₂₁ als Nash-Gleichgewicht anzusprechen ist. Zwar ist die Strategie S₁₁ die beste Antwort auf die Strategie S₂₁. Würde jedoch Spieler 1 zur Strategie S₁₁ greifen, dann

würde Spieler 2 sich durch die Wahl von S_{23} besser stellen: Unter der Voraussetzung, dass S_{11} gespielt wird, wäre S_{21} keine nutzenmaximierende Entscheidung. Diese Kombination erfüllt also nicht die Bedingung eines Nash-Gleichgewichts. Ähnlich kann man bei fast allen anderen Kombinationen argumentieren. Allein bei der Strategiekombination S_{12} , S_{22} besteht für keinen der Spieler ein Grund, von seiner Strategie abzuweichen, vorausgesetzt der andere Spieler hält sich an den Vorschlag: Die Strategien S_{12} und S_{22} stellen wechselseitig beste Antworten dar (vgl. hierzu auch Jost 2001c).

Wie auch bei anderen Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie scheiden sich an der Spieltheorie die Geister (Szyperski/Winand 1974; Grochla 1978; Kieser/Segler 1981; Meckl 2000).

Im Rahmen der *positiven* Kritik wird in der Spieltheorie ein überaus nützliches Analyseinstrument der Wirtschaftswissenschaften gesehen, weil Konkurrenz- und Konfliktsituationen im ökonomischen Feld äußerst häufig anzutreffen sind. Auch würde der ausgeprägte interessenpluralistische Charakter moderner Unternehmen für einen Rückgriff auf die Spieltheorie sprechen. Daher ließen sich viele Entscheidungsprozesse des Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereichs als Verhandlungsprozesse interpretieren. Auch würde die Spieltheorie zu einem antizipativen Schließen auf das Verhalten von Gegnern anregen. Schließlich sei die Spieltheorie weniger einseitig rationalistisch angelegt als andere Stränge der präskriptiven Entscheidungstheorie. Grochla (1978) geht sogar so weit, die Spieltheorie in den Grenzbereich zwischen präskriptiver und verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.5.4.2) zu rücken.

Diesen Stärken stehen nicht unerhebliche *Schwächen* gegenüber: So erscheint das in der Spieltheorie *vorherrschende* Bemühen, die komplexe Handlungswirklichkeit auf eine Menge von Zwei-Spieler-Zwei-Strategien-Spielen zu reduzieren, überaus problematisch. Weiterhin ist anzuzweifeln, (1) dass die in der Unternehmenswirklichkeit bestehende Konfliktstruktur vollständig durch Regeln erfassbar ist und (2) die Regeln den Spielern bekannt sind. Überdies könne die Spieltheorie im Falle komplexer Spielsituationen allenfalls die Grobstruktur des Entscheidungsproblems abbilden. Schwierig sei insb. die Behandlung mehrstufiger Entscheidungsprozesse; die Entwicklung einer dynamischen Spieltheorie stehe erst am Anfang. Außerdem unterstelle die Spieltheorie den Entscheidungsträgern eine strategische Rationalität, die in der Realität so nicht vorhanden sei. Den Spielern würde fälschlicherweise die Fähigkeit zugeschrieben, die optimale Strategie vor dem Hintergrund ihrer Nutzenfunktionen zu bestimmen und dabei die rationalen Wahlentscheidungen der Gegenspieler zu antizipieren (Scharpf 1990). Aus der Organisations-, Management- und Unternehmensführungssicht wird darauf hingewiesen, dass es bislang noch nicht gelungen ist, betriebswirtschaftliche Merkmale oder betriebswirtschaftlich beeinflussbare soziale Merkmale wie

Beurteilung der Spieltheorie

Stärken

Schwächen

Motivationen oder Lernprozesse als Komponenten in spieltheoretische Modelle einzubringen. Außerdem würden Versuche, welche die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung auf der Basis der Spieltheorie konzeptualisieren wollen, Unternehmen als nichts anderes als „personale Interaktionen“ begreifen. Dies sei fragwürdig, weil damit der Facettenreichtum des Unternehmensphänomens verkürzt wird. Eine Gesamtbeurteilung dieser langen Liste an Schwachpunkten müsse zu der Einsicht führen, dass Morgensterns Wunsch, eine umfassende mathematisch-spieltheoretische Organisationstheorie zu entwerfen, wohl nie Wirklichkeit werde.

3.2.5 Gesamtbeurteilung der präskriptiven Entscheidungstheorie

Gesamtbeurteilung

Die präskriptive Entscheidungstheorie ist in zahlreichen Schriften einer kritischen Beurteilung unterzogen worden (Kieser/Segler 1981; Zintl 1989; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992; Laux/Liermann 1993; Manz/Albrecht/Müller 1994; Schreyögg 1996).

Stärken

Einerseits haben die Vertreter der präskriptiven Entscheidungstheorie Recht, wenn sie im Treffen von Entscheidungen *die* Kernaktivität des Managements vermuten. Überdies kann die grundsätzliche Nützlichkeit mathematischer Verfahren als Hilfsmittel zur Problemanalyse kaum bezweifelt werden. So stellt die präskriptive Entscheidungstheorie eine verbesserte *geistige Durchdringung* von Problemstrukturen in Aussicht und regt überdies zu einer weiteren Hypothesenbildung und -prüfung an. Sie entfaltet nämlich einen Zwang zu einer konsistenten Hypothesenbildung und -prüfung. Dies gilt insb. für unternehmerische Funktionsbereiche wie das Produktionsmanagement, die Materialwirtschaft oder die Finanzwirtschaft, in denen personalen Einflussfaktoren eine *relativ* geringe Bedeutung zukommt. Aber auch in anderen Funktionsbereichen finden sich Felder, die für einen entscheidungslogischen Zugang prädestiniert sind. Im Organisationsbereich ist bspw. an die Ablauforganisation zu denken. Schließlich könne, da eine Voraussage der bevorstehenden Entwicklung mathematischer Instrumente nicht möglich ist, nicht ausgeschlossen werden, dass die präskriptive Entscheidungstheorie in der Zukunft eine größere Problembezogenheit erlangen wird. Dies ist freilich eine spekulative Andeutung.

Schwächen

Im Mittelpunkt der gegen die präskriptive Entscheidungstheorie gerichteten Einwände steht erstens der Hinweis, dass die ihr zugrunde liegenden Annahmen unrealistisch sind. So seien die Entscheidungsträger der Unternehmenswirklichkeit nur selten in der Lage, ihre Zielfunktion zu spezifizieren. Es sei ihnen nicht möglich, ihre Nutzenfunktion in kardinaler Weise zu defi-

nieren. Es würde ihnen nicht gelingen, alle eintretbaren Umweltzustände zu benennen. Es sei ausgeschlossen, alle erfolgversprechenden Handlungsalternativen zu identifizieren. Sie würden nicht wissen, welche Konsequenzen beim Zusammentreffen von bestimmten Umweltzuständen und Handlungsalternativen eintreten. Und sie würden an den von der Entscheidungstheorie bereitgestellten Algorithmen (Entscheidungsregeln) zweifeln. Auch weiteren der Modellbildung zugrunde liegenden Annahmen mangle es an einer hinreichenden empirischen Erhärtung. So würde mehrheitlich von einem risikoaversen Entscheider ausgegangen, dessen Vormachtstellung erst noch zu belegen sei. Die von der präskriptiven Entscheidungstheorie vorgelegten Lösungskonzepte seien also genauso schlecht wie die Annahmen, auf denen sie beruhen.

Besonders kritisiert wird zweitens das der Modellbildung zugrunde liegende Homo-oeconomicus-Weltbild. Der homo oeconomicus sei inhaltlich unterspezifiziert. So schreiben bspw. Hollis und Nell (1975, S. 54 (Übersetzung durch J.W.)): „Er ist weder groß noch klein, dick noch dünn, verheiratet noch ledig. Man weiß nicht, ob er seinen Hund liebt, seine Frau prügelt oder Spielautomaten der Poesie vorzieht. Wir wissen nicht, was er will. Aber wir wissen, dass er, was es auch sein mag, skrupellos maximieren wird.“ Und Tietzel (1981, S. 117) schlägt in die gleiche Kerbe: „Man hat ihm nachgesagt, er pflege jede Nacht im Bett zu lesen, sofern der Nutzen des Lesens für ihn den Ertrag aus dem verpaßten Geschlechtsverkehr mit seiner Frau überkompenriere, und man hat ihn als Lümmel bezeichnet, den niemand, der im Vollbesitz seiner Kräfte sei, seiner Tochter zum Mann wünschen könne.“

Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher betonen drittens, dass viele der sie interessierenden Phänomene bzw. Variablen durch eine begrenzte Formalisierbarkeit gekennzeichnet seien. Daher sei es generell nicht möglich, das zu behandelnde Problem als Ganzes mathematisch zu erfassen. Oft müssten organisations-, management- und unternehmensführungsbezogene Problemstellungen so stark umgeformt werden, dass es nicht mehr möglich sei, auf der Basis entscheidungslogischer Analysen praktisch nützliche Empfehlungen ableiten zu können. Das habe sich auch im Zeitalter von Computertechnologie und Big Data, welche die Mächtigkeit der präskriptiven Entscheidungstheorie fraglos gesteigert haben, nicht geändert. Viertens würden im Rahmen mancher entscheidungslogischer Arbeiten unter Einsatz von großem methodischem Geschütz Erkenntnisse gewonnen, die auch ohne eine aufwändige Modellbildung hätten erarbeitet werden können. Mit einem hohen Aufwand würden Trivillösungen erarbeitet. Fünftens verleite die präskriptive Entscheidungstheorie zu einer nicht gerechtfertigten Überbetonung des Auswahlakts innerhalb des Entscheidungsprozesses. Andere, mindestens ebenso erfolgsentscheidende

Schritte des Entscheidungsprozesses würden dagegen weitgehend ausgeblendet.

Sechstens finden es manche dieser Wissenschaftler verdächtig, wenn der Versuch unternommen wird, mittels mathematischer Methoden auf eine Optimierung von Organisationen hinzuwirken. Aufgrund der Menschengeprägtheit von Handlungsprozessen sei dies einfach nicht möglich. Siebtens handele es sich bei der präskriptiven Entscheidungstheorie um keine Theorie. Letztlich sei sie nicht mehr als ein reines Formalkonzept bzw. ein reich bestücktes Methodenarsenal. Der präskriptiven Entscheidungstheorie mange es an substanzwissenschaftlichen Argumenten, die für eine gute Theorie charakteristisch seien. Und achtens wird schließlich eine unzureichende Verzahnung mit der deskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.5.4.2) beklagt. Beide seien immer noch viel zu isoliert voneinander.

Prospect Theory

In den vergangenen Jahren ist die präskriptive Entscheidungstheorie insb. unter dem Einfluss der von Kahneman und Tversky (1979) vorgelegten empirisch gestützten *Prospect Theory* (= Neue Erwartungstheorie), für die Kahneman 2002 den Wirtschaftsnobelpreis erhielt, weiterentwickelt worden.

Veränderte Verhaltensannahmen

Die Prospect Theory stellt eine Überarbeitung des Erwartungsnutzenmodells auf der Basis veränderter Verhaltensannahmen dar. Beibehalten wird, dass Entscheidungsträger in Risiko- und Unsicherheitssituationen von den Erwartungswerten der Alternativen ausgehen und diese Erwartungswerte aus (1) Konsequenzenwerten und (2) Eintrittswahrscheinlichkeiten resultieren. Im Unterschied zur herkömmlichen Theorie bilden die *Konsequenzenwerte* jedoch erstens den *subjektiven* Wert ab, den die Konsequenzen für den jeweiligen Entscheidungsträger besitzen. Zweitens bewerten die Entscheidungsträger die Konsequenzen nicht absolut, sondern relativ zu von ihnen gesetzten Bezugspunkten. Sie denken also in Gewinn- und Verlustkategorien. Und drittens wird ein S-förmiger Zusammenhang zwischen den objektiven Konsequenzen einer Alternative und dem subjektiven Konsequenzwert angenommen. Das Konstrukt der *Eintrittswahrscheinlichkeiten* wird dergestalt verfeinert, dass den subjektiven Wahrscheinlichkeiten Entscheidungsgewichte zugeordnet werden, wobei auch hier ein nichtlinearer Zusammenhang zwischen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Entscheidungsgewichten unterstellt wird. Die Prospect Theory geht also davon aus, dass Entscheidungsträger unter Wahrnehmungsverzerrungen (z. B. Vermessenheit, selbst erfüllende Prophezeiungen, Sturheit, Status-quo-Streben, unangebrachtes Bedauern) leiden, die jedoch gewissen, modellierbaren Regelmäßigkeiten folgen.

Wahrnehmungsverzerrungen

Diese und andere Weiterentwicklungen der präskriptiven Entscheidungstheorie zielen vor allem darauf ab, diese auf Grundannahmen zu stützen, die realitätsgerechter sind als diejenigen des Homo-oeconomicus-Modells.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.2

1. Zeigen Sie den Unterschied zwischen der präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie auf.
2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen diesen beiden Strängen der Entscheidungstheorie?
3. Warum gilt Taylors Konzept als eine der Wurzeln der präskriptiven Entscheidungstheorie?
4. Beschreiben Sie die gemeinsamen, variantenübergreifenden Merkmale der präskriptiven Entscheidungstheorie.
5. Welche organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Fragen thematisiert die präskriptive Entscheidungstheorie?
6. Warum werden statistisch-empirische Arbeiten nicht zum Bereich der präskriptiven Entscheidungstheorie hinzugerechnet?
7. Was ist eine Konsequenzenmatrix und welche Bestandteile hat sie?
8. Welche Optimierungskriterien kennt die präskriptive Entscheidungstheorie?
9. Beschreiben Sie die drei grundsätzlichen Fälle der präskriptiven Entscheidungstheorie und erläutern Sie die jeweils zugehörigen Entscheidungsregeln.
10. Womit beschäftigt sich die Teamtheorie?
11. Auf welchen Grundannahmen fußen die teamtheoretischen Arbeiten?
12. Ist es gerechtfertigt, Organisationsformen als Bündel von Informationsbeschaffungsregeln, Gruppenkommunikationsregeln sowie Entscheidungsverlaufsregeln zu begreifen?
13. Welche Kritik ist an der Teamtheorie zu üben?
14. Was versteht man unter einem Spiel?
15. Erläutern Sie unterschiedliche Arten von Spielen.
16. Welche Ziele verfolgt die Spieltheorie?
17. Welcher Spielart entspricht das Gefangenendilemma?
18. Was ist eine dominante Strategie?
19. Was versteht man unter dem Nash-Gleichgewicht?
20. Unterziehen Sie die Spieltheorie einer kritischen Würdigung.

21. Welche Generalkritik ist an der präskriptiven Entscheidungstheorie zu üben?
22. Erläutern Sie, inwieweit die Prospect Theory das klassische Erwartungsnutzenmodell modifiziert.

3.3 Systemtheorie

Grand Theory

Mit der Systemtheorie ist einer der „ganz großen“ Theorieentwürfe des Wissenschaftsbereichs gegeben, dessen Besonderheit es ist, zahlreiche Disziplinen zu durchziehen. Die Vertreter der Systemtheorie wollen eine *allgemeine Theorie* über (soziale) Systeme bereitstellen (Willke 1993). Letztlich wird ein Aussagensystem angestrebt, das nach den Gemeinsamkeiten bzw. verbindenden Elementen der Objektbereiche (= Systeme) unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen sucht.

Die nachfolgende Diskussion der Systemtheorie ist in acht Teile gegliedert. Zunächst wird der Systembegriff diskutiert, bevor die sich in einer sehr großen Zeitspanne vollzogene historische Entwicklung des systemtheoretischen Denkens nachgezeichnet wird. Im dritten Teilabschnitt geht es darum, die Grundaussagen der Systemtheorie aufzuzeigen, soweit sie für Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen relevant sind. In Teilabschnitt vier werden unterschiedliche (betriebswirtschaftliche) Varianten der Systemtheorie präsentiert. Eingegangen wird dabei insb. auf die Arbeiten von Barnard und Ulrich. Der darauffolgende fünfte Teilabschnitt behandelt die Frage, ob in unterschiedlichen Kulturkreisen sowie Wissenschaftsdisziplinen unterschiedliche Verständnisse der Systemtheorie vorherrschen. Hernach wird das der Systemtheorie zugrunde liegende Menschenbild behandelt. Im vorletzten Teilabschnitt wird die Systemtheorie mit den zuvor behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien verglichen, bevor dann eine Gesamtbeurteilung der Systemtheorie ausgerollt wird.

3.3.1 Der Systembegriff

Begriffliche Unklarheit

Der Systembegriff ist in der Alltagssprache fest verankert. Fast jeder ist in der Lage, sich zu diesem Wort eine Vorstellung zu machen. Dies mag ein Grund dafür sein, warum in vielen einschlägigen systemtheoretischen Arbeiten darauf verzichtet wird, ihn in kompakter Form explizit zu definieren. So muss man bspw. in Willkes dreibändigem Werk „Systemtheorie“ (1993,

1995, 1999) (mit zusammen mehr als 900 Seiten) lange suchen, bis man eine prägnante Charakterisierung des Systembegriffs findet. Am nächsten kommt Willke (2000) noch auf Seite 51 des ersten Bandes seines Werkes an eine Begriffsdefinition heran, auf der er schreibt, dass „der Systembegriff der neueren Systemtheorie nicht mehr nur ein Netz von Beziehungen bezeichnet, welches Teile zu einem Ganzen zusammenordnet; vielmehr wird unter System ein Netz zusammengehöriger Operationen verstanden, die sich von nicht-dazugehörigen Operationen abgrenzen lassen“. Willke steht mit dieser definitorischen Vagheit jedoch nicht allein; in der gesamten Systemtheorie ist bis heute kein einheitliches Verständnis dieses zentralen Begriffes vorhanden. Bekannt geworden ist freilich von Bertalanffys (1972b) Umschreibung, der unter einem System „eine Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“ (S. 31), versteht. Wahr ist auch, dass der Begriff „System“ oftmals im Zusammenhang mit den Worten „Ordnung“ und „Organisation“ sowie mit den abstrakteren Begriffen „Ganzheit“ und „organisierte Entität“ verwendet wird (Lehmann 1992).

Wie so oft bei abstrakten Termini ist es auch im Zusammenhang mit dem Systembegriff günstig, das „Wesen“ dieses Phänomens anhand einer Reihe von *Kernmerkmalen* zu charakterisieren (vgl. zum Systembegriff auch Grochla 1978; Lehmann 1992):

- Systeme bestehen aus *Elementen* (diese werden bisweilen als „Merkmale“ bezeichnet), die bestimmte Eigenschaften aufweisen. Diese Eigenschaften sind elementtypisch und ermöglichen dessen Abgrenzung von anderen Systemen. Beim System „Unternehmen“ stellen bspw. die einzelnen Mitarbeiter, die Abteilungen, die Funktionsbereiche, die Werke, die Maschinen, die Auslandsgesellschaften oder eingespielte Verfahrensweisen derartige Elemente dar. Die Eigenschaften einer Auslandsgesellschaft bestehen unter anderem in ihrem Standort, in der dort verfügbaren Führungs- und technischen Kompetenz, in ihrer Finanzmittelausstattung, in der Sozialstruktur ihrer Mitarbeiter etc.
- Zwischen den Elementen, Subsystemen etc. von Systemen findet sich eine *große Zahl an vielfältigen Beziehungen*. Wenn im Unternehmenszusammenhang bspw. Maschinen menschgerecht (ergonomisch) gestaltet werden, dann werden Beziehungen zwischen Elementen definiert. Wenn ein Mitarbeiter von einer Abteilung in eine andere versetzt wird, dann werden die Beziehungen zwischen Elementen sowie zwischen Elementen und Subsystemen (Abteilungen) neu bestimmt. Und wenn der Vorstandsvorsitzende ausgetauscht wird, dann werden häufig sogar wesentliche Beziehungen zwischen vielen Elementen und dem Gesamtsystem verändert. Die zwischen den Elementen, Subsystemen etc. bestehenden Beziehungen können dabei den Austausch von Energie, Materie oder Informationen zum Gegenstand haben.

5 Kernmerkmale

Elemente

Beziehungs- vielfalt

Hierarchische Gliederung

- Innerhalb der Vielzahl der Systemelemente besteht eine *hierarchische Gliederung*. Deshalb müssen jedoch nicht alle Systemelemente einander über- bzw. untergeordnet sein; viele von ihnen liegen auf derselben Ebene. So sind die in dem zuvor genutzten Unternehmensbeispiel erwähnten Elemente auf unterschiedlichen Ebenen angelagert: Während die Mitarbeiter und die Maschinen als kleinste Analyseeinheiten anzusprechen sind, stellen Werke oder sogar Auslandsgesellschaften relativ hoch aggregierte Verbindungen dieser kleinsten Analyseeinheiten dar. Aufgrund derartiger hierarchischer Unterschiede ist es somit nötig, das bisherige Sprachspiel zu erweitern und fortan zwischen Element, Subsystem, System, Supersystem, Super-Supersystem zu differenzieren. Eine derartige hierarchische Schachtelung besteht jedoch nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb, also in der Umwelt des jeweils betrachteten Systems. Es ist jedoch nicht immer möglich eindeutig festzulegen, was als Element, als Subsystem, ..., als Super-Supersystem anzusprechen ist.

Systemzustände

- Die Elemente, Subsysteme etc. sowie die zwischen diesen bestehenden Beziehungen bestimmen die Zustände und die Verhaltensweisen des Systems. Dies impliziert mehrerlei: Erstens, dass Systeme zwar als Ganzheiten zu begreifen sind, dies jedoch nicht heißt, dass sie monolithartig ausgeprägt sind. Und zweitens, dass die Systemzustände und -verhaltensweisen aufgrund der Veränderlichkeit der Elemente, Subsysteme etc. sowie der zwischen diesen vorhandenen Beziehungen einem Wandel unterworfen sein können (Käfer 2007). So kann bspw. das Ausscheiden eines bestimmten Mitarbeiters aus einer Arbeitsgruppe eine grundlegende Veränderung der Verhaltensweisen dieser Gruppe auslösen, der Übergang eines international tätigen Unternehmens von einer stammlandsorientierten zu einer länderübergreifenden Organisationsstruktur dessen Fähigkeit zur Berücksichtigung spezifischer Gastlandsmarktbedürfnisse bewirken etc. Im Falle offener Systeme reicht die große Zahl an Beziehungen auch in die Umwelt des Systems.

Systemstruktur

- Das Beziehungsgefüge zwischen den Elementen, Subsystemen etc. eines Systems *präsentiert sich als Systemstruktur*. Die Beziehungen zwischen seinen Teileinheiten sind zwar nicht völlig zeitstabil. Trotzdem zerfallen diese Systembeziehungen nicht sofort nach ihrer Konstituierung. In Systemen ist also nicht alles im Fluss. Dies ist auch der Grund dafür, warum im Zusammenhang mit Systembeziehungen der Strukturbegriff angemessen ist und warum in einem System eine gewisse Ordnung existiert. Im Hinblick auf Unternehmen ist diese Strukturbildung offensichtlich; sie ist teilweise, aber nicht gänzlich auf bewusste Gestaltungsprozesse zurückzuführen: Verwaltungsangestellte verbringen längere Zeiten in denselben Abteilungen, Produktionsarbeiter bedienen sich immer wieder derselben technischen Hilfsmittel, die Zuordnung von Hauptabteilungen

zu Geschäftsbereichen ist nicht selten viele Jahre konstant etc. Aber auch im Außenbereich von Unternehmen existiert ein relativ hohes Maß an Beziehungsstabilität: Kunden wissen, welche Unternehmensangehörigen sie im Falle einer Reklamation anzurufen haben, der Warenvertrieb erfolgt wiederholt über die gleichen Kanäle bzw. Medien, es sind immer wieder die gleichen Banken, die Finanzmittel bereitstellen etc.

Systeme mit diesen fünf Merkmalen existieren praktisch in allen lebensweltlichen Bereichen, und zwar nicht nur dort, wo eine bewusste formale Regelung von Strukturen und Prozessen vorliegt (von Bertalanffy 1972a).

3.3.2 Historische Entwicklung des systemtheoretischen Denkens

Die Wurzeln der Systemtheorie reichen bis in die Anfänge des wissenschaftlichen Denkens zurück. Die für sie charakteristische Sichtweise ist mindestens genauso alt wie die Philosophie des Abendlandes. Als Geburtsstunde der *Systemtheorie* wird vielfach der Moment erachtet, als einige griechische Philosophen argumentierten, dass in der wirklichen Welt eine komplexe, nur auf der Basis von Verstehensprozessen durchdringbare Ordnung besteht (von Bertalanffy 1972a). Schon damals hatten einige Philosophen (z. B. Aristoteles und Plato) eine komplexe Ordnung vermutet und dementsprechend für eine *holistische* Weltsicht plädiert. Bekannt geworden ist vor allem Aristoteles' geflügeltes Wort „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Aber auch Heraklit bekannte sich zu einer systemischen Sichtweise und formulierte: „Aus Allem wird Eines und aus Einem Alles.“ (Weitere Aphorismen der Klassiker mit Systembezug finden sich bei Müller-Merbach (1992)). Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass (1) Ganzheiten eine Qualität besitzen, die nicht auf der Ebene und in den Begriffen ihrer Einzelteile analysier- bzw. verstehbar ist, (2) Prozess, Form und Beziehung das Wichtigste von Ganzheiten sind und (3) Phänomene nur unter Berücksichtigung ihres Kontextes verstanden werden können.

Schon damals kam es jedoch zu kritischen Auseinandersetzungen über die Richtigkeit dieser neuen Sichtweise. Als Gegenbewegung zu diesem eine Totalitätsperspektive einnehmenden *Holismus* (Aristoteles, Plato) bildete sich der *Atomismus* (Demokrit) heraus, welcher nur Materie und Bewegung als wirklich anerkennt, das Ganze mit der Summe der Teile gleichsetzt und lebende Systeme auf organische Materie reduziert.

Zur damaligen Zeit und auch über viele Jahrhunderte hinweg blieb die systemorientierte Weltsicht freilich ein recht unspezifisch gefasstes Wissenschaftskonzept. Es fehlte noch an geeigneten Methoden, die eine Konkreti-

*Anfänge im
Altertum*

*Holismus und
Atomismus*

Kartesisches Paradigma

sierung bzw. Spezifikation der allgemein gefassten Systemidee ermöglicht hätten.

Hinzu kommt, dass es in der langen Zeitspanne zwischen den alten Griechen und der neuzeitlichen Forschung des zwanzigsten Jahrhunderts wiederholt Phasen gab, in denen sich prominente Wissenschaftler gezielt und bewusst von einer systemorientierten Weltsicht abgewandt hatten. Zu denken ist bspw. an die von Descartes (2001) im siebzehnten Jahrhundert formulierte Empfehlung, komplexe Realphänomene so weit wie nur irgend möglich in ihre Teile aufzuspalten und sich zu bemühen, diese Realphänomene in der Form voneinander isolierter Ursache-Wirkungs-Ketten, eindeutig gefasster Zweck-Mittel-Schemata und Punkt-Punkt-Korrelationen zum Ausdruck zu bringen. Viele Wissenschaftler folgten dieser Aufforderung und bemühten sich um eine Identifikation von einzelfallübergreifenden bi- und multivariaten Zusammenhängen und Einweg-Kausalitätsketten. Obwohl dieses Vorgehen in verschiedenen Disziplinen eine erhebliche disziplinäre Reifung mit sich gebracht hat (z. B. in den technischen Disziplinen), hatte es für die Systemtheorie zur Folge, dass ihre Entwicklungsgeschichte nicht immer geradlinig verlaufen ist (Weaver 1948).

Renaissance im zwanzigsten Jahrhundert

Zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts hat das Systemdenken dann eine Renaissance erfahren; nicht zuletzt deshalb, weil die Grenzen des kartesischen Vorgehens allmählich immer offensichtlicher geworden sind. So war es bspw. häufig nicht möglich, den *Hauptgrund* eines Phänomens bzw. einer Entwicklung zu benennen und trotz des Vorliegens zusammenhangsbezogenen Befunde exakte Prognosen hinsichtlich eintretender Folgewirkungen abzugeben. Insbesondere, aber nicht nur in der Biologie traten die Mängel des kartesischen Denkens immer mehr in den Vordergrund. So schrieb von Bertalanffy im Jahre 1934 bezogen auf die Biologie: „Since the fundamental character of the living thing is its organization, the customary investigation of the single parts and processes cannot provide a complete explanation of the vital phenomenon. This investigation gives us no information about the coordination of parts and processes. Thus the chief task of biology must be to discover the laws of biological systems (at all level of organization). We believe that the attempts to find a foundation for theoretical biology point at a fundamental change in the world picture. This view, considered as a method of investigation, we shall call 'organismic biology' and, as an attempt at an explanation, the *systems theory* (Hervorhebung durch J. W.) of the organism“ (von Bertalanffy 1972a, S. 410).

Obwohl dieses Zitat eindeutig das Wiederaufleben der Systemtheorie andeutet, hatte es diese auch in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts noch nicht leicht gehabt. Die Durchschnittswissenschaftler verspürten nach wie vor eine große Verbundenheit mit dem „normalen“ kartesischen

Wissenschaftskonzept (vgl. Abschnitt 1.6 sowie Abschnitt 3.4.3 – mono- und multikausale Situationstheorie).

Ein wesentlicher Unterschied der „wiedergeborenen Systemtheorie“ im Vergleich zu derjenigen des Altertums bestand jedoch darin, dass ihre Hauptvertreter – insb. von Bertalanffy – stark um die Entwicklung einer formal mathematischen Fundierung des systemischen Denkens bemüht waren (von Bertalanffy 1972a). Dies ging hin bis zu Anstrengungen, Systeme in der Form einer Menge an simultanen Differenzialgleichungen zu beschreiben (z. B. Lotka 1956). Wer in makroökonomische Publikationen schaut, sieht, dass dieser Ansatz auch heute noch eifrig verfolgt wird.

Nachdem das systemtheoretische Denken immer mehr Anhänger gefunden hatte, wurde bereits vor dem Zweiten Weltkrieg die „Society for General Systems Research“ gegründet und damit eine institutionelle Verankerung des Systemdenkens vollzogen (vgl. von Bertalanffy 1972a).

Als wichtige Schlüsselfiguren bzw. Brückenglieder hin zur zeitgenössischen Systemtheorie haben neben von Bertalanffy insb. *Barnard*, *Wiener*, *Parsons* und *Luhmann* zu gelten. *Ulrich* ist als Vertreter des Systemdenkens innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre zu nennen.

Hauptvertreter

■ *Ludwig von Bertalanffy* (1901-1972) war ein österreichischer Biologe, der zunächst in Wien und nach dem Zweiten Weltkrieg an verschiedenen nordamerikanischen Universitäten gewirkt hat. Er hat in den dreißiger Jahren die Theorie der Selbstregulierungsfähigkeit entwickelt. Insbesondere ging es ihm jedoch darum, eine *allgemeine* Systemtheorie zu konzipieren, die in einer interdisziplinären Weise über den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen steht und die zwischen diesen bestehenden Gemeinsamkeiten aufzeigt. Von Bertalanffy gilt als der Begründer dieser *General Systems Theory*. Seine Schlüsselpublikationen sind von Bertalanffy (1968 und 1972a).

*Allgemeine
Systemtheorie*

■ *Chester Barnard* (1886-1961) war President und Chief Executive Officer bei New Jersey Bell Telephone, einer Tochter von AT&T. Er hat das Systemdenken in die Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre eingebracht. Seine Schlüsselpublikation ist Barnard (1938). Seine Konzeption wird in einem der nachfolgenden Abschnitte näher betrachtet.

■ *Norbert Wiener* (1894-1964) ist polnisch-jüdischen Ursprungs, hat überwiegend in den U.S.A. gewirkt und hauptsächlich auf dem Gebiet der Kommunikationstheorie gearbeitet. Dies ist für die Systemtheorie deshalb essenziell, weil Letzterer die Beziehungen zwischen den Teileinheiten als systemkritisch erachtet. Wiener gilt als Urvater der bisweilen als „Steuermannskunst“ bezeichneten *Kybernetik* (cybernetics), mit der ein statistisch-mathematischer Ansatz gegeben ist, um anwendungsorientiert

Kybernetik

Struktur- funktionalismus

St. Gallener Modell

Gründe für Bedeutungs- gewinn

Kommunikationsprozesse zu beschreiben. Seine Schlüsselpublikation ist Wiener (1948).

- *Talcott Parsons* (1902-1979) hat in Heidelberg promoviert und ist eine der Säulen der U.S.-amerikanischen Soziologie. Er ist der Begründer des Strukturfunktionalismus (Rosa/Strecker/Kottmann 2018), welcher um die Annahme kreist, dass alle sozialen Systeme notwendigerweise bestimmte Strukturen aufweisen und dass der Strukturbegriff dem Funktionsbegriff vorgelagert ist. Parsons' Kernfrage lautet: „Welche funktionalen Leistungen müssen von einem System erbracht werden, damit dieses mit seinen gegebenen Strukturen erhalten bleibt?“ (Willke 1993, S. 3). Seine Hauptwerke sind Parsons (1960 und 1964).
- *Niklas Luhmann* (1927-1998) war Soziologieprofessor an der Universität Bielefeld und Hauptvertreter der Systemtheorie im deutschsprachigen Raum. Er hat Parsons strukturfunktionalistische Theorie im Hinblick auf verschiedene gesellschaftliche Teilbereiche weiterentwickelt.
- *Hans Ulrich* (1919-1997) war an der Hochschule (jetzt Universität) St. Gallen tätig, er hat das Systemdenken in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre eingeführt und innerhalb des sogenannten St. Gallener Management Modells operationalisiert. Seine zentrale Schrift ist Ulrich (1968). Auch das Ulrichsche Konzept soll in einem der nachfolgenden Abschnitte näher betrachtet werden.

Insgesamt gesehen bleibt festzuhalten, dass sich die moderne Variante der Systemtheorie zunächst in den Naturwissenschaften entwickelt hat und dann auf die Sozial- und Gesellschaftswissenschaften übertragen worden ist. Innerhalb der modernen Systemtheorie haben sich mit der *General Systems Theory* und der *Kybernetik* zwei Schwerpunkte ausdifferenziert (vgl. zu diesen Grochla 1978). Im Vergleich der beiden erweist sich die Kybernetik als noch stärker mathematisiert. Sie fußt aber auch auf der Regelungs- und Nachrichtentheorie. Sie ist eine experimentelle Erkenntnistheorie, die sich mit der Erzeugung von Wissen durch die Kommunikation beschäftigt (Glaserfeld 1996). Auch ist sie stärker anwendungsbezogen als die General Systems Theory.

Schließlich dürfte es kein Zufall sein, dass sich die Renaissance der Systemtheorie sowie deren Einzug in die (betriebs-)wirtschaftliche Forschung und Lehre gerade in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts vollzogen hat: Damals standen (insb. in der Wirtschaftswelt) zunehmend Probleme zur Lösung an, die aufgrund ihrer Umfänglichkeit und ihres Facettenreichtums nicht mittels einfacher Konzeptentwürfe und mit einseitig besetzten Wissenschaftlerteams gelöst werden konnten (nach dem Arbeitspapier von Colander et al. (2009) wurde systemisches Denken in der Volkswirtschaftslehre auch während der jüngsten Weltwirtschaftskrise wieder angemahnt). Zu

nennen sind etwa die zunehmende Größe und Heterogenität von Unternehmen (in diese Zeit fällt unter anderem das Aufkommen diversifizierter Konzerne), der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten oder das sich abzeichnende Auseinanderfallen von technisch machbaren Lösungen und gesamtgesellschaftlicher Vorteilhaftigkeit (Lebensdienlichkeit). Dieser Erklärungszusammenhang zwischen gesamtwirtschaftlich bzw. -gesellschaftlich herrschender Situation einerseits und der Entwicklung der Systemtheorie andererseits erscheint auch deshalb angemessen, weil die Systemtheorie während der fünfziger und sechziger Jahre eine rapide Vorwärtsentwicklung erfahren hat, also in einer Zeit, in der sich die vorgenannten Trends weiter verschärft haben. Nach Willke (1993), der dieser Sichtweise zustimmt, können in unserer hochkomplexen und zugleich hochorganisierten Umwelt nur solche analytischen Konzepte überleben, die ihrerseits eine entsprechende Eigenkomplexität aufweisen (eine ähnliche Argumentation findet sich bei Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992)).

3.3.3 Organisations-, management- und unternehmensführungsrelevante Grundaussagen der Systemtheorie

Die mit der Systemtheorie arbeitenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler gehen davon aus, dass Unternehmen in hohem Maße durch die oben dargelegten allgemeinen Kernmerkmale von Systemen charakterisiert sind. Diese vermutete inhaltliche Strukturgleichheit von Unternehmen und Systemen liefert für die Systemtheoretiker die Legitimation für die Anwendung „ihrer“ Theorie im betriebswirtschaftlichen Bereich bzw. dafür, ihre Erkenntnisse auf die Strukturen und Prozesse von Unternehmen zu übertragen (Kasper 1991). Dabei werden insb. *zehn Grundaussagen* der Systemtheorie übernommen (vgl. ähnlich Lehmann 1992):

10 Grundaussagen

Systemoffenheit

- Die moderne Systemtheorie beschäftigt sich mit *offenen Systemen*. Eine „Leitdifferenz“ von Systemen besteht darin, dass sie sich nach einem „Innen“ (Insystem) und „Außen“ (Umsystem, Umwelt) definieren (Luhmann 1971; Luhmann 1999; Lange 2005). Innerhalb dieser Dualität pflegen Systeme mit ihrer Umwelt einen *intensiven Austausch materieller und immaterieller Ressourcen*. Im Hinblick auf Unternehmen bezieht sich der Ressourcenaustausch z. B. auf personelle Fähigkeiten, auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie auf wertschöpfungsspezifisches Know-how. Es ist erst dieser intensive Austausch von Ressourcen, der die Ordnung und Lebensfähigkeit von Systemen ermöglicht. Auch dieser Aspekt trifft natürlich auf Unternehmen zu: Eine Leistungserstellung ist ohne einen Ressourcenzufluss nicht möglich; eine hinreichende Befriedigung

der Interessen der Stock- und Stakeholder (Rasche/Esser 2005) setzt stets eine Vermarktung der erstellten Leistungen voraus. Überlebensnotwendig ist aber auch ein stetiger Zufluss von Ideen und anderen wissensbezogenen Faktoren aus der Unternehmensumwelt. Zur Offenheit von Systemen gehört überdies, dass die in ihnen ablaufenden Handlungen nicht einseitig anhand einzelner Ziele, sondern anhand eines ganzen Zielbündels ausgerichtet sind. So richtet das Sozialsystem „Unternehmen“ seine Aktionen nicht nur an den ökonomischen Zielen der Kapitaleignerseite, sondern daneben auch an den ökologischen, ethischen, politischen, technologischen etc. Zielen anderer Interessengruppen aus (Antes/Siebenhüner 2001; Haase 2006).

Aufgrund des Wissens um die hohe Bedeutung des nach außen gerichteten Ressourcentransfers studieren die Systemtheoretiker nicht nur die systeminternen, sondern mindestens genauso intensiv die systemexternen Beziehungen. Im Vergleich zu älteren betriebswirtschaftlichen Konzeptionen bedeutet dies eine erhebliche Verschiebung des Analysefokus. Die Umwelt muss deshalb in die Analyse einbezogen werden, weil – wie noch zu zeigen sein wird – der Komplexitätsgrad eines Systems ganz entscheidend von dessen externer, nach außen hin gerichteter Eingewobenheit herrührt. Erforderlich ist somit eine differenzierte Analyse der Unternehmensumwelt, in deren Rahmen die Aufgabenwelt sowie die generelle Umwelt anhand von Beschreibungsebenen wie Dynamik, Heterogenität und Feindlichkeit zu betrachten sind.

Spezifikation von Systemgrenzen

Die Behandlung von offenen Systemen hat dazu geführt, dass sich die Systemtheoretiker mit der Frage der *Systemgrenze* beschäftigen mussten (vgl. hierzu auch Willke 1993). Diese Frage ist insofern nicht trivial, weil die Elemente, Teileinheiten etc. von Systemen moderner Prägung durch eine Mitgliedschaft in mehreren Systemen gekennzeichnet sind. Als Heuristik für die Bestimmung der Systemgrenze empfiehlt sich dabei, die Interaktionsdichte der im Einzugsbereich von Systemen stehenden Elemente, Teileinheiten etc. zu studieren. Hierbei werden einem bestimmten System jene Elemente, Teileinheiten etc. zugerechnet, die im Vergleich zu den anderen eine erhöhte Interaktionsdichte aufweisen. Gleichwohl bleiben Ermessensspielräume. Nach Grochla (1978) ist die Bestimmung der Systemgrenze vom jeweiligen Untersuchungszweck abhängig; dieser Sichtweise ist zuzustimmen.

System- komplexität

3 Merkmale von Komplexität

- Die Systemtheoretiker sehen in der *Komplexität* eine dominante Eigenschaft von Systemen (Willke 1993; Keuper 2004; Bauer/Moldoveanu 2008). Sie ist insb. in sozialen Systemen allgegenwärtig und muss deshalb zum zentralen Thema der gesamten Theoriebildung werden. Nach Willke (1993) ist das Ausmaß der Komplexität eines Systems durch die in dessen Entscheidungsfeld bestehenden Grade an Vielschichtigkeit, Vernetzung und

Folgelastigkeit bestimmt. Unter *Vielschichtigkeit* wird das Niveau an funktionaler Differenzierung des Systems verstanden. *Vernetzung* meint die Art und das Ausmaß an wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Systemteilen, zwischen den Systemteilen und dem Ganzen sowie zwischen dem System und seinen Teilen einerseits und der Umwelt andererseits. Der Grad der Vernetzung darf nicht unabhängig von der Vielschichtigkeit des Systems gesehen werden: Je höher die funktionale Differenzierung, desto höher sind die wechselseitigen Abhängigkeiten im System (Willke 1993). Als *Folgelastigkeit* werden die Anzahl und das Gewicht der durch eine bestimmte Handlung in Gang gesetzten Kausalketten und Folgeprozesse innerhalb und außerhalb des Systems bezeichnet. Da im System mehrstufige relationale Interdependenzen bestehen, werden auch Systemteile in Wirkungsprozesse involviert, die nicht direkt mit den jeweiligen Ursachen verbunden sind. Auch führt Komplexität zu unüberschaubar vielen Auswahlmöglichkeiten (Luhmann 1985).

Es dürfte nur wenige Unternehmen geben, bei denen die Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit gering sind. Insbesondere aufgrund der Unterschiedlichkeit der Kontexte und der Begrenztheit der Koordinations- und Kontrollfähigkeit von Instanzen (Schütte/Siedentopf/Zelewski 1999) neigen Unternehmen zu einem hohen Maß an Differenzierung. Der Vernetzungsgrad ist damit notwendigerweise ebenfalls hoch; auch deshalb, weil viele der ausdifferenzierten Teileinheiten an der Erstellung derselben Marktleistungen mitwirken. Die Folgelastigkeit der Handlungen ist hoch, weil die Wertschöpfungsaktivitäten der Teileinheiten prozessual aufeinander aufbauen (zum Komplexitätsmanagement vgl. Kapellhoff 2002).

■ Aufbauend auf diesen Erkenntnissen plädieren die Systemtheoretiker für ein *ganzheitliches Denken* (Strohmeier 2007). Sie halten eine isolierte Betrachtung einzelner Teile, Fakten, Phänomene und Merkmale von Systemen für wenig hilfreich; als angemessener erachten sie eine Untersuchung des Gesamtspektrums (1) der Ursachen und Bedingungen, die diese Phänomene und Merkmale hervorgebracht haben sowie (2) der Konsequenzen, die durch diese bedingt worden sind. Sie begründen dies damit, dass jedes Systemteil nur in seiner Funktion für das Ganze verständlich ist. Die Systemtheoretiker studieren in ihren Untersuchungen somit weniger einzelne Systemteile, sondern vielmehr die Beziehungen zwischen diesen Systemteilen (Willke 1993).

Die im Wissenschaftsbereich weithin akzeptierten Ideale wie Eindeutigkeit, Widerspruchslosigkeit, Kausalität und Linearität werden aufgrund des hohen Maßes an Komplexität als fragwürdig erachtet. Systeme seien „dichte Kausalfilze“, deren Wirkungsbeziehungen sich nicht auf einfache Kategorien und Gesetzmäßigkeiten reduzieren lassen würden (Willke

Ganzheitlichkeit

Kausalfilze

1993). Andererseits sind sich die Systemtheoretiker bewusst, dass das Streben nach Ganzheitlichkeit nicht bedeuten darf, die für die herkömmliche Wissenschaft typische analytische Betrachtung von Realphänomenen gänzlich aufzugeben. Gefordert wird jedoch eine Akzentverschiebung bzw. eine Erweiterung der analytischen um eine holistisch-summarische Sichtweise.

Diesen Maßgaben folgen die im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich tätigen Systemtheoretiker in hohem Maße. Strehle (1978, S. 166) packt es in die Formel: „Das Praxisfeld weist integrale Züge auf“. Manager, die Unternehmen zu leiten bzw. zu steuern haben, hätten beim Entwurf ihrer Handlungen zahlreiche Wirkungsbeziehungen unterschiedlichster, also nicht nur ökonomischer Art berücksichtigen. Wer bspw. eine Unternehmensstrategie formuliert, muss neben den ökonomischen auch an die ökologischen und ethischen Folgen denken (Walther 2004), er darf nicht nur die kapitaleignerseitigen Interessen, sondern muss auch diejenigen anderer Interessengruppen berücksichtigen. Ganzheitlichkeit ist dabei gerade im Bereich der Organisation, des Managements und der Unternehmensführung gefordert: Die in diese Bereiche fallenden Entscheidungen (z. B. Organisationsstrukturen, Unternehmensstrategien, Anreizsysteme, Formen des Unternehmensauftritts nach außen) reichen fast immer über einzelne Unternehmensbereiche hinaus. Deshalb wenden sich die mit der Systemtheorie arbeitenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher vorwiegend Phänomenen zu, die sich *zwischen* den Unternehmensteilen abspielen: Häufig thematisierte Untersuchungsfelder sind bspw. Phänomene wie Koordination, Kommunikation oder Unternehmenskultur.

Systemspezifische Kontingenz

- Nach Sicht der Systemtheoretiker ist es nicht möglich, einzelfallübergreifende Wirkungsmuster zwischen Kontexten, Gestaltungsformen und Wirkungen zu identifizieren. Sie vermuten die *Vorherrschaft einer systemspezifischen gegenüber einer universellen Kontingenz*. Wenn es gleichförmige Verbindungen zwischen Variablen geben sollte – was nach ihrer Sicht nicht wahrscheinlich ist – dann allenfalls in ein- und demselben Unternehmen. Aufgrund der in jedem Unternehmen bestehenden Freiheitsgrade in der Entscheidungsfindung sei es unwahrscheinlich, dass in unterschiedlichen Unternehmen gleichartige Wirkungsstrukturen existieren. Unwahrscheinlich sei es auch, dass die Art von Wirkungszusammenhängen über die Zeit hinweg stabil bleibe. Die innerhalb und außerhalb von Systemen existierenden Wirkungsbeziehungen lassen sich also immer nur im Hinblick auf das jeweilige System und die jeweilige Situation formulieren. Der Theorie zufolge stellt diese Systemspezifität von Kontingenzen für die Entscheidungsträger der Praxis ein großes Problem dar. Die Entscheidungsträger können die Kontingenz anderer

Systeme niemals vollständig durchdringen und sind somit auch nicht in der Lage, deren Verhalten mit hinreichender Sicherheit zu prognostizieren.

Diese Einschätzung liefert einen ganz wesentlichen Unterschied zur Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4). Eines von deren vorrangigen Zielen besteht ja gerade darin, raum-zeitlich invariante Zusammenhänge- bzw. Kontingenzmuster zu identifizieren. Was die Methode des Erkenntniszugangs anbelangt, tendieren die Systemtheoretiker somit eindeutig zur verstehenden Wissenschaft (vgl. Abschnitt 1.4). Bevorzugt wird eine Untersuchungsform, welche die im Einzelfall bestehenden Wirkungsstrukturen identifizieren will.

Bei einer Durchsicht zahlreicher an der Hochschule (jetzt Universität) St. Gallen, der Hochburg der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Systemtheorie, angefertigten wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten wird das für die Systemtheoretiker typische Bemühen um eine ganzheitliche, auf spezifische Fälle bezogene Untersuchungsform besonders deutlich. Abgefasst werden nicht selten hochspezifische Studien (z. B. Dissertationen) von der Art „Veränderungen des Marktauftritts von Sägewerken im Berner Oberland“. Dabei wird anhand eines vereinheitlichten Rasters (vgl. Abschnitt 3.3.4.2) eine detaillierte Analyse dieser in dem engen Einzugsbereich angesiedelten Unternehmensgattung vorgenommen. Die Frage der Übertragbarkeit der Befunde auf andere Unternehmenstypen und Kontexte spielt dagegen keine vorrangige Rolle.

■ Nach Auffassung der Systemtheoretiker ist mit der *Subsystembildung* ein vorherrschender Modus von Systemen gegeben, um Komplexität und Ungewissheit zu beherrschen. Zwar nutzen Systeme daneben noch weitere Komplexitäts- und Ungewissheitsreduzierungsmechanismen (z. B. Bildung subjektiver Modelle von Entscheidungssituationen, Standardisierung bzw. Institutionalisierung von Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen etc.; vgl. Luhmann 1968). Diese reichen hinsichtlich ihrer Bedeutung jedoch nicht an die Subsystembildung heran.

Die Systemtheoretiker greifen bei der Beantwortung dieser Frage eines angemessenen Ausmaßes an Subsystembildung vor allem auf das von W. Ross Ashby (1956) formulierte „*law of requisite variety*“ zurück. Danach sind jene Systeme überlebensfähig, deren Ausmaß an Eigenkomplexität (interner Varietät und Interdependenz) der Komplexität der sie umgebenden Umwelt entspricht. Wörtlich formuliert Ashby (1956, S. 207): „Only variety can destroy variety“. Die Eigenkomplexität eines Systems – unabhängig davon, ob es ein biologisches, technisches, soziales oder ökonomisches ist – darf also weder niedriger noch höher sein als die Umweltkomplexität (vgl. Box 4). Weiterhin wird vermutet, dass soziale Systeme die Fähigkeit

*Präferenz für
verstehende
Wissenschaft*

*Subsystem-
bildung*

*Law of
requisite
variety*

besitzen, das Ausmaß ihrer Eigenkomplexität zu verändern, so dass diese eben zu der Fremdkomplexität ihrer Umwelt passt.

Box 4

Das „law of requisite variety“ in der Praxis: Siemens

Die hohe faktische Bedeutung des „law of requisite variety“ lässt sich anhand der *Siemens AG* verdeutlichen. Das Leistungsspektrum des im Jahre 1847 gegründeten Unternehmens reicht von der traditionellen Elektrotechnik und Elektronik über die Medizintechnik bis hin zur Informations- und Kommunikationstechnologie.

Die Umwelt der Siemens AG weist eine äußerst hohe Varietät und Komplexität auf. Im Einzelnen sind diese Merkmale durch die besonderen Branchenverhältnisse, die sehr hohe Internationalisierung, den Trend zur Dienstleistungsorientierung, den Bedeutungsgewinn des E-Business sowie den zunehmenden Zeitwettbewerb (Kleinaltenkamp 1989) begründet.

- Die Siemens AG ist insofern in schwierigen Branchen tätig, als diese einem raschen Strukturwandel in Form von technologischen Innovationen, veränderten Kundenbedürfnissen und einer steigenden Wettbewerbsdynamik unterliegen. Insbesondere technologische Innovationen wie die entstandene Möglichkeit zur Verknüpfung von Mobilität und Internet haben zu einer strukturellen Überlappung von zuvor getrennten Branchen geführt.
- In der Elektro- und Elektronikindustrie sind vor allem die Auslandsmärkte durch sehr hohe Wachstumsraten geprägt. Es ist davon auszugehen, dass sich die Schwerpunkte der triadenartig strukturierten Zielmärkte zukünftig noch stärker in Richtung Amerika sowie Asien/Pazifischer Raum verlagern werden. Für Siemens bedeutet dies die Notwendigkeit zu einem weiteren Ausbau seiner globalen Präsenz, zu einer noch stärkeren Verlagerung seiner Wertschöpfung in die überseeischen Kern- und Zukunftsmärkte sowie zum Aufbau eines weltweit koordinierten Wertschöpfungsnetzwerks.
- Im Hause Siemens steigt der Anteil des Gesamtumsatzes, der durch Dienstleistungen erbracht wird, immer weiter an. Derzeit liegt er bei ca. 40 %. Dienstleistungen wie Beratung, Engineering und Projektierung, Wartung, Instandhaltung und Entsorgung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Im Vergleich zum warenproduzierenden Geschäft erfordern derartige Dienste eine noch höhere Präsenz bei und Interaktionsdichte mit dem Kunden.
- Der Bereich E-Business wird für Siemens immer wichtiger. Mittelfristig soll über ihn ein Anteil von 25 % des Gesamtumsatzes erzielt werden. In vielen Bereichen ist E-Business bereits ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse.
- Siemens ist fast durchweg in Geschäftsfeldern tätig, in denen hohe Entwicklungsaufwendungen zunehmend kürzeren Lebenszyklen gegenüberstehen. Erforderlich ist eine Strategie des Zeitwettbewerbs mit einer hohen Produktneue-

rungsrate und einer schnellen Durchdringung der In- und Auslandsmärkte.

Insgesamt ist somit eine zunehmende Fragmentierung bzw. Segmentierung der Zielmärkte festzustellen, zwischen denen jedoch erhebliche Interdependenzen bestehen. Siemens versucht, dieser mehrdimensional begründeten Varietät und Komplexität mit einer hoch integrierten Organisationsstruktur zu begegnen, bei der das Ausmaß an Entscheidungscentralisation sowie hierarchischer Gliederungstiefe so gering wie nur möglich gehalten wird. Andererseits wurde eine Struktur realisiert, bei der insb. die technologischen Potenziale zusammengelegt sind. Kennzeichnend für die Struktur ist somit die Bündelung technischer Kompetenz sowie eine hohe Markt- und Kundennähe. Die flache Hierarchie mit kurzen Entscheidungswegen richtet sich auf eine dezentrale unternehmerische Gesamtverantwortung der Teilsysteme aus. Diese Dezentralisierung produziert die benötigte interne Varietät und Komplexität. Die Organisationsstruktur beinhaltet drei Basiselemente:

- Die direkt an den Vorstand berichtenden neun Divisionen sind Träger des weltweiten Geschäfts und verantwortlich für die gesamte Wertschöpfungskette (Entwicklung, Fertigung, Vertriebs- und Serviceaktivitäten, finanzielle Performance). Die Divisionen sind nicht nach Größe, sondern nach der Ausrichtung auf Marktgegebenheiten formiert. Den Divisionen unterstehen 33 Business Units, die von einer Person verantwortet werden und eigene strategische Businesspläne vorlegen.
- Den regionalen Einheiten obliegt es, die Geschäfte in der jeweiligen Region (Deutschland, internationale Marktregionen) zu koordinieren. Weiterhin sollen sie ein hohes Maß an Marktpräsenz und Kundenorientierung gewährleisten.

Ergänzt werden die Divisionen und regionalen Einheiten um so genannte Corporate Core und Corporate Services Einheiten. Diese erbringen Systemerhaltungsfunktionen. Erstere sind entsprechend dem Zentralbereichskonzept direkt dem Konzernvorstand zugeordnet.

Quellen: Mirow/Aschenbach/Liebig 1996; Neubürger/Sen 2001; Macharzina/Wolf 2018.

Ashbys „Gesetz“ ist wiederholt von mit der Systemtheorie arbeitenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftlern aufgegriffen und feldspezifisch umgesetzt worden. Zu denken ist etwa an die seminale Untersuchung von Lawrence und Lorsch (1967), die postuliert, dass (1) die Einzelbereiche (Funktionsbereiche, Produktbereiche) von Unternehmen unterschiedlichen Umweltsegmenten (z. B. Finanzbereich – Kapitalmarkt; Personalbereich – Arbeitsmarkt; Produktion – Technologieentwicklung) gegenüberstehen und (2) die Organisationsformen dieser Bereiche von der Dynamik und Unsicherheit ihrer spezifischen Umwelten geprägt sind (Spiegelbildthese). Aber auch in Simons Schriften (z. B. 1978) klingt Ashbys Argument an: Gefordert wird eine modulare Architektur von Unternehmen. Dadurch könnte ein exponentielles Anwachsen der Zahl möglicher Relationen und die hierdurch be-

Spiegelbildthese

Konzept der lose gekoppelten Systeme

dingte Unübersichtlichkeit verhindert werden. Hoffmann (1981) folgert: Je dynamischer und komplexer die Umweltverhältnisse sind, (1) desto stärker und vielseitiger muss die Differenzierung des Unternehmenssystems in Subsysteme sein und (2) desto höher muss der Autonomiegrad der Subsysteme sein. Stüttgen (1999) hat sich in seiner Untersuchung mit der Frage beschäftigt, wie Unternehmen mit wachstumsbedingter Komplexität sinnvoll umgehen und eine hinreichende Systemstabilität herstellen können. Passend zum „law of requisite variety“ kommt er zu dem Schluss, dass Unternehmen hierzu sich selbst regelnde „Unterstrukturen“ bilden müssen, die in sich selbst stabil sind.

Das Konzept der lose gekoppelten Systeme wird in der Organisationswissenschaft seit dem Jahre 1976 intensiv diskutiert. Damals hat Karl Weick seine Schlüsselpublikation „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“ vorgelegt. Das Kernmerkmal lose gekoppelter Systeme (vgl. auch Sydow 2006), die eigentlich schon von March und Simon (1958) angedacht worden waren, besteht darin, dass diese (1) gleichsam modular aus mehreren Teilsystemen (Systemelementen) aufgebaut sind, zwischen denen (2) lediglich eine relativ geringe Verbundenheit (relatedness) besteht. Weiterhin sind in einem lose gekoppelten System (3) die Handlungsprogramme der Teilsysteme relativ unabhängig voneinander. Die Teilsysteme verhalten sich relativ eigenbestimmt und mit spontanen Veränderungen (Wolf/Rohn 2005). In einem lose gekoppelten System haben die Teilsysteme entweder nur wenige gemeinsame Variablen oder die zwischen den Teilsystemen bestehenden Variablen sind im Vergleich zu anderen Variablen relativ schwach ausgeprägt (Glassman 1973). Nur wenn ein System sowohl als Ganzes reaktionsfähig ist und seine Elemente einzigartig und klar unterscheidbar sind, ist es ein lose gekoppeltes System (Orton/Weick 1990; Spender/Grinyer 1995).

Gleichwohl sind nicht sämtliche Teilsysteme eines lose gekoppelten Systems nur lose miteinander verbunden. Zwischen einigen besteht durchaus eine feste Kopplung. Letzteres bedingt die Erlangung bzw. das Aufrechterhalten einer gewissen Bestimmbarkeit oder Rationalität. Festes Kopplern produziert Stabilität. Demgegenüber bedeutet das Merkmal, dass diese Elemente Subjekt spontaner Veränderungen sind, dass sie sich einen bestimmten Grad an Unabhängigkeit und Unbestimmbarkeit erhalten. Das Losesein (looseness) produziert Flexibilität (Weick 1982; Orton/Weick 1990). In lose gekoppelten Systemen herrscht also eine Dialektik zwischen dem Ganzen und seinen Teilen vor, zwischen Reaktionsfähigkeit und Unterscheidbarkeit, Verbundenheit und Autonomie (vgl. Box 5).

Box 5

Lose Kopplungen in der Praxis: Großsegler

Das Prinzip eines lose gekoppelten Systems lässt sich anhand eines Großseglers, wie er etwa seit Beginn des fünfzehnten Jahrhunderts gebaut wird, verdeutlichen. Die meisten dieser Schiffe weisen mehrere Masten und mehrere Segel pro Mast auf. Hierin unterscheiden sie sich von den früher vorherrschenden „Groß“seglern. Diese Schiffe hatten nur ein Segel und einen Mast. Im Gegensatz hierzu führt beispielsweise die Gorch Fock, das Segelschulschiff der Bundesmarine, an drei Masten insgesamt 23 Segel. Die bereits 1902 gebaute „Preussen“ hatte sogar fünf Masten und 30 Segel. Warum hat man nun aber die Zahl der Masten und Segel erhöht, wodurch doch weitaus mehr Handgriffe sowie ein Mehrverbrauch an Tauwerk erforderlich ist, um die Segel optimal zum Wind zu stellen („zu trimmen“)?

Einerseits wurde die Anzahl der Schiffsmasten gesteigert, um die Windkräfte besser auf den Schiffsrumpf zu verteilen. Andererseits konnte hierdurch die Gefahr von Überlastungen und Brüchen von Schiffsmasten reduziert werden. Während dies nicht direkt auf das Konzept der lose gekoppelten Systeme bezogen ist, bestehen Ähnlichkeiten insofern, als bei der Verwendung mehrerer Masten eine Querschnittverengung zustande kommt, da sich der Wind zwischen den Masten „durchquetschen“ muss („Stromschnellenprinzip“ bzw. „Bernoulli-Effekt“).

Der Vorteil einer größeren Zahl jeweils kleinerer Segel besteht zunächst darin, dass die Fläche des einzelnen Segels begrenzt und dieses somit handhabbar bleibt. Im Kontext einer Darstellung des Konzepts der lose gekoppelten Systeme ist jedoch bedeutsamer, dass die Schiffsbesatzung durch die größere Zahl an Segeln subtiler auf verschiedene Windstärken und -richtungen reagieren kann. Stünde ihr nur ein Segel zur Verfügung, müsste sie bei Sturm das ganze Segel wegnehmen. Da jeder Mast jedoch eine größere Zahl kleinerer Segel aufweist, kann die Besatzung bei Sturm einige davon bergen und das Schiff ist dann immer noch segelfähig. Ein weiterer Vorteil mehrerer Segel besteht in der so gegebenen Möglichkeit, über die Wegnahme von in der Höhe befindlichen Segeln die Schräglage des Schiffes zu verringern oder durch Wegnahme der vorderen oder ganz hinteren Segel den Segelschwerpunkt in der Längsachse des Schiffes wandern zu lassen. Dies ist wichtig für die Steuerwirkung des Ruders, damit bei unterschiedlichen Windverhältnissen das Schiff geradeaus läuft. So gesehen ist die Aufteilung der Segelfläche auf eine größere Zahl kleinerer Segel eine praxisgerechte Methode, die wirkenden Kräfte optimal zu nutzen.

Überdies weisen viele Großsegler unterschiedliche Arten von Segeln auf. So verfügt beispielsweise die oben genannte Gorch Fock sowohl über Rahsegel als auch über Schratsegel. Ein Rahsegel ist ein viereckiges Segel, das an einer waagerechten, am Schiffsmast quer zur Schiffslängsrichtung angeschlagenen Stange („Rah“) befestigt sind. Dieser schon sehr lange bekannte Segeltyp hat gute Eigenschaften, wenn der Wind von hinten kommt. Gegen den Wind kann man mit diesem Segeltyp jedoch nicht segeln. Deshalb haben viele Großsegler auch Schratsegel, die in Schiffslängsrichtung gesetzt werden. Mit ihnen kann auch schräg gegen den Wind gesegelt werden. Die Windstärke und der Winkel der Windrichtung zur Schiffsvorauslinie sind somit die bestimmenden Faktoren, welche der Segel gesetzt werden

sollten, um effektiv und optimal zu segeln.

Bei einem Rahsegler rührt die lose Kopplung der Segel jedoch auch daher, dass die Rahen über sogenannte Brassen (Tauwerk) in ihrem Anstellwinkel zur Vorausrichtung veränderbar sind, um einen optimalen Anströmungseffekt des Windes zu erzielen. Es entstehen dann am Segeltuch auf der Windseite Druckkräfte und auf der windabgewandten Seite Sogkräfte, ähnlich wie sie auch bei der Tragfläche eines Flugzeuges vorliegen.

Das Takelage- und Segelsystem eines derartigen Großseglers kann als eine Kombination aus einem „tight coupling“ und einem „loose coupling“ verstanden werden kann. Während das sogenannte „stehende Gut“ (die Masten sowie das Tauwerk, das die Masten hält, die Spieren, Blöcke und Beschläge) Bestandteile eines „tight coupling“ darstellen, sind die Segel, die Rahen sowie das „laufende Gut“ (das Tauwerk, mit dem die Segel oder die Rahen bedient werden) lose miteinander verkoppelt. Bei einem Rahsegler entsteht eine lose Kopplung aber auch dadurch, dass die Segel nur an ihrer Oberkante fest an den Rahen befestigt sind. An ihren unteren Enden sind die Segel flexibler mit dem Rest des Schiffes verbunden. Deshalb können die einzelnen Segel nicht nur einzeln – je nach Windverhältnissen – auf- und abgelassen, sondern auch individuell ausgerichtet werden.

Insgesamt zeigt sich also, dass die Teileinheiten eines Großseglers situativ auf die Umwelt eingestellt werden können. Wenn es die Umweltverhältnisse erfordern, dass ein Teilsystem des Schiffes andersartig auf die Umwelt ausgerichtet wird, dann können die anderen Teilsysteme in ihrer bisherigen Ausprägung belassen werden. Sie können und somit in gewohnter Weise ihre Funktion erfüllen.

Quellen: Svensson/Macfie 1969; Höver 1975; Middendorf 1977 sowie verschiedene Gespräche mit Fachexperten aus dem Bereich der Segelschifffahrt.

Vorteile loser Kopplungen

Lose Systemkopplungen sind aus mehrerlei Gründen vorteilhaft. Erstens vermindert die Existenz loser Kopplungen die Wahrscheinlichkeit, dass das gesamte System auf jede kleine Veränderung, die in seiner Umwelt auftritt, in seiner Ganzheit und damit überzogen und ressourcenverschwenderisch reagiert. Veränderungen werden im Mikrokosmos abgefedert. Zweitens verfügen lose gekoppelte Systeme über eine ausgeprägte Fähigkeit zu einer lokalisierten Anpassung an spezifische Teilsystemumwelten. Drittens ist lose gekoppelten Systemen eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit zu eigen. Weil die Systemteile relativ lose miteinander verkoppelt sind, können sie einen vergleichsweise großen Teil ihrer Aufmerksamkeit für die Systemumwelt reservieren.

„Das Neue ent- steht am System, das Alte im System“

In dieser Außenorientierung liegt auch die Ursache für die Gültigkeit der alten organisationstheoretischen Weisheit „Das Neue entsteht *am* System, das Alte *im* System“. Viertens haben sie das Potenzial, eine größere Anzahl von neuen Lösungen, Innovationen und Improvisationen zu generieren und vorzuhalten. Fünftens sind sie in der Lage, im Falle von Stö-

rungen diese im Bereich eines Teilsystems zu versiegeln und somit eine Gefährdung des Gesamtsystems zu verhindern. Sechstens lassen sie den Systemmitgliedern sehr viel Raum zur Selbstgestaltung und fördern bei den im Lokalkontext wirkenden Akteuren das Gefühl einer hohen Wirksamkeit. Und siebteens reduzieren sie den im Gesamtsystem bestehenden Koordinationsbedarf (vgl. zur Begründung dieser Vorzüge sowie weiteren Charakteristika lose gekoppelter Systeme Wolf/Rohn 2005 und Rohn 2006).

■ In *menschzentrierten sozialen Systemen* wird noch ein zweiter Mechanismus intensiv genutzt, wenn es um die Beherrschung von *Komplexität und Ungewissheit* geht: die *Herausbildung symbolischer Strukturen bzw. Sinn* (Willke 1993). Die Mitglieder sozialer Systeme verständigen sich auf die das System tragenden Ideen, Werte, Ideale, Präferenzen bzw. kognitiven Modelle. Diese geben dem Handeln der Systemmitglieder eine Richtung, eine Bedeutung bzw. einen übergeordneten Zusammenhalt. Erst durch die gemeinsame Orientierung an gleichen Ideen, Werten etc. kommt es in Systemen zu einem wechselseitig verstehbaren Handeln der Unternehmensangehörigen. Sinn erfüllt also eine interpersonelle Koordinationsfunktion. Darüber hinaus leistet er aber auch eine wichtige Funktion hinsichtlich der Bestimmung der Systemgrenzen und der Systemidentität. Sinn ist für die Systemmitglieder somit ein strukturbildendes Vehikel, das es ihnen möglich macht, sich in dem komplexen System und seiner ebenso komplexen Umwelt zurechtzufinden.

In Unternehmen ist die Bedeutung von Sinn als strukturbildendes, koordinatives und systemabgrenzendes Instrument allgegenwärtig. So sind heutzutage sehr viele Unternehmen um eine sorgfältige Bestimmung der im Rahmen ihrer Unternehmenskultur verankerten Werte bemüht mit dem Ziel, dass sich ein möglichst großer Anteil der Unternehmensmitglieder hierin wiederfindet (vgl. Box 2). Wenn ein großer Anteil der Unternehmensmitglieder hinter den in der Unternehmenskultur verankerten Werten „steht“, dann ist es im täglichen Geschäftsablauf nicht mehr erforderlich, übergeordnete Zwecke immer wieder aufs Neue zu diskutieren. Der Austausch und die Abstimmungsaktivitäten können sich auf die Angemessenheit alternativer Mittel zur Erreichung der Zwecke konzentrieren. Weiterhin sind viele der im alltäglichen Geschäftsleben vorfindbaren bzw. eingespielten Tatsachen bzw. Handlungen Träger von (vielfach verschlüsselten) Sinnkomponenten: So folgt bspw. der Ablauf von Arbeitsessen einem den Geschäftspartnern gemeinsam bekannten und interpretierbaren Muster, die Größe von Dienstwagen entspricht der hierarchischen Stellung der Unternehmensangehörigen, die Kleidungskultur ist für den jeweiligen Funktionsbereich typisch, das besondere Sprachspiel in Arbeitszeugnissen wird gleichartig interpretiert etc.

*Symbolische
Strukturen und
Sinn*

*Koordinations-
instrument*

Wandel im Zeitablauf

- Gemäß systemtheoretischer Perspektive *unterliegen* die Austauschbeziehungen zwischen System und Umwelt *im Zeitablauf einem Wandel*. Eine Veränderung der Austauschbeziehungen macht dabei im Regelfall eine Modifikation der systeminternen Prozesse erforderlich. Nach Willke (1993) zeichnen sich menschenzentrierte soziale Systeme im Vergleich zu einfacheren lebenden Systemen dadurch aus, dass sie bei neuartigen Umweltbedingungen ihre Struktur verändern oder ausbauen können, wenn die Erhaltung der Leistungs- oder Lebensfähigkeit dies erfordert (Ringlstetter/Schuster 2001). In sozialen Systemen steht die Systemstruktur also in einer permanenten Wechselbeziehung zu einwirkenden (kontextuellen) Größen bzw. Faktoren. Die Systemtheoretiker haben sich ein Spektrum an Methoden zusammengestellt, die eine Untersuchung der Veränderung der Austauschbeziehungen von System und Umwelt ermöglichen (z. B. Simulationsverfahren oder System-Dynamics-Methoden).

Im Unternehmenskontext ist die Veränderung der Austauschbeziehungen zwischen System und Umwelt unverkennbar. So ist es üblich, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Motivationsstrukturen kommen und gehen, die bisher genutzten Produktionsfaktoren durch andere ersetzt werden, Lieferanten gewechselt werden (vgl. den sich in den neunziger Jahren ereignenden Lopez-Fall der Volkswagen AG) etc. Typisch ist auch, dass sich die Veränderung der Austauschbeziehungen in unternehmensinternen Veränderungen niederschlagen: Nach dem Ausscheiden eines herausragenden Mitarbeiters wird dessen Zuständigkeitsbereich aufgeteilt, der Einsatz neuer Werkstoffe gestattet den Einsatz veränderter Fertigungsverfahren etc.

Fließgleichgewicht

Trotz dieser Möglichkeit umweltinduzierter Veränderungen sind offene Systeme in der Lage, den Zustand eines Fließgleichgewichts („ready state“, „Homöostase“) zu erreichen und zu bewahren (Lehmann 1992). „Fließgleichgewicht“ bedeutet nicht, dass sich innerhalb und außerhalb des Systems keinerlei Veränderungen ergeben. Es meint vielmehr, dass (1) das System die Fähigkeit hat, bei Störungen wieder zu einem Gleichgewichtszustand zurückzukehren, (2) bestimmte grundlegende Systembeziehungen im Falle der Veränderung des Systems stabil bleiben, (3) sich die aus dem System ein- und ausfließenden Größen nicht aufgrund des Austausches abbauen und (4) die im System sowie zwischen System und Umwelt herrschenden Strömungsgrößen nicht alle gleich Null sind; die Strömungsgrößenänderungen in der Zeit jedoch gleich Null sind (Lehmann 1992; Häfele 1993) (vgl. Box 6).

Box 6

Fließgleichgewicht in der Praxis: TUI

Da Thailand für das führende Reise- und Touristikunternehmen TUI schon seit langem die wichtigste Tourismusregion in Südostasien ist, zog der Tsunami vom 26. Dezember 2004, bei dem mehr als 300000 Menschen starben, eine unvorhersehbare Störung von TUIs wirtschaftlichem Fließgleichgewichts nach sich. In Thailand, auf Sri Lanka und den Malediven wurden viele Hotels zerstört. In Phuket (Thailand) wurden gut 50 % der Hotelkapazitäten der TUI vernichtet und in den südlichen Regionen Sri Lankas ca. 60 % der Hotelanlagen beschädigt. Ganze Touristengebiete verschwanden von der Landkarte. TUI musste monatelang diese Tourismusregionen aus dem Programm nehmen. Auch nachdem diese Gebiete wieder angeflogen wurden, blieb die Verunsicherung unter den Kunden groß und die Buchungszahlen gingen stark zurück. Viele Touristen buchten um, stornierten, forderten ihr Geld zurück oder verschoben ihre Urlaubsreise.

TUI reagierte auf den Verlust seines wirtschaftlichen Fließgleichgewichts mit einem umfassenden Maßnahmenpaket mit dem Ziel, in diese homöostatische Entwicklungsbahn wieder zurückzufinden. Hierzu gehörte unter anderem:

- TUI richtete zunächst einen Krisenstab ein und sicherte umfangreiche Hilfe für die Betroffenen zu.
- Bereits direkt nach der Katastrophe kündigte TUI an, bald wieder Reisen in die betroffenen Gebiete anzubieten, weil diese auf Touristen angewiesen seien.
- Es weitete den Umfang der an die Kunden gerichteten Informationen deutlich aus, weil diese seit der folgenschweren Naturkatastrophe ein erhöhtes Bedürfnis nach sicherheitsorientierten Informationen haben.
- Es entschied sich dafür, ein noch umfangreicheres Krisenmanagement zu entwickeln, um die Sicherheit der Kunden zu steigern.
- Es intensivierte seine Zusammenarbeit mit Geologen und Klimatologen, um plötzlich eintretende Störungen im Voraus antizipieren zu können.
- Es weitete die sicherheitstechnische Schulung seiner Mitarbeiter aus, so dass diese in einem erneuten Katastrophenfall schneller und zielgerichteter handeln können.
- Es ließ das weiterentwickelte Krisenmanagement durch unabhängige Experten von PriceWaterhouseCoopers zertifizieren.
- Es unterstützte die lokalen Tourismusbetriebe, damit diese beim Wiederaufbau der Hotelanlagen modernste Sicherheitsstandards einhalten können.

Bereits im Frühjahr 2006 zeigte sich, dass diese auf eine Rückkehr zum wirtschaftlichen Fließgleichgewicht abzielenden Maßnahmen gegriffen haben. Insbesondere war TUIs Volumen an Buchungen in die vom Tsunami betroffene Region wieder deutlich angestiegen. Auf den Malediven wurde das Niveau vor dem Tsunami

wieder erreicht und ein Jahr nach dem Tsunami konnte das Unternehmen in Thailand ein deutliches Buchungsplus von 20 % im Vergleich zum Vorjahr erzielen. Die Nachfrage hat sich soweit erholt, dass TUI sein Engagement in Asien sogar ausweitet und sich mit 49 % an dem thailändischen Reiseunternehmen Turismo Asia beteiligt hat. TUI rechnete damals trotz des Tsunamis mit einem weiteren Anstieg der Gästezahlen in den südostasiatischen Regionen, was sich bewahrheitet hat.

Zweifellos entsprechen die von TUI gewählten Reaktionsstrategien eher der Anpassungsform „Steuerung“ als derjenigen der „Regelung“ (diese werden unten erklärt). Da verlässliche Informationen über die Wirksamkeit der genannten Reaktionsstrategien im Falle von Naturkatastrophen nicht verfügbar sind, musste TUI zu einem experimentierenden Handeln greifen, bei dem die Effekte der realisierten Maßnahmen im Vorhinein nicht genau abgeschätzt werden konnten.

Quellen: Böttcher 2005; Gräber 2005; Homburger 2005; Müller 2005; o. V. 2005a; o. V. 2005b; Röwekamp 2006; Stengel 2006; TUI Konzern-Kommunikation 2006.

Entropie

- Im Zusammenhang mit fließgleichgewichtigen Systemen wird vielfach auch der Begriff der *Entropie* verwendet. Mit diesem ist eine Maßgröße zur Bestimmung der in einem System bestehenden Unordnung gegeben. Je geringer der Ordnungsgrad, desto höher die Entropie (Scott 1992; Gibson et al. 2003). Im Gegensatz zu geschlossenen Systemen, die durch selbst ablaufende Prozesse von Zuständen relativer Ordnung in Zustände der Unordnung (mit maximaler Entropie) übergehen, vermögen sich fließgleichgewichtige Systeme in einem Zustand relativer Ordnung zu halten und sogar ihre Entropie zu vermindern. Im Falle eines Fließgleichgewichts ist die Entropie innerhalb des Systems niedriger als außerhalb. Fließgleichgewichtige Systeme realisieren also eine Stabilität höherer Ordnung. Ein einfaches Beispiel eines fließgleichgewichtigen Systems ist mit einem Stausee gegeben, der in der Lage ist, sich trotz des fortwährenden Zu- und Abflusses von Wasser immer wieder in einen Gleichgewichtszustand einzupendeln.

Im Schrifttum (vgl. hierzu Hoffmann 1973; Grochla 1978; Lehmann 1992) werden zwei Anpassungsformen diskutiert, die prinzipiell zur Erreichung eines Fließgleichgewichts in Betracht kommen: die *Steuerung* und die *Regelung*:

Steuerung

- Die als *Steuerung* bezeichnete Systemanpassungsform zeichnet sich dadurch aus, dass im Störfall auf einen Prozess Einfluss genommen wird, ohne das in einer spezifischen Situation bestehende Verhältnis von Ausgangsgröße und Zielgröße zu berücksichtigen. Zu denken ist etwa an eine Heizungsanlage: Zeigt deren Außenfühler an, dass im Freien niedrige Temperaturen herrschen, dann fährt die Heizung (nach bestimmten Erfahrungswerten) hoch „in der

Hoffnung“, dass das geleistete Ausmaß des Anfeuerns zur einer Erreichung der Zielgröße (gewünschte Innentemperatur) führt. Grochla (1978, S. 211) drückt diesen an und für sich simplen Sachverhalt abstrakter aus: „Bei der Steuerung wirkt die Steuergröße eines Steuergliedes über die Steuerstrecke auf den zu steuernden Prozess derart ein, dass diese nicht mehr auf das Steuerglied zurückwirkt.“

- Demgegenüber erfolgt bei der *Regelung* die Einwirkung als Ergebnis der Durchführung einer Serie von Soll-Ist-Vergleichen. Im Gegensatz zur Steuerung wird nicht „auf Verdacht“ in einem unbestimmten Maße korrigiert. Stattdessen erfolgt die Anpassung in der Form von iterativen zielannähernden Prozessen. Für das vorgenannte Heizungsbeispiel bedeutet dies, dass der Fühler nicht nur die Außentemperatur, sondern auch die Raumtemperatur misst und die Raumtemperatur mit einem Zielwert der Raumtemperatur verglichen wird. Eine Befuerung erfolgt so lange, wie die Raumtemperatur niedriger ist als die Zieltemperatur. Im Gegensatz zur Steuerung liegt bei der Regelung ein kreisförmig geschlossener Wirkungszusammenhang (Rückkopplung) zwischen Regelstrecke und Regler vor. Derartige iterativen Regelungsprozesse werden von Individuen im täglichen Leben vielfach vollzogen. Zu denken ist etwa an das Einschlagen eines Nagels in die Wand, das gemäß des von Miller, Galanter und Pribram (1960) formulierten TOTE-Modells erfolgt (vgl. Box 7).

Regelung

In Wirklichkeit ist der Unterschied zwischen Steuerung und Regelung vielschichtiger, als dies anhand des Heizungsbeispiels ausgedrückt worden ist. Zu erwähnen ist insb. die nachfolgende Differenz: Während es das Ziel der Steuerung ist, im Vorhinein für absehbare Störfälle geeignete Korrekturhandlungen zu entwerfen, werden bei der Regelung dann Störungsbeseitigungsmaßnahmen gesucht, wenn eine Störung bereits aufgetreten ist. Tritt eine Störung ein, so bedarf es über einen Soll-Ist-Vergleich korrigierender Maßnahmen des Reglers. Bei der Steuerung, nicht jedoch bei der Regelung müssen sowohl (1) die Störungen als auch (2) die Zuordnung von Steuerungsmaßnahmen zu Störungen bekannt sein.

Mit der Regelung ist die zielführendere, flexiblere Anpassungsform gegeben, die besser mit neuartigen Störungsarten umgehen kann und die im Übrigen auch weit mehr als die Steuerung der Handlungssituation von Managern entspricht. Dies versteht sich fast von selbst. Manager dürften nämlich nur in Ausnahmefällen in der Lage sein, alle möglichen Stör- bzw. Ausnahmefälle zu antizipieren und a priori für jeden einzelnen Störfall geeignete Maßnahmen vorbereitet haben. Aufgrund der Unmöglichkeit einer Berücksichtigung sämtlicher möglicher Fälle tendie-

ren „regelnde Systeme“ dazu, Meta-Fähigkeiten („Umschauptenziale“, „Kontextinterpretationsfähigkeit“, „Flexibilitätspotenziale“ bzw. „proaktive Handlungsfähigkeit“) herauszubilden, die ihnen als Vorrat an situativ abrufbaren Reaktionsmustern dienen.

Box 7

Regelung in der Praxis: Nordzucker

Der Zuckermarkt in den Ländern der europäischen Union war knapp 40 Jahre lang (seit 1968) von dem Weltmarkthandel abgeschottet: Quoten, garantierte Preise für Zucker und Zuckerrüben, Exporterstattungen und Zollabkommen schützten den europäischen Zucker vor dem billigeren Rohrzucker von Wettbewerbern aus Australien, Brasilien und Thailand. Ab dem 1. Juli 2006 wurden die Preise des EU-Zuckers jedoch innerhalb von zwei Jahren stark gesenkt. Die neue Zuckermarktordnung, die von diesem Tag an bis zum 30. September 2017 gegolten hat, stellte einen enormen Einschnitt für die bis dahin geschützte europäische Zuckerindustrie dar und traf Unternehmen wie die Nordzucker AG hart. Überdies kam es im Zuge der Reform nicht nur zu Preissenkungen, sondern auch zu starken Quotenkürzungen und Exportbeschränkungen. Aufgrund der neuen Zuckermarktordnung musste auch die Nordzucker AG ihre Zuckerproduktion erheblich kürzen.

Die Nordzucker AG reagierte auf die Zuckermarktreform, die für das Unternehmen gleich mehrere Störgrößen beinhaltet, mit drastischen Maßnahmen: Es erfolgten unter anderem Werksschließungen sowie eine Expansion des Unternehmens nach Osteuropa. Aus der Perspektive der Systemtheorie interpretiert erfüllten diese Maßnahmen die Funktion eines Stellglieds. Die Maßnahmen wurden also eingeführt, um sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen und folglich ein Fließgleichgewicht zu erreichen. Sie wirkten somit unmittelbar auf die Regelstrecke, hier also auf das Unternehmen Nordzucker AG, ein. Welche Maßnahmen im Einzelnen eingeleitet wurden, lag in der Hand des Reglers bzw. Entscheidungsträgers innerhalb der Nordzucker AG, denn dieser wirkt unmittelbar auf das Stellglied. Da immer wieder ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem Erfolg der Maßnahmen und der Planung von Maßnahmen erfolgte und diese ggf. erneut angepasst wurden, kann hier von dem Prinzip der Regelung gesprochen werden.

Regelung im Bereich von Werksschließungen: Da die Zuckersubventionen der EU eingeschränkt wurden und „keine subventionierte Überproduktion mehr exportiert werden darf, kappte das Unternehmen seine Kapazitäten“ und beschloss die Aufgabe zweier Werke: Wierthe nach der Kampagne 2005 und Groß Munzel ein Jahr später. Dies waren jedoch nicht die ersten Schließungen seit Bekanntgabe einer möglichen Reform der Zuckermarktordnung: So wurde bereits 2003 das Werk in Schleswig geschlossen und somit der letzte Standort in Schleswig-Holstein. Weiterhin kam es nach der Kampagne 2007 erneut zur Schließung eines Werkes. Mit der Schließung des Werkes in Güstrow (99 Arbeitsplätze) sollten die drohenden Verluste möglichst gering gehalten werden.

Expansion in andere Länder Europas: Um weitere Risiken durch die neue Zucker-

marktordnung zu kompensieren, hat die Nordzucker AG ihr Engagement in Osteuropa und auf dem Balkan ausgeweitet. Sukzessive, in der Form eines iterativen Entscheidungsprozesses hat sie vermehrt Standorte im Osten aufgebaut, insb. in mittel- und osteuropäischen Staaten. Zudem hat die Nordzucker AG mit der Gründung eines neuen Handelsunternehmens, der Eurosugar S.A.S., mit Hauptsitz in Paris und Verkaufsniederlassungen in Deutschland, Spanien, Frankreich, Ungarn, Polen und der Slowakei als gleichberechtigter Partner neben dem englischen Zuckerhandelshaus ED&F Man und dem französischen Zuckerhersteller Cristal Union auf die Zuckermarktreform reagiert.

Quellen: Böse-Fischer 2005; Grill et al. 2007; Nordzucker 2007a; Nordzucker 2007b; Nordzucker 2007c; Nordzucker 2007d.

- Die Systemtheoretiker plädieren für eine *große Praxisnähe* sowie für eine *gestaltungsorientierte Ausrichtung* (vgl. Abschnitt 1.2) der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft. Sie verstehen sich als Vermittler zwischen Theorie und Praxis. Die große Praxisnähe leitet sich aus der oben erwähnten Einsicht her, (1) dass die Ausprägungen von Systemen sowie ihrer Elemente, Teilbereiche etc. durch eine Vielzahl von Verursachungsfaktoren begründet sind und (2) die Beziehungen zwischen den Elementen, Teileinheiten etc. von System zu System variieren. Die für Systeme typischen Wirkungsprozesse lassen sich somit nur durch einen intensiven Kontakt mit diesen identifizieren. Die gestaltungsorientierte, normative Ausrichtung der Systemtheoretiker resultiert aus deren eingehender Beschäftigung mit dem Einzelfall. Mit seinen Gestaltungsvorschlägen findet der Systemtheoretiker bei den Praktikern üblicherweise ein gutes Gehör. Dies liegt daran, dass er in seinem Forschungsprozess – ähnlich wie die Praktiker – den Handlungskontext als Ganzes betrachten muss. Ihm kann also nicht der Vorwurf einer atomisierenden, problemzerlegenden, Ausschnitte betrachtenden Wissenschaft gemacht werden, die Praktikern eher fremd und suspekt ist. Die *große Praxisnähe* und *gestaltungsorientierte Ausrichtung* der Systemtheorie wird insb. anhand der an der Hochschule (jetzt Universität) St. Gallen erstellten wissenschaftlichen Arbeiten ersichtlich (vgl. hierzu auch den Abschnitt 3.3.4.2).
- Schließlich plädieren die Systemtheoretiker für eine intensive *interdisziplinäre Zusammenarbeit*. Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen sollen also nicht durch Betriebswirte im Alleingang, sondern durch Forschergruppen bearbeitet werden, in denen neben diesen auch Volkswirte, Soziologen, Psychologen, Ingenieure, Juristen etc. vertreten sind. Diese Interdisziplinarität wird gefordert, weil viele Sachprobleme der Gegenwart disziplinübergreifend sind und weil

Praxisnähe

Interdisziplinarität

sich überdies verblüffende Ähnlichkeiten der Probleme unterschiedlicher Wissenschaften gezeigt haben (Willke 1993). Die Forderung nach Interdisziplinarität ist für die Vertreter der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft nicht neu: Jede dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen hat nämlich selbst facettenreiche Wurzeln; sie stellen Konglomerate dar, in denen Wissenschaftler bzw. Denkansätze unterschiedlichster Couleur repräsentiert sind. Besonders ausgeprägt ist im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich insb. die Mitwirkung von Fachleuten der verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen (Lehmann 1992).

3.3.4 (Betriebswirtschaftliche) Varianten der Systemtheorie

In verschiedenen betriebswirtschaftlich geprägten Schriften zur Systemtheorie werden Varianten dieser Theorierichtung ausdifferenziert. Zu verweisen ist insb. auf die von Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992) vorgestellte Systematik, innerhalb derer zwischen dem organisationssoziologischen Systemansatz, dem systemtheoretisch-kybernetischen, deduktiven Ansatz sowie dem integrierten Grundkonzept des „sozio-technischen Systems“ unterschieden wird, sowie auf Lehmanns (1992) Ordnung, die zwischen der Systemtheorie im engeren Sinne und der Kybernetik unterscheidet. Da derartige Einteilungen in einem ganz erheblichen Maße auch die subjektive Sichtweise ihrer Urheber widerspiegeln, soll hier ein anderes, weniger subjektives Kriterium genutzt werden, um zu wichtigen betriebswirtschaftlichen Umsetzungen bzw. „Ablegern“ der Systemtheorie zu gelangen. Dieses Kriterium ist regionaler Art. Es soll *eine* den U.S.-amerikanischen und *eine* den deutschsprachigen Einzugsbereich dominierende systemtheoretische Konzeption der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft vorgestellt werden.

4 Varianten
versus
2 Varianten

USA versus
deutschsprachige
Länder

3.3.4.1 Chester Barnards Funktionen von Führungskräften

Bei der die U.S.-amerikanische Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung beherrschenden systemtheoretischen Konzeption handelt es sich um das Werk *Chester Barnards*, das dieser der Öffentlichkeit vor allem im Rahmen des Buches „The Functions of the Executive“ (1938) vorgestellt hat. Barnard gilt als Vordenker der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie, weil in diesem Werk Erfolgsfaktoren von Unternehmen identifiziert werden, die in hohem Maße den essenziellen Konstruktionsprinzipien natürlicher Systeme entsprechen.

Schlüsselwerk

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die (Spitzen-)Führungskraft, weil diese mittels drei ihr obliegender Funktionen die Erfolgsfaktoren von Unternehmen beeinflussen kann. Die drei Funktionen bestehen in (1) dem Aufbau und der Pflege eines effektiven Kommunikationssystems, (2) der Einstellung und Erhaltung eines leistungsfähigen Personals und (3) der Motivation des Personals (Barnard 1938).

3 Manager-funktionen

Kommunikation

- Was das *Kommunikationssystem* anbelangt, so betont Barnard zunächst die große Bedeutung des Verlaufs von Kommunikationsprozessen für den Erfolg des Entscheidungsverhaltens (Barnard 1938). In diesem Rahmen plädiert er unter anderem für kurze Kommunikationswege zwischen den Unternehmensteilen. Zu diesem Zweck wird eine neuartige Organisationstheorie entwickelt, die Organisationsstrukturen weniger als hierarchische Über- und Unterordnungen, sondern vornehmlich als Kommunikationsnetze bzw. -systeme begreift. Betont wird in diesem Zusammenhang insb. die hohe Bedeutung informeller Kommunikationskanäle (Preisendörfer 2005).

Personal

- Im Hinblick auf den Bereich *Personal* weist er darauf hin, dass in Unternehmen Individuen mit unterschiedlichen Motivationsstrukturen tätig sind und das Verhalten der Individuen somit durch eine erhebliche Variabilität gekennzeichnet ist (Barnard 1938). Im Rahmen seiner „acceptance theory of authority“ postuliert er, dass Vorgesetzte nur insoweit Autorität genießen, wie die Untergebenen bereit sind, diese zu akzeptieren (Barnard 1938). Mit dieser Sichtweise einer Interessendivergenz der Unternehmensmitglieder wird Barnard zum Vordenker einer politischen bzw. koalitionstheoretischen Theorie von Unternehmen: Jedes Unternehmen besteht aus zahlreichen Gruppen, deren Ziele von denjenigen des Gesamtunternehmens abweichen (können). Erfolgreich sind dabei jene Unternehmen, deren Führungskräfte einen Interessenausgleich bewirken und ihren Individuen bzw. Gruppen hinreichende Kooperationsanreize gewähren.

Motivation

- Bezüglich des Bereichs *Motivation* stellt Barnard fest, dass Führungskräfte nicht Quellen von Anweisungen, sondern Vordenker von Werthaltungen bzw. „general purposes“ des Unternehmens sein sollen (Barnard 1938). Führungskräfte sollen die zwischen den Individuen bzw. Gruppen bestehenden Beziehungen intensiv pflegen. Er fährt fort: „It is not even quite correct to say that the executive functions are to manage a system of cooperative efforts. As a whole it is managed by itself, not by the executive organizations, which are a part of it. The functions with which we are concerned are like those of the nervous system, including the brain, in relation to the rest of the body. It exists to maintain the bodily system by directing those actions which are necessary more effectively to adjust the environment, but it can hardly be said to manage the body, a

Beurteilung

large part of whose functions are independent of it and upon which it in turn depends." (Barnard 1938, S. 216 f.). Führungskräfte haben somit in erster Linie eine dienende Funktion. Barnard entpuppt sich damit als Vordenker einer „partizipativen Führung“ bzw. eines „empowerments“.

Im Rahmen einer Rückschau auf diese Merkmale wird deutlich, warum Barnard als Urvater der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie gilt: Mit seinem Hinweis auf die Vernetztheit von Systemteilen, auf die große Bedeutung von Kommunikationsprozessen und informellen Beziehungen sowie die koordinative Kraft übergeordneter Systemzwecke setzt er auf jene Merkmale von Unternehmen, die auch von anderen Systemtheoretikern hervorgehoben worden sind. Darüber hinaus wird aber auch ersichtlich, dass Barnard ein Gegenmodell zu dem weitgehend rationalistischen Modellentwurf Taylors (vgl. Abschnitt 3.1.2) entfaltet hat.

3.3.4.2 Hans Ulrichs Unternehmen als produktives soziales System

Schlüsselwerk

Hans Ulrich hat im Jahre 1968, während seiner Zeit als Professor an der Hochschule St. Gallen, die Erstauflage seines Standardwerks „Die Unternehmung als produktives soziales System“ veröffentlicht. Dieses versteht sich als Grundlage einer allgemeinen Unternehmenslehre (vgl. Untertitel des Buches).

Streben nach Praxisnähe

Ulrich begreift Unternehmen als produktive soziale Systeme. Sie werden als „produktiv“ bezeichnet, weil sie ohne leistungswirtschaftliche Ziele nicht zu denken sind. Sie gelten als „sozial“, weil Menschen die Hauptakteure des Geschehens sind. Ulrichs Konzeptentwurf ist von der Idee geleitet, dass es sich bei der Unternehmensführungswissenschaft um eine praxisnahe, problemorientierte Wissenschaft handeln muss. Daher entwickelte er ein gedankliches Ordnungsgerüst, das eine ganzheitliche Erfassung und Integration von Aspekten und Problemen der Unternehmensführung ermöglichen soll. Mit diesem soll ein mehrdimensionaler Ansatz für die Betriebswirtschaftslehre bereitgestellt werden (Ulrich 1968).

St. Galler Management Modell

Dieses Ordnungsgerüst ist in dem von Ulrich und Krieg 1972 vorgestellten „St. Galler Management Modell“ spezifiziert worden. Ins Zentrum dieses Modells wird die Führungskraft gestellt. Sie ist als Handlungsträger in einen komplexen Kontext eingebettet.

3 Komponenten

Die Komplexität des Systems resultiert aus dem Zusammenwirken von drei Komponenten: der Umwelt, dem Unternehmen und der Unternehmensführung (vgl. hierzu auch Management Zentrum St. Gallen 2002; Sachs 2000):

- Im Rahmen des *Umweltkonzepts* wird betont, dass Unternehmen mehr sind als bloße Wirtschaftssubjekte. Sie stellen Institutionen innerhalb der Gesellschaft dar und sind damit Teil dieser. Sie haben für die Gesellschaft ein breiteres Spektrum an Zwecken zu erfüllen und Nutzen zu stiften. Daher setzt Unternehmensführung eine sorgfältige, dynamische Umweltanalyse voraus, in deren Rahmen die Interessen unterschiedlicher Stakeholder (Kapitaleigner, Arbeiter, Lieferanten, Kunden etc.), aber auch Entwicklungen der generellen Umwelt berücksichtigt werden (Ulrich/Krieg 1972).
- Mit dem *Unternehmenskonzept* werden die auf den gesellschaftlichen Zweck abgestimmten Unternehmensziele, die dafür einzusetzenden Leistungspotenziale sowie die anzuwendenden Strategien langfristig festgelegt. Analog zu den funktionalen Dimensionen im Umweltkonzept wird zwischen leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten differenziert, welche Teilkonzepte bilden und von unterschiedlichen Teilzielen dominiert werden (Ulrich/Krieg 1972).
- Das *Führungskonzept* hat mehrere Teilaspekte der Unternehmensführung (z. B. Führungstechniken, Organisation und Führungskräfte) zum Gegenstand. Als Aufgabe der Unternehmensführung wird es erachtet, die Position des Unternehmens in der Umwelt fortwährend zu überwachen und anzupassen. Unternehmensführung ist mehr als Menschenführung; erforderlich ist insb. eine Steuerung des Systems an sich (Ulrich/Krieg 1972; Gomez 2005).

Die Stärken des St. Galler Management Modells liegen weniger in dessen Innovationsgehalt als in einer ausgeprägten Systematisierungsleistung. Ulrich hat ein allgemeines Analyseraster geschaffen, das seit seiner Entstehung in St. Gallen von einer großen Zahl an (Nachwuchs-)Wissenschaftlern zu Analyse Zwecken eingesetzt worden ist. Gleichwohl erscheint Ulrichs Werk wesentlich weniger neuartig als dasjenige Barnards, von dem er offenbar wesentliche systemtheoretische Gedanken übernommen hat. Weniger gut zu gefallen weiß überdies, dass das St. Galler Management Modell eine Übermenge an Teilkontexten und Sphären ausdifferenziert, daher eher zerlegend als integrierend angelegt ist und letztlich dem ganzheitlichen Anspruch der Systemtheorie nur bedingt entspricht. Ulrichs Modell verführt zu einem kasuistisch-beschreibenden Wissenschaftsstil. Weiterhin vermisst man hier und da materiell-inhaltliche Aussagen, die gegenüber formalen Statements deutlich in den Hintergrund treten. Auch erscheint Ulrichs Werk weniger bekenntend und mutig als dasjenige Barnards, der bereits vor 80 Jahren mit dem Interessenpluralismus und anderen Konzeptelementen Perspektiven in die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung eingebracht hat, die auch heute noch weithin akzeptiert sind.

*Umwelt**Unternehmen**Führung**Beurteilung*

3.3.5 Systemtheorie in unterschiedlichen Kulturkreisen und Disziplinen

Das systemtheoretische Denken ist rund um den Globus sowie in unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen verbreitet. Dies lässt es als reizvolle Aufgabe erscheinen zu prüfen, inwieweit in den unterschiedlichen Regionen bzw. Disziplinen voneinander abweichende Spielarten der Systemtheorie vorherrschen.

4 Arten von Systemansätzen

Müller-Merbach (1992) ist dieser interessanten Frage nachgegangen. Er sieht vier Arten von Systemansätzen und umschreibt diese in geistreicher Weise im Rahmen von fiktiven Lehrer-Schüler-Gesprächen (vgl. hierzu auch Müller 2006):

Introspektiv

■ Die erste Art der Systemtheorie ist *introspektiv, analytisch bzw. reduktiv* (vgl. Müller-Merbach 1992). Die mit ihr arbeitenden Forscher betrachten es als ihre Hauptaufgabe, den zu studierenden Komplex in seine Komponenten zu zerlegen. Im Rahmen dieses „Partialisierens“ vollziehen sie einen tiefen Blick in das Systeminnere; sie wollen „der Sache auf den Grund gehen“. Die *Naturwissenschaften* sind von einem derartigen Vorgehen beherrscht. Typisch ist auch, dass Erkenntnis mit *Wissen* gleichgesetzt wird. Die nach dieser Leitfigur arbeitenden Wissenschaftler streben nach einem Höchstmaß an Detailkenntnis, sie forschen erklärend-positivistisch. Die Kausalitätsfrage, die Frage nach dem „Warum“ treibt sie um (vgl. Abschnitt 1.4 erklärende vs. verstehende Wissenschaft). Nach Müller-Merbach (1992) ist dieses Vorgehen in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet: In der traditionellen und zunehmend wieder in der aktuellen Organisationslehre, im Rechnungswesen und in vielen anderen Teilbereichen geht es darum, innerhalb von Fachbeiträgen in isolierender Weise betriebswirtschaftliche Einzelfragen geistig zu durchdringen.

Extraspektiv

■ Der zweite Strang der Systemtheorie beinhaltet *extraspektive, synthetische und integrative* Arbeiten (vgl. Müller-Merbach 1992). Diese sind zusammenfassend und einend angelegt. Das primäre Anliegen der Forscher besteht darin, das betrachtete System gedanklich in seine Umwelt, also in einen größeren Zusammenhang einzufügen. Diese Vorgehensweise, welche den oben dargelegten Merkmalen der Systemtheorie am meisten entspricht, herrscht in den *Sozialwissenschaften klassischer Prägung* vor: Untersucht werden nicht nur die inneren Strukturen von Individuen und Gruppen, sondern auch deren äußere Eingebundenheit und Effekte. Im Zentrum der Erkenntnisbemühungen steht die Frage der Finalität, der Mittel und Zwecke. Synthetisch arbeitende Wissenschaftler streben nicht in extremer Weise nach Detailkenntnissen; sie wollen vielmehr das Grundprinzip der in den einzelnen Bereichen herrschenden Wirkungsmechanismen erfassen. Erkenntnis setzen sie mit *Einsicht* gleich. Die

extraspektive, synthetische und integrative Systemtheorie hat während der vergangenen Jahre in der Betriebswirtschaftslehre zwar an Bedeutung gewonnen; sie bleibt hinsichtlich ihrer Bedeutung jedoch immer noch hinter der erstgenannten Variante zurück. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist sie heute vor allem im Bereich der Organisationswissenschaft repräsentiert, auf die im Verlauf der letzten Jahrzehnte soziologische und psychologische Forschungskonzeptionen einen relativ großen Einfluss genommen haben (Müller-Merbach 1992).

- Die *konstruktive, reflektive und gestaltende* Systemtheorie bemüht sich um eine Symbiose der beiden vorgenannten Varianten (vgl. Müller-Merbach 1992). Die mit ihr arbeitenden Forscher pendeln zwischen analysierendem (absteigende Reflexion) und synthetisierendem Vorgehen (aufsteigende Reflexion) hin und her mit dem Ziel, zu einer besseren Form der Systemgestaltung zu gelangen. Diese Herangehensweise findet sich vor allem in den *Ingenieurwissenschaften*. Systemkomponenten werden eingehend geprüft, verbessert und im Hinblick auf ihre Wechselwirkungen mit dem Gesamtsystem untersucht. Erkenntnis wird hier mit *Funktionsverständnis* gleichgesetzt. Das Vorgehen der konstruktiven, reflektiven und gestaltenden Systemtheoretiker ist durch eine ausgeprägte Pragmatik gekennzeichnet. In der Betriebswirtschaftslehre ist dieser Ansatz ebenfalls weit verbreitet. So werden bspw. im Controlling immer wieder neue Verfahren entwickelt und optimiert, anhand derer bessere Sachentscheidungen möglich werden sollen. Aber auch das in der traditionellen Organisationslehre weit genutzte Analyse-Synthese-Raster Kosiols (1962) oder die große Zahl an Planungstechniken (Netzplantechnik, lineare Optimierung, Simulation) folgen diesem Prinzip (Müller-Merbach 1992).

Müller-Merbach (1992) verweist darauf, dass die drei vorgenannten Arten der Systemtheorie vorwiegend in den westlichen Kulturkreisen beheimatet sind. Die vierte Variante herrscht dagegen in der fernöstlichen Weisheitslehre vor.

- Dies ist die *kontemplative, meditative und holistische* Systemtheorie (vgl. Müller-Merbach 1992). Die ihr anhängenden Forscher nutzen Meditationsprozesse zum Erkenntnisgewinn, um zu einer ganzheitlichen Problemerkfassung zu gelangen. Der diese anwendende Wissenschaftler strebt eine gewisse Selbstaufgabe durch Einswerdung mit dem Untersuchungsobjekt an. Erkenntnis wird hier mit *Verstehen* gleichgesetzt. Es erfolgt eine völlig subjektive, individuelle Art der Erkenntnisgewinnung. Eine metaphysische Verinnerlichung des Untersuchungsobjekts ist das Ziel. In der Betriebswirtschaft ist diese Variante der Systemtheorie kaum vorfindbar; Ausnahmen bestehen jedoch in den problemverfremdenden Kreativitätstechniken (z. B. der Synektik) (vgl. Müller-Merbach 1992) oder den wenigen Anwendungen der Aktionsforschung.

Konstruktiv

Kontemplativ

Im Rahmen einer Gesamtschau der vier Arten von Systemansätzen spricht sich Müller-Merbach für deren befruchtende Koexistenz aus. Kritisch ist gegenüber Müller-Merbachs Typologie einzuwenden, dass die erstgenannte der vier Arten streng genommen keine systemische, sondern eine atomistische Sichtweise darstellt.

3.3.6 Menschenbild der Systemtheorie

Eine eindeutige Bestimmung des der Systemtheorie zugrunde liegenden Menschenbilds dürfte kaum möglich sein. Zu unterschiedlich sind nämlich deren Standpunkte. So haben bspw. Strukturfunktionalisten wie Parsons oder Luhmann Systemkonzeptionen entworfen, in denen der Mensch explizit gar nicht vorkommt. Systeme sind für sie abstrakte Gebilde, Strukturen bzw. Beziehungsnetze, die unabhängig von den Merkmalen der in ihnen agierenden Individuen bestimmte Funktionen erfüllen. Dementsprechend fehlen in derartigen systemtheoretischen Konzeptionen materiell-inhaltliche Aussagen über die Natur des Menschen.

Complex Man

Andere – z. B. Hill, Fehlbaum und Ulrich (1992) – argumentieren hingegen, dass die Komplexität moderner sozio-ökonomischer Systeme sehr wohl Rückwirkungen auf die Psyche der in ihnen tätigen Individuen habe bzw. einen bestimmten Menschentyp begünstigen würde. Die Mehrdimensionalität der in sozio-ökonomischen Systemen bestehenden internen und externen Beziehungen (ökonomische, technologische, ökologische, soziale Dimensionen etc.) würde dazu führen, dass die dort handelnden Individuen vielschichtige Ziele verfolgen. Es würde ein Menschentyp verlangt und auch hervorgebracht, der sein Handeln nicht ausschließlich an materiellen, sondern auch an sozialen, ökologischen und anderweitigen Gesichtspunkten ausrichtet. Aufgrund der Bündelartigkeit der Referenzpunkte seien diesem Menschen komplexe Denk- und Bewertungsstrukturen zu eigen. Wahrscheinlich sei das Auftreten eines „complex man“, wie er von Edgar Schein (1965) modelliert worden ist.

3.3.7 Abgrenzung zu den Urvätern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie (Weber, Taylor, Fayol) sowie zur präskriptiven Entscheidungstheorie

Die Unterschiede zwischen der Systemtheorie und den zuvor behandelten Theorien sind beträchtlich. Sie betreffen sowohl die *Universalität bestehender Zusammenhangsstrukturen* als auch das Ausmaß möglicher Rationalität innerhalb der Handlungsprozesse von Akteuren.

Im Hinblick auf die Frage der Universalität bestehender Zusammenhangsstrukturen erkennen die Systemtheoretiker, dass es aufgrund der komplexen Interdependenz von Systemen (Unternehmen), ihren Teilen und der Umwelt nicht möglich ist, universell gültige Prinzipien abzuleiten. Materiell-inhaltliche Aussagen über die in Systemen bestehenden Wirkstrukturen könnten immer nur für den Einzelfall, das einzelne System also, formuliert werden. Hierin liegt eine wesentliche Differenz zu den Altmeistern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie, die zumindest tendenziell einen Entwurf universalistischer Prinzipien für wünschenswert und möglich hielten. Die Einzelfallbezogenheit systemtheoretischer Arbeiten trennt diese aber auch von der präskriptiven Entscheidungstheorie, die ja im Falle gleichartiger Ziele, Umweltzustände und Eintrittswahrscheinlichkeiten zu identischen Handlungsempfehlungen gelangt.

Bezüglich des im Rahmen von Verhaltensprozessen *vermuteten Rationalitätsniveaus* ist festzustellen, dass ein im Systemkontext tätiger Akteur nicht dasselbe hohe Rationalitätsniveau erzielen kann, das die Urväter der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie sowie die präskriptiven Entscheidungstheoretiker vermutet haben. Dies liegt einerseits an der Vielschichtigkeit der im System bestehenden Wirkungsbeziehungen, ist andererseits aber auch durch die von den Systemtheoretikern vermutete Zielppluralität bedingt. Wenn gleichzeitig mehrere übergeordnete Ziele anzustreben sind, dann ist ein Abwägen dieser Ziele erforderlich, und für dieses Abwägen stehen keine allgemeinen Referenzpunkte mehr zur Verfügung. Es hat gemäß den Werthaltungen des jeweiligen Akteurs zu erfolgen.

Besonderheit einzelner Fälle

Begrenzte Rationalität

3.3.8 Kritische Würdigung der Systemtheorie

Das Ergebnis der kritischen Beurteilung der Systemtheorie im Allgemeinen bzw. als Vehikel zur Erschließung betriebswirtschaftlicher Gestaltungsfragen im Besonderen hängt stark vom wissenschaftstheoretischen Standpunkt des jeweiligen Diskutanten ab (vgl. z. B. Grochla 1978; Hill/Fehlbaum/Ulrich

Beurteilung

1992; Lehmann 1992; Manz/Albrecht/Müller 1994; Mayrhofer 2004). Zahlreiche Vor- und Nachteile sind jedoch unstrittig.

Vorteile

Als ein erster *Vorteil* der Systemtheorie gegenüber anderen Theorien wird die Universalität ihres Ansatzes und fundamentalen Bezugsproblems der Komplexität (Willke 1993) gesehen. Das systemtheoretische Denken ist nicht untersuchungsfeldspezifisch bzw. disziplinär gebunden. Überdies akzentuiert die Systemtheorie die Multikausalität und Vernetztheit von Ereignisfolgen (Kahle 2001), die in der Wirtschaftswelt, aber auch in anderen gesellschaftlichen Sphären allgegenwärtig sind. Zu gefallen weiß überdies die Vermutung der Systemtheorie, dass Ursachen genauso wie Wirkungen auf unterschiedlichsten Ebenen angelagert sein können (ökonomisch, technisch, sozial, rechtlich etc.). Gerade für die Betriebswirtschaftslehre, in der vielfach und lange Zeit nicht-ökonomische Ursachen und Konsequenzen weitgehend ausgeblendet wurden, hat die Systemtheorie damit eine drastische Bewusstseinserweiterung gebracht. Dabei erscheint die Systemtheorie für die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft besonders opportun: Aufgrund der Heterogenität der Erkenntnisfelder dieser Teildisziplinen sind Ansätze erforderlich, die in der Lage sind, eine integrierende Ordnungsleistung zu erbringen. Begrüßenswert ist außerdem, dass die Systemtheorie auf die große Bedeutung der (externen) Unternehmensumwelt für Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen hingewiesen hat. Weiterhin hat die Systemtheorie zweckmäßigerweise auf die Wichtigkeit einer Beachtung der Dynamik von Systemen und damit auf die Frage der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen hingewiesen. Überdies haben die Systemtheoretiker fraglos Recht, wenn sie behaupten, dass Gestaltungsformen des Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereichs nur partiell das Ergebnis eines rationalen, geplanten Handelns sind. Eine Relativierung der rationalistischen Weltansicht der Urväter der Theoriebildung sowie der präskriptiven Entscheidungstheorie sei also sinnvoll. Schließlich sehen einige in der Systemtheorie den Wegbereiter der nachfolgend zu behandelnden, die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft bis heute beherrschenden Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) und loben dies. Diese Sichtweise ist jedoch mit Vorsicht zu behandeln: Zwar lehnt die Systemtheorie die Entwicklung universalistischer Aussagen ab und sie hat damit Raum für die Herausbildung der Situationstheorie geschaffen. Gleichwohl unterscheiden sich diese beiden Theorien insofern substantiell voneinander, als die Situationstheorie nach einer Bestimmung einzelfallübergreifender Zusammenhangsaussagen trachtet, die Systemtheorie dies hingegen ablehnt.

Nachteile

Die Liste der an der Systemtheorie geübten *Einwände* ist lang. Erstens wird die Abstraktheit der Systemtheorie beklagt. Sie erbringe ihre Ordnungsleistung auf einer äußerst allgemeinen Ebene. Ihre Aussagen seien völlig unter-

spezifiziert; abgesehen von sehr generellen, anpassungsfähige Systeme charakterisierenden Merkmalen habe die Systemtheorie keine Hinweise hinsichtlich organisatorischer Adaptions- und Verbesserungsfähigkeit bereitzustellen vermocht. Diesem Einwand der Unterspezifizierung der bereitgestellten Aussagen entgegnen Systemtheoretiker, dass Generalisten Spezialisten für Zusammenhänge seien, was in einer komplexen Welt sehr wichtig sei. Zweitens wird moniert die Systemtheorie als zu schwierig, zu kompliziert, wenn nicht sogar unverständlich und frustrierend erachtet (Willke 1993). Sie bediene sich Begriffen, die nur wenig verbreitet seien (z. B. doppelte Kontingenz, sinnkonstituierend, Emergenz oder operative Komplexität). Drittens erscheinen die von den Systemtheoretikern formulierten Systemziele äußerst vage. Oft wird in der Systemerhaltung bzw. dem Systemüberleben das wichtigste Ziel von Organisationen gesehen. Verkannt wird damit jedoch, dass es in der Wirtschaftswelt und im Leben an sich nicht nur auf das Überleben, sondern insb. auf die Qualität desselben ankommt. Viertens weiß die Armut der Systemtheorie an stringent durchgeführten empirischen Untersuchungen nicht zu gefallen. Dies läge nicht zuletzt daran, dass der Methodenapparat der Systemtheorie unzureichend sei (zu systemtheoretischen Methoden vgl. bspw. Grochla 1978; Lehmann 1992). Dieser Einwand muss heutzutage angesichts der Verfügbarkeit weit entwickelter Methoden der qualitativen Forschung etwas zurückgenommen werden. Weiterhin sei eine in nomologischen Aussagen mündende empirische Umsetzung der Systemtheorie weder gewollt noch möglich; Letzteres sei darin begründet, dass sich viele der von den Systemtheoretikern verwendeten Variablen einer Operationalisierung entziehen würden. Bisweilen wird allein schon aufgrund der Empiriearmut der Systemtheorie eine Gehaltlosigkeit derselben vermutet. Diese Schlussfolgerung erscheint jedoch überzogen, da eine rein theoretische Forschung durchaus differenziert, aufschlussreich und inhaltlich spezifisch sein kann. Fünftens mangle es der Systemtheorie an einer sozialwissenschaftlichen oder ökonomischen Fundierung. Die Systemtheoretiker würden in nur unzureichendem Maße auf die in diesen Disziplinen erarbeiteten Erkenntnisse zurückgreifen. Sechstens sei die strukturelle Gleichartigkeit von natürlichen Systemen – auf die bezogen die Systemtheorie ihre Erkenntnisse gewonnen hat – und gesellschaftlichen bzw. ökonomischen Systemen zu gering, als dass valide, aufschlussreiche Analogieschlüsse möglich seien. Siebtens wird moniert, dass systemtheoretische Arbeiten inhaltlich nicht ergiebig seien. Oft würden unerhebliche Aussagen abgeleitet, die auch ohne einen jeglichen Theoriebezug bestimmbar gewesen wären. Der Berg habe nach einem intensiven Kreißen eine Maus geboren. Und achtens würden die im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung tätigen Systemtheoretiker zwar immer wieder eine Ablösung technomorpher Führungskonzepte fordern. Wie dies jedoch zu bewerkstelligen sei, das bleibe völlig offen.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.3

1. Erläutern Sie die Kernmerkmale des Systembegriffs.
2. Spezifizieren Sie anhand des Beispiels von Unternehmen die Merkmale und Merkmalsbeziehungen von Systemen.
3. Diskutieren Sie die historischen Wurzeln der Systemtheorie und vergleichen Sie insb. den Holismus mit dem Atomismus.
4. Was versteht man unter einem kartesischen Denken?
5. Wofür stehen die Namen von Bertalanffy, Wiener und Parsons?
6. Worin unterscheiden sich die General Systems Theory und die Kybernetik?
7. Erläutern Sie die Grundaussagen der Systemtheorie.
8. Wie definiert man die Grenzen eines Systems? Oder: Was gehört zu einem Unternehmen und was nicht?
9. Was bedeutet „Komplexität“?
10. Erläutern Sie Ashbys „law of requisite variety“.
11. Diskutieren Sie die Vorteile loser und fester Kopplungen.
12. Warum stellt Sinn einen Modus dar, um Komplexität und Ungewissheit zu handhaben?
13. Diskutieren Sie die von Lex Donaldson auf der Aarhus-Konferenz 2010 artikulierten These, dass systeminterne Kontingenzen weniger deterministisch seien als systemexterne Kontingenzen.
14. Was versteht man unter einem Fließgleichgewicht?
15. Was versteht man unter Steuerung und was unter Regelung?
16. Suchen Sie nach betriebswirtschaftlichen Beispielen von in Unternehmen ablaufenden Steuerungs- und Regelungsprozessen.
17. Suchen Sie nach Beispielen aus der Wirtschaftspraxis, anhand derer sich zeigen lässt, dass bei Zugrundelegung einer interdisziplinären Problembetrachtung andere Lösungen zu generieren sind als bei einer eng ökonomischen.
18. Erläutern und beurteilen Sie die systemtheoretischen Konzeptionen Barnards sowie Ulrichs.
19. Inwieweit variiert die Systemtheorie kulturkreis- und disziplinspezifisch?

20. Liegt der Systemtheorie ein bestimmtes Menschenbild zugrunde? Wenn ja, welches?
21. Vergleichen Sie die Systemtheorie mit älteren Theoriekonzeptionen der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft.
22. Welche Schwächen weist die Systemtheorie auf?
23. Diskutieren Sie die Finanz- und Wirtschaftskrise systemtheoretisch.

3.4 Situations- und Interaktionstheorie

Mit der Situationstheorie ist fraglos die am weitesten verbreitete Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie gegeben. Seit dem Beginn ihrer Verwendung Ende der fünfziger Jahre ist sie im Rahmen einer schier unendlich großen Zahl an Forschungsarbeiten herangezogen worden. Gleichzeitig gehört die Situationstheorie aber auch zu den umstrittensten Theorierichtungen überhaupt. Wie sich gegen Ende dieses Abschnitts zeigen wird, ist sie bzw. sind die mit ihr arbeitenden Forscher teilweise harsch kritisiert worden. Bisweilen sind die sachlichen Einwände sogar in persönliche Anwürfe ausgeüfert. Aufgrund der Umstrittenheit der Theorie sind manche Forscher innerlich etwas gespalten: Einerseits leuchten ihnen die der Situationstheorie entgegengestellten Einwände ein; andererseits wissen sie, dass es kaum möglich ist, das situationstheoretische Denken bzw. Vorgehen gänzlich aus dem Wissenschaftsbetrieb zu verbannen.

Gleichwohl hat die geübte Kritik zu verschiedenen konzeptionellen Weiterentwicklungen geführt, zu denen die *Interaktionstheorie* gehört. Da diese eine graduelle und somit keine prinzipielle Modifikation des situationstheoretischen Denkens darstellt (sie präsentiert sich als eine höhere Entwicklungsstufe derselben Forschungsrichtung), wird sie nicht in einem eigenständigen Hauptabschnitt, sondern im Rahmen der Abhandlung über die Situations- theorie besprochen. Aufgrund der schubweisen Entwicklung des situativen Denkens in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung ist zunächst jedoch auf die konzeptionellen Grundlagen der Situationstheorie einzugehen.

Die Selbstverständlichkeit der Denkstruktur der Situationstheorie lässt sich leicht anhand eines einfachen Beispiels verdeutlichen:

Vor einigen Jahren besuchten Sie in kurzem zeitlichem Abstand die Thyssen Nordseewerke (TNSW) in Emden und die Howaldtswerke – Deutsche Werft (HDW) in Kiel einerseits sowie die UBS und die Credit Suisse in Zürich andererseits. Während Sie in Emden und Kiel schlichte, von einem funktionalen Charakter geprägte Back-

*Vielfache
Anwendung*

*Weiterent-
wicklungen*

Einstiegsbeispiel

steinbauten und eine ältere, nichtsdestotrotz zweckmäßige Gebäudeinnenausstattung vorfanden, betraten Sie in Zürich hochmoderne Bürohochhäuser, zu deren Innenausstattung höchstwertige Materialien eingesetzt worden sind. Auch waren in Zürich nicht nur die Vorstandsmitglieder, sondern auch zahlreiche andere leitende Angestellte an mondänen Schreibtischen tätig, die von Hochpreisanbietern wie etwa Konnex hergestellt worden sind. In Emden und Kiel fanden sich derartige Ausrüstungsgegenstände überhaupt nicht. Weiterhin sahen Sie in den Züricher Bürohochhäusern eine Vielzahl wertvoller Gemälde, in Emden und Kiel waren dagegen in Vitrinen technische Bauteile von vor längerer Zeit gefertigten Schiffen ausgestellt usw.

Als aufgeklärter Mensch werden Sie die gemachten Beobachtungen natürlich nicht unreflektiert hinnehmen, sondern fragen, warum sich die Gebäude dieser Unternehmen so stark hinsichtlich ihrer Ausstattungsmerkmale voneinander unterscheiden. Ihnen wird vielleicht einfallen, dass die beiden Banken in den letzten Jahrzehnten (trotz der jüngsten Wirtschaftskrise) einen weitaus größeren wirtschaftlichen Erfolg erzielt haben als die Werften. Vermutlich war es den Bankmanagern deshalb möglich, derartig teure Gebäude(ausstattungen) zu erwerben. Vielleicht geht es im Bankgewerbe viel mehr als im Schiffbau darum, ein Geschäft mit Zukunftsversprechen (Risikominimierung bzw. Werterhaltung des angelegten Kapitals; Erzielung der bankseitig in Aussicht gestellten Rendite) zu machen. Vermutlich muss ein Bankhaus deshalb seinen Kunden gegenüber ein hohes Maß an Substanz bzw. Bonität signalisieren. Oder Sie werden die Meinung vertreten, dass es sich bei den beiden Werften, nicht jedoch bei den beiden Banken um Tochtergesellschaften von Unternehmensgruppen handelt, die jährlich einen großen Teil der erzielten Gewinne an die jeweilige Muttergesellschaft abzuführen haben. Sie werden sich natürlich noch mit zahlreichen weiteren potenziellen Erklärungsfaktoren bzw. -mustern auseinandersetzen, auf die hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden kann und auch nicht muss.

Auch werden Sie im Anschluss an diese vergleichende Betrachtung vielleicht noch andere Unternehmen kriteriengeleitet einander gegenüberstellen, zwischen denen Sie ebenfalls gravierende, nicht nur die äußere Erscheinung der Verwaltungsgebäude, sondern viele Bereiche des Unternehmensverhaltens betreffende Unterschiede ausmachen, und Sie werden Ihre Gedanken allgemeiner fassen und schließen, dass es weder „die“ äußere Erscheinungsform von Unternehmen noch „die“ führungs- und organisationsbezogene Lösung für Unternehmen gibt. Ohne dass Sie auch nur ein einziges Kapitel eines Organisations-, Management- oder Unternehmensführungstheoriebuches studiert haben, sind Sie dem Grundgedanken der Situationstheorie auf die Spur gekommen und haben Verständnis für die Angemessenheit und faktische Relevanz eines derartigen differenziert-konditionalen Denkens gewonnen.

Erklärungsplan

Im Nachfolgenden soll dieses Denken im Umfang von acht Abschnitten näher beleuchtet werden. Zunächst werden die Herkunft und der zügige Bedeutungsgewinn der Situationstheorie skizziert bzw. erläutert. Daraufhin wer-

den das Erklärungsanliegen, die Grundkonzeption sowie die zentralen Forschungsfragen dieser Theorierichtung aufgearbeitet. Dem Umstand, dass es sich bei der Situationstheorie um eine heterogene Theorieströmung handelt, ist es geschuldet, daraufhin Varianten der Situationstheorie zu spezifizieren, bevor es dann um die Handhabung der Situationstheorie im Forschungsprozess gehen wird. In einem weiteren Abschnitt wird – soweit nicht bereits geschehen – ein Vergleich der Situationstheorie mit den bereits bekannten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vorgenommen. Daraufhin wird im Rahmen eines Exkurses eine Problematisierung von Erfolgsanalysen vollzogen, die zum Pflichtbestandteil vieler situationstheoretischer Arbeiten gehören. Der vorletzte Abschnitt beinhaltet eine umfassende kritische Würdigung der Situationstheorie, bevor der Hauptabschnitt dann mit der bereits erwähnten Hinwendung zur Interaktionstheorie geschlossen wird.

3.4.1 Herkunft und rascher Bedeutungsgewinn der Situationstheorie

Der Entstehungszeitpunkt der Situationstheorie wird gemeinhin auf das Ende der fünfziger Jahre datiert (zur Entwicklung der situativen Forschung im deutschsprachigen Raum vgl. auch Homburg 2007). Damals hatten Forscher(innen) wie Woodward (1958), Udy (1959) oder Stinchcombe (1959) (nicht selten von einem soziologischen Startpunkt aus) differenziert angelegte Aussagensysteme in die *Organisationswissenschaft* eingebracht, in deren Rahmen keine universalistischen, sondern konditionale, also von bestimmten Fällen abhängige Aussagen bereitgestellt wurden:

Herkunft

■ *Joan Woodward* hat in mehreren, in der Zeitspanne zwischen 1958 bis 1965 veröffentlichten Publikationen den Zusammenhang zwischen der Fertigungstechnologie und der Fertigungsorganisation diskutiert und anhand von Daten aus 110 britischen Unternehmen überprüft. In ihrem Sample waren fertigungstechnologisch unterschiedliche Unternehmen auch hinsichtlich der Fertigungsorganisation verschieden. Unter anderem wurde ermittelt, dass Unternehmen mit einer Einzel- und Kleinserienfertigung weniger Leitungs- und indirektes Personal sowie weniger Hierarchieebenen aufwiesen als solche mit einer Großserien- oder Massenfertigung.

Woodward

■ *Arthur Stinchcombe* hat 1959 eine Studie über den Bürokratisierungsgrad der Bauindustrie sowie verschiedener Branchen des produzierenden Gewerbes vorgestellt. Unternehmen der Bauindustrie waren weniger bürokratisiert als jene aus Vergleichsbranchen. Insbesondere war in der Bauindustrie der Anteil des Verwaltungspersonals sowie der professionellen Leitungspositionen geringer als in den Unternehmen des waren-

Stinchcombe

produzierenden Gewerbes. Stinchcombe erklärt den Unterschied mit den in der Bauindustrie stärker vorherrschenden handwerklichen Strukturen, die ein geringeres Maß an formalisierten Kontrollen erfordern würden.

Udy

■ Stanley Udy stellte im Jahre 1959 einen einflussreichen Artikel vor, der eine empirische Untersuchung der Merkmale des Weberschen Bürokratiemodells (vgl. Abschnitt 3.1.1.5) enthielt. Hierbei wurden Daten über Organisationen präindustrieller Gesellschaften herangezogen. In der Stichprobe waren die Beziehungen zwischen den im Bürokratiemodell enthaltenen Merkmalen schwächer ausgeprägt als dies Max Weber und seine Anhänger vermutet hatten. Insbesondere war die formale Hierarchie nicht mit einem an das Dienstalter gebundenen Entgeltsystem sowie anderen Merkmalen des Bürokratiemodells assoziiert. Hieraus wurde geschlossen, dass in der Realität verschiedene Arten von Bürokratien bestehen, die in unterschiedlichen Kontexten auftreten.

Frühe Vorläufer

Diese Publikationen gelten als Frühwerke der Situationstheorie, weil in ihnen jeweils zusammenhangsbezogene Aussagen postuliert bzw. geprüft wurden. Gemäß diesen Publikationen streuen Organisationsmerkmale situationsspezifisch. Nach Segler (1981) reichen die Wurzeln der Situationstheorie sogar noch viel weiter zurück: Der Italiener Cerboni habe bereits im Jahre 1886 ein sogenanntes „Gesetz der Anpassung“ formuliert, in dessen Rahmen eine Abstimmung von Umweltbedingungen und Organisationsformen gefordert wurde.

Entstehungsgründe

Das Aufkommen und die rasche Verbreitung der Situationstheorie in der Betriebswirtschaftslehre am Ende der fünfziger Jahre sind sowohl mit den sich damals vollziehenden Veränderungen im Objektbereich (Unternehmen) als auch mit Entwicklungen in der wissenschaftlichen Disziplin „Betriebswirtschaftslehre“ erklärbar.

■ Die sich in der *Unternehmenswirklichkeit* damals ereignenden Veränderungen sind dabei als *Notwendigkeiten* zu begreifen, die einen Rückgriff auf ein situatives Forschungsvorgehen brotnötig gemacht haben: In der Wirtschaftswelt hatte sich in der Nachkriegszeit nämlich ein breiteres Spektrum an Unternehmen herausgebildet, die in immer stärker voneinander abweichenden Kontexten agierten und die ein immer vielfältigeres Spektrum an Führungs- und Organisationsformen eingesetzt haben bzw. einsetzen mussten. Diese im Kontext- und Gestaltungsbereich bestehende Vielfalt war mit den „alten“, universalistischen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien insofern nicht hinreichend erklär- bzw. verstehbar, als in deren Rahmen für ein (relativ) einheitliches Vorgehen plädiert worden war (vgl. Abschnitt 3.1). Die Betriebswirtschaftslehre war also gefordert aufzuzeigen, welche Organisations-, Ma-

nagement und Unternehmensführungsformen in welchen Kontexten zweckmäßig sind.

■ Die sich in der *wissenschaftlichen Disziplin „Betriebswirtschaftslehre“* ereignenden Entwicklungen können sowohl als *Notwendigkeiten* als auch als *Ermöglicher* der „neuen“ Theorierichtung verstanden werden. Einerseits nehmen sie deshalb den Charakter von Notwendigkeiten an, weil bis zum damaligen Zeitpunkt in der Betriebswirtschaftslehre eine Vielzahl universalistisch angelegter Konzepte vorgestellt worden war, die voneinander abweichende, widersprüchliche Gestaltungsempfehlungen enthielten und somit nicht kompatibel waren. Zu denken ist etwa an die fast gleichzeitig vorgestellten, in Abschnitt 3.1 dargelegten Konzepte Fayols und Taylors, von denen das Erstgenannte ein einliniges, das Letztgenannte ein mehrliniges Leitungssystem empfahl. In vielen Fällen war also zu klären, welches der Konzepte am angemessensten ist und ob diese Konzepte vielleicht für unterschiedliche Situationen geeignet sind. Andererseits präsentierte sich der damalige Zustand der Betriebswirtschaftslehre als „*Enabler*“ der Entwicklung einer situativen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie, weil sich während dieser Zeit immer mehr Vertreter des Faches Betriebswirtschaftslehre mit den datensammelnden und datenauswertenden Methoden der empirischen Sozialforschung vertraut gemacht hatten. Insbesondere hatten sie Kenntnisse im Bereich der zusammenhangsanalytischen statistischen Verfahren erworben und waren somit in der Lage, Hypothesen, die den Zusammenhang von Situation und Gestaltung bzw. von Gestaltung und Erfolg spezifizieren, auf ihren empirischen Bestätigungsgrad hin zu testen. Mit dieser Feststellung soll nicht suggeriert werden, dass *jede* situationstheoretische Arbeit notwendigerweise empirisch ausgerichtet sein muss (es ist durchaus möglich, dass ein Situationstheoretiker ausschließlich theoretisch forscht; sich also darauf konzentriert, eine sorgfältige geistige Durchdringung der entfalteten Zusammenhangsvermutungen anzustellen). Allerdings war es nun möglich geworden, beides zu tun: zusammenhangsbezogene Hypothesen zu formulieren *und* zu testen (was wichtig ist, um der Gefahr kühner Fehlspekulationen vorzubeugen).

Diese Notwendigkeiten bzw. Ermöglicher haben dann auch für eine überaus rasche Verbreitung der Situationstheorie in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung gesorgt. Der eigentliche Entwicklungsboom setzte in den sechziger und siebziger Jahren ein, wobei die Studien nicht nur auf die Organisationswissenschaft beschränkt blieben, sondern schnell auch die Erkenntnisbereiche der Management- und Unternehmensführungswissenschaft (z. B. Personalmanagement, Internationales Management, Innovationsmanagement (Ambos/Schlegelmilch 2007)) erreichten. Dominant wurde das situative Vorgehen jedoch auch in anderen

Entwicklungsboom der Situationstheorie

AMJ als Zielorgan

Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre und weit über die Betriebswirtschaftslehre hinaus. Nahezu sämtliche Wissenschaftsbereiche wurden beeinflusst. Heutzutage ist kaum mehr möglich, die Sozialwissenschaften ohne den Einfluss situationstheoretisch fundierter Arbeiten zu denken.

Als Teilbeleg für die fulminante Entwicklung der Situationstheorie kann die Entscheidung der Academy of Management – der größten berufsständischen Vereinigung von im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich tätigen Wissenschaftlern – erachtet werden, ab dem Jahre 1976 neben der schon länger existierenden Spitzenzeitschrift „Academy of Management Journal (AMJ)“ eine zweite herauszugeben. Aufgrund der großen Zahl eingegangener hochqualitativer situationstheoretisch fundierter empirischer Arbeiten sahen sich die Herausgeber der AMJ zu dieser Zeit nämlich nicht mehr in der Lage, alle veröffentlichungswürdigen Manuskripte in dieser Zeitschrift unterzubringen. Daher wurde damals die „Academy of Management Review“ (AMR) auf den Markt gebracht, in der dann die theoretisch forschenden Wissenschaftler ihr Zielorgan fanden. Die AMJ wurde fortan für empirische (und damit mehrheitlich situationstheoretisch fundierte) Arbeiten reserviert.

Entwicklung im deutsch- sprachigen Raum

Innerhalb der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung setzte die Entwicklung der Situationstheorie mit einer Verzögerung von etwa zehn Jahren ein. So legten einflussreiche Fachvertreter wie Hauschildt oder Kieser in den Jahren 1970 bzw. 1973 umfangreiche situationstheoretisch gestützte Untersuchungen vor und im Nachgang dazu wurde auch hierzulande eine kaum überblickbare Flut weiterer dieser Theorie zuzurechnender Untersuchungen veröffentlicht. Als Markstein der Etablierung der situativen Forschung innerhalb der deutschen Betriebswirtschaftslehre kann auch die von Kubicek und Welter (1985) geleistete Veröffentlichung des Bandes „Die Messung der Organisationsstruktur“ gelten, deren Hauptzielsetzung darin bestand, den situativ-empirisch arbeitenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschern einen Katalog abgesicherter Instrumente zur Messung häufig auftretender Organisationsphänomene an die Hand zu geben.

Frühe Kritik

Frühzeitig im Verlauf dieser Entwicklung wurde freilich auch die an der Situationstheorie geübte Kritik immer lauter. Zu nennen ist insb. Schreyögg (1978) „Sekundäranalyse“ prominenter situationstheoretischer Untersuchungen, die in mancherlei Hinsicht als eine „Kampfschrift“ gegen die Situationstheorie zu interpretieren ist. Beeindruckt von den in diesem Rahmen vorgebrachten Einwänden (vgl. hierzu Abschnitt 3.4.7) wurde im Schrifttum mitunter die Auffassung vertreten, dass die Situationstheorie in den siebziger Jahren ihre Blütezeit gehabt und seither wieder an Bedeutung verloren habe. Diese Auffassung ist jedoch anzuzweifeln. Zwar waren und sind generell besonders kritisch eingestellte „Communities“ wie ein Teil der Organisa-

tionswissenschaftler skeptisch geprägt. Auch mahnt die überwiegende Zahl der Forscher heutzutage eine aufgeklärte situationstheoretische Forschung an (vgl. zu einer derartigen aufgeklärten Variante Abschnitt 3.4.3), doch bleibt unbestritten, dass diese Theorierichtung auch heute noch in einer satten Mehrheit von Forschungsprojekten vital fortlebt. Hierfür sprechen auch die von Hauschildt (2003) vorgestellten, zwar nicht direkt auf die Situationstheorie ausgerichteten Untersuchungsergebnisse, die eindeutig belegen, dass die empirische Forschung an der Schwelle zum dritten Jahrtausend in der Betriebswirtschaftslehre einen festen Platz einnimmt. Und im Mittelpunkt dieser empirischen Untersuchungen stehen üblicherweise Situations-Gestaltungs- bzw. Gestaltungs-Erfolgs-Zusammenhänge.

3.4.2 Erklärungsanliegen, Grundkonzeption und zentrale Forschungsfragen der Situationstheorie

Die spezifische Denkform bzw. das damals Revolutionäre der Situationstheorie lassen sich verstehen, wenn berücksichtigt wird, dass in der Betriebswirtschaftslehre bis in die vierziger Jahre hinein das in Abschnitt 3.1 erwähnte universalistische Erkenntnisanliegen vorgeherrscht hat. Die damalige Betriebswirtschaftslehre bemühte sich um die Bereitstellung von *generellen Gestaltungsprinzipien*; Gestaltungsformen somit, die sich bei jedweden Handlungsbedingungen als vorteilhaft erweisen. Dies lässt sich anhand eines Vergleichs der diesem älteren Paradigma zugehörigen Arbeiten Webers, Taylors und Fayols (vgl. Abschnitt 3.1) zeigen. Zwar kommen diese durchaus zu unterschiedlichen inhaltlichen Empfehlungen; sie stimmen jedoch darin weitgehend überein, dass es beim Forschen letztlich darum gehen muss, *universelle, in vielerlei Kontexten gültige bzw. tragfähige Verhaltensvorschläge* bereitzustellen. Jeder dieser Autoren empfiehlt seine Vorschläge in einer absoluten, bedingungslosen Weise.

Alternative zum Universalismus

In Abkehr von einem derartigen „absolutistischen Weltverständnis“ gehen nun die Vertreter der Situationstheorie davon aus, dass bei der Gestaltung der in Unternehmen genutzten bzw. ablaufenden Strukturen, Instrumente, Prozesse etc. der aus internen und externen Gegebenheiten bestehende *Kontext* (bisweilen wird auch von der Situation, der Umwelt, den Umfeldmerkmalen, der Lage, den Rahmenbedingungen oder sogar der Atmosphäre gesprochen) des Unternehmens zu berücksichtigen ist. Je nach Ausprägung dieses Kontexts würden unterschiedliche *Verhaltensweisen bzw. Gestaltungsformen* auftreten bzw. seien empfehlenswert. Die Situationstheorie präsentiert sich somit als ein *konditionales Konzept*, wonach das Auftreten bzw. die Zweckmäßig- bzw. Vorteilhaftigkeit wirtschaftlicher und anderweitiger

Kontext als Bezugspunkt

Verhaltensweisen bzw. Gestaltungsformen stets unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts zu beurteilen ist. Die Entwicklung universeller Prinzipien wird als nicht möglich, realitätsverkürzend und damit als unzulässig gehalten. Das Forschen ist von der Einsicht: „There is no one best way to manage an organization“ (Drazin/Van de Ven 1985, S. 514; Spillecke 2006, S. 65) bestimmt. Nach dieser Sicht kann also nicht generell angenommen werden, dass es unternehmerische Verhaltensweisen bzw. Gestaltungsformen gibt, die in allen situativen Umständen hohen Erfolg stiften. Dies mag höchstens in Ausnahmefällen so sein. Im Regelfall werden jedoch in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Verhaltensweisen bzw. Gestaltungsformen Erfolg stiften. Sowohl für den Wissenschaftler als auch für den Manager stellt sich somit die Aufgabe herauszufinden, „which technique (der Begriff der technique ist hier weit zu fassen – gemeint ist das Gesamtspektrum an Verhaltensweisen und Gestaltungsformen von Strategien, Strukturen über Instrumente bis hin zu Prozessen; Erg. durch J. W.) will, in a particular situation, under particular circumstances, and at a particular time, best contribute to the attainment of managerial goals“ (Stoner 1982, S. 54).

Beispiel für Denkstruktur

Eine typische situationstheoretisch ausgerichtete Aussage besteht bspw. darin, dass wenig fähige und motivierte Mitarbeiter in diktierender Form, sehr fähige und motivierte hingegen in delegativer Form zu *führen sind* (Hersey/Blanchard 1988). Der situativen Theorierichtung zuzuordnen ist weiterhin der Befund, dass wenig diversifizierte Unternehmen die Funktionalstruktur *präferieren*, stark diversifizierte hingegen in die Richtung von Produktparten- und Matrixstrukturen *tendieren* (Chandler 1962; Wolf 2000a). Aber auch die Aussage, dass in dynamischen Kontexten eine geringe Anzahl an Hierarchieebenen, ein geringes Maß an Entscheidungscentralisation und -standardisierung sowie häufige direkte Interaktionen zwischen Abteilungen *Erfolg versprechen*, wohingegen in stabilen Kontexten entgegengesetzte Ausprägungen dieser Dimensionen *vorteilhaft sind* (Burns/Stalker 1961), ist für die situationstheoretische Forschung typisch. Diese Beispiele könnten problemlos um eine Fülle weiterer ergänzt werden. Eine Fortsetzung der Beispiele ist jedoch deshalb nicht erforderlich, weil bereits die Genannten das Wesentliche der Situationstheorie charakterisieren.

Situationstheoretische Untersuchungen können entweder von einem *deskriptiv-erklärenden Untersuchungsanliegen* (einem Aufzeigen, welche Zusammenhänge in der Realität bestehen sowie Entfalten von Argumenten, warum diese Zusammenhänge eben in dieser Form bestehen; dies geschieht im zweitgenannten Beispiel) oder von einem *präskriptiv-gestaltungsbezogenen Untersuchungsanliegen* (begründetes Aufzeigen, welche Zusammenhänge bestehen sollten; dies erfolgt im ersten und dritten Beispiel) geprägt sein (zu den prinzipiell möglichen Stufen der Theoriebildung vgl. Abschnitt 1.2). Im Rahmen einer Gesamtschau situationstheoretisch fundierter Arbeiten fällt

auf, dass bei diesen die präskriptiv-gestaltungsbezogene Perspektive relativ häufiger auftritt als in anderweitig fundierten Forschungskonzeptionen. Viele Situationstheoretiker wollen also wissen, welches Verhalten bzw. Handeln sich in welchen Situationen empfiehlt.

Die Herkunft der vorgenannten Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation, des Managements bzw. der Unternehmensführung unterstreicht die obige Feststellung, dass es sich bei der Situationstheorie um ein *fundamentales Paradigma der Betriebswirtschaftslehre (wenn nicht sogar der gesamten Sozialwissenschaften)* handelt, das nicht nur zur Erzeugung strategie- und organisationsrelevanten, marketingbezogenen oder personal- und verhandlungsführungsorientierten, sondern jedweden Typs betriebswirtschaftlichen Wissens nutzbar gemacht werden kann. Diese Verortung der Situationstheorie als ein „Metakonzzept“ der Betriebswirtschaftslehre bzw. Sozialwissenschaften ist insofern bemerkenswert, als die Situationstheorie in einigen Schriften (z. B. Kieser 1999e; Manz/Albrecht/Müller 1994; Müller 1980) ausschließlich bzw. weitgehend anhand organisationsstruktureller Beispiele erläutert und somit – sicherlich ohne übergeordnete Absicht – der Eindruck erweckt wird, dass es sich bei ihr um eine Theorierichtung handle, die sich ausschließlich für die Untersuchung von Organisationsstrukturen anbietet. Dies ist jedoch nicht zutreffend. Zwar waren die frühesten im Bereich der Betriebswirtschaftslehre durchgeführten situationstheoretisch fundierten Untersuchungen auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen bezogen, doch ist das situative Forschungskonzept zwischenzeitlich zur Analyse vielfältiger betriebswirtschaftlich relevanter Fragestellungen genutzt worden. Das Konzept ist zu einer universellen Theorieströmung herangereift.

Interessanterweise *forschen* die Anhänger der Situationstheorie mehrheitlich *empirisch*. Oben wurde betont, dass dies nicht notwendigerweise so sein muss. Die Mehrzahl von ihnen folgt dem kritisch-rationalen Forschungsplan (Popper 1984) und versucht, ihre Zusammenhangsvermutungen auf theoretischem Wege unter Hinzuziehung praxisbezogener Erfahrungen sowie verfügbarer Vorgängerstudien zu entwickeln und im Zuge einer empirischen Spiegelung an der Praxis auf ihren Realitätsgehalt hin zu überprüfen. Viele situationstheoretisch fundierte Untersuchungen (zum Überblick über Schlüsselstudien der empirischen Organisationsforschung vgl. Kieser 1999e) wollen also nicht nur im Stadium des Spekulativen verharren; sie trachten vielmehr nach einer Absicherung von vernunftgeleiteten Überlegungen durch eine Überprüfungsform, welche die angestellten Wirkungsvermutungen auf ihre faktische Relevanz bzw. ihren Bestätigungsgrad in der Wirklichkeit hin überprüft (Oesterle 2006).

Überdies zeigt sich anhand der vorausgegangenen Spezifikation der Situationstheorie, dass mit dieser – zumindest tendenziell – ein Konzept zur *vergleichenden Unternehmens- bzw. Organisationsanalyse* gegeben ist. Die Hypo-

**Fundamentales
Paradigma**

**Vielfach
empirische
Umsetzung**

**Vergleichende
Forschung**

Zusammenhangssuche

thesenprüfung wird üblicherweise auf Daten gegründet, die aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Organisationen stammen. Dies erscheint insofern angemessen, als sich nur so die spezifischen Merkmale vorgefundener Kontextbedingungen bestimmen lassen.

Schließlich erweist sich die Mehrzahl der Situationstheoretiker aber auch deshalb als Vertreter des kritischen Rationalismus, weil ihr übergeordnetes Forschungsziel darin besteht, *Zusammenhänge* zwischen Kontext und Gestaltung bzw. zwischen Gestaltung und Erfolg zu *ermitteln, die nicht nur hinsichtlich eines einzelnen Unternehmens, sondern im Hinblick auf alle Unternehmen bzw. zumindest einen bestimmten Unternehmenstyp „halten“*. So gesehen erweisen sich die Situationstheoretiker doch wieder irgendwo als „Universalisten“; nur dass eben nicht eine Universalität der Ausprägungen von Verhaltensweisen und Gestaltungsformen, sondern eine Universalität von Beziehungen zwischen diesen vermutet wird. Diese Besonderheit ist hier zu erwähnen, weil sie einen wichtigen Unterschied zu anderen Theorierichtungen – etwa zur Systemtheorie – liefert (vgl. Abschnitt 3.3).

3 übergeordnete Forschungsfragen

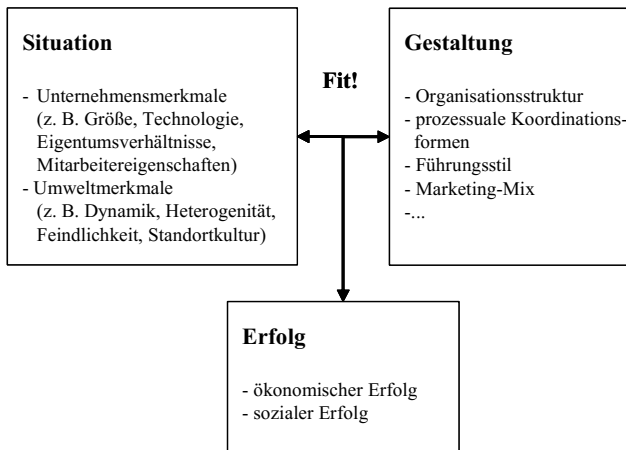
Aus diesen übergeordneten Absichten situationstheoretisch fundierter Forschungsbemühungen lassen sich nun die *übergeordneten Forschungsfragen dieser Theorierichtung* ableiten:

- Die *erste*, die zentrale Untersuchungsfrage der Situationstheorie lautet: Welche Kontextfaktoren erklären (helfen,) die Existenz und Ausprägung unterschiedlicher Gestaltungsformen von Organisationen (Unternehmen) (zu verstehen)? Und darauf aufbauend: Wie hängen die identifizierten Kontextfaktoren jeweils mit den Gestaltungsformen zusammen?
- Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, müssen Situationstheoretiker im Rahmen einer *zweiten* Frage beantworten, auf welche Weise (1) die Kontextfaktoren sowie (2) die Gestaltungsformen von Organisationen (Unternehmen) operationalisiert, also messbar gemacht werden können.
- Und *drittens* wird in einigen, jedoch nicht in allen situationstheoretisch fundierten Arbeiten gefragt, (1) inwieweit sich unterschiedliche Gestaltungsformen auf den Erfolg von Organisationen (Unternehmen) auswirken bzw. (2) inwieweit sich unterschiedliche Situations-Gestaltungskonstellationen hinsichtlich ihres Erfolgs voneinander unterscheiden. Das Konstrukt „Erfolg“ wird dabei in unterschiedlichster Form operationalisiert (zum Überblick vgl. Gzik 1975; Grabatin 1981); oft werden die Ziele bzw. Interessen der an Organisationen (Unternehmen) beteiligten Personen(gruppen) als Referenzpunkt der Erfolgsmessung herangezogen (vgl. zur Problematik von Erfolgsanalysen auch Abschnitt 3.4.6).

Das auf diese Forschungsfragen bezogene Grundmodell der Situationstheorie ist in Abbildung 3-12 schematisch dargestellt.

Grundmodell der Situationstheorie

Abbildung 3-12



3.4.3 Varianten der Situationstheorie

Wie im Falle anderer Theoriesysteme lassen sich auch bei der Situationstheorie verschiedene Varianten ausmachen. Einige dieser „Spielarten“ stellen inhaltlich einander entgegengesetzte Alternativen dar, die nicht gleichzeitig realisiert werden können. Bedeutsam erscheint die Unterscheidung zwischen

- kontextdeterministischen und kontextoffenen Varianten,
- monokausalen und multikausalen Varianten,
- zeitpunktbezogenen und zeitraumbezogenen Varianten,
- differentfinalen (variofinalen) und äquifinalen Varianten,
- großzahligen und kleinzahligen Varianten sowie
- handlungsorientierten und analytischen Varianten.

6 Variantenpaare

Eine sorgfältige Auswahl zwischen diesen Alternativen ist unabdingbar, weil hiervon die Güte der jeweiligen Untersuchungen erheblich abhängt.

Determinismus

■ *Kontextdeterministische Variante vs. kontextoffene Variante.* Diese beiden Varianten unterscheiden sich hinsichtlich der vom jeweiligen Wissenschaftler getroffenen Annahmen bezüglich der Beeinflussbarkeit des Kontexts und der Prägung des sich in Unternehmen ereignenden Gestaltungshandelns durch den Kontext. Der kontextdeterministischen Variante sind dabei jene Arbeiten zuzurechnen, die (1) den Kontext als einen von Unternehmen nicht beeinflussbaren Variablenbereich begreifen und (2) annehmen, dass die in ihnen ablaufenden Gestaltungshandlungen durch den Kontext fremdbestimmt sind. Dementsprechend werden die Entscheidungsträger (Manager) als reine Transformatoren (Schreyögg 1978) erachtet, deren Ziel es ist, die Handlungssituation möglichst exakt zu diagnostizieren und das zu dieser Situation passende bzw. von dieser *erforderte* Verhaltensmuster zu realisieren. Die von der Annahme der Kontextoffenheit ausgehenden Forscher sind hingegen davon überzeugt, dass (1) Unternehmen sehr wohl auf die Handlungssituation, innerhalb der sie agieren, Einfluss nehmen können und (2) somit ihre Gestaltungshandlungen (unter Berücksichtigung der Handlungssituation) eher mehr als weniger frei wählen können. Diese Forscher halten eine *proaktive Beeinflussung der Umwelt* durch Unternehmen für möglich. Bei Zugrundelegung dieser Sichtweise sind die unternehmerischen Gestaltungsformen somit als subjektiv-rationale Antworten von Entscheidungsträgern auf die jeweiligen Kontextkonstellationen (Segler 1981) zu verstehen. Diese Forscher untersuchen somit *Kontext-Gestaltungs-Assoziationen*, ohne *a priori* eine generelle Annahme hinsichtlich der in diesen Assoziationen bestehenden Wirkungsrichtungen zu entfalten.

Proaktives Management

Voluntarismus versus Determinismus

Diese Unterscheidung zwischen der kontextdeterministischen und der kontextoffenen Variante der Situationstheorie spiegelt die in der Philosophie schon lange anhaltende Diskussion um die Grundpositionen des Voluntarismus und Determinismus wider. Nach Auffassung der Voluntaristen besitzt der Mensch immer eine Wahlmöglichkeit, selbst in aussichtslosen Situationen wie nahe des Sterbebettes, wo er sich ggf. immer noch für einen vorgezogenen Freitod entscheiden kann.

Kontingenz- begriff

Bisweilen wird im Schrifttum vorgeschlagen, die kontextdeterministische Variante der Situationstheorie mit dem Begriff „*Kontingenztheorie*“ zu belegen (der Begriff „*Situationstheorie*“ würde dann entweder für die Restmenge (also die kontextoffene Variante) oder als Oberbegriff für beide Varianten des situativen Denkens verwendet). Dieser Vorschlag erscheint zunächst insofern sinnvoll, als der Begriff „*Kontingenz*“ eigentlich „*Bedingtheit*“ bedeutet und somit eine Gegebenheit betrifft, in der ein Individuum machtlos in eine Situation hineingeworfen ist. Anderer-

seits ist diese Begriffszuweisung insofern etwas problematisch, als im Schrifttum in diesem Bereich eine klare Zuordnung von Begriffen und Inhalten nicht einmal in Ansätzen anzutreffen ist und somit eine Klarheit vorgetäuscht würde, der die Wissenschaftsrealität nicht entspricht.

Unabhängig von dieser Frage einer geeigneten Begrifflichkeit bleibt festzuhalten, dass sich insb. Macharzina (1970), Child (1972) und Schreyögg (1978, 1995) sowie später Hrebiniak und Joyce (1985) sowie Kieser (2012) intensiv mit diesem ersten Alternativenpaar situationstheoretischer Forschung (kontextbestimmt oder kontextgestaltbar) auseinandergesetzt haben. Dabei erwecken insb. die Schriften von Schreyögg (1978, 1995) den Eindruck, dass die Situationstheorie generell davon ausgeht, dass die Kontextfaktoren die diktierenden und die Gestaltungsformen von Unternehmen (Organisationen) die bedingten (abhängigen) Größen sind, und sie gründen auf diese *vermeintliche* Wirkungsrichtung eine an die Situationstheorie gerichtete Fundamentalkritik, auf die im Rahmen der Würdigung dieser Theorierichtung noch einzugehen sein wird.

- *Monokausale Variante vs. multikausale Variante.* In monokausalen bzw. monovariaten Arbeiten wird die (Inter-)Dependenz zwischen *einer* (vom jeweiligen Forscher als besonders wichtig erachteten) (unternehmensinternen oder -externen) Kontextvariable einerseits und Gestaltungshandlungen andererseits untersucht. Demgegenüber werden in multikausalen bzw. multivariaten Arbeiten *mehrere* (unternehmensinterne bzw. -externe) Kontextvariablen einbezogen und es wird (in einem seriellen Prozess oder innerhalb eines Untersuchungsschrittes) deren Einfluss auf das Gestaltungshandeln untersucht. Monokausale Untersuchungen sind in der ganz überwiegenden Mehrzahl der Erkenntnisbereiche nicht in der Lage, die als komplex anzunehmende Entscheidungssituation hinreichend abzubilden. Fast alle Entscheidungsprozesse laufen nämlich in einem Spannungsfeld vielschichtiger Einflussbeziehungen ab. Eine ideale situationstheoretisch fundierte Untersuchung würde daher die Beziehungen zwischen sämtlichen als relevant angenommenen unabhängigen und abhängigen Variablen analysieren. Obwohl zwischenzeitlich zahlreiche multikausale Studien verfügbar sind (rein monokausale Untersuchungen haben heute kaum mehr eine Chance auf eine Veröffentlichung in einer guten Fachzeitschrift), stellt im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung die Untersuchung der Aston-Gruppe um Derek S. Pugh (Pugh et al. 1963, 1969; Pugh/Hickson 1976) nach wie vor das wohl bekannteste Projekt dieser Richtung dar.

*Anzahl
berücksichtigter
Kontextfaktoren*

Aston-Konzept

*Plädoyer
für serielle
Kontextanalyse*

Wissenschaftler, die multikausal forschen wollen, müssen entscheiden, ob sie die Menge der betrachteten Kontextvariablen (1) sukzessive (in einem seriellen Prozess also) oder (2) simultan (gleichzeitig, in einem Zug) in die zusammenhangsanalytische Betrachtung einbringen wollen. Der sukzessive Untersuchungsansatz erscheint zunächst deutlich unterlegen, da er in einer mehr oder weniger künstlichen Weise einzelne Beziehungszusammenhänge aus dem komplexen Setting von Ursache-Wirkungsstrukturen herausbricht und isoliert betrachtet. Die parallele Betrachtungsweise mutet auch deshalb als realitätsgerechter an, weil die Entscheidungsträger der Praxis vor dem Problem stehen, gleichzeitig zahlreiche Kontext- und Gestaltungsvariablen aufeinander abstimmen zu müssen. Auf der anderen Seite ist die Durchführung bzw. Vorschaltung einer Serie monokausaler Betrachtungen vor simultan-multikausale Auswertungen bedeutsam, weil (1) hierdurch eine strukturiertere Aufarbeitung des Untersuchungsfelds und (2) eine eingehendere theoriegeleitete Diskussion bestehender Wirkungszusammenhänge erleichtert wird. Nicht selten werden multikausale Untersuchungen konzeptionell schlampig durchgeführt. Es wird eine Masse an Kontext- und Gestaltungsfaktoren abbildenden Daten „in einen Topf hineingeworfen und mit großem statistischem Geschirr darin kräftig herumgerührt“. Was dann fehlt, ist eine saubere geistige Durchdringung der zwischen den Kontext- und Gestaltungsfaktoren bestehenden Zusammenhänge.

- *Zeitpunktbezogene Variante vs. zeitraumbezogene Variante.* Auch streuen die zahlreichen situationstheoretisch fundierten Arbeiten hinsichtlich des jeweils betrachteten Untersuchungszeitraums. Eine deutliche Mehrzahl der Untersuchungen gibt jedoch einer schlaglichtartigen Momentaufnahme den Vorzug, bei der die zum Datenerhebungszeitpunkt bestehenden Kontextfaktoren und Gestaltungsformen erforscht werden, ohne dass die Prozesse ihrer vorherigen Entstehung und Entwicklung bzw. ihrer nachfolgenden Weiterentwicklung in den Erhebungsprozess einbezogen werden (Ausblendung der Vor- und Nachwelt). Die im Rahmen derartiger Untersuchungen erstellten Forschungsberichte gleichen somit einer Fotografie, die mit einer Belichtungszeit von 1/2000 sec. aufgenommen worden ist. Das Geschehende ist zu einer glasklaren, aber eben doch völlig starren Momentaufnahme verdichtet. Wer jedoch bspw. die Aufnahmen eines guten Sportfotografen betrachtet, wird erkennen, dass dieser mit wesentlich größeren Belichtungszeiten arbeitet, um die in seinem Objektbereich bestehende Dynamik in die Fotografie einzubringen. Entsprechend hierzu bilden zeitpunktbezogene Untersuchungen, die auch als *Querschnittuntersuchungen* bezeichnet werden, allenfalls einen Bruchteil der in den Unternehmen bestehenden Gestaltungswirklichkeit und Veränderungsdynamik ab. Zu bevorzugen sind daher ganze Zeiträume betrachtende *Längsschnittuntersuchungen*, zumal sie Explorationen

*Querschnitt-
studien*

*Längsschnitt-
studien*

in die Richtung von Kausalitätsstrukturen erlauben. Allerdings werden derartige Untersuchungen aufgrund ihres hohen Aufwandes bislang relativ selten durchgeführt (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.5).

- *Differentfinale Variante vs. äquifinale Variante.* Bisweilen wird eingewendet, dass Situationstheoretiker *generell* die Sichtweise vertreten, dass es für jede Situation *nur eine* angemessene („richtige“) Gestaltungsform gibt. Jeder Gestaltungsform wird also ein spezifisches Ergebnissniveau zugeschrieben, das sich von demjenigen anderer Gestaltungsformen unterscheidet (= differentfinale (variofinale) Variante). In der Tat arbeiten zahlreiche Situationstheoretiker im Rahmen ihrer empirischen Forschungsbemühungen vorwiegend mit korrelations- und regressionsstatistischen Analysetechniken, die es ermöglichen herauszufinden, welche Gestaltungsformen tendenziell mit einem hohen und welche eher mit einem geringen Erfolg einhergegangen sind. Trotz dieser Methodenpräferenz erscheint eine kategorische Gleichsetzung der Situationstheorie mit einem differentfinalen Denken, welches eine Gleichwertigkeit (Äquifinalität) alternativer Gestaltungsformen ausschließt (vgl. Abschnitt 4.5.5.2), unangebracht. Ähnlich wie bei dem zuvor kurz und weiter unten detaillierter behandelten Determinismusvorwurf (vgl. Abschnitt 3.4.7) ist dieser Kritik allenfalls für die älteren situationstheoretischen Konzeptionen eine universelle Gültigkeit zuzuschreiben.
- *Großzahlige Variante vs. kleinzahlige Variante.* Die Primärforschung betreibenden Wissenschaftler stehen vor der Grundsatzentscheidung, ob sie ihren „Blick in die reale Welt“ auf dem Wege *großzahliger, flächendeckender (quantitativer) Untersuchungen* oder anhand von *kleinzahligen, üblicherweise in Fallstudienform durchzuführenden (qualitativen) Untersuchungen* realisieren wollen. Beide Formen des Realitätszugangs werden im Schrifttum überaus kontrovers diskutiert, wobei die Positionen klar verteilt sind (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.4). Bereits ein kurzer Blick auf die Argumentationslage verdeutlicht, dass die Vorteile der einen Untersuchungsform die Nachteile der anderen sind und umgekehrt (Neider 1981; Andrews/Noel 1986; Yin 1989; Dittenhofer 1992; McCutcheon/Meredith 1993; Kutschker/Bäurle/Schmid 1997):

Die Verfechter der *kleinzahligen Fallstudienmethode* verweisen gerne auf folgende *Vorteile*:

- Diese „hands-on-experience-method“ ermöglicht ein Lernen aus herausragenden Einzelbeispielen und entspricht der menschlichen Neigung zum Vorbildlernen („learning from success“).
- Auch bietet sie die Möglichkeit der Eruiierung von Ursachen, die *im speziellen Einzelfall tatsächlich* bestimmte Verhaltensweisen bewirkt

**Unterschiedliche
Erfolgsniveaus**

Samplegröße

**Vorteile von
Fallstudien**

Nachteile von Fallstudien

haben. Eine präzisere Identifikation von Kausalitätsmustern ist somit möglich.

- Überdies bestehen bei einem Einsatz der Fallstudienmethode aufgrund der Erarbeitung qualitativer Eindrücke bessere Aussichten, die handlungsleitenden Werthaltungen und Attitüden der Entscheidungsträger zu durchdringen und das von dem jeweiligen Unternehmen gezeigte Verhalten ganzheitlich zu verstehen.
- Des Weiteren bieten sich Fallstudien an, weil Manager als „Konsumenten des Wissens“ in ihrem beruflichen Leben am ehesten solche Konzepte berücksichtigen, die direkt aus der realen Lebenswelt entspringen sind.

Diesen Vorzügen stehen jedoch *gravierende Nachteile* gegenüber:

- So ist zu bedenken, dass die „real-life-situation-method“ immer eine Studie des besonderen Falles sein wird und dementsprechend große Probleme hinsichtlich der Generalisierung der erarbeiteten Befunde entstehen. Insbesondere ist die Entwicklung von nomologischen Aussagen nicht möglich (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1).
- Dieses Problem ist umso größer, als das Fallmaterial sich leicht auf außergewöhnliche, atypische und seltene Unternehmenssituationen beziehen kann.
- Überdies ist es fraglich, ob sich ein Forscher – selbst bei Durchführung intensiver Dokumentenanalysen und Interviews – den beanspruchten weitreichenden Einblick in den Einzelfall verschaffen kann.
- Nicht wenige der Vorbildunternehmen, die im Mittelpunkt von Fallstudienanalysen stehen, sind später in eine Krise geraten und dann ist zu fragen, was ein derartiger „Idealbefund“ dann noch wert ist.
- Schließlich kann auch ein fallstudienartiges Material immer nur ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit wiedergeben.

Aufgrund dieser widersprüchlichen Beurteilungsstruktur ist es nicht möglich, eine generelle Präferenz zugunsten einer großzahligen oder einer kleinzahligen situativen Forschung abzugeben. Die Wahl ist im Rahmen des jeweiligen Forschungsprojekts unter Berücksichtigung der dort herrschenden Verhältnisse zu treffen.

- *Handlungsorientierte Variante vs. analytische Variante.* Der Unterschied zwischen diesen Varianten besteht darin, dass die Erstgenannte im Gegensatz zur Letztgenannten nicht nur die in der Realität bestehende

Handlungssituation geistig durchdringen, sondern darüber hinaus auch gestaltungsbezogene Vorschläge unterbreiten will. Mit dieser unter anderem bei Gnirke (1998) zu findenden Unterscheidung wird auf die bereits in Abschnitt 1.2 dargelegten Stufen der Theoriebildung abgehoben. Weiterhin verwundert es nicht, dass die handlungsorientierte Variante in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung, die analytische hingegen in den Sozialwissenschaften vorherrscht. Weitere Spezifika dieser Varianten sind in Abbildung 3-13 (Gnirke 1998) zusammengefasst.

Als „aufgeklärt“ sind jene situationstheoretischen Arbeiten zu bezeichnen, die multikausal und zeitraumbezogen angelegt sind, nicht einseitig von einem determinierenden Kontext ausgehen und darauf verzichten, eine Gleichwertigkeit unterschiedlicher Gestaltungsformen von vornherein auszuschließen (vgl. auch Abschnitt 4.5 – Gestaltansatz).

*Aufgeklärte
situative
Forschung*

3.4.4 Handhabung der Situationstheorie im Forschungsprozess

Um die Situationstheorie im Erkenntnisgewinnungsprozess handhaben zu können, bedarf es

- einer Bestimmung der zu berücksichtigenden Variablenkomplexe (Kontextvariablen, Gestaltungsvariablen, Erfolgsvariablen) sowie
- einer inhaltlichen Präzisierung bzw. Spezifikation der Beziehungen zwischen diesen Variablen(komplexen).

Die Bewältigung dieser Aufgaben hat von der in Abbildung 3-12 dargestellten konzeptionellen Grundanordnung der Situationstheorie auszugehen.

Nach situationstheoretischem Verständnis muss die erstgenannte, die *variablenbestimmende* bzw. *-präzisierende Aufgabe* vom jeweiligen Forscher selbst geleistet werden. Er muss diese Aufgabe in jedem Forschungsprojekt immer wieder aufs Neue angehen, weil je nach Erkenntnisbereich unterschiedliche Rahmenbedingungen, Gestaltungsparameter und Erfolgsdimensionen relevant sind. Wenn es bspw. darum geht, einen angemessenen Führungsstil für Vorgesetzte zu ermitteln, dann sind unter anderem die Komplexität der zu bewältigenden Aufgabe, die Fähigkeiten und Motive der Mitarbeiter sowie die Übereinstimmung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele zu berücksichtigen. Sollen Strategien für den Eintritt in Auslandsmärkte aufgezeigt werden, dann erscheinen unter anderem der Globalisierungsgrad der jeweiligen Branche, die auf dem jeweiligen Gastlandsmarkt herrschende Wettbe-

2 Kernaufgaben

werbsituation sowie die Finanzkraft des untersuchten Unternehmens opportune Kontextfaktoren.

Abbildung 3-13

Vergleich der handlungsorientierten und analytischen Variante der Situationstheorie

Merkmale	Handlungsorientierte Variante der Situationstheorie	Analytische Variante der Situationstheorie
■ ursprüngliche Verbreitung	Managementlehre	Organisationssoziologie, vergleichende Organisationsforschung
■ primäres Forschungsinteresse/ Bezugsrahmen	Anknüpfung an praktische Gestaltungsprobleme und Entwicklung eines Bezugsrahmens für eine rationale Problemlösung (technokratisches Wissensziel)	Beschreibung und statistische Erklärung von Strukturunterschieden; Gestaltungsempfehlungen werden nicht angestrebt (aufklärendes Wissenschaftsziel)
■ Betrachtungsperspektive	Der rationale Organisationsgestalter, der Gestaltungsziele verfolgt und die am besten geeignete Strukturvariante auswählen möchte	Perspektive eines Wissenschaftlers, der Strukturunterschiede beschreiben und erklären möchte
■ Definition von Organisationsstrukturen	Organisationsstruktur als Instrument oder Aktionsparameter, durch die den verfolgten Zielen entsprechende Wirkungen hervorgerufen werden können	Die Beschreibung von Organisationsstrukturen orientiert sich an formalen Organisationsbeschreibungen (i.d.R. auf Basis des Bürokratiemodells von Weber)
■ Beziehung zwischen Aktionsparametern und Wirkung bzw. Zielerreichung	Durch die Situation als Restriktion der Gestaltungsmaßnahmen kann keine direkte generelle Beziehung hergeleitet und der Entscheidung zugrundegelegt werden	Begriff der Situation bleibt zunächst inhaltlich offen. Erst nach Anwendung einer statistischen Analyse ist es möglich, die relevanten Situationselemente herauszufiltern
■ Übergeordnetes Untersuchungsziel	Eine Struktur zu finden, die unter Beachtung der Situation dem verfolgten Ziel (angestrebte Wirkung) am besten entspricht = Fit zwischen Situation und Struktur	Erklärung von Strukturunterschieden (Strukturdimensionen werden als zu erklärende, abhängige Variablen definiert und der Kontext als unabhängige Variable)
■ Beziehung zwischen den Elementen	Zum einen bestehen empirische Beziehungen (als Diagnoseeinflussgrößen), zum anderen bestehen Beziehungen, die die Notwendigkeit eines gestalterischen Eingriffs behandeln (Therapie)	Zwischen dem inhaltlich offenen Situationsbegriff und dem ausführlich formulierten Strukturkonzept steht ein schwarzer Kasten [...], über dessen Inhalt bestenfalls bei nachträglicher Interpretation einige Andeutungen gemacht werden
■ Umsetzung in der Realität	Es handelt sich hier um ein formales Modell, das durch konkrete Ziele, relevante Situationsfaktoren und Wirkungshypothesen inhaltlich ausgefüllt werden muss, dann aber als Gestaltungsgrundlage dient	Hauptaufgabe dieses Ansatzes ist die Ermittlung von empirischen Zusammenhängen. Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung in der Praxis werden nicht gegeben

Spezifikation von Beziehungen

In einem zweiten Schritt sind Überlegungen anzustellen, welche Beziehungen zwischen den thematisierten Situations-, Gestaltungs- und Erfolgsvariablen zu vermuten sind. Zu beantworten sind Fragen wie: Wirken alle berücksichtigten Kontextvariablen direkt auf die Gestaltungsvariablen ein? Oder sind zwischen den (bzw. einigen der) Kontextvariablen hierarchische Wirkungsbeziehungen zu vermuten? Wie sehen diese hierarchischen Wirkungsbeziehungen aus? Bestehen Moderator- oder Mediator-Beziehungen? Liegen auch im Kreise der Gestaltungsvariablen Wirkungsbeziehungen vor? Bestehen Rückwirkungen vom erzielten Erfolg auf die Gestaltungsvariablen (oder sogar auf die Kontextvariablen)?

Ohne der in Abschnitt 3.4.7 zu leistenden Generalkritik an der Situationstheorie vorgreifen zu wollen, ist bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Wahl, Spezifikation und Anordnung geeigneter Variablenbereiche mitunter große Probleme bereiten kann. Jede dieser Aufgaben ist nämlich von einer beträchtlichen *Uneindeutigkeit* geprägt. Der Forscher hat also Ermessensspielräume, die zu Fehlern führen können. Zur Lösung dieser hauptsächlich von Relevanz-, Modellierungs- und Operationalisierungsfragen beherrschten Aufgabe sind von wissenschaftlicher Seite aus immer wieder Versuche unternommen worden, allgemeine Modelle bzw. Bezugsrahmen zu entwickeln. Zu denken ist insb. an den Bezugsrahmen des Aston-Projekts (Pugh et al. 1963) oder an das von Child (1972) erarbeitete Konzept der strategischen Wahl.

3.4.5 Vergleich der Situationstheorie mit älteren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Die Situationstheorie weist deutliche inhaltliche Bezüge zu mehreren anderen Theorien auf. Diese Bezüge stellen teilweise jedoch Gegenbewegungen zu den vorausgegangenen Theorien dar.

- Die in Abschnitt 3.1 diskutierten *Arbeiten der Urväter der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung* (Weber, Taylor, Fayol) werden durch die Situationstheorie eher relativiert als inhaltlich unterstützt. Die Situationstheoretiker plädieren nämlich für keine absolute, sondern für eine kontextbezogene Formulierung betriebswirtschaftlicher Gestaltungsformen. Andererseits lässt sich die Situationstheorie auch durchaus in die Tradition des Weberschen Bürokratiemodells stellen, (1) weil die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler aufgrund der damals zunehmenden Kritik an dem Bürokratiemodell erst dazu „verleitet“ wurden, situativ zu denken und (2) weil

*Situations-
theorie ...*

... versus Urväter

... versus
Systemtheorie

die frühen Situationstheoretiker ihre situationsbezogenen Hypothesen auf die Merkmale des Bürokratiemodells bezogen hatten.

- Auch zur *Systemtheorie* bestehen merkwürdige, inhaltlich jedoch wiederum uneinheitliche Verbindungen. Einerseits unterstreichen beide Theorien die Existenz und hohe Bedeutung zahlreicher Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt; andererseits nimmt die Situationstheorie im Gegensatz zur Systemtheorie jedoch an, dass es möglich ist, einzelfallübergreifende Aussagen hinsichtlich der Art dieser Beziehungen zu formulieren. Die Situationstheorie stellt somit mehr als die Systemtheorie die Entwicklung spezifischer Variablenbeziehungen in Aussicht. Überdies begreifen die Systemtheoretiker den Kontext ganzheitlich und sie lehnen daher die Präferenz der Situationstheoretiker zu einer analytisch-zerlegenden („sezierenden“) Betrachtung des Kontexts ab.

... versus verhaltenswissenschaftliche
Theorie

- Die *Human-Relations-Bewegung* (vgl. Kieser 1999d) sowie die aus dieser hervorgegangene *verhaltenswissenschaftlichen Theorie* (vgl. Abschnitt 3.5) haben sich insofern auf die Situationstheorie ausgewirkt, als beide auf die hohe Bedeutung von Personmerkmalen in Entscheidungsprozessen hinweisen. Und eben diese Personmerkmale werden zumindest in einem Teil der situationstheoretischen Arbeiten in den Forschungsplänen berücksichtigt. Es wird also gefragt, wie die Entscheidungsträger den Kontext wahrnehmen und welche Gestaltungsformen sie aufgrund dieser Wahrnehmungen realisieren.

3.4.6 Exkurs: Problematisierung von Erfolgsanalysen als Element situationstheoretischen Denkens

Sinn von
Erfolgsanalysen

Im Zuge des Aufkommens der Situationstheorie haben systematische Erfolgsanalysen in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung stark an Bedeutung gewonnen. Diese Parallelentwicklung ist plausibel: Vielfach ist man nämlich bei einer rein theoretischen, ausschließlich auf Vernunftüberlegungen beruhenden Bestimmung von Passereffekten zwischen Kontextausprägungen und Gestaltungsformen mit einer nicht unerheblichen Restgröße an argumentativer Mehrdeutigkeit konfrontiert. Nicht selten erscheinen mehrere Zuordnungen von Kontext und Gestaltung plausibel und es ist daher zweckmäßig, explizit zu prüfen, ob und inwieweit sich unterschiedliche Kontext-Gestaltungs-Zuordnungen tatsächlich auf den Erfolg von Unternehmen auswirken (Mellewig/Decker 2006). Das übergeordnete Ziel derartiger Erfolgsanalysen ist klar: Wenn es nämlich möglich wäre, gesicherte Erkenntnisse hinsichtlich Zuordnungen von Kontextfaktoren, Gestaltungsformen und Erfolgsausprägungen zu bestimmen,

dann wäre ein großer Schritt von einer deskriptiv-erklärenden zu einer präskriptiv-normativen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung getan. Erfolgsanalysen stellen also das Salz in der Suppe „Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung“ dar.

Allerdings sind situationstheoretische Untersuchungen, welche das Phänomen „Erfolg“ einschließen, mit vielfältigen Problemen konfrontiert. *Neun Problembereiche* ragen heraus (eine umfangreichere Diskussion dieser Problembereiche findet sich in Wolf 2000a; Woywode 2003; Schulte 2004):

- *Erstens* ist bislang ungeklärt, was das Wort „Erfolg“ überhaupt bedeuten soll. Vielfach wird auf eine Spezifikation des Begriffes gänzlich verzichtet oder er wird uneinheitlich verwendet (Littkemann/Lehmann/Holtrup 2005). Dies ist keineswegs Ausdruck einer Nachlässigkeit; oft ist der Verzicht darin begründet, dass Erfolg ein a priori unscharfes Konstrukt ist, das sich vielfach erst im Rahmen der in Unternehmen ablaufenden Interaktionsprozesse entwickelt.

Erfolg ist als *Ergebnis einer Aktivität* (Macharzina/Oechsler 1979) zu begreifen und er hat etwas mit Zielen und einem zielgerichteten Handeln zu tun. Meinungsverschiedenheiten bestehen freilich dahingehend, ob die Ergebnisbetrachtung mit oder ohne Berücksichtigung der eingesetzten Mittel erfolgen soll, wobei diese Frage – der herrschenden Meinung zufolge – den Gabelungspunkt zwischen *Effektivität* und *Effizienz* markiert (vgl. z. B. Fessmann 1980; Scholz 1992). Danach ist der *Effektivitätsbegriff* dann zu verwenden, wenn lediglich der Zielerreichungsgrad und die *grundsätzliche* Eignung eines Mittels zur Zielerreichung thematisiert werden, wenn es also darum geht, die „richtigen Dinge zu tun“. Der *Effizienzbegriff* bietet sich hingegen an, wenn das Verhältnis von Input und Output im Vordergrund steht, der relative Zielbeitrag von Maßnahmen erfasst und hierdurch eine Abstufung der Maßnahmen nach ihrer Güte ermöglicht werden soll. Der Wunsch des „doing the things right“ steht hier im Mittelpunkt. Aufgrund der Einbeziehung der Inputdimension bzw. des Faktorverbrauchs scheint das Effizienzkonzept zunächst umfassender bzw. differenzierter zu sein, da hier relationale Überlegungen angestellt werden, der relative Zielbeitrag von Maßnahmen erfasst sowie eine Abstufung derselben möglich wird. Effektivitätsbetrachtungen erscheinen jedoch nicht minder bedeutsam, da günstige Input-Output-Relationen dann als unbefriedigend angesehen werden müssen, wenn die inputsparsam erreichten Ziele inhaltlich nicht stimmen. Was nützt es schon, wenn ein Automobil zwar lediglich 1,7 Liter Kraftstoff je 100 km verbraucht, den (die) (Mit-)Fahrer jedoch zu keinem interessanten Zielpunkt zu führen vermag? Beide Aspekte des Erfolgsbegriffs sind also gleichermaßen wichtig; Manager müssen die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen sparsam *und* zielführend einsetzen. Die gleichzeitige

*Erfolgsanalysen
führen zu 9 Pro-
blembereichen*

*Unklarer
Erfolgsbegriff*

Realisierung eines hohen Effektivitäts- und Effizienzniveaus gestaltet sich insofern als schwierig, als zwischen diesen Größen sehr häufig „tradeoffs“ bestehen (March 1991). Das in den letzten Jahren intensiv diskutierte Ambidextrie-Konzept (Tushman/O'Reilly III 1996; Raisch et al. 2009) will diese Dilemma-Situation überwinden.

Wessen Erfolg?

■ Ein *zweites Problem* der Erfolgsforschung resultiert aus der Tatsache, dass bislang nicht geklärt ist, *wessen* Erfolg (Müller-Christ/Hülsmann 2003) im Rahmen von Erfolgsuntersuchungen zu analysieren ist. Dieses Problem spiegelt die unzureichende Konkretisierung des Konzepts des *interessenpluralistischen Unternehmens* (vgl. Cyert/March 1963) wider, in dessen Rahmen der Kreis der an Unternehmen berechtigterweise interessierten Akteure nicht hinreichend genau genug spezifiziert worden ist. Abgesichert ist in diesem Konzept lediglich die Minimalaussage, dass die Interessen mehrerer Gruppen zu berücksichtigen sind. Denkbar ist zwar eine Konzentration auf die Interessen jener Gruppen, denen die Unternehmensverfassung Einflussrechte zubilligt (Kapitaleigner, je nach Mitbestimmungssituation Arbeitnehmer und leitende Angestellte); doch greift diese Vorgehensweise insofern zu kurz, als sie die indirekten Einflussmöglichkeiten anderer Stakeholder ignoriert. Aber selbst wenn bestimmte Interessengruppen über keinerlei Einflusspotenziale gegenüber dem jeweiligen Unternehmen verfügen, erscheint vor dem Hintergrund einer ethikgeleiteten Unternehmensführung eine Berücksichtigung ihrer Interessen angezeigt. Die Problematik einer hinreichend exakten Bestimmung zu berücksichtigender Interessenträger hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft, da in vielen Branchen die Anzahl der an Unternehmen Interessierten aufgrund der hohen gesellschaftlichen Relevanz der Unternehmen drastisch zugenommen hat.

Wahl von Erfolgskriterien

■ Der *dritte Problemherd* der Erfolgsforschung betrifft die Ableitung anzuwendender Erfolgskriterien bzw. -indikatoren. Dieser Problemherd ist im Falle empirischer Forschung besonders bedeutsam, weil hier – mehr noch als bei rein theoretischen Arbeiten – die Notwendigkeit besteht, von der allgemeineren begrifflichen zur spezifischeren Messebene „hinabzusteigen“. Formal gesehen ist die im Rahmen der Erarbeitung von Erfolgskriterien zu leistende Aufgabe eindeutig: Es müssen Messkriterien bestimmt werden, welche durch ein hohes Maß an Konstruktvalidität gekennzeichnet sind. Die verwendeten Messkriterien müssen also das untersuchte Erfolgskonstrukt auch tatsächlich abbilden (Steers 1975). In praxi ist eine Überprüfung der Konstruktvalidität jedoch kaum leistbar, da – wie zuvor gezeigt – sich weder die Praktiker noch die Wissenschaftler einig sind, was der Begriff „Erfolg“ beinhaltet (Speckbacher/Ruthner 2002). Hier ist mit einem Spannungsverhältnis umzugehen: Einerseits werden Unternehmensziele üblicherweise situationsbezogen ausgehan-

delt; andererseits ist es die Aufgabe der Erfolgsforschung, zeitüberdauernd gültige Messkriterien zu verwenden (*Kriteriumsstabilität*).

Eine vollständige Stabilität des Erfolgskriteriums ist im betriebswirtschaftlichen Kontext auch deshalb kaum realisierbar, weil viele Erfolgskriterien eine transitorische Natur aufweisen. So steht bspw. in Zeiten guter wirtschaftlicher Entwicklung die Effizienz der Leistungserstellungsprozesse im Vordergrund, während in wirtschaftlichen Krisenzeiten das Liquiditätsziel an Wichtigkeit gewinnt. Daher dürfte sich der Idealzustand, Erfolgskriterien zu finden, welche in sämtlichen Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung gleichermaßen relevant sind, kaum in einer befriedigenden Weise realisieren lassen.

Überdies sind sich die Fachgelehrten im Zusammenhang mit der Bestimmung von Erfolgskriterien darüber uneinig, *wie viele Messkriterien der Erfolgsuntersuchung zugrunde zu legen* sind. Bedauerlicherweise wird vielfach die bestehende *gegenseitige Abhängigkeit von Erfolgskriterien nicht beachtet*. Oft wird in einer recht unreflektierten Weise eine große Zahl an Erfolgskriterien zusammengestellt, welche – insb. aufgrund der in Unternehmen bestehenden begrenzten verteilungsfähigen Wertmenge – in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen. Unterschiedlich vorgegangen wird schließlich auch im Hinblick auf die Frage, ob eine *Zusammenfassung bzw. Verdichtung von Erfolgskriterien* zulässig ist oder nicht.

- Als *viertes Problemfeld* der Erfolgsforschung präsentiert sich die Erhebung von Informationen über die Ausprägung der Erfolgskriterien. Hier sollten die Gütekriterien „Akkuratess“ und „Konsistenz“ im Vordergrund stehen (Hrebiniak/Joyce/Snow 1989). In der Praxis der empirischen Erfolgsforschung werden diese Gütekriterien aufgrund ungeeigneter Messinstrumente häufig nur in einem sehr bescheidenen Umfang erfüllt. Fragwürdig erscheint insb. die Nutzung einer skalengestützten Erhebungsform, da sich die Standardausprägungen der Skalen vielfach der Vorstellungskraft der Respondenten entziehen und weil sie überdies viel zu grob justiert sind. In dieser Besonderheit ist auch die Tatsache begründet, dass sich stakeholderbezogene, oft unter dem Schlagwort „soziale Effizienz“ codierte Erfolgsdimensionen noch schlechter messen lassen als shareholderbezogene: Aufgrund der Heterogenität der seitens der Stakeholder an die Unternehmen herangetragenen Ziele muss hier überzufällig häufig mit aggregierenden Skalen gearbeitet werden. Aber auch bei der Interpretation von shareholderbezogenen Erfolgsdaten ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen in ungleicher Weise über die Ausprägung ihres ökonomischen Erfolgs berichten.

- Der *fünfte Problemherd* der Erfolgsforschung resultiert aus der Multikausalität des Phänomens „Erfolg“. Dieses Problem wird dann relevant,

Erhebung von erfolgsbezogenen Informationen

Multikausalität von Erfolg

wenn Erfolgsanalysen nicht nur in einer rein deskriptiven Weise (Unternehmen „A“ ist erfolgreicher als Unternehmen „B“) betrieben werden, sondern wenn – wie in sehr vielen Fällen – herausgearbeitet werden soll, warum A erfolgreicher ist als B. Dann erlebt der Forscher in aller Regel schmerzlich: „performance is an amalgam of many factors“ (Stopford/Wells 1972, S. 79). Selbst wenn sich die Ausprägungen der Unternehmen entlang der Erfolgsindikatoren bestimmen lassen, lassen sie sich häufig kaum in einer eindeutigen Weise einzelnen Verursachungsfaktoren zuordnen.

Zeitbezug

- Ein *sechstes Problemfeld* betrifft die Frage, ob Erfolgsanalysen primär vergangenheits- oder zukunftsgerichtet sein sollen. In der Praxis der Erfolgsforschung werden fast durchweg vergangenheitsbezogene Indikatoren bevorzugt. Dies erscheint zunächst im Widerspruch zu der bei weit-sichtigen Entscheidungsträgern vorhandenen intuitiven Neigung zugunsten eines zukunftsbezogenen Erfolgsverständnisses zu stehen. Andererseits eröffnen jedoch zukunftsgerichtete Erfolgsindikatoren in weitaus stärkerem Maße als vergangenheitsorientierte Raum für Spekulationen: Das Einschätzungs- und Verifikationsproblem ist in diesem Falle nämlich noch viel größer als im Fall der vergangenheitsorientierten Erfolgsbestimmung.

Zeitfenster

- Der *siebte Problemherd* bezieht sich auf die Festlegung eines geeigneten Zeitraumes der Erfolgsmessung. Obwohl es unstrittig sein dürfte, dass sowohl die Kontext- als auch die Gestaltungsfaktoren dem Erfolg von Unternehmen zeitlich vorgelagert sind, Erfolg also die Konsequenz *vo-rausgehender* Bedingungen und Handlungen ist, lassen sich keine allgemeinen Anhaltspunkte definieren, (1) wieviel Zeit verstreicht, bis die Rahmenbedingungen und Gestaltungsformen ihre Erfolgswirkungen entfalten und (2) über welchen Zeitraum hinweg die Erfolgswirkungen der Rahmenbedingungen und Gestaltungsformen anhalten. Diese Frage ist insofern überaus bedeutsam, weil bei vielen betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen zunächst einmal negative „net benefits“ auftreten, bevor sich dann die beabsichtigten positiven Wirkungen einstellen (vgl. Ezzamel/Hilton 1980). Ebenso wenig lassen sich eindeutige Angaben machen, wieviel Zeit verstreicht, bis Unternehmen mit einer schlechten „Performance“ ihre Gestaltungsformen modifizieren (vgl. auch Weber 2001). Konsensfähig dürfte aber immerhin sein, dass es nicht ausreicht, wenn der Erfolg von Gestaltungsformen ausschließlich an den Erfolgs-werten einzelner Jahre bestimmt wird; eine Forderung, die in der Welt der One-Shot-Untersuchungen jedoch zu selten eingehalten wird.

Anspruchsniveau

- Ungeklärt ist im Rahmen des *achten Problem-bereichs* aber auch die Frage des bei der Führung von Unternehmen anzustrebenden angemessenen Erfolgsniveaus. Implizit gehen fast alle Erfolgsuntersuchungen von der

Idee einer Erfolgsmaximierung aus, welche insb. in Zeiten abnehmender gesamtwirtschaftlicher Wachstumsraten kritisch zu hinterfragen ist. Konzepte eines „satisficing“ bzw. „optimizing“ finden in der praktischen Erfolgsforschung kaum eine Berücksichtigung (vgl. Abschnitt 3.5.2).

- Ein *neunter Problemherd* liegt schließlich vor, weil nur in den wenigsten Untersuchungen eine Überprüfung der theoretischen Relevanz der angewandten Messkonzepte und -methoden erfolgt. Es sollte also weitaus stärker als bisher gefragt werden, ob es mit den genutzten Messkonzepten und -methoden möglich ist, das Wissen über Unternehmen und über die Sinnhaftigkeit der in ihnen ablaufenden Prozesse zu steigern.

Angesichts der dargelegten Fülle an substanzhaltigen Problemen der Erfolgsforschung überrascht es kaum, dass in einem beträchtlichen Teil der empirischen Erfolgsforschung keine aussagekräftigen bzw. konsistenten Ergebnisse gewonnen werden konnten.

*Theoretische
Relevanz*

3.4.7 Kritische Würdigung der Situationstheorie

Wie oben angedeutet zählt die Situationstheorie zu den umstrittensten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien überhaupt. Ihr sind zahlreiche kritische Einwände entgegengestellt worden (vgl. zu diesen und zum Nachfolgenden Schreyögg 1978; Wilpert 1980; Schoonhoven 1981; Tosi/Slocum 1984; Kieser/Kubicek 1992; Schmid 1994; Kieser 1999e; Knoll 2007). Da ein nicht unbeträchtlicher Anteil dieser Einwände selbst kontrovers diskutiert werden kann, soll nun im Anschluss an die Darlegung der Stärken der Situationstheorie eine detailliertere Diskussion dieser Einwände geleistet werden.

Beurteilung

Der Situationstheorie ist *zugute* zu halten, dass ihr grundlegender Denksatz in hohem Maße plausibel ist. Wir alle haben schon in vielerlei lebensweltlichen Bereichen erfahren, wie unwahrscheinlich und fragwürdig zugleich standardisierte Verhaltensmuster sind. Überdies ist mit der Situationstheorie eine Forschungskonzeption verfügbar, mit der manche der einander widersprechenden Befunde der universalistisch angelegten älteren Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung erklärbar geworden sind. Weiterhin haben situationstheoretisch fundierte Untersuchungen auch erheblich zur Steigerung des geringen Spezifikationsgrads systemtheoretischer Arbeiten (vgl. Abschnitt 3.3) beigetragen. Darüber hinaus spricht für diese Theorierichtung, dass „unsere Welt“ durch ein hohes und weiter steigendes Ausmaß an Individualisierung und damit Segmentierung gekennzeichnet ist, das nicht nur den sozialen, sondern auch den technischen, rechtlichen, ökonomischen und sogar ökologischen Bereich

Stärken

betrifft. Jeder Akteur hat somit in einem fortwährenden Prozess immer wieder aufs Neue zu klären, welche Gestaltungsform in seinem hochspezifischen Kontext zweckmäßig ist (bzw. wie er umgekehrt seinen Kontext an sein Verhaltensmuster anpassen kann). Diesem auf eine Individualisierung bzw. Segmentierung hinauslaufenden Megatrend (Albers/Becker 2001) trägt die Situationstheorie insofern Rechnung, als sie Vielfalt nicht negiert, sondern zum Kern ihres Forschungsansatzes macht. Schließlich spricht für die Situationstheorie auch deren extreme Verbreitung: Sie wäre nicht von einer derartig großen Zahl an denkenden Wissenschaftlern zur Fundierung ihrer Forschungsprojekte herangezogen worden, wenn sie in hochgradigem Maße unvernünftig wäre.

Schwächen

Im Rahmen der *negativen Kritik* sind 21 Einwände zu diskutieren:

- Zunächst wird der Situationstheorie vorgeworfen, dass sie nicht mehr sei als ein *formalanalytisches Grundgerüst*. Ihr mangle es an einer hinreichenden Konzeptualisierungsleistung (Macharzina 1980) und ihr intellektueller Gehalt sei gering: Sie postuliere lediglich die Notwendigkeit einer Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Kontextvariablen und Gestaltungsvariablen. Die Theorie würde keine Ideen entfalten, wie diese Zusammenhänge auszusehen hätten. Insbesondere sei ungeklärt, welche Kontextvariablen zu berücksichtigen und wie die Beziehungen zwischen diesen Variablen zu modellieren seien. Die Theorie stelle also *keine inhaltlichen Argumente* bereit; sie sei somit theorielos.

Theorielosigkeitsvorwurf

Bedauerlicherweise sei es bislang noch nicht gelungen, ein *allgemeingültiges*, bei zahlreichen Untersuchungsangelegenheiten einsetzbares Variablensystem abzuleiten. Stattdessen würde in der Mehrzahl der kaum mehr überblickbaren Studien eine Fülle von Variablen miteinander in Beziehung gesetzt, ohne inhaltliche Gründe für deren Zusammenwirken aufzuspüren. Die Befundmenge würde in der wenig nutzbringenden Feststellung „It all depends!“ kulminieren. Die Nichtverfügbarkeit allgemein akzeptierter Forschungspläne würde die Kommunikation der Situationstheoretiker untereinander behindern: Jeder würde von seinem eigenen, anderweitig nicht genutzten Forschungsplan ausgehen und somit sei ein systematischer Vergleich der in den einzelnen Untersuchungen gewonnenen Forschungsergebnisse kaum möglich.

Dieser Einwand ist differenziert zu beurteilen. Einerseits wird es angesichts der Unterschiedlichkeit organisations-, management- und unternehmensführungsbezogener Fragestellungen vermutlich nicht möglich sein, ein allgemeingültiges, bei einer größeren Zahl von Untersuchungsangelegenheiten einsetzbares Variablensystem zu entwickeln. So gesehen muss dieser erste Einwand als überzogen bezeichnet werden. Andererseits ist er jedoch sehr ernst zu nehmen. Die Situationstheorie stellt näm-

lich in der Tat keine materiell-inhaltliche Theorie, sondern lediglich ein übergeordnetes Formalraster für (empirische) Untersuchungen dar.

Dieser Mangel lässt sich nur dann überwinden, wenn eine inhaltsbezogene Organisations-, Management- bzw. Unternehmensführungstheorie hinzugezogen wird. Situationstheoretische Forschung bedarf also stets einer Ergänzung durch eine weitere Theorie, aus der materiell-inhaltliche Argumente hinsichtlich relevanter Variablen sowie über das „Wie“ der zu postulierenden und zu prüfenden Zusammenhänge abgeleitet werden können.

Da der erstgenannte Einwand forschenseitig durch die Hinzuziehung einer passenden Inhaltstheorie überwunden werden kann (Dutzi 2005), kann er nicht als vernichtende Kritik an der Situationstheorie bezeichnet werden.

- Im Rahmen des vielerorts artikulierten *Dataismusvorwurfs* wird bemängelt, dass viele Vertreter der Situationstheorie insofern gegen den idealtypischen Forschungsplan verstoßen würden, als sie darauf verzichten, zunächst einmal theoriegeleitete Hypothesen zu formulieren, die sie hernach empirisch testen. Vielfach würden „Dinge“ korreliert bzw. miteinander in Zusammenhang gebracht, die nichts miteinander zu tun haben. Im Extremfall würden sogar alle in den Forschungsplan einbezogenen Variablen miteinander korreliert und jene Zusammenhänge als „Befunde“ bezeichnet, die im betreffenden Datensatz statistisch signifikant sind (Martin 1998; Schramm 1998). Von Befunden würde dabei auch dann gesprochen werden, wenn keine hinreichenden inhaltlichen Gründe für die Substanz des vorgefundenen Variablengleichlaufs sprechen würden. Die Situationstheorie sei demnach theorielos. Kubicek (1977) hat diesen Einwand in dem Hinweis zusammengefasst, dass die Situationstheorie zu einer Überbetonung des Begründungszusammenhangs zu Lasten des Entdeckungszusammenhangs neige.

- Es lassen sich zahlreiche Untersuchungen nachweisen, in denen ein derartiger Dataismus auf die Spitze getrieben worden ist (z. B. Lukatis 1972). Gleichwohl spricht dieser Einwand nicht gegen die Situationstheorie per se, sondern erneut nur gegen einige Fälle ihrer Anwendung.

In den vergangenen Jahren ist in der Betriebswirtschaftslehre mit dem evidenzbasierten Management (evidence-based management) eine wissenschaftliche Strömung aufgekommen, die eine bessere empirische Absicherung der Entscheidungen von Managern fordert. Die Fachgemeinschaft müsse hierzu die Anzahl und den Integrationsgrad statistisch belastbarer empirischer Befunde über Kontext-Gestaltungs- sowie Gestaltungs-Erfolgs-Zusammenhänge steigern. Obwohl die Ziele dieser Denkrichtung auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen, zeigen Frank und Kie-

*Dataismus-
vorwurf*

*Evidenzbasiertes
Management*

*Geringe
Anschluss-
fähigkeit*

ser (2013), dass eine Übertragung dieses aus den Naturwissenschaften stammenden Ansatzes auf dem Managementbereich wenig Sinn macht. Auch werden in so mancher Untersuchung mit großem methodischem Geschütz wenig überraschende Binsenweisheiten erhärtet und die Suche nach tragfähigen inhaltlichen Erklärungen bleibt auf der Strecke (Pfeffer/Sutton 2006; Brodbeck 2008).

- Weiterhin wird das Argument in Stellung gebracht, dass situationstheoretische Arbeiten unter einer *mangelhaften Anbindung an die Vorwelt* leiden würden. Es würden immer wieder neuartige Variablenkonstellationen thematisiert bzw. geprüft, die mit den vorausgehenden Forschungsbemühungen wenig zu tun hätten. Viele Forscher würden „auf die Schnelle“ neuartige Bezugsrahmen „zusammennageln“. Eine Desintegration des Wissensbestandes sei die logische Konsequenz.

In der Tat leiden zahlreiche situationstheoretische Forschungsbemühungen unter diesem Mangel, doch gilt auch hier, dass dieser Einwand lediglich die Anwendung der Situationstheorie und nicht die Theorie als solche zu treffen vermag.

*Überbetonung
des Deskriptiven*

- In einigen Publikationen (z. B. Müller 1980) ist argumentiert worden, dass das Erkenntnisziel der Situationstheorie primär in der *deskriptiven Theoriebildung* bestehe und es wird demnach der Theorie ein geringes Anspruchsniveau zugewiesen.

Diese Auffassung ist aus zweierlei Gründen fraglich. Erstens werden Situationstheoretiker, die nicht nur die in der Realität bestehenden Zusammenhänge dokumentieren, sondern ihre Zusammenhangsvermutungen durch theoretisch abgestützte, inhaltliche Überlegungen untermauern, auch in der Lage sein, präskriptive und gestaltungsbezogene Aussagen zu unterbreiten. Und zweitens ermöglicht gerade die vielfach vollzogene Einbeziehung von Erfolgsanalysen einen Übergang von der deskriptiven zur präskriptiven Modellbildung.

*Verzicht auf Er-
folgsanalysen*

- Weiterhin wird in einem großen Teil der situationstheoretisch fundierten Untersuchungen darauf *verzichtet*, die erforschten Rahmenbedingungen bzw. Gestaltungsformen auf ihre *Erfolgswirkungen* hin zu untersuchen.

Obwohl Erfolgsanalysen grundsätzlich zu begrüßen sind, erscheint dieser Einwand insofern überzogen, als sich viele der Situationstheoretiker *aus guten Gründen* gegen eine explizite Erfolgsbetrachtung entschieden haben. Weil bei vielen Untersuchungsfragen die in Abschnitt 3.4.6 dargelegten Problemherde so bedeutsam erscheinen, verzichten die an diesen Fragen arbeitenden Wissenschaftler auf eine Erfolgsanalyse.

**Verschleierung
von Herrschafts-
strukturen**

- Überdies wird gesellschaftspolitisch argumentiert und betont, dass die Situationstheoretiker mit ihren Forschungsarbeiten zu einer Verschleierung bzw. Perpetuierung eingefahrener Herrschaftsstrukturen beitragen würden (Kieser 1999e). Sie würden in diese Richtung wirken, indem sie ihre Ursache-Wirkungs- bzw. Zusammenhangsanalysen auf die Beziehungen zwischen Situation, Gestaltung und Erfolg fokussierten, nicht jedoch mit der gleichen Forschungsenergie bzw. -intensität die Sinnhaftigkeit der herangezogenen *Erfolgskriterien* untersuchten.

Es mag wahr sein, dass einige der situationstheoretisch arbeitenden Forscher eine kritische Auseinandersetzung mit den von ihnen herangezogenen Erfolgskriterien vermissen lassen. Hieraus lässt sich jedoch wiederum lediglich eine Kritik an dem jeweiligen Forschungsprojekt ableiten, nicht eine solche an der Situationstheorie per se. Ganz im Gegenteil: Eine sorgfältige Durchführung situationstheoretischer Untersuchungen setzt nämlich mehr als manch andere der sonstwie fundierten Untersuchungen eine Operationalisierung der im Forschungsplan repräsentierten Konstrukte voraus und im Rahmen einer derartigen Operationalisierung ist der jeweilige Forscher gezwungen, sich inhaltlich sorgfältig mit den jeweiligen Konstrukten (Erfolgsindikatoren zählen zu diesen) auseinanderzusetzen. Die situationstheoretische Forschung trägt also vielleicht sogar noch mehr als manch andere zu einer Steigerung der organisationalen Transparenz bei.

- Auch erscheinen viele situationstheoretische Forschungspläne insofern zu *grobmaschig*, als sie die in der Realität bestehenden Erklärungsstrukturen zu sehr vereinfachen. Vielfach würden wichtige kontextuelle Einflussfaktoren des jeweiligen Gestaltungsbereiches ausgeblendet bleiben. Die Kritiker scheinen dabei vor allem die nur wenige Variablen umfassenden und teilweise als „naiv“ zu bezeichnenden älteren, in den fünfziger und sechziger Jahren durchgeführten Untersuchungen im Visier zu haben. Für die Mehrzahl der neueren situationstheoretischen Arbeiten trifft dieser Einwand freilich nicht mehr in demselben Maße zu, wenngleich zu konzedieren ist, dass es auch heutzutage kaum möglich sein dürfte, sämtliche bei organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Gestaltungsentscheidungen relevanten Einflussfaktoren in Forschungsdesigns zu berücksichtigen.
- Auch setzen sich viele empirisch arbeitenden Situationstheoretiker zu wenig mit der Frage der *Interdependenz der Kontextvariablen* auseinander. Derartige Interaktionseffekte zwischen Kontextvariablen sind fast immer vorhanden; sie werden jedoch weniger intensiv analysiert als die zwischen den Kontext- und Gestaltungsvariablen bestehenden Beziehungen. Viele Situationstheoretiker wenden sich also zu wenig dem Problem der Multikollinearitäten zu. Dieses Problem ist fraglos ernst zu nehmen, da

Grobmaschigkeit**Multi-
kollinearität**

**Determinismus-
kritik**

ausgeprägte Multikollinearitäten im Bereich von Kontextvariablen die Aussagekraft multivariater Erklärungsmodelle erheblich herabsetzen können. Andererseits gilt auch hier, dass dieses Problem eher auf die älteren als auf die neueren situationstheoretischen Arbeiten zutrifft.

- Wie im Rahmen der Gegenüberstellung der kontextdeterministischen und der kontextoffenen Variante bereits angedeutet, ist die Situationstheorie insb. von Schreyögg (1978, 1995) mit einer in eine fulminante Sprache gekleideten *Determinismuskritik* konfrontiert worden. Diese unterstellt der Situationstheorie, dass sie *generell* die Kontextfaktoren als unabhängige und die Gestaltungsformen von Organisationen (Unternehmen) als abhängige Größen begreife. Damit würde unterstellt, dass der Kontext stets diktieren, die „Entscheidungssträger“ stets zu folgen hätten (vgl. auch Kieser 2012).

Dieser Einwurf erscheint allerdings überzogen. Zumindest die aufgeklärten unter den Situationstheoretikern werden nämlich eine derartig apodiktische Sichtweise nicht vertreten. Sie werden sich nicht zu einer kategorischen, einzelfallübergreifenden A-priori-Klassifikation von beeinflussenden und beeinflussten Variablen verleiten lassen. Die Frage, welcher der beiden Komplexe nun treibend und welcher getrieben ist, werden sie stets aus dem jeweiligen Forschungsprojekt bzw. den jeweiligen Gegebenheiten heraus beantworten.

Überdies gehen die Einlassungen der „Determinismuskritik“ insofern an den realen Verhältnissen vorbei, als sie aus der Tatsache, dass ein Forscher Zusammenhänge zwischen Kontextvariablen und Gestaltungsformen systematisch untersucht und Variablengleichläufe analysiert, mir nichts, dir nichts darauf schließen, dass er generell die Existenz eindeutiger, vom Kontext ausgehender Kausalrichtungen unterstellt. Selbstverständlich besitzt der handelnde Manager sogar dann, wenn situativ forschende Wissenschaftler wiederholt festgestellt haben, dass eine bestimmte Gestaltungsform bei Vorliegen bestimmter Kontextbedingungen höheren Erfolg gestiftet hat als andere, die Freiheit, die als weniger erfolgreich ausgewiesene Gestaltungsform anzuwenden.

Beschäftigt man sich mit neueren situationstheoretischen Arbeiten etwas intensiver, dann gewinnt man den Eindruck, dass dort bezüglich der Kausalitätsrichtungsfrage differenziert argumentiert und von Fall zu Fall geprüft wird, in welchem Maße der Kontext des unternehmerischen Gestaltungshandelns beeinflussbar ist. Daher muss man den Determinismuskritikern umgekehrt vorhalten, dass sie die Situationstheoretiker in einem ersten Schritt in eine Ecke drängen, in welche diese weder stehen noch hinwollen, und dass sie hernach in einem zweiten Schritt bemängeln, dass die Situationstheoretiker eben diese (unfreiwillig eingenom-

mene und wenig attraktive) Position innehaben. Man definiert ein „Problem“ eben so, wie man es braucht, um es kritisieren zu können.

Die Determinismuskritik erscheint aber auch deshalb überzogen, weil sich im Handlungskontext von Unternehmen durchaus Aspekte bzw. Facetten wie Unternehmensnationalität und -alter oder Gründungsmodus finden, die von den Entscheidungsträgern nicht bzw. nicht mehr beeinflusst werden können, aber trotzdem ein hohes Maß an Gestaltungsrelevanz aufweisen. Weiterhin sind manche für die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen relevanten Kontextvariablen wie bspw. die Rechtsform oder die Größe von Unternehmen nur unter Inkaufnahme eines sehr hohen Aufwands änderbar. Welcher sich mit sozialen Phänomenen beschäftigende Wissenschaftler würde schon bezweifeln, dass unser Leben in mancherlei Hinsicht bedingt ist und wir demzufolge ein erhebliches Maß an „Geworfenheit“ (Heidegger 1953) aufweisen? Aufgeklärte Situationstheoretiker des betriebswirtschaftlichen Bereichs sind ebenfalls vorsichtig: Sie weisen lediglich darauf hin, dass nicht alle Segmente des unternehmerischen Kontexts in gleichem Maße beeinflussbar sind.

Fassen wir zusammen: Die Determinismuskritik mag vielleicht frühe situationstheoretisch fundierte Arbeiten (z. B. Woodward 1958) ins Mark getroffen haben; die aufgeklärten unter den neueren situationstheoretisch fundierten Untersuchungen kann sie nicht erschüttern.

■ Ein weiterer Einwand betont, dass die für den Entwurf von Gestaltungsformen zuständigen *Entscheidungsträger* in vielen situationstheoretisch fundierten Arbeiten *nicht hinreichend berücksichtigt* würden. Es würde unberechtigterweise darauf verzichtet, sie in der Form intervenierender Variablen in das Forschungsdesign aufzunehmen. Dies sei bedauerlich, weil die Entscheidungsträger üblicherweise erhebliche Ermessensspielräume hätten. Insbesondere Child (1972) hat die Nichtberücksichtigung des Faktors Mensch in situationstheoretischen Arbeiten kritisiert und versucht, mit dem Modell der strategischen Wahl ein – in empirischen Untersuchungen jedoch bislang zu selten umgesetztes – Konzept zu entwerfen, in dem die Personmerkmale von Entscheidungsträgern explizit berücksichtigt werden.

Wenn die Personmerkmale der verantwortlichen Akteure auch heute noch zu selten in die Untersuchungspläne einbezogen werden, dann dürfte dies hauptsächlich an der Scheu der Wissenschaftler vor der zu erwartenden starken Zunahme des Forschungsaufwands liegen. Auch dürfte eine Rolle spielen, dass bei einer Berücksichtigung von strategischen Wahlakten der Führungskräfte die Kohärenz der Forschungsergebnisse in Gefahr gerät.

*Ausblendung von
Entscheidern*

Ignoranz von Interpretationen

- Eine spezifischere Fassung dieses Einwands besteht in der Feststellung, dass die Situationstheoretiker die in Unternehmen üblicherweise ablaufenden *Interpretationsprozesse* (vgl. Abschnitt 4.6) *ausblenden würden*. Situationstheoretisch fundierte Forschung würde lediglich auf jene Phänomene bezogen sein, die man „sehen“ könne. Subtile psychologische Prozesse würden hingegen nicht thematisiert.

In der Tat wird das individuelle Deutungsverhalten von Entscheidungsträgern nur in recht wenigen situationstheoretischen Arbeiten berücksichtigt. Dies dürfte unter anderem an der Befürchtung liegen, dass bei Zugrundelegung einer subjektivistischen, auf Führungskräfteinterpretationen basierenden Untersuchungsweise verzerrte Deutungsmuster von Führungskräften hinsichtlich Kontext, Gestaltung und Erfolg erhoben werden und die Forscher hernach bemüht sind, sich einen „rationalen Reim“ auf die unter Umständen nicht realistischen Einschätzungen der Befragungsteilnehmer zu machen.

Auf der anderen Seite ist es natürlich auch in situationstheoretisch fundierten Arbeiten keineswegs grundsätzlich ausgeschlossen, deutungs-basierte Daten einzubeziehen. Zwischenzeitlich sind nämlich zahlreiche statistische Verfahren (z. B. der LISREL- oder der PLS-Ansatz) verfügbar, die eine Berücksichtigung derartiger „weicher Größen“ in situationstheoretischen Untersuchungen ermöglichen. Überdies ist zu betonen, dass auch der subjektive Phänomene nicht explizit thematisierende Forscher mit dem Problem des verlässlichen Zurückschließens von beobachtbaren auf nichtbeobachtbare Variablen konfrontiert ist. Kommunikation und Sinn einerseits und situationstheoretisch geleitete Forschung sind somit keine Gegensätze.

Übersteigertes Rationalitätsniveau

- In eine ähnliche Richtung zielt der Einwand, dass die Situationstheorie deshalb unangemessen sei, weil ihr rationalistischer Denkansatz in einem nicht zu überbrückenden *Spannungsverhältnis mit dem in der Realität herrschenden Rationalitätsniveau* stehe (vgl. Abschnitt 3.5.2). Im Rahmen von Entscheidungsprozessen der Realität herrsche nämlich allenfalls eine begrenzte Rationalität vor (Kieser 1999e).

Dieser Einwand kann jedoch nicht akzeptiert werden. Zwar wird in der Realität nicht immer rational gehandelt. Hieraus darf jedoch nicht gefolgert werden, dass im Wissenschaftsbetrieb rationalistische Konzepte unangebracht sind. Im Gegensatz hierzu könnte sogar argumentiert werden, dass situative Forschungsbemühungen ein Vehikel zur Identifikation kontextopportuner Gestaltungsformen darstellen, die von den Praktikern dann dazu eingesetzt werden können, das Ausmaß der in ihren Entscheidungsprozessen herrschenden Rationalität zu steigern.

Trivialbefunde

- Auf einer anderen Ebene wird moniert, dass im Rahmen von situations-theoretischen Untersuchungen *viel zu häufig wenig spannende, intellektuell reizlose Forschungsfragen thematisiert werden*. Vielfach würden mit aufwändigen statistischen Analyseverfahren sehr naheliegende Befunde extrahiert, die sich leicht auf der Basis wenig mühevoller Plausibilitätsüberlegungen hätten finden lassen. Erinnert wird bspw. an Befunde wie diejenigen von Blau und Schoenherr (1971), wonach größere Unternehmen stärker differenziert sind als kleinere. „Superobvious“ erscheint auch der Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit einer Entlassung von Top-Managern und dem Erfolg von Unternehmen. Der Informationsgehalt vieler situationstheoretischer Arbeiten sei somit gering.

In der Tat sind in vielen situationstheoretisch fundierten Untersuchungen intellektuell unerhebliche Befunde „bereitgestellt“ worden. Gleichwohl folgt auch dies nicht zwangsläufig aus dem situationstheoretischen Konzept. Letztlich bestimmt der jeweilige Forscher und nicht die Situationstheorie, welche Zusammenhänge untersucht werden. Oft werden derartige Trivialbefunde als Nebenergebnisse umfassender Untersuchungen geliefert, in deren Rahmen sehr wohl neuartige und nicht so selbstverständliche Ergebnisse geliefert werden.

- Beklagt wird auch die *abstrakte, inoperable Empirie* vieler situationstheoretischer Arbeiten. Häufig würden schlecht-fassliche Konstrukte anhand von hochaggregierenden Skalen abgebildet. Oft würde mit Likert-Skalen gearbeitet, bei denen die Abstufung der Antwortalternativen ungeklärt sei. Welchen Nutzen könne ein Praktiker ziehen, wenn mit Konstrukten wie „Umweltheterogenität“, „Umweltfeindlichkeit“, „Umweltilliberalität“, „Konfiguration“ oder sogar „Pufferung“ gearbeitet und bezogen auf das Letztgenannte festgestellt wird: „Je höher die Eigen-Komplexität, desto höher sind die Anforderungen an die Professionalität, desto geringer sind die Anforderungen an die Pufferung“ (Roters 1989, S. 104 und S. 157)? Er, der Praktiker, wird unter anderem entgegnen, dass er das Ausmaß der Professionalität im Falle einzelner Sachentscheidungen bestimme und hierfür nütze ihm eine derartig hoch aggregierte Aussage wenig. Überdies könne er gar nicht abschätzen, an welcher Stelle der vom Forscher verwendeten Professionalitätsskala sein eigenes Unternehmen angesiedelt sei.

Es trifft fraglos zu, dass in nicht wenigen situationstheoretischen Arbeiten eine oberflächliche bzw. abstrakte Erfassung der behandelten Realphänomene erfolgt. So lassen sich bspw. Arbeiten nachweisen, in denen die Stärke der Unternehmenskultur anhand von drei Items oder der Vernetzungsgrad der Gesamtorganisation anhand der Interaktionsdichte zwischen lediglich drei oder vier Organisationsmitgliedern abgeschätzt worden ist. Nichtsdestotrotz spricht auch dies nicht gegen die Situations-

Abstraktheit von Konstrukten

Widersprüchliche Befunde

theorie als solche, sondern lediglich gegen die Sorgfalt des jeweiligen mit ihr arbeitenden Forschers.

- Unglücklich ist überdies die *Inkompatibilität* vieler von situationstheoretisch fundierten Untersuchungen *hervorgebrachten Ergebnissen*. In vielen Erkenntnisbereichen herrscht ein Bild wie das folgende: In fünf Studien wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen zwei Variablen, in drei ein nichtsignifikant positiver Zusammenhang, in fünf kein Zusammenhang, in zwei ein nichtsignifikant negativer Zusammenhang und in sechs ein signifikant negativer Zusammenhang ermittelt. Was ist daraus zu folgern; wo liegt die Wahrheit?

Derartige Befundvariationen sind zwar in der Tat ein erhebliches Problem der situationstheoretisch fundierten Forschung. Allerdings dürfte ein Situationstheoretiker eher als ein Universalist in der Lage sein, diese unglückliche Befundheterogenität aufzulösen: Er wird darauf hinweisen, dass die uneinheitliche Ergebnislage durch die strukturelle Verschiedenartigkeit der jeweils genutzten Samples bedingt sei. In den Samples habe es unterschiedliche, bislang noch nicht berücksichtigte „Störgrößen“ gegeben, welche die Ungleichartigkeit der Zusammenhänge bewirkt hätten. Diese gelte es in weiteren situationstheoretischen Untersuchungen einzubeziehen (vgl. Abschnitt 4.5 – Gestaltansatz).

Lediglich Querschnitt- studien

- Weiterhin bleiben *Situationsveränderungen* und deren Ursachen im Gros der situationstheoretischen Arbeiten *unberücksichtigt*. Fast alle situationstheoretischen Arbeiten sind als Querschnittuntersuchungen konzipiert. Kausalitäts- und Wirkungsrichtungsfragen sind somit ebensowenig beantwortbar wie die Frage der Zeitstabilität von Variablenbeziehungen.

Dieser Einwand trifft auch heute noch eine empfindliche Flanke der situationstheoretisch fundierten Forschung. Nach wie vor liegen viel zu wenige Untersuchungen vor, in denen längsschnitorientiert gearbeitet wird (als Beispiele für die wenigen Ausnahmen vgl. Oesterle 1999; Wolf 2000a). Zur Überwindung dieses Mangels wollen insb. die Vertreter des sogenannten Gestaltansatzes beitragen, der an einer anderen Stelle dieser Schrift einer detaillierten Analyse unterzogen wird (vgl. Abschnitt 4.5). Aber dies ist wiederum kein kategorischer Einwand an der Situationstheorie, sondern nur an deren Anwendung.

Vergangenheits- orientierung

- Außerdem wird der Situationstheorie vorgeworfen, dass die zur Untersuchung von Situations-Gestaltungs-Zusammenhängen durchgeführten empirischen Untersuchungen fast immer vergangene, allenfalls jedoch gegenwärtige Konstellationen von Situationen und Gestaltungsformen zum Gegenstand hätten. Die *Empirie sei rückwärtsgerichtet*. Dies sei nicht gut, weil Organisation, Management und Unternehmensführung auf die Zukunft bezogen seien und sich die Zukunft heutzutage mehr noch als

früher von der Gegenwart und der Vergangenheit unterscheide. Im Zeitablauf würden also immer wieder neuartige Kontextfaktoren relevant werden, die von den situationstheoretisch arbeitenden Forschern noch nicht in ihren Untersuchungen berücksichtigt worden seien. Auch die Zusammenhänge zwischen Variablen würden sich ändern. Daher würden situationstheoretisch hergeleitete Befunde keinen allzu hohen praktischen Gestaltungswert haben. Überdies würde die ausgeprägte „Ist-Orientierung“ der Theoriebildung (man erhebt, was vorhanden ist) die Entfaltung visionärer Aussagen verhindern.

Die mit diesem Argument arbeitenden Kritiker halten es angesichts der immer dynamischer werdenden Umwelt für wenig erfolgversprechend, wenn ein Unternehmen sich bemüht, die sich ständig ändernde Handlungssituation zu analysieren, um sich *hernach* dann gemäß des situativen Paradigmas ein dazu passendes Handlungsmuster zurechtzulegen. Ein derartiges Anpassungsverhalten würde zu viel Zeit benötigen. Die Unternehmen hätten dann keine andere Wahl, als den Umweltbedingungen hinterherzuhetzen. Günstiger sei es, wenn sich Unternehmen, die in einer dynamischen Umwelt agieren, um einen antizipativen Aufbau vielfältig einsetzbarer Flexibilitätspotenziale bemühen würden (Ansoff 1982; Reichwald/Piller 2006; Voigt/Saatmann/Schorr 2007).

Obwohl dieser Gedanke als intellektuell reizvoll und tragfähig zu bezeichnen ist, erscheint der damit einhergehende Pauschalvorwurf der vergangenheitsorientierten Empirie überzogen. So ist zu berücksichtigen, dass menschliches Handeln (und dazu gehört auch das Entwickeln von Visionen) eine Bezugnahme auf bisherige Erfahrungen voraussetzt. Dies gilt auch für den Bereich der Theoriebildung: Erfolgt sie ohne eine systematische Einbeziehung und Verdichtung bisheriger Erfahrungen, dann ist sie zum Scheitern verurteilt. Kann es demnach schädlich sein, wenn sich die Situationstheoretiker um eine systematische Aufarbeitung der im Feld bestehenden bzw. vorgelegenen Wirkungsmuster bemühen? Wohl kaum. Auch in einer dynamischen Umwelt wird man ohne ein Erfahrungswissen nicht auskommen können.

- Weiterhin wird beklagt, dass die Situationstheorie zu einer *Überbetonung des durchschnittlichen Falles* verleiten würde. Die Situationstheoretiker seien primär an durchschnittlichen Gestaltungsformen und mittleren („normalen“) Variablenzusammenhängen interessiert. Dieses Ziel sei ihnen wichtiger als dasjenige einer gesonderten Betrachtung außergewöhnlicher Einzelfälle. Das vorherrschende Streben wird nun mit der Begründung kritisiert, dass es das Mittelmaß und nicht den herausragenden Einzelfall glorifiziere. Und vom Mittelmaß könne man eben viel weniger lernen als vom positiv herausragenden Einzelfall. Diese Kritik ist insb. von den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes geäußert worden,

*Überbetonung
des durchschnitt-
lichen Falles*

der in einem der nachfolgenden Abschnitte (nämlich in Abschnitt 4.8) zu behandelt sein wird.

Dieser Einwand ist fraglos ernst zu nehmen. Gleichwohl kann auch er keine völlige Entwurzelung der Situationstheorie bewirken. So stehen mittlerweile moderne empirische Datenauswertungsmethoden zur Verfügung, die auch in großzahligen Samples eine gezielte Beschäftigung mit außergewöhnlichen Fällen ermöglichen. Zu nennen ist etwa das Arbeiten mit sogenannten „robusten Frontierfunktionen“ bzw. mit dem Enveloping-Verfahren (Jensen 2001). Diese Verfahren gestatten es zu prüfen, in welchem Maße die vorteilhaft erscheinenden Ausreißer verlässlich sind.

*Einseitige
Vermutung
linearer
Beziehungen*

- Eingewendet wird auch, dass nahezu sämtliche Situationstheoretiker ihre Zusammenhangsvermutungen ohne hinreichende theoretische Begründung mithilfe von *linear ausgerichteten statistischen Zusammenhangsanalysetechniken* prüfen würden. Viele in den Datenbasen bestehende und überdies theoretisch gut nachvollziehbare *nichtlinearen* Zusammenhänge würden somit ungerechtfertigterweise unaufgedeckt bleiben und es würde stattdessen von einem Nichtzusammenhang gesprochen.

Dieser Einwand bedarf der Berücksichtigung, zumal nichtlineare Methoden der Zusammenhangsanalyse bereits verfügbar sind und weil gerade im ökonomischen Feld von einer Existenz nichtlinearer Zusammenhänge auszugehen ist. So ist bspw. das Gesamtvolumen vieler Absatzmärkte durch einen S-förmigen Verlauf gekennzeichnet und dieser Umstand sollte mit einer entsprechenden Modellierungsform gespiegelt werden.

*Unzureichende
Variablen-
operatio-
nalisierung*

- Erhoben wird überdies der Vorwurf, dass viele situationstheoretisch fundierte empirische Untersuchungen unter einer *mangelhaften Variablenoperationalisierung* leiden. Den verwendeten empirischen Maßen wird Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit abgesprochen.

Auch dieser Einwand trifft in vielen Fällen fraglos ins Mark der Forschungsbemühungen, doch ist er damit nicht in der Lage, die Situationstheorie als solche zu erschüttern.

*Stichproben-
probleme*

- Schließlich leiden viele der situationstheoretischen Untersuchungen an einer *mangelhaften Stichprobengröße und -repräsentativität*. Eine Generalisierung von Befunden sei somit ebenso wenig möglich wie die Anwendung komplexer statistischer Auswertungsverfahren.

Dieser Vorwurf gilt heutzutage zumindest genauso wie früher. Derzeit sind nämlich geringzahlige Fallstudien (vgl. Abschnitt 3.4.3) en vogue, die noch weit weniger als die vor dreißig oder vierzig Jahren durchgeführten und aufgrund ihrer begrenzten Stichprobengröße hart kritisier-

ten Schlüsseluntersuchungen der Situationstheorie die Möglichkeit zur Übertragung auf andere Populationen bieten.

Homburg (2007) hat eine Reihe programmatischer Empfehlungen entfaltet, deren Berücksichtigung hilft, einige der vorbezeichneten Mängel der situationstheoretischen Forschung zu überwinden.

Bei einer Gesamtbetrachtung der zuvor dargelegten Kritikpunkte fällt auf, dass diese nahezu durchweg auf die *Durchführung* situationstheoretisch fundierter Untersuchungen bezogen sind und somit die Situationstheorie als solche nicht zu erschüttern vermögen (eine interessante Verteidigung der Situationstheorie findet sich bei Donaldson 1996).

3.4.8 Interaktionstheorie

Ähnlich wie die Situationstheorie sowie die Systemtheorie stellt die Interaktionstheorie ein übergeordnetes sozialwissenschaftliches Konzept dar. Sie ist insb. in der Soziologie und der Sozialpsychologie sowie deren Teilbereich, der Gruppendynamik, fest verankert. Ihre Wurzeln hat die Interaktionstheorie insb. in der auf Homans (1958) zurückgehenden Austauschtheorie (vgl. zu einer Einführung in das Homansche Denken insb. Boger 1986). Diese gilt bis heute als eine der bedeutendsten Stränge der Interaktionstheorie (Picot 1987).

In die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre ist die Interaktionstheorie vor allem durch Macharzina (1970, 1977) eingebracht worden. In seiner Dissertation (1970) hat er den an der Situationstheorie geäußerten Determinismusvorwurf aufgegriffen und auf dieser Basis für eine Anwendung der Interaktionstheorie in der Organisationswissenschaft plädiert. Aber auch zur Systemtheorie weist die Interaktionstheorie deutliche Verbindungen auf: Beide unterstellen nämlich wechselseitige Beziehungen zwischen System und Umwelt.

Der materielle Inhalt der Interaktionstheorie lässt sich anhand von *sieben Merkmalen* charakterisieren (vgl. hierzu insb. Macharzina 1977; Wiswede 1991):

- Im Mittelpunkt der Interaktionstheorie stehen Interaktionen. Hierunter werden zielgerichtete wechselseitige Beziehungen zwischen bzw. gegenseitige Beeinflussungen von zwei Akteuren (z. B. Personen, Organisationen etc.) verstanden (Macharzina 1977). Diese wechselseitigen Beziehungen bzw. gegenseitigen Beeinflussungen ergeben sich aus einem bestimmten Verhältnis der Akteure (z. B. Reziprozität, Komplementarität).

*Übergeordnetes
Konzept*

*Frühe Konzept-
entwürfe*

7 Merkmale

- Die im Interaktionskontext stehenden Akteure bzw. (Inter-)Aktionen beeinflussen sich gegenseitig, so dass ihre Handlungen zu Empfindungen führen, die wiederum andere (Inter-)Aktionen auslösen.
- Individuen gestalten ihr Handeln nicht nur gemäß ihrer eigenen Pläne und Absichten, sondern auch entsprechend der (mutmaßlichen) Pläne, Absichten und Reaktionen anderer Personen und Gruppen.
- Zu Beginn des Interaktionsprozesses sind die Einflussbeziehungen gleichwertig. Sie sind also zunächst neutral und eine A-priori-Über- oder Unterordnung besteht nicht.
- Asymmetrien in der Interaktionsstruktur bilden sich erst im Laufe der Interaktionsbeziehung aufgrund von unterschiedlichen Beeinflussungspotenzialen (z. B. Qualifikationen, Persönlichkeitsmerkmalen, der Fähigkeit zum Entsprechen von Erwartungen, der Fähigkeit zur Anpassung der eigenen Potenziale) heraus.
- Zwischen den beteiligten Akteuren finden vielfältige Beeinflussungsprozesse statt, was den zu untersuchenden Zusammenhang äußerst komplex macht und eine empirische Überprüfung von Zusammenhangsvermutungen erschwert.
- Bei der Behandlung organisations(gestaltungs)bezogener Fragen sind somit nicht nur der objektive Entscheidungskontext, sondern weitere entscheidungsprägende Elemente wie die persönlichen Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Spezialfall der Situationstheorie

Mithin stellt die Interaktionstheorie ein Denkmodell bereit, das viel mit der kontextoffenen und personalistischen Variante der Situationstheorie gemein hat. Überdies akzentuiert sie den Gedanken der proaktiven Kontextbeeinflussung (Methoden zur proaktiven Kontextbeeinflussung werden bei Macharzina/Wolf 2018 diskutiert). Und bezogen auf die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie fordert sie eine „Rückkehr der Akteure“ (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992, S. 445).

Besonderheiten

Unterschiede zur Situationstheorie bestehen darin, dass bei der Interaktionstheorie (1) die Wechselseitigkeit der Beziehungen zwischen Kontext und Gestaltung sowie (2) die Merkmale der Entscheidungsträger noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Aus diesem Grund weisen interaktionstheoretische Arbeiten typischerweise eine noch größere Anzahl und Vielfalt an Variablen auf. Schließlich ist ein ausgeprägtes Prozessdenken für die Interaktionstheorie typisch. Nach ihrer Auffassung bilden sich Strukturen erst im Interaktionsprozess heraus.

Beurteilung

Die kritische Würdigung der Interaktionstheorie fällt kontrovers aus (vgl. auch Macharzina/Wolf 2018; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1992).

Einerseits ist der grundsätzlichen Denkweise der Interaktionstheorie ein hohes Maß an Zweckmäßigkeit zuzuschreiben. Angemessen ist vor allem die Annahme einer (partiellen) Gestaltbarkeit des Kontexts von Unternehmen. Positiv ist überdies, dass die Interaktionstheorie die Gleichrangigkeit personaler und situativer Bedingungen für die Erklärung organisationaler Gestaltungsprozesse und -ergebnisse betont und machtpolitische Strategien von Entscheidungsträgern akzentuiert (vgl. Abschnitt 3.6). Im Rahmen der Anwendung der Interaktionstheorie im Bereich der Personalführungslehre – wo sie noch den größten Einfluss erzielen konnte – weiß zu gefallen, dass sie die Partialaussagen der Eigenschafts-, Rollen- und Situationstheorie miteinander verbindet und somit einen integrierenden, prozessorientierten Denkansatz bereitstellt.

Andererseits stellt die Interaktionstheorie keine eigenständige Theorie, sondern lediglich eine graduelle Weiterentwicklung der Situationstheorie dar. Überdies präsentiert sich die Interaktionstheorie als reines Formalgerüst ohne materiell-inhaltlichen Kern. Dieser Einwand trifft auf die Interaktionstheorie noch mehr zu als auf die Situationstheorie. Überdies leidet sie unter einer mangelnden Operationalisierung der Variablen und Wirkungsstrukturen und ist aufgrund der angenommenen Beziehungsvielfalt forschungsstrategisch kaum beherrschbar. Daher und aufgrund der vermuteten Komplexität entzieht sie sich einer empirischen Überprüfung. Allein schon deshalb dürfte es kaum möglich sein, eine umfassende Interaktionstheorie der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung zu entwickeln. Der von Wunderer und Grunwald (1980) artikulierten Sichtweise, wonach mit der Interaktionstheorie der vielversprechendste Ansatz zur adäquaten Beschreibung und Erklärung von Führungsprozessen gegeben ist, muss somit widersprochen werden.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.4

1. Versuchen Sie, den Grundgedanken der Situationstheorie in einem Satz auszudrücken.
2. Erläutern Sie den Fokus und die zentralen Ergebnisse der frühen Schlussarbeiten der Situationstheorie.
3. Warum ist die Situationstheorie damals aufgekommen?
4. Ist es günstig, dass die Academy of Management theoretische und empirische Beiträge in unterschiedlichen Zeitschriften veröffentlicht?

5. Sind (1) situationstheoretisch fundierte und (2) empirische Forschung untrennbar miteinander verbunden?
6. Welche Argumente sprechen für eine zeitpunktbezogene und welche für eine zeitraumbezogene Variante situationstheoretischer Forschung?
7. Welche Argumente sprechen für eine großzahlig angelegte und welche für eine auf wenige Unternehmen konzentrierte Form empirischer Untersuchungen?
8. Erläutern Sie die Teilschritte, die im Rahmen der Handhabung der Situationstheorie im Forschungsprozess bewältigt werden müssen.
9. Entwerfen Sie einen Forschungsplan, der eine situative Untersuchung über Erfolgspotenziale neugegründeter Unternehmen leiten kann.
10. Durch welche Probleme ist die Durchführung von Erfolgsanalysen erschwert? (Wie) Lassen sich diese Probleme überwinden?
11. Diskutieren Sie, welche der an der Situationstheorie geübten Einwände berechtigt sind und welche nicht.
12. Was spricht für und was gegen eine Einbeziehung von Erfolgsanalysen in situationstheoretischen Untersuchungen?
13. Zeigen Sie auf, dass es gerechtfertigt ist, die Interaktionstheorie im Rahmen der Situationstheorie mitzubehandeln.

3.5 Verhaltenswissenschaftliche Theorie

Im Rahmen der in den vorausgehenden Abschnitten dargelegten Theorien ist wiederholt die Rolle des Faktors „Mensch“ in Organisationen bzw. Unternehmen angesprochen worden – und zwar mit einer unterschiedlichen inhaltlichen Aussagerichtung. So plädieren bspw. Max Weber und Frederick Taylor für straffe organisatorische und führungsbezogene Regelungen, innerhalb derer die Beamten bzw. Arbeiter ihre Aufgaben in einer geordneten Weise zu erledigen haben und eine vergleichsweise strenge Überwachung finden (vgl. Abschnitte 3.1.1 und 3.1.2). In der Fayolschen „Administrationstheorie“ wird der arbeitende Mensch insofern andersartig positioniert, als ihm eine allgemeine Freundlichkeit und relativ stark ausgeprägte soziale Kompetenzen und somit mehr Autonomie zugeschrieben werden (vgl. Abschnitt 3.1.3). Die präskriptive Entscheidungstheorie sieht in der Rationalität das Besondere des Menschen (vgl. Abschnitt 3.2). In systemtheoretischen Konzeptionen wird der Mensch zwar nicht explizit berücksichtigt; klar ist jedoch, dass er äußerst komplex sein muss, wenn er sich in einem derartig

dichten Interaktionsgewebe zurechtfinden bzw. behaupten will (vgl. Abschnitt 3.3). Obwohl das agierende Individuum in der Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) sowie dem organisationszentrierten Strang des Informationsverarbeitungsansatzes (vgl. Abschnitt 4.1) ebenfalls nicht detailliert behandelt wird, findet es doch im Rahmen der Diskussion um diese Theorien eine Berücksichtigung. Die somit in nahezu sämtlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vorhandene Einbeziehung des Faktors „Mensch“ lässt vermuten, dass die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler personbezogenen Aspekten eine hohe Bedeutung zumessen.

Explizit, vorrangig und damit noch viel stärker in die Betrachtung einbezogen werden die in Organisationen bzw. Unternehmen agierenden Individuen im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Theorie. Der gesamte Wissenskörper dieser Theorierichtung ist nämlich auf das *Verhalten von Menschen in Organisationen bzw. Unternehmen* ausgerichtet (wenn im Folgenden von der „verhaltenswissenschaftlichen Theorie“ gesprochen wird, dann ist damit deren auf Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen bezogener Wissensbestand gemeint). Trotz dieses einheitlichen Referenzpunktes kann die verhaltenswissenschaftliche Theorie – ebenso wie einige der zuvor behandelten Theorien – *nicht* als ein integriertes, aus in hohem Maße kompatiblen Elementen bestehendes Aussagensystem bezeichnet werden.

Stattdessen präsentiert sie sich als ein heterogen bestücktes Sammelbecken, in dem recht unterschiedliche Arbeiten ungleichen disziplinären Ursprungs zusammengeführt sind. Die Konsistenz der verhaltenswissenschaftlichen Theorie ist insb. deutlich geringer als diejenige des Informationsverarbeitungsansatzes (vgl. Abschnitt 4.1) oder der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. Abschnitt 4.2). Die Heterogenität ist sehr weitreichend. Selbst die einzelnen in Abschnitt 3.5.4 zu diskutierenden Einzelstränge der verhaltenswissenschaftlichen Theorie präsentieren sich inhaltlich vergleichsweise diffus.

Die nachfolgende Darlegung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie findet in dem erwähnten gemeinsamen Nenner ihren Ausgangspunkt, dass es durchweg um die Bedeutung *menschlichen Verhaltens* für die Gestaltung von Organisationen bzw. Unternehmen geht. Dementsprechend ist zunächst zu klären, wofür der Verhaltensbegriff überhaupt steht. Hernach wird die historische Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie nachgezeichnet. Im dritten Teilabschnitt sind dann die übergeordneten, für sämtliche Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie charakteristischen Kernmerkmale zu identifizieren. Im vierten Teilabschnitt kommt die inhaltliche Heterogenität dieser Theorierichtung insofern voll zur Entfaltung, als dort das weit gefächerte Spektrum an Strängen der verhaltenswissenschaftlichen

**Verhalten im
Mittelpunkt**

**Sammelbecken
mit vielen
Arbeiten**

**Struktur des
Abschnitts**

Theorie präsentiert wird. Im Anschluss daran wird die verhaltenswissenschaftliche Theorie mit den zuvor behandelten Theoriekonzeptionen verglichen, bevor sie dann einer auf die Identifikation von Stärken und Schwächen abzielenden Gesamtbeurteilung unterzogen wird.

3.5.1 Verhalten im Mittelpunkt der Theoriebildung

Verhaltensbegriff

Der Begriff „Verhalten“ schließt die Gesamtheit aller möglichen Aktivitäten von Systemen ein (Wiswede 1991). Verhalten stellt damit eine allgemeine und umfassende Bezeichnung für alle körperlichen Reaktionen und anderweitigen Vorgänge dar, die sich nicht nur bei Menschen, sondern auch bei anderen Wesen finden lassen. Dass der Verhaltensbegriff sehr weit gefasst ist und sogar über den Bereich der lebendigen Welt hinausgeht, zeigt sich z. B. an der Bemerkung eines Materialwissenschaftlers, der vom Verhalten einer bestimmten Stahlqualität unter Zugbeanspruchung spricht. Der Verhaltensbegriff ist insofern sehr facettenreich, als er nicht nur offene (äußerlich-dingliche), sondern auch verdeckte Aktivitäten (innere Erlebnisprozesse, Denken und Wollen) von Systemen einschließt. Obwohl sich Verhalten somit nicht nur auf den Außenaspekt von Systemen bezieht, lässt es sich doch beobachten, messen oder durch Indikatoren abschätzen. Weiterhin geschieht Verhalten nicht im luftleeren Raum, sondern üblicherweise als Reflex auf äußere Reize. Die Untersuchung von Verhalten (bzw. Verhaltensweisen) hat somit zweckmäßigerweise unter Berücksichtigung seiner Ursachen und Wirkungen zu erfolgen (Meckl 2006).

Willen und Selbstreflexion

Bezogen auf das Verhalten von Menschen – um dieses soll es aufgrund der programmatischen Ausrichtung der vorliegenden Schrift fortan ausschließlich gehen – bleibt festzustellen, dass dieses nicht nur äußere Reize spiegelt, sondern in erheblichem Maße durch im Menschen selbst angesiedelte innere Einflussfaktoren bedingt ist. Das Besondere des Menschen im Vergleich zu toten Systemen sowie zu Tieren besteht ja in der nur bei ihm vorhandenen Kombination eines eigenen Willens mit einer Selbstreflexionsfähigkeit. Dies ist auch der letzte Grund dafür, warum sich die verhaltenswissenschaftliche Theorie nicht nur mit den äußeren, sondern schwerpunktmäßig mit den inneren Erlebnisprozessen von Organisationsmitgliedern auseinandersetzt.

Verhalten versus Handeln

Der Erkenntnissschwerpunkt der verhaltenswissenschaftlichen Theorie lässt sich dann besser verstehen, wenn berücksichtigt wird, dass in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Begriff des *Verhaltens* üblicherweise dem Begriff des *Handelns* gegenübergestellt wird. Ersterer ist insofern weiter gefasst, als er im Gegensatz zum Handeln *nicht nur zielgerichtet-rationale*, sondern auch *nicht zielgerichtete, emotional, habituell oder anderswie angetriebene*

Aktionen einschließt. Handeln ist somit eine Teilklassse von Verhalten, nämlich diejenige, die *zielgerichtetes und sinnhaftes Verhalten* von Menschen beinhaltet (Wiswede 1991).

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung bleibt festzuhalten, dass die verhaltenswissenschaftliche Theorie den Gesamtkomplex des menschlichen Verhaltens in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellt. Mehr noch: Da die rationalen Elemente des menschlichen Verhaltens bereits im Rahmen von älteren Theoriekonzeptionen wie dem Weberschen Bürokratiemodell (vgl. Abschnitt 3.1.1), Taylors Scientific Management (vgl. Abschnitt 3.1.2) oder der präskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2) detailliert aufgearbeitet worden sind, wenden sich die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie schwerpunktmäßig denjenigen Verhaltenselementen von Organisationsmitgliedern zu, die im Zustand einer begrenzten Rationalität begründet sind.

*Begrenzte
Rationalität*

3.5.2 Historische Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

Der „Urknall“ der verhaltenswissenschaftlichen Theorie wird gemeinhin in den sogenannten *Hawthorne-Experimenten* gesehen (vgl. zu diesen Experimenten auch Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1945; Frese 1992; Staehle 1994; Walter-Busch 1989; Walter-Busch 1996; Kieser 1999d). Diese Experimente sind zwischen 1924 und 1932 von Roethlisberger, Dickson und Whitehead im Auftrag des U.S.-amerikanischen National Research Council in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company, einer Tochtergesellschaft von AT&T, durchgeführt und von deren ebenfalls an der Harvard-Universität tätigen akademischen Lehrer Mayo später interpretiert worden (zur Rollenverteilung innerhalb der Hawthorne-Experimente vgl. Yorks/Whitsett 1985).

*Hawthorne-
Experimente*

Im Rahmen dieser Experimente sollte auf dem Wege einer systematischen Variation der von Taylor postulierten „Erfolgsfaktoren“ guten Fabrikmanagements (Arbeitszeitgestaltung, Pauseneinteilung, Lohnvariation, Beleuchtungsintensität; vgl. Abschnitt 3.1.2.5) eine orthodoxe Prüfung der im Rahmen des Scientific-Management-Konzepts entwickelten Thesen durchgeführt werden. Bekannt geworden ist dabei insb. die Prüfung der Vermutung, dass die in den Fabrikhallen herrschende Beleuchtungsintensität mit den Leistungsergebnissen von Arbeitern korreliert („Lichtexperiment“; vgl. hierzu Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1995). Die in mehreren Phasen und methodischen Variationen durchgeführten Hawthorne-Experimente endeten mit überraschenden Ergebnissen. Zu diesen gehörten unter anderem (vgl. hierzu auch Weinert 1981; Schreyögg 1996):

*Untersuchungs-
ziel*

**Überraschende
Ergebnisse**

- Die Arbeiter arbeiteten trotz einer deutlichen Absenkung der Beleuchtungsintensität produktiver als vor Beginn des Experiments (als eine normale Beleuchtung bestand).
- Bei einer Variation der Beleuchtungsintensität veränderte sich nicht nur die Arbeitsproduktivität der unter diesen neuen Bedingungen tätigen Gruppe, sondern auch diejenige von Kontrollgruppen.
- Die Arbeiter strebten eine Tagesleistung an, die unterhalb der lohnmaximalen Höhe lag.
- Die Arbeiter manipulierten ihre Leistungsdaten, um herausragend gute oder schlechte Ergebnisse zu verdecken.

**Soziale
Beziehungen als
Erfolgsfaktor**

Diese auf der Basis des Taylorschen Denkgebäudes nicht erklärbaren Befunde wurden hernach von den Harvard-Forschern eingehender unter die Lupe genommen. Sie erkannten dabei, dass die Arbeitsproduktivität nicht nur oder sogar relativ wenig durch die im Arbeitsumfeld vorliegenden technischen bzw. organisatorischen Bedingungen, sondern überdies bzw. vor allem durch die in den Arbeitsgruppen herrschenden *sozialen Beziehungen*, insb. das Betriebsklima, bestimmt waren. Das Verhalten des arbeitenden Menschen scheint somit erheblich durch seine sozialen Bedürfnisse motiviert zu sein; er verhält sich also nicht völlig individualistisch. Interessant ist dabei, dass die *lateralen*, von Kollegen ausgehenden sozialen Einflüsse stärker auf das individuelle Arbeitsverhalten einwirkten als die Einflussnahmen des Leitungspersonals.

**Informelle
Beziehungen**

Weiterhin erwiesen sich *informelle* Beziehungen zwischen Individuen bzw. zwischen Gruppen als bedeutsamer hinsichtlich des Leistungsergebnisses als formelle Strukturen (vgl. zu informellen Beziehungen Grün 1966). Schließlich schälte sich der Faktor *Prestige* als wichtiger Treiber des menschlichen Leistungsverhaltens heraus.

**Human-
Relations-
Bewegung**

Auf der Basis der Experimente hat sich zunächst in den U.S.A., später auch international in Wissenschaft und Praxis eine Denkrichtung entfaltet, die in den zwischen Arbeitnehmern bestehenden Beziehungen einen wichtigen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung sieht. Diese Denkrichtung wird als *Human-Relations-Bewegung* bezeichnet, was insofern angemessen ist, als sich der Begriff „Human Relations“ in etwa mit „*zwischenmenschliche Beziehungen*“ übersetzen lässt. Die überaus dynamische Entwicklung dieser Denkrichtung ist insofern wenig überraschend, als die in den Arbeitsprozessen von Unternehmen bestehenden Verhältnisse durch die alten Denkmodelle (insb. Taylors und Webers) nur unzureichend erklärbar waren. Die Hawthorne-Experimente sind also auf einen fruchtbaren Nährboden gefallen.

Daran hat auch nichts geändert, dass die Hawthorne-Experimente wiederholt scharf *kritisiert* worden sind. So hat Kieser (1999d) fraglos Recht, wenn er darauf hinweist, dass die praktizierenden Manager auch zuvor schon zwischenmenschliche Beziehungen als erfolgsrelevant erachtet haben. Trotzdem bleibt unbestritten, dass diese Erkenntnis seit der Durchführung bzw. Veröffentlichung der Hawthorne-Experimente einen erheblichen Diffusionsschub erfahren hat. Weiterhin ist die methodische Solidität der Experimente angezweifelt worden (Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1995). Verwiesen wird dabei insb. auf den sogenannten *Hawthorne-Effekt* (Weinert 1981; Walter-Busch 1989). Hierunter wird verstanden, dass die festgestellten Leistungsvariationen weder durch technisch-organisatorische noch durch soziale Einflussgrößen, sondern durch die von den Wissenschaftlern erzeugte experimentelle Situation verursacht waren. Leistungsveränderungen waren also nicht durch den Inhalt der vorgenommenen Neuerungen, sondern durch die Neuerung *an sich* bedingt. Derartige neuerungsinduzierte Effekte haben den Nachteil, dass sie nicht lange anhalten. Bemängelt wird überdies, dass bei den Hawthorne-Experimenten die außerhalb des unmittelbaren Arbeitskontexts liegenden Umweltfaktoren ausgeblendet wurden. Diesem Einwand fügen radikale Kritiker hinzu, dass die Hawthorne-Forscher genauso wenig wie Taylor die vorgegebenen Arbeitsziele hinterfragt hätten. Wie bei Taylor sei es um eine einseitige Orientierung an Leistungszielen gegangen. Die Hawthorne-Experimente seien somit nichts anderes als eine Fortsetzung des Taylorismus mit anderen Mitteln. All diese und andere Einwände ändern freilich nichts an der Tatsache, dass die Hawthorne-Experimente die erste großangelegte Untersuchung über die Bedeutung sozialer, informeller Einflussfaktoren der menschlichen Arbeit darstellten und den Aufschwung ganzer Wissenschaftsdisziplinen (Organisationspsychologie, Organisationssoziologie) ausgelöst haben.

Als weiterer Inkubator der verhaltenswissenschaftlichen Theorie ist der bereits im Abschnitt zur Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3) gewürdigte AT&T-Manager Chester Barnard anzusehen. Gemäß seines Klassikers „The Functions of the Executive“ (1938) hat eine jegliche Analyse unternehmerischer Prozesse und damit die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie beim Individuum anzusetzen. Auf der Basis dieses Gedankens hat er die Grundlinien der erheblich durch individualpsychologische Momente geprägten Anreiz-Beitrags-Theorie entwickelt, die später durch March und Simon (1958) weiter elaboriert worden ist.

Die Rolle des Hauptvertreters der verhaltenswissenschaftlichen Theorie fällt jedoch fraglos Herbert A. Simon (1916-2001) zu. Der viele Jahre an der Carnegie-Mellon-University in Pittsburgh tätige Forscher hat sich in seinem Hauptwerk „Administrative Behavior“ (1948) mit Prozessen des Entscheidungsverhaltens von (Entscheidungsträgern in) Unternehmen beschäftigt

Begrenzte Rationalität

und dabei den in hohem Maße vereinfachenden Modellierungsansatz der damaligen präskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2) verfeinert.

Dem in der präskriptiven Entscheidungstheorie vorherrschenden Homo-oeconomicus-Modell (vgl. Abschnitt 3.2.2) hat er das *Konzept der „bounded rationality“* gegenübergestellt. Dieses weist darauf hin, dass Entscheidungsträger von Organisationen bzw. Unternehmen durch *begrenzte Rationalität* und eingeschränkte Entscheidungsautonomie gekennzeichnet sind, derer sie sich auch bewusst sind. Seine Annahmen bezüglich des menschlichen Entscheidungsverhaltens sind auch heute noch gültig: Während sich die Informations- und Kommunikationstechnologie in den vergangenen Jahren dynamisch weiterentwickelt hat und nun schier unendliche Kapazitäten hinsichtlich der Sammlung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen aufweist, blieb die Fähigkeit des Menschen hinsichtlich der Informationsverarbeitung weitgehend unverändert (Scholl 2004; Lindstädt 2006; Schade/Koellinger 2007). Aufgrund ihrer stark begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten kennen die personalen Entscheidungsträger niemals alle Handlungsalternativen und sind erst recht nicht in der Lage, deren Konsequenzen voll zu überblicken. Um trotzdem zu Entscheidungen gelangen zu können, greifen die Entscheidungsträger nach Simon auf eine Reihe von vereinfachenden Methoden zurück:

Realtypisches Vorgehen von Entscheidern

- Sie halten den Kreis der zu berücksichtigenden Handlungsalternativen bewusst schmal.
- Sie routinisieren ihr Verhalten dergestalt, dass bei Vorliegen bestimmter Schlüsselreize keine bewusste Auswahlhandlung mehr erfolgt, sondern in einer eher unreflektierten Weise Standardverhaltensrepertoires (gewohnheitsmäßige Handlungsmuster) eingeleitet werden.
- Sie beziehen ihre Wahlakte auf subjektive und nicht auf objektive Ziele.
- Sie ziehen ihre Entscheidungsprozesse nicht bis zum Erreichen eines Entscheidungsoptimums durch, sondern brechen bei Erreichen einer sie befriedigenden Lösung ab („satisficing“).
- Sie neigen dazu, parallel zueinander existierende Entscheidungsangelegenheiten dergestalt zu disaggregieren, dass diese nicht simultan, sondern nacheinander in Angriff genommen werden.
- Sie arbeiten mit *Heuristiken* (Verfahren zum Lösen komplexer Probleme, die nicht mit Sicherheit eine Lösung garantieren können) und nicht mit *Algorithmen* (eindeutige, aus Einzelschritten bestehende Problemlösungsverfahren, die mit einer endlichen Zahl an Schritten eine korrekte Problemlösung garantieren) (vgl. auch Bingham/Eisenhardt 2011).

- Die die Entscheidungsträger umgebenden Organisationen bzw. Unternehmen grenzen ihre Ziele ein (Lehner 2000), damit die Entscheidungsträger die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen leichter auf sie beziehen können (vgl. Simon 1981; Frese 1992; Manz/Albrecht/Müller 1994; Staehle 1994; Berger/Bernhard-Mehlich 1999).

Die Entscheidungsträger streben also keine optimalen, sondern lediglich befriedigende Lösungen an. Was genau eine befriedigende Lösung ist, ergibt sich aus dem jeweiligen Anspruchsniveau. Hierunter wird gemeinhin ein vom Entscheidungsträger selbst gewähltes Ziel verstanden. Obwohl das Anspruchsniveau vom jeweiligen Entscheider nach eigenem subjektivem Ermessen festgelegt wird, ist es Lewin, Dembo, Festinger und Sears (1944) sowie anderen gelungen, im Rahmen der Anspruchsniveautheorie einige inhaltliche Aussagen über Einflussfaktoren gewählter Anspruchsniveaus aufzuzeigen. Unter anderem hat es sich gezeigt, dass

- das Anspruchsniveau gehoben oder gesenkt wird, wenn die zuvor erbrachte Leistung das bisherige Anspruchsniveau erreicht hat oder nicht,
- das Anspruchsniveau von den Erwartungen des Entscheidungsträgers hinsichtlich der zukünftigen Zielerreichung abhängt,
- das Anspruchsniveau erheblich von den Normen abhängt, die in sozialen Referenzgruppen herrschen und
- das Anspruchsniveau deshalb mit der Zeit veränderbar ist (vgl. Box 8).

Satisfizierung

Box 8

Begrenzte Rationalität in der Praxis: Standortwahl

Standortentscheidungen haben für Unternehmen aufgrund ihres hohen finanziellen Aufwands und ihrer hohen Bindungswirkung weitreichende Folgen. In den meisten Fällen sind sie von einer langfristigen Natur, da sie sich nur unter hohen Kosten wieder revidieren lassen. In aller Regel investieren Unternehmen am ausgewählten Standort sehr viel in die Errichtung von Gebäuden und anderweitiger Infrastruktur. Arbeitskräfte müssen speziell für den Standort rekrutiert und trainiert werden. Ein lokaler Kundenstamm ist aufzubauen etc.

Trotz dieser hohen strategischen Reichweite entspricht das Entscheidungsverhalten von Unternehmen bei Standortentscheidungen nicht immer dem Idealbild des Homo-oeconomicus-Modells. Vielmehr wird oft begrenzt rational gehandelt, und diese Tendenz ist auch gut erklärbar. So bedingt die Langfristigkeit der Standortentscheidung eine hohe Unsicherheit im Entscheidungsprozess. Preise für Inputs und Outputs sind langfristig ebenso wenig verlässlich abschätzbar wie die Entwicklung des Marktes, das Auftreten neuer Wettbewerber oder das Verhalten der lokal-

politischen Akteure. Überdies ist im Entscheidungsprozess eine große Anzahl an harten und weichen Standortfaktoren zu berücksichtigen. Insbesondere verhindern die nicht quantifizierbaren weichen Standortfaktoren (z. B. das Qualifikationsniveau und die Motivation von Arbeitskräften oder das Innovationsklima am betreffenden Standort) das Streben nach einer Optimallösung.

Im Idealfall müsse sogar jeder einzelne der vielfältigen Standortfaktoren im Hinblick auf alle möglichen Standorte durchgeprüft werden. Eine rationale Entscheidungsfindung würde voraussetzen, dass bei jeder Standortentscheidung „der gesamte Globus“ entlang aller Standortfaktoren betrachtet und alle Orte gegeneinander abgewogen werden. Dies ist natürlich nicht möglich. Zu hoch wäre der Aufwand an Information, Zeit und anderweitigen Ressourcen, den ein solches optimierendes Kalkül erfordert. Vielmehr werden in der Praxis vereinfachte Verfahren oder Erfahrungsregeln (Heuristiken) verwendet, welche die Komplexität des Entscheidungsproblems reduzieren und schließlich eine zufriedenstellende Lösung liefern. Es wird davon ausgegangen, dass die Kostenersparnis, die bei der Anwendung derartiger Heuristiken entsteht, den durch die Abweichung vom Optimum entstehenden Verlust kompensiert.

Im Einzelnen stehen in der Praxis die folgenden dem Modell der begrenzten Rationalität entsprechenden Heuristiken im Vordergrund. Eine große Rolle spielt erstens ein stufenweiser Entscheidungsprozess, wobei zunächst aufgrund landesspezifischer Merkmale ein bestimmtes Land, dann aufgrund regionaler Merkmale eine bestimmte Region, hernach eine Stadt bzw. Gemeinde und schließlich ein konkretes Grundstück ausgewählt werden. Ebenfalls weit verbreitet ist zweitens ein nachahmendes Vorgehen. Dabei vertrauen die Entscheidungsträger auf die Richtigkeit von Standortentscheidungen, die führende Unternehmen derselben Branche zu einem früheren Zeitpunkt getroffen haben. Ohne eingehende Prüfung wird davon ausgegangen, dass diese Unternehmen den „Markt“ sorgfältig überprüft haben, deshalb wird ein Standort in der gleichen Gegend ausgewählt. Yair Aharoni (1966) hat empirisch zeigen können, dass sich Unternehmen bei Entscheidungen über ausländische Direktinvestitionen häufig nach diesem Muster verhalten. Schließlich neigen drittens manche Entscheidungsträger dazu, ihre Standortentscheidungen auf nur wenige Standortfaktoren zu gründen, die als besonders wichtig erachtet werden. Bei all diesen Strategien wird die Komplexität des Standortproblems zwangsweise reduziert.

Quellen: Aharoni 1966; Enxing 1999; Maier/Beck 2000; Maier/Tödtling 2001.

Pittsburgh-Schule

Mit dem Konzept der begrenzten Rationalität ist der Ausgangspunkt einer ganzen entscheidungsverhaltenorientierten Schule an der Carnegie-Mellon-Universität („Pittsburgh-Schule“) gegeben, die später auf zahlreiche andere Forschungs- und Lehrinstitutionen ausgestrahlt hat. Diese Schule hat Schriften hervorgebracht, die heute zum Standardrepertoire der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung gehören: 1958 veröffentlichten March und Simon ihr Buch „Organizations“, in dem unter anderem die später darzulegende Anreiz-Beitrags-Theorie elaboriert worden ist.

1963 legten Cyert und March das Werk „A Behavioral Theory of the Firm“ vor, das eine koalitionstheoretische Konzeptualisierung von Unternehmen enthält (eine Erläuterung dieses Konzepts findet sich im nachfolgenden Abschnitt 3.5.3). 1964 publizierte Leavitt seinen Beitrag über den organisationalen Wandel in der Industrie, in dessen Rahmen Instrumente der prozessualen Koordination vorgestellt werden. 1965 stellten Newell, Shaw und Simon ihren „General Problem Solver“ vor, der psychische Prozesse als Informationsverarbeitungsprozesse konzeptualisiert und ein standardisiertes Programm zur Lösung von Problemen bereitstellt. Und 1972 präsentierten Cohen, March und Olsen das weiter unten (nämlich in Abschnitt 3.5.4.2) vorgestellte Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung.

Die Entwicklung des Konzepts der begrenzten Rationalität hat in erheblichem Maße dazu beigetragen, dass Simon im Jahre 1978 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten hat (Auszug aus der Laudatio: „for his pioneering research into the decision-making process within economic institutions“).

In die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre wurde das verhaltenswissenschaftliche Denken vor allem durch Edmund Heinen und dessen Schüler Werner Kirsch hineingetragen. Zu nennen sind vor allem Heinens (1966) empirisch gestütztes Werk über Unternehmensziele sowie Kirschs (1977) Überblicksschrift zu Entscheidungsprozessen.

Koalitionstheorie

General
Problem
SolverSimon,
Heinen,
Kirsch

3.5.3 Variantenübergreifende Merkmale der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

Trotz der erheblichen inhaltlichen Heterogenität der verhaltenswissenschaftlichen Theorie zuzurechnenden Schriften ist es möglich, deren Erkenntnissschwerpunkt und Argumentationsstil anhand von *fünf Kernmerkmalen* zu charakterisieren.

5 Merkmale

- Erstens plädieren die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie dafür, das *Verhalten der Organisations- bzw. Unternehmensmitglieder* als Ausgangspunkt eines jeglichen Studiums von Organisationen bzw. Unternehmen zu nehmen. Da an den Aktionen von Organisationen bzw. Unternehmen eine Vielzahl von Individuen mitwirken, macht es keinen Sinn, unmittelbar mit einer aggregierten Analyse dieser Aktionen zu starten.
- Zweitens wird zwischen (1) dem Verhalten *von* Organisationen bzw. Unternehmen und (2) dem Verhalten *in* Organisationen bzw. Unternehmen differenziert (Wilpert 1980). Die in Organisationen bzw. Unternehmen tätigen Individuen zeigen eine Fülle an Verhaltensweisen, die sich nur in den seltensten Fällen stromlinienförmig zu einem homogenen

Verhalten

Verhalten
von und in
Organisationen

Ganzen zusammenfügen. Mit dieser Unterscheidung werden zwei Botschaften übermittelt. Einerseits wird gemäß der zuvor genannten Koalitionstheorie auf den in jeder Organisation bzw. jedem Unternehmen bestehenden Interessenpluralismus verwiesen. Die Organisations- bzw. Unternehmensmitglieder lassen sich unterschiedlichen Interessengruppen zuordnen, deren Ziele sich nur partiell decken. Aufgrund dieser Zieldivergenz verhandeln die Interessengruppen miteinander und schließen koalitionsartige Zweckbündnisse (Cyert/March 1963). Andererseits wird betont, dass das Verhalten von Organisation bzw. Unternehmen mehr ist als eine triviale Aufaddierung bzw. Aggregation des Verhaltens der einzelnen Organisations- bzw. Unternehmensmitglieder. Die Organisations- bzw. Unternehmensmitglieder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, ihre Ziele und Absichten durchzusetzen. In den Aktionen von Organisationen bzw. Unternehmen spiegeln sich die Ziele unterschiedlicher Interessengruppen in ungleichem Maße wider; Organisationen bzw. Unternehmen haben somit ein politisches Moment (vgl. auch Budäus 1975; Grochla 1978).

Realanalytischer Untersuchungs- ansatz

■ Drittens bevorzugen die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie einen *deskriptiv-reanalytischen Untersuchungsansatz*. Danach können Wissenschaftler nur dann tragfähige Modelle idealen Verhaltens von und in Organisationen bzw. Unternehmen formulieren, wenn sie vom *realen* Verhalten ausgehen. Zu untersuchen sind also nicht sofort die Idealzustände des individuellen bzw. organisationalen Verhaltens. Die erste Kernfrage lautet vielmehr: „Wie verhalten sich bzw. entscheiden die Menschen wirklich?“ Aufgrund dieses den Umweg über die Beschreibung des Faktischen nehmenden Untersuchungsansatzes wird die verhaltenswissenschaftliche Theorie auch als „deskriptive Organisationstheorie“ bzw. als „deskriptive Entscheidungstheorie“ bezeichnet. Trotz dieser Begriffsbildung wollen die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie auf höhere Stufen der Theoriebildung (vgl. Abschnitt 1.2) wie Erklärung, Prognose und Gestaltung jedoch nicht gänzlich verzichten. Unangemessen wäre auch der Schluss, dass sich die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie von dem Bemühen um eine rationale Entscheidungsfindung abgewandt haben. Ganz im Gegenteil: Durch den „Umweg“ über die Beschreibung realen Verhaltens wollen sie eine Grundlage schaffen, um eine verbesserte Form der präskriptiven Modellbildung zu erreichen.

Motivation und Kognition

■ Viertens kann menschliches Verhalten nur dann hinreichend beschrieben werden, wenn die *motivationalen und emotionalen Strukturen*, die *kognitiven Strukturen* des jeweiligen Individuums sowie dessen *soziale Eingebettetheit* berücksichtigt werden. Hierauf basierend wird vermutet, dass sich der

Unternehmenserfolg durch eine Beachtung menschlicher Bedürfnisse, Gefühle und Besonderheiten der Informationsverarbeitung steigern lässt.

- Und fünftens dürfen *informale Erscheinungen* in Organisationen bzw. Unternehmen nicht aus der Analyse ausgeblendet werden (Grün 1966). Diese können die formale Organisation nicht nur überlagern, sondern sogar ganz außer Kraft setzen.

Der Leser dürfte nunmehr Verständnis für den Hinweis gewonnen haben, dass es die Vertreter dieser Theorierichtung waren, die eine Ergänzung des instrumentellen durch den *institutionalen Organisationsbegriff* forderten, wie er in Abschnitt 2.1 dargelegt worden ist.

3.5.4 Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

Die Vielzahl und Heterogenität der der verhaltenswissenschaftlichen Theorie zuzurechnenden Arbeiten verlangt nach einer Ordnung. Mit der *motivationstheoretischen Variante*, der *entscheidungsorientierten Variante* sowie der *soziologisch ausgerichteten Variante* werden drei Gruppen gebildet (andere Einteilungsformen finden sich bei bspw. Wilpert 1980 oder Frese 1992).

3.5.4.1 Motivationstheoretische Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

In die erste Theoriegruppe sind jene Arbeiten einzureihen, die Aussagen über die Motivation bzw. Motivationsprozesse einzelner Individuen bereitstellen. Auch wenn es einigen Fachgelehrten (Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1995) zu umgangssprachlich bzw. nicht wissenschaftlich genug erscheinen mag, soll der Begriff der Motivation hier doch mit Worten wie Antrieb, Drang, Bedürfnis, Lust, Strebung, Wille oder Wunsch in Verbindung gebracht werden. Hierauf bezogen versuchen Motivationstheorien zu klären, warum sich Individuen (die bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen) entschließen, ein bestimmtes Verhalten mit einem bestimmten Maß an Anstrengung zu zeigen (vgl. Weinert 1981). Stärker als die in Abschnitt 3.5.4.3 diskutierten soziologisch ausgerichteten Theorien sind die hier zu erörternden auf das Studium des Verhältnisses einzelner Unternehmensangehöriger zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld konzentriert.

Die motivationstheoretische Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie hat nach dem Zweiten Weltkrieg eine dynamische Entwicklung erfahren; wohl auch deshalb, weil die zunehmende Sättigung mit Grundbedürfnissen einen Werte- und Bedürfnisstrukturwandel nach sich gezogen hat

*Informale
Erscheinungen*

3 Varianten

*Motivations-
begriff*

*Untersuchungs-
ziel*

*Inhalts- versus
Prozesstheorien*

und die herkömmlichen materiellen Anreizfaktoren an Wirksamkeit verloren haben. Innerhalb der entstandenen Fülle lassen sich mit *Inhaltstheorien* und *Prozesstheorien* zwei Gruppen ausmachen (Wilpert 1980; Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1995):

Inhaltstheorien

■ *Inhaltstheorien der Motivation* zeigen auf, welche *materiell-inhaltlichen* Größen (Lohn, Arbeitserlebnis etc.) die Motivation der Organisationsmitglieder beeinflussen. Es wird also dargelegt, welche Größen beim Menschen einen Verhaltensantrieb bewirken bzw. verhindern. Die bekanntesten Einzelkonzepte innerhalb dieser Theorierichtung sind mit Maslows Bedürfnispyramide, Alderfers ERG-Modell, Herzbergs Zweifaktorentheorie, McGregors Theory X und Theory Y sowie McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse/der Leistungsmotivation gegeben.

Bedürfnispyramide

- (1) *Maslow* (1943) war klinischer Psychologe und entwickelte erfahrungsbezogen (also ohne Einsatz rigoroser empirischer Forschungsmethoden) seine weithin bekannte *Bedürfnispyramide*. Nach diesem Konzept besteht eine von 1 nach 5 ansteigende hierarchische Schichtung menschlicher Bedürfnisarten: 1: physiologische Bedürfnisse, 2: Sicherheitsbedürfnisse, 3: soziale Bedürfnisse, 4: Prestigebedürfnisse sowie 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Maslow postuliert, dass es sich bei den Bedürfnisarten 1-4 insofern um Defizitbedürfnisse handelt, als sie bei einer weitgehenden Befriedigung verhaltensunwirksam werden, wohingegen Bedürfnisart 5 wachstumsorientiert ist, weil sie im Verlauf ihrer Befriedigung immer drängender wird und somit immer mehr das Verhalten steuert. Überdies vermutet Maslow, dass die ranghöheren Bedürfnisse erst dann handlungsleitend werden, wenn die rangniedrigen weitgehend befriedigt sind, dass eine Nichtbefriedigung eines bestimmten Bedürfnisses zu einem Zurückfallen auf das nächstniedrigere Bedürfnis führt (Frustrations-Regressions-These) und dass das Konzept der Bedürfnispyramide für praktisch alle Menschen gültig ist. Obwohl Maslows Konzept längst nicht allen Anforderungen einer geschlossenen Motivationstheorie genügt und überdies nicht auf die Arbeitswelt bezogen ist, wird es doch oft zur Erklärung arbeitsbezogener Motivationsprozesse eingesetzt.

Die an Maslows Konzept geübte Kritik bündelt sich in der Erkenntnis, dass seine Bedürfnisschichten inoperabel gefasst sind, dass der generalistische Ansatz des Konzepts aufgrund der Unterschiedlichkeit der Bedürfnisarten und -stufungen von Individuen fraglich ist, dass sich das Konzept an hinterfragenswerten Idealen der amerikanischen Mittelschicht orientiert, dass es streitbare inhaltliche Aussagen aufweist (so ist bspw. anzweifelbar, dass Selbstaktualisierung ein Privileg materiell gesättigter Menschen ist), dass es nicht auf die

Arbeitswelt bezogen ist, dass es ohne eine rigorose empirische Grundlage generiert wurde und dass nachfolgende empirische Überprüfungen eher zurückweisende Befunde geliefert haben (Neuberger 1978). Nichtsdestotrotz zählt Maslows Konzept nach wie vor zu jenen, die in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften am häufigsten gelehrt werden. Dafür dürfte vor allem die Eingängigkeit des Konzepts verantwortlich sein.

- (2) *Alderfers ERG-Modell* (1972) präsentiert sich als eine vereinfachende Abwandlung der Maslowschen Bedürfnispyramide. Statt fünf werden nur noch die drei Bedürfniskategorien „Existence“, „Relatedness“ und „Growth“ unterschieden. Die Verdichtung erfolgt im Bereich der Defizitbedürfnisse; die Erstgenannten beinhalten die über geldliche und geldwerte Leistungen befriedigbaren Bedürfnisse, während die Zweitgenannten interaktionsbezogene und den Sozialkontext betreffende Bedürfnisse bündeln. Aufgrund der vorgenommenen Vergrößerung gelten die im Zusammenhang mit dem Maslowschen Konzept angesprochenen Einwände hier sogar in noch stärkerem Maße (Weinert 1981).
- (3) *Herzbergs Zweifaktorentheorie* (Herzberg/Mausner/Snyderman 1957) weist eine empirische Grundlage auf. Unter Rückgriff auf die Methode der kritischen Ereignisse sollten ca. 200 befragte Buchhalter und Ingenieure angeben, welche Faktoren sie während ihrer Tätigkeit außergewöhnlich zufrieden bzw. unzufrieden gemacht hatten. Es konnten nur sehr wenige Faktoren gefunden werden, die sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Arbeitsunzufriedenheit bewirkt hatten. Dies veranlasste Herzberg zu einer Revision seiner ursprünglichen Sichtweise, wonach Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit gegensätzliche Pole eines Kontinuums darstellen. Er ging fortan von einer Unabhängigkeit von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit aus, die in Nicht-Arbeitszufriedenheit und Nicht-Arbeitsunzufriedenheit ihre jeweiligen Gegensätze fanden. Faktoren, die gehäuft im Zusammenhang mit Situationen der (Nicht-)Arbeitszufriedenheit auftraten, wurden *Motivatoren*, jene, die mit (Nicht-)Arbeitsunzufriedenheit auftraten, wurden *Hygienefaktoren* genannt. In Herzbergs Sample waren Faktoren wie „Leistungserlebnis“, „Anerkennung“, „Arbeitsinhalt“ oder „Verantwortung“ mit dem Konstrukt „Motivator“ assoziiert, während die Faktoren „Unternehmenspolitische Entscheidungen“, „Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten“, „Arbeitsbedingungen“ oder „Lohn/Gehalt“ eher im Bereich der *Hygienefaktoren* angesiedelt waren. Motivatoren scheinen also eher die Arbeit selbst betreffende Faktoren zu beinhalten, während Hygienefaktoren vorwiegend die Kontextbe-

ERG-Modell

Zweifaktorentheorie

dingungen auf sich vereinen. Herzberg entwickelte auf dieser Grundlage die *normative Aussage, dass eine nachhaltige Leistungsmotivation und Zufriedenheitsstiftung nur unter Einsatz von Motivatoren möglich ist*. Hygienefaktoren könnten zwar Unzufriedenheit abbauen; nachhaltig zufrieden machen könnten sie jedoch nicht.

Herzbergs Konzept ist insofern für die verhaltenswissenschaftliche Theorie hoch bedeutsam, als es den verantwortlichen Akteuren empfiehlt, ihr primäres Gestaltungsinteresse von dem Kontext auf den Inhalt von Arbeitsprozessen umzulenken. Andererseits erscheinen die von Herzberg angewandten Sozialforschungsmethoden jedoch fragwürdig (so (a) argumentiert Herzberg anhand von Extremzuständen und (b) setzt die Häufigkeit von Nennungen mit deren Bedeutung gleich) und das entfaltete Kategoriensystem ist recht unpräzise. Weiterhin enthält das Konzept keinerlei situative Relativierung und es weist im Gegensatz zu Maslows Bedürfnispyramide keinen dynamischen Aspekt auf. Auch ist die Zielkategorie der Untersuchung („Zufriedenheit“) nicht operationalisiert und Herzbergs Konzept hat in Wiederholungsuntersuchungen keine zureichende Bestätigung gefunden (vgl. auch Schein 1980; Wunderer/Grunwald 1980).

Theorie X und Y

- (4) *McGregors Theorie X und Theorie Y* (1960) postuliert, dass im Kreise von Führungskräften zwei grundverschiedene Menschenbilder präsent sind, die unterschiedliche Führungs- und Organisationspraktiken nach sich ziehen. Während der „Theorie-X-Mensch“ faul ist, sich der Arbeit entzieht, die Unternehmensziele gering schätzt und daher zur Arbeit gelockt bzw. sogar gezwungen werden muss, hat der „Theorie-Y-Mensch“ ein originäres Arbeits- und Leistungsinteresse und unterstützt die Ziele des Unternehmens von Natur aus. McGregor vermutet zwischen Menschenbild und Führungsverhalten zirkuläre Beziehungen. So ist zu berücksichtigen, dass ein auf dem Menschenbild X basierendes Führungsverhalten zu einer Herausbildung bzw. Verstärkung eines X-typischen Mitarbeiterverhaltens führen wird. Aufgrund dieser Teufelskreis-Gefahr empfiehlt McGregor Führungskräften, vom Menschenbild Y auszugehen und diesem entsprechende Gestaltungsmaßnahmen einzusetzen. Was die Bewertung des Konzepts anbelangt, so dürften Menschenbilder für organisationale Akteure fraglos bedeutsam sein und es lassen sich für beide Archetypen auch leicht Beispiele finden. Nichtsdestotrotz ist das Konzept insofern zu kritisieren, als es zu grobkörnig ist (lediglich zwei Menschenbilder), eine Vorurteilsbildung begünstigt, kaum einen heuristischen Wert aufweist und inhaltlich trivial anmutet (Weinert 1984).

- (5) *McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse bzw. der Leistungsmotivation* (1951) nimmt eine Zwitterstellung zwischen Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation ein. Während ihr erster Teil Inhaltsargumente bereitstellt, ist ihr zweiter Teil prozessorientiert angelegt (Weinert 1981).

In ihrem motivinhaltsbezogenen Teil weist diese Theorie starke Bezüge zu psychologischen Lernkonzepten auf. Es wird angenommen, dass ein Großteil der Bedürfnisse aus der kulturellen Umwelt, in der der Mensch lebt, gelernt ist (Stöttinger/Schlegelmilch 2000). Basierend auf diesen Lernprozessen bilden Individuen bestimmte Bedürfniskonfigurationen heraus, die ihre Arbeitsprozesse und -ergebnisse beeinflussen. Trotz der vermuteten Individualität von Lernprozessen weist McClelland auf die Existenz von drei menschlichen Bedürfniskategorien (Motivinhalte) hin: das Bedürfnis zur Leistungsmotivation, das Zugehörigkeits- oder Affiliationsbedürfnis sowie das Machtbedürfnis.

Beruhend auf dieser Grundeinsicht hat McClelland dann ein konkreteres, prozessorientiertes Modell entwickelt, das die erstgenannte Bedürfnisart (das Streben nach Leistungsmotivation) erklärt. Folgende Aussagen werden unterbreitet: Das Streben nach Leistung stellt eine relativ stabile Verhaltensdisposition von Individuen dar. Diese Verhaltensdisposition wird jedoch nur dann wirksam, wenn sie durch bestimmte situative Umstände bzw. Anreize ausgelöst wird, die dem Individuum das Gefühl geben anzunehmen, dass ein bestimmtes Arbeitsverhalten ein Leistungsgefühl nach sich zieht. Auf der Grundlage dieser Einsicht wird dann postuliert, dass die Antriebsstärke T_s (eine Aufgabe anzupacken) abhängig ist von der Stärke des Leistungsmotivs des Individuums (M_s), der subjektiven Wahrscheinlichkeitsannahme der Erreichung von Erfolg (P_s) sowie der Attraktivität/Valenz dieses Erfolges oder der aus ihm resultierenden Konsequenzen (I_s). Diese Komponenten werden multiplikativ verknüpft; nur wenn jede positiv ausgeprägt ist, kommt es zu einem Verhaltensantrieb. Atkinson hat diese Theorie später konkretisiert. Seinen Studien zufolge beeinflussen zwei grundlegende Bedürfnisse menschliches Verhalten: das Streben nach Erfolg und das Bemühen, Misserfolg zu vermeiden (Atkinson 1964).

Einige der inhaltsorientierten Motivationstheorien scheinen den in Abschnitt 1.3 entfalteten Mindestanforderungen an Theorien nicht zu genügen. Überdies lässt der Grad ihrer empirischen Bestätigung zu wünschen übrig. Allerdings muss man skeptisch sein, dass es aufgrund der menschlichen Individualität und Vielschichtigkeit überhaupt möglich

sein wird, eine universelle Inhaltstheorie der Motivation zu formulieren, die harten empirischen Tests standhalten kann.

Prozesstheorien

- *Prozesstheorien der Motivation* beziehen sich auf die intraindividuellen Abläufe (bzw. die Faktoren ihrer Beeinflussung), die zur Wahl einer bestimmten Verhaltensalternative führen. Sie thematisieren eher das „Wie“ der Motivation und zeigen auf, über welche Schrittfolge die Motivation von Organisationsmitgliedern entsteht sowie aufrechterhalten oder aufgehoben wird. Diese Theorien thematisieren üblicherweise kognitive Erwartungen, die mit der Bewertung der voraussichtlichen Folgen einer Verhaltensweise verbunden werden (Wilpert 1980). Auffällig ist der formale Charakter dieser Theorien sowie deren strukturelle Analogie zum Modell der rationalen Entscheidung. Aufgrund der größeren Zahl einbezogener Variablen sind sie vergleichsweise komplex aufgebaut.

Innerhalb der Prozesstheorien der Motivation haben Vrooms Erwartungsvalenztheorie sowie die auf Barnard, March und Simon zurückgehende Anreiz-Beitrags-Theorie die größte Bedeutung gewonnen.

Erwartungsvalenztheorie

- (1) *Vrooms Erwartungsvalenztheorie* (1964) baut auf dem zweiten Teil von McClellands Konzept auf. Sie fokussiert kognitive Erwartungen (E, I), die mit der Bewertung der voraussichtlichen unmittelbaren und mittelbaren Folgen einer Verhaltensweise verknüpft werden (V). Grob gesprochen wird postuliert, dass die Antriebsstärke eines Individuums *von seiner subjektiven Einschätzung* darüber, (1) ob eine von ihm gezeigte Anstrengung zu einer Bewältigung der jeweiligen Aufgabe führt (E), (2) mit welcher Wahrscheinlichkeit im Falle einer Bewältigung der Aufgabe bestimmte positive oder negative Konsequenzen eintreten (I) sowie (3) wie wichtig diese positiven oder negativen Konsequenzen vor dem Hintergrund seines individuellen Wertekosmos sind (V). Aufgrund des dreigliedrigen Aufbaus aus Gelingenserwartung (E), Instrumentalitätsvermutung (I) und Bewertung (V) wird die Erwartungsvalenztheorie auch als VIE-Modell bezeichnet. Die im Modell angelegte multiplikative Verknüpfung von V, I und E bewirkt, dass nur dann ein Handlungsantrieb auftritt, wenn jede der drei Größen ungleich Null ist.

Vrooms Konzept ist einerseits eine relativ hohe heuristische Fruchtbarkeit hinsichtlich der geistigen Durchdringung individueller Antriebsprozesse zuzubilligen (Wilpert 1980). Andererseits wird es wohl kaum gelingen, die drei zentralen Modellparameter valide zu operationalisieren und das Modell somit rechenbar zu machen (Six/Kleinbeck 1989). Das haben Vroom sowie die Vernünftigen unter den mit seinem Modell arbeitenden Fachvertreter aber auch nicht vor.

Anreiz-Beitrags-Theorie

- (2) Die auf *Barnard* (1938) bzw. *March und Simon* (1958) zurückgehende *Anreiz-Beitrags-Theorie* ist insofern den prozessorientierten Motivationstheorien zuzuordnen, als sie argumentiert, dass die zu erklärende Teilnahme- bzw. Ausscheidensmotivation der Unternehmensmitglieder durch in diesen ablaufende Vergleichsprozesse bestimmt ist. Im Rahmen dieser Vergleichsprozesse werden die von den Unternehmen angebotenen, subjektiv wahrgenommenen und bewerteten Anreize mit den individuell bereitgestellten, ebenfalls subjektiv wahrgenommenen und bewerteten Beiträgen verglichen. Individuen werden nur so lange zur Teilnahme an ihrem Unternehmen bereit und Letztere werden nur so lange im Gleichgewicht sein, wie die offerierten Anreize als mindestens gleich groß wie die geleisteten Beiträge wahrgenommen werden (zur genaueren Spezifikation der Anreiz-Beitrags-Theorie vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich* 1999).

Die Grenzen dieser „Theorie“ liegen auf der Hand. Einerseits kommen ihre Aussagen kaum über den gesunden Menschenverstand hinaus; andererseits bieten die Begriffe „Anreiz“ und „Beitrag“ so große Operationalisierungs- bzw. Interpretationsspielräume, dass eine zielführende Anwendung der Theorie ausgeschlossen ist.

Auch die prozessorientierten Motivationstheorien können trotz der Komplexität ihres Aufbaus allenfalls einzelne Teilaspekte von Motivationsprozessen abbilden.

Im Rahmen einer holistischen Betrachtung sämtlicher Motivationstheorien fällt auf, dass nicht nur materielle Anreize, sondern darüber hinaus auch das Verhalten von Vorgesetzten und die Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen als wesentliche Beeinflussungsfaktoren der Motivation und Zufriedenheit von Organisationsmitgliedern zu gelten haben. Die wesentliche Aufgabe von Vorgesetzten ist es somit, für ein angenehmes Arbeitsklima zu sorgen und die Anzahl und das Ausmaß von Konflikten einzudämmen.

Eine integrative Beurteilung der Motivationstheorien fällt uneinheitlich aus. Einerseits kann das von ihnen ausgehende Grundpostulat – trotz aller Unterschiedlichkeit der auf sie bezogenen empirischen Untersuchungen – wohl kaum in Zweifel gezogen werden. Vorteilhaft erscheint überdies, dass die Einbeziehung motivationstheoretischen Wissensgutes in die Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre eine kritischere Reflexion eingesetzter Gestaltungsformen bewirkt hat, die seither auch stärker im Kontext individueller Ziele beurteilt worden sind. Auch lässt sich die Evolution moderner Organisations- und Managementformen wie die Abflachung von Hierarchien oder Modelle der Team- und Clusterorganisation (*Maccharzina/Wolf* 2018) mit diesen Befunden in Verbindung bringen.

Beurteilung

Wenig zu gefallen weiß andererseits die in der motivationstheoretischen Variante implizit mitschwingende Grundidee, wonach Unternehmen nicht mehr als Sammelbecken individuell motivierter Menschen darstellen. Auch kann eine Überbetonung motivationaler gegenüber kognitiver sowie emotional-affektiver Aspekte des Verhaltens beklagt werden. Auch konzeptualisiert die Mehrzahl der Motivationstheorien den Menschen als „black box“. Sie wird damit der zu Beginn dieses Hauptabschnitts artikulierten Stärke der verhaltenswissenschaftlichen Theorie nicht gerecht. Es werden lediglich die in ihn einfließenden Anreize und die von ihm ausgehenden Leistungen bzw. Zufriedenheit untersucht. Die hierdurch möglichen Erkenntnisse sind jedoch viel zu grobkörnig, als dass sie handlungsleitend wirken könnten. Auch sind einige der motivationstheoretischen Konzepte außerhalb von Unternehmen entwickelt worden und die intensive Auseinandersetzung mit psychologischen Dimensionen hat zu einer Vernachlässigung struktureller und technischer Aspekte des Organisierens und Führens geführt. Darüber hinaus weisen viele der Konzepte eine schwache empirische Fundierung auf. Weiterhin sind einige der allerzentralsten Grundannahmen der motivationstheoretischen Richtung (z. B. die Annahme, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit ein Mehr an Arbeitsleistung stiftet („glückliche Kühe geben mehr Milch“)) bis heute unbelegt. Zu diskutieren ist schließlich der Einwand, dass sich die motivationspsychologischen Erkenntnisse leicht zu manipulativen Zwecken missbrauchen lassen. Dieser Einwand zielt jedoch mehr auf die Anwendung der Theorien als auf diese selbst.

3.5.4.2 Entscheidungsorientierte Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

Untersuchungs- ziel

Das Anliegen der deskriptiv-empirisch ausgerichteten verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie besteht darin, Regelmäßigkeiten innerhalb des in der Realität ablaufenden Entscheidungsverhaltens aufzuzeigen, ohne generell ein rationales Verhalten der Entscheidungsträger zu unterstellen. Untersucht werden dabei weniger Entscheidungsinhalte, sondern Entscheidungsprozesse. Die Konzentration auf Entscheidungsprozesse wird mit der Annahme begründet, dass deren Verlauf die Entscheidungsinhalte und -ergebnisse entscheidend beeinflusst. Im Mittelpunkt der Theorie stehen Fragen wie: Wie treffen die Organisations- bzw. Unternehmensangehörigen Entscheidungen wirklich? Welche Schritte werden dabei in welcher Reihenfolge durchlaufen? Auf welche Weise werden die Ziele von Organisationen bzw. Unternehmen gebildet? Welche Rahmenbedingungen prägen in welcher Weise das Entscheidungsverhalten?

Bei der Beantwortung dieser Fragen geht die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von einer relativen „Organisationslosigkeit von Entscheidungsprozessen“ aus (Schreyögg 1992). Damit ist gemeint, dass reale Entscheidungsprozesse üblicherweise nicht von vornherein durch ein hohes Maß an Ordnung gekennzeichnet sind. Ihnen fehlt also vielfach das hohe Maß an Gerichtetheit, das die präskriptive Entscheidungstheorie unterstellt. Im Gegensatz zur präskriptiven Entscheidungstheorie bzw. zu den Urvätern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie werden Entscheidungsprozesse nicht als „black boxes“ begriffen, sondern in Teilschritte der Informationsbeschaffung, der Alternativensuche und -bewertung zerlegt (Budäus 1975). Ein weiteres Ziel dieses Theoriestranges besteht schließlich darin, Einzel- und Kollektiventscheidungen integrativ zu konzeptualisieren (vgl. auch Berger/Bernhard-Mehlich 1999; Schreyögg 1992) (vgl. auch die zu Beginn von Abschnitt 3.2 vorgenommene Gegenüberstellung dieser Theorierichtung mit der präskriptiven Entscheidungstheorie).

Aus der Vielzahl der Partialkonzepte der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie können nachfolgend lediglich zwei sehr bedeutende herausgegriffen werden. Einerseits Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz, die sich auf die *individuelle Entscheidungsebene* bezieht und andererseits das von Cohen, March und Olsen entworfene Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung, das die *kollektive Entscheidungsebene* betrifft.

- (1) Das Ziel der von Festinger im Jahre 1957 vorgestellten *Theorie der kognitiven Dissonanz* besteht in der Erklärung des Entscheidungsverhaltens von Individuen. Hierzu werden die im Entscheidungsträger sowohl die im Vorfeld eines Entscheidungsaktes als auch *insb.* die im Anschluss an diesen ablaufenden kognitiven Prozesse thematisiert. Im Mittelpunkt der Theoriebildung stehen Kognitionen, die als Wahrnehmungen bzw. Wissensbestände eines Individuums hinsichtlich eines bestimmten Phänomens bzw. Sachverhaltes verstanden werden. Diesbezüglich wird nun davon ausgegangen, dass (1) Individuen hinsichtlich einer Entscheidung bzw. der aus einer Entscheidung resultierenden Konsequenzen *mehrere* Kognitionen entwickeln, wobei (2) diese Kognitionen *entweder* stimmig (konsonant) *oder* inkonsistent bzw. widersprüchlich (dissonant) zueinander sein können. Kognitive Dissonanz präsentiert sich dabei als ein Zustand der wahrnehmungsbezogenen Inkonsistenz, welcher beim betreffenden Individuum eine innere Spannung bzw. ein Unbehagen auslöst. Der soweit referierte Bestandteil der Theorie der kognitiven Dissonanz wird bisweilen anhand des Beispiels eines Rauchers erklärt, der (1) natürlich weiß, dass er Raucher ist (= Kognition 1) und (2) in der Tagespresse einen Bericht über eine wissenschaftliche Untersuchung liest, wonach Krebserkrankungen bei Rauchern überzufällig

Dissonanzabbau

häufig auftreten (= Kognition 2). Unter der realistischen Annahme, dass auch Raucher nicht nach Selbstzerstörung streben, lösen die beiden Kognitionen bei dem Raucher Dissonanzgefühle aus.

Nach Festinger treten kognitive Dissonanzzustände vor, insb. jedoch im Anschluss an das Treffen von Entscheidungen auf. Außerdem trachten Individuen danach, das hierdurch induzierte Unbehagen abzubauen. Sie neigen also dazu, spannungslösende Maßnahmen einzuleiten. Unter Hinzuziehung empirischer Fremdbefunde hat Festinger zeigen können, dass im Falle des Auftretens kognitiver Dissonanzen weniger eine (oft nicht mögliche bzw. zu teure) Abänderung der Entscheidung gewählt wird, sondern stimmigkeitsfördernde Zusatzhandlungen getätigt werden: Im Vorfeld des Treffens von Entscheidungen neigen Individuen, die bestimmte entscheidungsrelevante Informationen akzeptiert haben, dazu, andere im Widerspruch zu diesen Informationen stehende Informationen zu unterdrücken bzw. abzuwerten. Sind Entscheidungen erst einmal getroffen, dann tendieren Individuen zu einem systematischen Unterdrückungs- bzw. Abwertungsverhalten. Überdies weisen sie die Tendenz auf, gezielt nach solchen Informationen zu suchen, welche die getroffene Entscheidung als richtig untermauern oder zumindest besser erscheinen lassen. So wird mancher Käufer einer Waschmaschine, dem kurz nach dem erfolgten Kauf ein Testbericht der Stiftung Warentest in die Hände fällt, bei dem diese Waschmaschine schlecht bewertet wird, den Testreport wegwerfen oder als methodisch fragwürdig deklarieren. Überdies wird er gezielt Testberichte suchen, bei denen das erworbene Waschmaschinenmodell gut „wegkommt“. Er unterdrückt also unstimrige Kognitionen oder fügt weitere stimmige hinzu (vgl. zu dissonanz-reduzierenden Maßnahmen auch Aronson 1981).

Post-factum-Theoriebildung

Die Theorie der kognitiven Dissonanz gehört fraglos zu den wenigen Theorien, die (1) auf unterschiedlichste Lebensbereiche bezogen und (2) trotzdem in den einzelnen Bereichen durch eine hohe faktische Relevanz geprägt sind. Für eine betriebswirtschaftliche Nutzung der Theorie spricht, dass in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens eine ausgeprägte Tendenz zu einer Post-factum-Theoriebildung besteht (vgl. Box 9), wie sie seitens Festinger vermutet worden ist (Schreyögg 1984). Entscheidungsträger neigen also dazu, im Falle von ihnen getroffenen fragwürdigen Entscheidungen nachträglich ein rechtfertigendes Verhalten zu zeigen. Fast ist man geneigt anzunehmen, dass die Theorie der kognitiven Dissonanz neben dem nachfolgend zu behandelnden Garbage Can Decision Model den größten Realitätsbezug sämtlicher deskriptiver Entscheidungstheorien aufweist. Dies ist wohl auch deshalb so, weil beide Theorien eher ein düsteres Bild menschlichen Problemlösungsverhaltens zeichnen (vgl. zu dieser Theorie auch Staehle 1994).

Box 9

Post-factum-Theoriebildung in der Praxis: Toll Collect

Die Neigung von Entscheidungsträgern zu einer Ex-post-Rationalisierung zweifelhafter Entscheidungen lässt sich am Beispiel der Einführung des Lkw-Maut-Systems in Deutschland zeigen. Dieses nahm am 1. Januar 2005 seinen Dienst auf, obwohl sich die deutsche Politik bereits Mitte der neunziger Jahre für die Einführung einer Lkw-Maut entschieden hatte und das System eigentlich schon ab dem 31. August 2003 eingesetzt werden sollte.

Nach Jahren der politischen Vorbereitung konnten der damalige Bundesverkehrsminister Klaus Bodewig und das von DaimlerChrysler, der Deutschen Telekom und der französischen Cofiroute getragene Betreiberkonsortium Toll Collect am 20. September 2002 einen Vertrag über die Einführung eines Lkw-Maut-Systems unterzeichnen. In dem Vertrag verpflichtete sich Toll Collect, bis zum 31. August 2003 (!) ein System zu entwickeln, aufzubauen und zu betreiben, mit dem auf den Bundesautobahnen eine Lkw-Maut erhoben werden konnte. Der Vertrag hatte ein Volumen von 7,73 Milliarden Euro auf 12 Jahre. Für die Entwicklung und Vorbereitung des Projektes stand also nur eine sehr kurze Zeitspanne von 11 Monaten zur Verfügung. Schon im Frühjahr 2003 mehrten sich die Gerüchte, dass es Probleme bei Toll Collect gäbe und das ManagerMagazin titelte in seiner im März 2003 erschienenen Ausgabe: „Total verfahren: Lkw-Maut, das Großprojekt droht zu scheitern.“ Noch im August 2003 beteuerte Toll Collect, man könne termingerecht starten, wozu es jedoch nicht kam. Sowohl im September als auch im Oktober desselben Jahres musste der Starttermin verschoben werden – auf unbestimmte Zeit. Nach monatelangem Ringen um Vertrag, Zeitpläne, Vertragsstrafen und Einnahmeausfälle kündigte Bodewigs Nachfolger Manfred Stolpe den Vertrag mit Toll Collect im Februar 2004. Man einigte sich im selben Monat jedoch auf eine Fortsetzung der Kooperation: Neuer Starttermin einer „abgespeckten“ Version sollte der 1. Januar 2005 sein, die volle Erhebung der Lkw-Maut war ab dem 1. Januar 2006 vorgesehen. Diese Verzögerungen haben in der Presse sowie der Öffentlichkeit harsche Kritik hervorgerufen: Man verwendete Begriffe wie „Blamage“, „Debakel“, „Maut-Desaster“ oder „Mautversager“!

Die zentrale Fehlentscheidung von Toll Collect lag darin, den vom Bund geforderten Starttermin 31. August 2003 zu akzeptieren. Dass dieser enge Zeitplan von Anfang an zum Scheitern verurteilt war, ergab sich vor allem aus dem Fehlen einer angemessenen Testphase: „Wir wussten doch, weshalb wir in unserem Angebot nicht von 11, sondern von 15 bis 24 Monaten Vorbereitungszeit ausgingen.“ ließ ein Manager des unterlegenen Ages-Konsortiums wissen. Ein in der Schweiz für die Maut-Technik verantwortlicher Ingenieur bestätigte, dass die geplante Haupttestzeit mit vier Wochen unverantwortlich kurz angesetzt worden sei: „So etwas dauert seriös mindestens 6 Monate. In der Schweiz haben wir insgesamt ein Jahr getestet.“ Laut der Wochenzeitung „Die Zeit“ war auch das Konsortium selbst ursprünglich von mindestens 15 Monaten Entwicklungszeit ausgegangen.

Letztlich waren drei Gründe dafür verantwortlich, dass der enge Zeitplan nicht eingehalten werden konnte: Die im Mittelpunkt des Systems stehende Software funktionierte nicht, die an Bord der Lkws befindlichen On-Board-Units (OBUs)

waren fehlerhaft und das Projektmanagement war unzureichend. Im Verlauf des Verzögerungsprozesses wurde den Managern von Toll Collect vorgeworfen, dass sie schon frühzeitig gewusst hätten, dass der beabsichtigte Starttermin aufgrund der bestehenden technischen Probleme nicht einhaltbar gewesen sei. Trotzdem hätten sie in der Öffentlichkeit immer wieder argumentiert, dass alle Vorbereitungen fristgerecht ablaufen würden. Man spekulierte, dass die Manager eine Fehlentscheidung (Zustimmung zu einem unrealistischen Starttermin) getroffen hätten und diese nun rechtfertigen würden. In der Tat zeigten die verantwortlichen Manager Verhaltensweisen, die für eine rechtfertigende Post-factum-Theoriebildung typisch sind:

- Man verweist einseitig auf die positiven Seiten des Projekts und redete sich damit Mut zu: So behauptete der Top-Manager eines das Konsortium tragenden Unternehmens noch im März 2003: „Toll Collect zeigt unsere Leistungsfähigkeit und kann ein Exportschlager werden.“
- Man verweist wiederholt auf die im Projekt gemachten Fortschritte: Kurz vor seiner Entlassung behauptete der genannte Manager, dass Toll Collect in jüngster Zeit große Fortschritte erzielt habe und über den Berg sei.
- Man leugnet die bestehenden Probleme: So verkündete der im Oktober 2003 abgelöste Geschäftsführer von Toll Collect noch im März 2003: „Wir sind perfekt in der Zeit. Die Software läuft Tag und Nacht. Bisher ist noch kein ernsthafter Fehler aufgetaucht.“ Und er fügte hinzu: „... ich kann mir nicht vorstellen, dass noch unvorhergesehene Momente im technischen Betrieb passieren.“
- Man argumentiert nicht abstrakt-theoretisch, sondern lässt die Sinne wahrnehmen: So lud ein anderer Geschäftsführer des Konsortiums die Öffentlichkeit im Juni 2003 zu einer praktischen Lkw-Vorführung ein, um Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Dadurch hoffte er, Zweifel an der Entscheidung auszuräumen.
- Man droht: Ein Vorstandsmitglied eines anderen Trägerunternehmens betonte mit einem Blick in die Zukunft: „Spätestens wenn das Mautsystem europäischer Standard wird – und darauf bauen wir – wird uns keiner mehr belächeln.“
- Man schiebt anderen die Schuld zu: Ein Projektleiter von Toll Collect hat Ages und später die Spediteure für die aufgetretene Verzögerung verantwortlich gemacht. Einerseits habe die Kooperation mit Ages durch notwendige Änderungen der Spezifikationen und andererseits das zögerliche Bestellen und Einbauen der OBUs durch die Spediteure Zeitverlust nach sich gezogen.
- Man beteuert bis zuletzt die Richtigkeit der getroffenen Entscheidung – selbst dann, wenn die Grenze zum Realitätsverlust erreicht ist: So sendete der erstgenannte Manager am 27. August 2003 eine schriftliche Mitteilung an den Bundesverkehrsminister, in der er behauptete, die Erhebung der Maut könne vier Tage später, am 31. August 2003 starten.

Quellen: Böhmer/Delhaes 2003a; Böhmer/Delhaes 2003b; Müller/Preissner 2003; Opitz 2003; Preissner/Schwarzer 2003; Wegner 2003; Schmid 2004.

- (2) Das *Garbage Can Decision Model* wurde im Jahre 1972 von Cohen, March und Olsen präsentiert. Dieses hierzulande als Mülleimer-Modell bezeichnete Konzept versucht, die in der Realität vorherrschenden Formen multipersoneller Entscheidungsprozesse abzubilden. Dem Modell zufolge fließen in Unternehmen permanent vier Ströme (Cohen/March/Olsen 1972; Macharzina/Wolf 2018): Erstens ein Strom von Teilnehmern, der einen sich ständig wandelnden Kreis von unternehmensexternen und -internen Personen vereint, die an den in Unternehmen getroffenen Entscheidungen bzw. Entscheidungsergebnissen interessiert sind. Zweitens ein Strom von Problemen, der die Gesamtmenge der zu lösenden geschäftsbezogenen und privaten Gestaltungsfragen der Unternehmensangehörigen in sich vereint. Drittens ein Strom von Lösungen, der aus einem teilweise problemenkoppelten Vorrat an Problemlösungen besteht. Und viertens ein Strom von Entscheidungsarenen, die Gelegenheiten zum Treffen von Entscheidungen darstellen.

Dem Modell zufolge ist es die Aufgabe unternehmensorganisatorischer Maßnahmen, diese vier Ströme zu kanalisieren, also in stimmiger Weise aufeinander zu beziehen. Allerdings haben die Carnegie-Forscher im Rahmen ihrer Fallstudien erkennen müssen, dass die organisatorischen Maßnahmen mit dieser Aufgabe hoffnungslos überfordert sind. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die vier Ströme nicht geordnet durch das Unternehmen fließen.

Unternehmen sind also keine wohlstrukturierten Systeme und alles andere als „heilige Ordnungen“ (= Hierarchien). Sie weisen deutliche Tendenzen in die Richtung einer ausgeprägten Unordnung (= Anarchie) auf. Sie sind zwischen Hierarchie bzw. Organisation einerseits und Anarchie andererseits positioniert. Sie stellen somit „organisierte Anarchien“ dar. Damit wird auch der Name des Garbage Can Decision Models verständlich: Die vier Ströme fließen in Unternehmen genauso ungeordnet wie der Müll im Mülleimer liegt (Wolff 1982).

Bei Macharzina und Wolf (2018) findet sich ein Fallbeispiel, welches den dargelegten viergliedrigen Aufbau des Garbage Can Decision Models verstehen hilft. Wie können nun aber in einem derartig ungeordneten Kontext überhaupt Entscheidungen getroffen werden? Basierend auf ihren Fallanalysen sehen Cohen, March und Olsen (1979) drei Alternativen: Erstens durch Übersehen: Häufig werden schnelle Entscheidungen getroffen, bei denen wichtige Entscheidungsparameter ignoriert (übersehen) werden. Zweitens durch Flucht/Abwanderung: Vielfach werden Probleme nach einer längeren Zeit der Nichtbehandlung von einer nicht zuständigen Einheit „angezogen“, die in einer Ad-hoc-Manier und somit in einer suboptimalen Weise über sie befindet. Und drittens durch Problemlösung: Bisweilen – bei übergeordneten Fragestellungen jedoch

Mülleimermodell

4 Ströme

Organisierte Anarchien

Entscheidungsfindung

eher selten – werden Probleme genau so gelöst, wie es die präskriptive Entscheidungstheorie vorsieht. Da die beiden erstgenannten Strategien suboptimal sind, wird klar, dass die Urheber des Garbage Can Decision Models sehr große Teile einer entscheidungslogischen Fundierung des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens aufgegeben haben (Macharzina/Wolf 2018).

Das Garbage Can Decision Model ist sehr allgemein gefasst. Dies kann seinen Urhebern jedoch nicht angelastet werden, weil die realen kollektiven Entscheidungsprozesse ein hohes Maß an inhaltlicher Heterogenität aufweisen. Schon ein jeder von uns hat an Entscheidungsprozessen teilgenommen, die viel Ähnlichkeit mit dem im Garbage Can Decision Model beschriebenen Verlaufsmuster haben. Schließlich hat das Garbage Can Decision Model zu einer Akzentuierung des Aushandlungsaspekts in der Entscheidungs- und Organisationstheorie beigetragen, der ja ebenfalls ein hohes Maß an faktischer Relevanz aufweist.

Der Umstand, dass die entscheidungsorientierte Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie (verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie) als Alternativbewegung zur präskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschnitt 3.2) entworfen worden ist, dürfte wesentlich für die um sie kreisende kontroverse Diskussion verantwortlich sein.

Beurteilung

Dabei weisen ihre Befürworter darauf hin, dass mit dieser Theorierichtung eine konsequente Hinwendung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung zu schlecht-strukturierten Entscheidungsproblemen bewirkt worden ist. Auch hat die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in der Betriebswirtschaftslehre ein angemessenes Prozessdenken angestoßen. Und sie ist dankenswerterweise von der Annahme eines strikt linearen Ablaufs von Entscheidungsprozessen (wonach die Phasen von Entscheidungsprozessen in einer streng geordneten, nicht zirkulären Weise durchlaufen werden) abgerückt. Eine Abkehr von linearen Entscheidungsmodellen erscheint insb. aufgrund zwingender empirischer Befunde (z. B. Witte 1968) erforderlich.

Andererseits ist zu bemängeln, dass die verhaltenswissenschaftliche (wie im Übrigen auch die präskriptive) Entscheidungstheorie immer noch zu sehr individuelle Entscheidungsprozesse in den Vordergrund der Betrachtung stellt. Das grundlegende Vorgehen, gesamtunternehmensbezogene Fragen über eine Analyse individueller Entscheidungsprozesse zu erschließen, erscheint reduktionistisch und problematisch zugleich. Viele gesamtunternehmensbezogene Entscheidungen sind nämlich weit mehr als die Summe einzelner im System ablaufender individueller Entscheidungsprozesse. Was fehlt, ist eine hinreichende integrative Konzeptualisierung individueller und kollektiver Entscheidungsprozesse.

Weiterhin ist das Bemühen mancher Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, *zunächst* reale Entscheidungsprozesse zu studieren, um dann *später* verbesserte Vorschläge hinsichtlich des idealtypischen Ablaufs dieser Prozesse ableiten zu können, kritisch zu beurteilen. Nicht wenige der verfügbaren Arbeiten bleiben in der Beschreibung und Erklärung der realen Entscheidungsprozesse stecken. Nur vereinzelt wird ein stringenter Übergang von der deskriptiven zur präskriptiven Theoriebildung geleistet. Überdies erscheinen verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsmodelle wie das Garbage Can Decision Model zu hoch aggregiert. Daher können aus ihnen nur relativ wenige gestaltungsbezogenen Einsichten abgeleitet werden. Viele dieser Modelle sind zu unspezifisch aufgebaut, als dass sie irgendwann einmal handlungsstützend wirken könnten. Daher kommen sie über einen Zustand des Problematisierens und oft destruktiven Kritisierens der von der präskriptiven Entscheidungstheorie erarbeiteten Erkenntnisbausteine kaum hinaus. Weiterhin ist zu monieren, dass die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie – indem sie sich auf Entscheidungsprozesse konzentriert – Inhaltsfragen der Organisation, des Managements und der Unternehmensführung vernachlässigt. Manche Verhaltenswissenschaftler sprechen nur noch über das „Wie“ des Findens von Lösungen; materiell-inhaltlich haben sie der Wirtschaftswelt nicht viel zu sagen. Schließlich wird auch im Zusammenhang mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie die übliche unkreative Standardkritik geübt: Die Konzepte würden unter dem Problem einer geringen empirischen Fundierung und einer daraus folgenden mangelhaften Generalisierbarkeit leiden.

3.5.4.3 Soziologisch ausgerichtete Variante der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

In der Nachkriegszeit ist eine Vielzahl an motivationstheoretischen Arbeiten in die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung hineingetragen worden (vgl. Abschnitt 3.5.4.1), die inhaltlich allenfalls partiell zueinander passen. Überdies ist das Spektrum der an diesen Arbeiten geübten kritischen Einwände immer breiter geworden. Weiterhin wurden sie mit der Generalkritik konfrontiert, dass es unglücklich ist, wenn Motivations- und Bedürfnisstrukturen der Unternehmensangehörigen als vorrangiger Ausgangspunkt für den Entwurf von unternehmerischen Gestaltungsprozessen genommen würden: Motive und Bedürfnisse seien nämlich stark auf das Hier und Jetzt, also die gegenwärtig vorherrschende Handlungssituation der Unternehmensangehörigen bezogen und es sei dementsprechend kaum möglich, auf dieser Basis Erkenntnisse über *strategische* Entscheidungsinhalte zu gewinnen. Ein Rückgriff auf Motive und Bedürfnisse würde zwangsläufig in einem unternehmerischen Aktionismus enden. Ein Entwurf

Impetus

**Werthaltungen
im Mittelpunkt****Definition des
soziologischen
Wertbegriffs**

strategischer Entscheidungsinhalte setzte eine Bezugnahme auf übergeordnete Referenzpunkte der Unternehmensangehörigen voraus.

Aufgrund der Plausibilität derartiger Überlegungen ist seit den achtziger Jahren die Gruppe jener Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler immer größer geworden, die in den *Werthaltungen von Unternehmensangehörigen* (bzw. der Marktpartner) bevorzugungswürdige Referenzpunkte unternehmerischen Handelns erblickt. *Werte sind bestimmte, von einer Person aufgrund eines allgemeineren, gesellschaftlichen Soll-Maßstabs als wünschenswert angesehene Zustände* (Macharzina/Wolf 1994). Sie präsentieren sich somit als grundsätzliche, übergeordnete, abstrakte Auffassungen vom Erwünschten, die durch eine hohe Beharrungskraft gekennzeichnet sind. Der herrschenden Meinung zufolge bilden sie sich im Rahmen der frühkindlichen Sozialisation heraus und sind dementsprechend vergleichsweise veränderungsresistent (Inglehart 1977).

Aufgrund dieser Grundeinsicht hat die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher eine Vielzahl von werthaltungsbezogenen Untersuchungen berücksichtigt, die mehrheitlich aus soziologischen Forschungswerkstätten stammen.

6 Thesen

Obwohl diese Untersuchungen kein einheitliches Gesamtergebnis erbracht haben, ist doch immerhin eine Formulierung von *sechs den Inhalt und die Veränderung von Werthaltungen betreffenden Thesen* möglich (Macharzina 1990):

- In der These „*Es liegt ein Werteverlust vor*“ ist die Vermutung codiert, dass bei den Bürgern westlicher Industriegesellschaften die vormals vorherrschenden Pflicht- und Akzeptanzwerte an Bedeutung verloren haben, ohne dass andere Werte wichtiger geworden sind. Diese These wurde insb. durch Elisabeth Noelle-Neumann (1978) vertreten.
- Die These „*Es ist ein kollektiver Werteshift im Gange*“ geht auf Ronald Inglehart (1977, 1995) zurück. Er hat die Bürger von zehn westlichen Industriegesellschaften befragt und kommt zu dem Ergebnis, dass bei der Nachkriegsgeneration idealistische Werte (postmaterialistische Werte) im Vordergrund stehen, wohingegen die Vorkriegsgeneration hauptsächlich Pflicht- und Akzeptanzwerte (materialistische Werte) betont (Holzmüller/Sinkovics 2002). Aufgrund des abzusehenden Aussterbens der Vorkriegsgeneration sei es daher nur noch eine Frage der Zeit, bis die postmaterialistischen Werte gänzlich die Oberhand hätten.
- Nach der dritten These („*Hedonismus ist in*“) stellt der kollektive Werteshift in Richtung Postmaterialismus noch nicht das Ende der Fahnenstange dar. Stattdessen setzt sich der gesellschaftliche Wertewandel weiter fort und führt insb. in die Richtung des Hedonismus. Es wird also

vermutet, dass das Erleben von spaßigen Momenten für viele Menschen zum zentralen Lebensziel geworden ist. Für die Angemessenheit der Hedonismusvermutung sprechen jedenfalls Indikatoren, die in den letzten Jahrzehnten zu unterschiedlichen Zeitpunkten dominant geworden sind. Zu denken ist etwa an die in den achtziger Jahren vorherrschende Musikrichtung der Neuen Deutschen Welle (z. B. Markus: „Ich will Spaß, ich will Spaß“) oder die in den letzten Jahren bei den Jüngeren sehr populäre Popliteratur (z. B. des norwegischen Schriftstellers Matias Faldbakken).

- Anders sieht es die These *„Es findet eine Differenzierung bzw. Individualisierung von Werten statt“*. Danach schlägt sich die Unterschiedlichkeit der personspezifischen Lebensumstände (hinsichtlich Geschlecht, Lebensalter, Bildungsniveau und -richtung etc.) in einer Herausbildung pluraler Wertemuster nieder, die sich jedoch zu einem überschaubaren Spektrum an Wertetypen bündeln lassen. Klages (1985) gehört zu den Hauptvertretern dieses Denkens. Wolf (1998) identifizierte mit „Idealisten“, „Materialisten“ und „Indifferenten“ drei Wertetypen mit unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich personalwirtschaftlicher Anreize (Moldaschl 2002).
- Eine fünfte These ohne eindeutig definierbaren Urheber sagt *„Es hat sich gar nichts verändert“*. Sie diagnostiziert ein Fortbestehen der traditionellen Wertemuster und betont, dass es sich bei dem Wertewandel um ein Methodenartefakt bzw. um ein herbeigeredetes, vorgetäushtes Phänomen handle. Eine Reaktionsnotwendigkeit sei somit nicht gegeben.
- Die sechste These vermutet ebenfalls eine Wertestabilität, meint jedoch: *„Die Bedingungen der (post-)industriellen Erwerbsarbeit haben sich verändert“*. Es entstehe ein Handlungsbedarf, weil die neuen Formen der (post-)industriellen Erwerbsarbeit (weniger Verlässlichkeit bzw. Stabilität der Anreiz-Beitrags-Strukturen) nicht in der Lage seien, die aus den überkommenen Werten entspringenden Bedürfnisse zu decken.

Die in den sechs Thesen eingelagerte Heterogenität an Auffassungen dürfte wesentlich dafür verantwortlich sein, dass der wertesoziologisch begründete Strang der verhaltenswissenschaftlichen Theorie bislang noch nicht zu einem geschlossenen Aussagensystem vorgedrungen ist. Überfällig erscheint insb. eine solide Konzeptualisierungsleistung, die klare Zusammenhänge zwischen bestimmten Ausprägungen von Werthaltungen einerseits und unternehmerischen Reaktionsstrategien andererseits aufzeigt. Bislang beschränkt sich die Mehrzahl der mit Wertestudien arbeitenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher auf eine Nachvollziehung der in diesen Studien enthaltenen Befunde und Sichtweisen. Deshalb kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass der Zusammenhang zwischen Werten und unternehmerischen Gestaltungsformen noch viel

Beurteilung

unspezifizierter ist als derjenige, der das Beziehungsgeflecht zwischen Motiven und Bedürfnissen einerseits und unternehmerischen Gestaltungsformen andererseits beschreibt.

3.5.5 Vergleich der verhaltenswissenschaftlichen Theorie mit anderen Theoriesystemen

Die zwischen der verhaltenswissenschaftlichen Theorie und den zuvor behandelten Theoriesystemen bestehenden Unterschiede lassen sich vergleichsweise eindeutig umreißen.

Klare Kontraste

Offensichtlich ist zunächst der krasse Unterschied zu den von Weber und Taylor vorgelegten Konzeptionen sowie zur präskriptiven Entscheidungstheorie. Während diese Theorien eine weitreichende Rationalität der Entscheidungsträger vermuten, unterstellt die verhaltenswissenschaftliche Theorie eine Begrenzung menschlicher Informationsverarbeitungskapazitäten. Gegenüber Fayols Werk ist der Kontrast weniger deutlich, was insb. daran liegt, dass dieser den Unternehmensangehörigen „menschlichere Züge“ zugeschrieben hat. Uneinheitlich fällt auch die Gegenüberstellung mit der Situationstheorie aus: Während der Faktor „Mensch“ in den älteren situationstheoretischen Arbeiten weitgehend ausgeblendet wird, findet er in vielen jüngeren Arbeiten dieser Denkrichtung eine Berücksichtigung. Diese entsprechen dem verhaltenswissenschaftlichen Denken somit durchaus. Innerhalb der informationsverarbeitungstheoretisch fundierten Arbeiten bezieht zumindest der individualistisch ausgerichtete Strang verhaltenswissenschaftliche Aspekte ein.

3.5.6 Gesamtbeurteilung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie

Beurteilung

Wesentliche Vor- und Nachteile der verhaltenswissenschaftlichen Theorie sind bereits im Rahmen der Diskussion ihrer drei Stränge dargelegt worden. Daher wird im Folgenden ausschließlich auf einige übergeordnete Beurteilungsaspekte einzugehen sein (vgl. hierzu auch Berger/Bernhard-Mehlich 1999):

Stärken

Diesbezüglich ist zunächst auf die *positive* Seite der Waagschale zu legen, dass gegen eine Einbeziehung verhaltensorientierter Aspekte in die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung wohl kaum grundsätzliche Einwände erhoben werden können. Ganz im Gegenteil: Eine Berücksichtigung derartiger Aspekte dürfte eine Steigerung des Realitätsge-

halts der betriebswirtschaftlichen Modellbildung bewirken. Auch weiß die ausgeprägte empirische Orientierung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie zu gefallen. Insbesondere wurden hierdurch die Unzulänglichkeiten des Homo-oeconomicus-Weltbilds aufgedeckt. Auch hat die verhaltenswissenschaftliche Theorie die in der Nachkriegszeit aufkommenden Konzepte zur Humanisierung der Arbeitswelt (HdA) sowie zur Organisationsentwicklung (OE) fundiert, die ihrerseits wiederum zu einer „ethischen Neuausrichtung“ des Managements vieler Unternehmen beigetragen haben. Angemessen erscheint weiterhin die Sichtweise der verhaltenswissenschaftlichen Theorie, wonach die in Unternehmen ablaufenden Gestaltungsprozesse in erheblichem Maße durch den Organisationskontext bestimmt sind. Und für die verhaltensorientierte Theorie spricht schließlich, dass in den vergangenen Jahren die von Kahneman und Tversky (1979) vorgelegte, ebenfalls von realen Nutzenkalkülen und Präferenzstrukturen ausgehende Prospect Theory innerhalb der präskriptiven Entscheidungstheorie eine sehr starke Beachtung gefunden hat (vgl. Abschnitt 3.2.5).

Andererseits ist es den Vertretern dieser Theorierichtung bislang noch nicht gelungen, aus der Vielzahl ihrer Einzelerkenntnissen ein kohärentes Spektrum an handhabbaren, praxisorientierten Aussagen abzuleiten. Auch kommt die Integration der motivations- und entscheidungsorientierten Richtung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nur sehr zögerlich voran. Bereits vor mehr als 40 Jahren erklärte Hoffmann (1973) das Verfehlen dieser Zielsetzung mit dem Bestehen eines fundamentalen Widerspruchs zwischen dem Organisationsverständnis der traditionellen Organisationslehre einerseits und demjenigen der verhaltenswissenschaftlichen Theorie andererseits: Während Erstere Organisation instrumentell-strukturell begreift, geht Letztere von einem institutionell-prozessual-sozialen Verständnis aus.

Nachteilig ist diesbezüglich, dass die intensive Auseinandersetzung mit psychologischen und soziologischen Determinanten des Verhaltens von und in Unternehmen zu einer Vernachlässigung struktureller und technischer Aspekte des Organisierens geführt hat. Was insb. fehlt, ist ein konzeptioneller Brückenschlag zwischen individualbezogenen Analysen (auf welche die verhaltenswissenschaftliche Theorie schwerpunktmäßig ausgerichtet ist) und übergeordneten Gruppen, Abteilungen oder das ganze Unternehmen betreffenden Fragen. Als Folge davon ist in zahlreichen verhaltenswissenschaftlichen Analysen der ökonomische Kern verlorengegangen. Letztlich habe das verhaltenswissenschaftliche Diskussionsgetöse in den Unternehmen zu dem Aufbau eines fragwürdigen „Sozialklimbims“ wie zum Beispiel das Konzept des Unternehmenstheaters (vgl. hierzu Schewe/Schäcke/Witte 2002) beigetragen.

Schwächen

Auch scheinen nicht wenige Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie ein recht naives Verständnis von Unternehmen aufzuweisen. Auseinandersetzungen und Konflikte werden zu Gunsten der Erhaltung einer „Schein-Harmonie“ unterdrückt.

Schließlich ist zu bemängeln, dass sich die verhaltensorientierte Organisationstheorie immer noch zu stark dem behavioristischen Denkmodell verpflichtet fühlt. Fast so sehr wie früher wird von auf die Tierwelt bezogenen Reiz-Reaktions-Modellen ausgegangen. Dies ist insofern unangemessen, als menschliches Verhalten mehr ist als eine instinktive Reaktion auf irgendwie geartete Umweltreize (Wiswede 1991).

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.5

1. Erläutern Sie unter Hinzuziehung von Beispielen den Begriff des Verhaltens.
2. Worin unterscheiden sich Verhalten und Handeln?
3. Erläutern Sie das Untersuchungsanliegen und die zentralen Befunde der Hawthorne-Experimente.
4. Was versteht man unter der Human-Relations-Bewegung?
5. Erläutern Sie den Hawthorne-Effekt und prüfen Sie, ob dieser auch in anderen Kontexten auftreten könnte.
6. Warum gilt Chester Barnard als einer der Urväter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie?
7. Was versteht man unter „bounded rationality“?
8. Diskutieren Sie die variantenübergreifenden Kernmerkmale der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.
9. Erläutern Sie, warum die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Theorie zum institutionellen Organisationsbegriff tendieren.
10. Charakterisieren Sie die drei Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.
11. Was sind Inhaltstheorien und was Prozesstheorien der Motivation?
12. Erläutern Sie Herzbergs Zweifaktorentheorie.
13. Kann Vrooms Erwartungsvalenztheorie mit der präskriptiven Entscheidungstheorie in Verbindung gebracht werden? Wenn ja, wie?

14. Kritisieren Sie die einzelnen Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie.
15. Suchen Sie nach Beispielen, anhand derer die Grundidee der Theorie der kognitiven Dissonanz erläutert werden kann.
16. Lassen sich Fälle aus der Wirtschaftspresse finden, die gemäß den Aussagen des Garbage Can Decision Models ablaufen? Wenn ja, welche sind es?
17. Welche der sechs Thesen zum Wertewandel trifft (treffen) zu? Weshalb?
18. Welche Generalkritik würden Sie an der verhaltenswissenschaftlichen Theorie üben?

3.6 Macht- und Ressourcenabhängigkeitstheorie

Machttheoretische Betrachtungen haben in der Betriebswirtschaftslehre und insb. der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung immer ein gewisses Schattendasein geführt. Dies ist insofern äußerst erstaun- und bedauerlich, als das Phänomen „Macht“ im Kontext von Unternehmen allgegenwärtig ist. Zu erklären ist die zurückhaltende Hinwendung wohl auch damit, dass die Betriebswirtschaftslehre lange Zeit von der Idee der Entwicklung werturteilsfreier Aussagensysteme beherrscht war, in denen es darum gehen sollte, sämtliche Gestaltungsfragen unter dem Aspekt vorgegebener Ziele einer rationalistischen Analyse zu unterziehen. Obwohl diese Erklärungsform ein hohes Maß an Relevanz haben dürfte, darf sie natürlich keineswegs als Rechtfertigung einer Ausblendung von Machtaspekten bei der Betrachtung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungsphänomenen verstanden werden. Ganz im Gegenteil: Die in diese Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre fallenden Entscheidungen sind noch viel stärker als zahlreiche der in anderen Teilbereichen angesiedelten durch Machtphänomene geprägt (vgl. Box 10).

Die nachfolgende Auseinandersetzung mit der Machttheorie ist in sieben Teilabschnitte gegliedert. Zunächst ist der Inhalt des Machtbegriffes zu bestimmen. Daraufhin soll kurz aufgezeigt werden, mit welchen Teiltheorien eine machttheoretische Fundierung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung gestützt werden kann. Im dritten Abschnitt erfolgt eine Hinwendung zu Machtbasen, welche einen Kernbestandteil machttheoretischer Arbeiten bilden.

*Ignoranz
des Macht-
phänomens*

*Struktur des
Abschnitts*

Box 10

Machtbasiertes Verhalten in der Praxis: Gazprom

Die im Mehrheitseigentum des russischen Staates stehende Gazprom PAO („offene Kapitalgesellschaft“) ist der weltweit größte Erdgasförderer. Zwischen 2015 und 2018 stieg der Umsatz des Unternehmens um 50 % auf 118,4 Milliarden US-Dollar an, was fast 50 % der russischen Staatseinnahmen ist. Das Unternehmen kontrolliert ein Sechstel der gesamten bislang bekannten Erdgasreserven.

Da Gazprom eine zentrale Bedeutung für die russische Volkswirtschaft besitzt, wirkt der russische Staatspräsident Putin in erheblichem Maße auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ein.

Aufgrund seiner dominanten Position auf dem Weltgasmarkt und der unterschiedlichen Machtfülle verschiedener Abnehmerländer ist Gazprom in der Lage, seine Preispolitik in hohem Maße auf machtbasierte Überlegungen zu gründen. Insbesondere betreibt es basierend auf den Erkenntnissen der Monopoltheorie eine Preisdifferenzierung zwischen den einzelnen Abnehmerländern. Hierdurch wird die Abschöpfung einer höheren Konsumentenrente möglich.

Auf dem Binnenmarkt lag der Gaspreis im Jahre 2007 – auf das sich das vorliegende Fallbeispiel bezieht – für 1000 Kubikmeter bei 49 US \$. Dieser ist so niedrig, dass er die Kosten der Gasindustrie für Produktion, Transport und Verkauf nicht deckt. Er wird jedoch von der russischen Regierung niedrig gehalten, weil sich hierdurch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für die russische Industrie ergibt.

Gazprom unterteilt seine internationalen Absatzmärkte nach regionalen Gesichtspunkten. Dabei wird berücksichtigt, dass einige Länder wie Weißrussland, die Ukraine und Armenien Transitländer für den Gasexport sind. Die zumindest partielle Kontrolle dieser Länder über das Pipelinesnetz verschafft ihnen politische Druckmittel, wodurch sie die Möglichkeit haben, auf eine Verminderung des Gaspreises hinzuwirken.

Vereinbarungen Weißrusslands mit Gazprom sicherten bis Ende 2006 einen Gaspreis für Weißrussland, der dem Binnenmarktpreis entsprach. Ab Anfang 2007 wollte Gazprom jedoch den von Weißrussland zu bezahlenden Preis auf 200 US \$ für 1000 Kubikmeter anheben. Da 22 % aller Gaslieferungen nach Westeuropa über Weißrussland laufen, sah sich das Land in einer guten Verhandlungsposition. Es drohte, die Transfer-Pipelines nach Europa zu sperren, falls Gazprom den Gaspreis so drastisch erhöhe. In letzter Minute einigten sich beide Parteien auf einen Gaspreis von 100 US \$ pro 1000 Kubikmeter und den Abtritt der Hälfte der staatlichen Gastransportfirma Beltransgas für 2,5 Milliarden US \$ an Gazprom. Damit gewann Gazprom die Kontrolle über einen der wichtigsten Transportwege und Weißrussland verlor ein wichtiges Druckmittel.

Nachdem sich die Ukraine Ende 2005 weigerte, den von Gazprom angehobenen Preis zu bezahlen, stellte Gazprom die Gaslieferungen an die Ukraine ein. Nach ebenfalls langwierigen Verhandlungen kam man überein, dass die Ukraine, die Gas sowohl aus russischer als auch aus turkmenischer Produktion bezieht, einen Gas-Mix-Preis unter Weltmarktniveau zu bezahlen hat. Da das turkmenische Gas

jedoch über die Infrastruktur von Gazprom importiert wird, ergibt sich eine weitere Abhängigkeit der Ukraine von Gazprom. Im Ergebnis bezahlt die Ukraine 230 US \$ für das aus russischer Produktion stammende Gas, kommt aber durch den Gas-Mix auf einen Endpreis von 130 US \$ für 1000 Kubikmeter.

Armenien ist ein weiteres Transitland für russisches Gas. Verhandlungen des Gaspreises zwischen Putin, damals noch Ministerpräsident, und dem armenischen Präsidenten Kotscharjan führten zu einer Einigung auf einen festgeschriebenen Gaspreis von 110 US \$ pro 1000 Kubikmeter und den Verkauf einer Energieanlage eines Wärmekraftwerks an Gazprom.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass in den für Russland wichtigen Transitländern der Gaspreis deutlich unter dem Weltmarktniveau liegt.

Demgegenüber bezahlen die westeuropäischen Länder durchschnittlich 260 US \$ pro 1000 Kubikmeter, somit mehr als das Fünffache des Binnenmarktpreises. Aus Mangel an Alternativen – die norwegischen Kapazitäten sind ausgelastet – haben die westeuropäischen Länder zumindest mittelfristig keine andere Wahl, als diesen Preis zu akzeptieren. Da das Baltikum zu 100 % von den russischen Gaslieferungen abhängig ist, musste es die von Gazprom vorgenommene Anhebung des Gaspreises auf 240 US \$ widerspruchslos akzeptieren.

Georgien und Aserbaidschan bezahlten seit Anfang 2007 230 US \$. Bislang lag der Preis ebenfalls bei 110 US \$. Die Länder sind im Gegensatz zu Armenien keine Transitländer und haben somit auch keine energiepolitische Relevanz für Russland. Es wird sich zeigen, ob Aserbaidschan in der Lage sein wird, seine Ankündigung, ab dem nächsten Jahr gänzlich auf russisches Gas zu verzichten, durchsetzen zu können.

Quellen: Follath/Schepp 2007; o. V. 2007a; o. V. 2007b; o. V. 2007c; o. V. 2007d; o. V. 2007e.

Der darauffolgende Abschnitt ist stärker gestaltungsorientiert; er behandelt das Spektrum verfügbarer Machtstrategien und -taktiken. Hierbei wird sich zeigen, dass die Machtstrategien und -taktiken bisweilen unter dem Schlagwort „Mikropolitik“ diskutiert werden. Mögliche Reaktionen von Betroffenen auf Machtausübungen werden anschließend dargelegt. Es folgt eine Diskussion der Ressourcenabhängigkeitstheorie (Resource Dependence Theory), die als inhaltlich spezifizierter Ableger der Machttheorie zu begreifen ist. Daraufhin wird der obligatorische Vergleich mit den zuvor behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vollzogen. Der Abschnitt wird mit einer kritischen Betrachtung der Machttheorie geschlossen.

3.6.1 Inhalt des Machtbegriffes

Die Zurückhaltung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber der Machttheorie (vgl. auch Oltmanns 2012) dürfte auch mit der erheblichen Vagheit des Machtbegriffs zu tun haben. In Abbildung 3-14 ist eine inhaltlich heterogene Liste an Machtumschreibungen zusammengestellt, die mehrheitlich im nichtwissenschaftlichen Bereich entstanden sind. Aber auch im Wissenschaftsbereich hat man – fast genauso sehr wie im umgangssprachlichen Bereich – geringe Ansprüche an die semantische Schärfe des Begriffes erhoben. Lukes (1983, S. 106) kommentiert diese Situation mit dem Hinweis: „In der Erörterung der Macht, so hat es den Anschein, anything goes“.

Max Webers klassische Machtdefinition

Als unverrückbarer definitorischer Markstein bleibt jedoch immerhin Max Webers klassische Machtdefinition bestehen: Für ihn bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, S. 28). Dahl (1957) drückt das Gleiche etwas „neusprachlicher“ aus und betont, dass Macht die Fähigkeit sei, eine andere Person zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen, das diese sonst nicht zeigen würde. Im Umkehrschluss lässt sich aus diesen Umschreibungsversuchen folgern, dass jede Anstrengung in einem sozialen Kontext, die keine Wirkung erzielt, Machtlosigkeit ist (Becker 1984). Trotz dieser definitorischen Einengungen bleibt Macht jedoch ein mehrwertiger Term.

Abgrenzung

Im einschlägigen Schrifttum ist der Machtbegriff zu zahlreichen anderen Begriffen abgegrenzt worden. Er wurde insb. mit den Begriffen Abhängigkeit, Autorität, Bedrohung, Besitz, Einfluss, Eminenz, Führung, Gegenmacht, Gegnerschaft, Gewalt, Herrschaft, Interesse, Konflikt, Kontrolle, Manipulation, Prestige, Überlegenheit, Überredung, Überzeugung und Zwang verglichen. Eine Kontrastierung all dieser Begriffe erscheint müßig; insb. ist deren säuberliche Abscheidung kaum möglich (Neuberger 1995a).

Macht und Einfluss

Besonders bedeutsam erscheint jedoch die Abgrenzung des Machtbegriffs gegenüber dem ebenfalls weit gefassten und damit wenig spezifizierten Begriff des Einflusses. Hinsichtlich der Stellung dieser Begriffe hat sich bislang freilich keine einheitliche Sichtweise herausgebildet.

2 Sichtweisen

■ *Einerseits* (z. B. Buschmeier 1995) wird dem Machtbegriff ein weiteres Inhaltsvolumen zugeschrieben. Dies zeigt sich daran, dass im *Einfluss* eine Einwirkungsform gesehen wird, die in Einklang mit den Interessen des Betroffenen ist, wohingegen *Macht* auch jene Einwirkungsformen beinhaltet, die gegen die Interessen des Betroffenen erfolgen. Der größere Umfang des Machtbegriffs kommt auch in dem von Max Weber in seine Machtdefinition eingebetteten Zusatz „gleichviel worauf diese Chance beruht“ zum Ausdruck. Auch in Dahls Schriften (1957, S. 202 f.) zeigt

sich die Umfassendheit des Machtbegriffs: „My intuitive idea of power, then, is something like this: A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do.“ Nach dieser Abgrenzungsform geht Macht eher mit härteren Mechanismen wie Gehorsam und Unterwerfung, Einfluss hingegen eher mit weicheren Mechanismen wie Konformität und Überzeugung einher (Buschmeier 1995).

Umschreibungen des Machtphänomens

Macht: ein Vermögen, welches großen Hindernissen überlegen ist. Eben dieselbe heißt Gewalt, wenn sie auch dem Widerstande dessen, was selbst Macht besitzt, überlegen ist.
Kant

Personenkult ist Machtkult. Schwindet die Macht, hört der Personenkult auf.
Schmidt

Rangbestimmend sind allein Machtquantitäten.
Nietzsche

Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.
Lincoln

Die Macht verbindet sich stets mit dem Faktor, der am schwersten zu bekommen und am unersetzlichsten ist.
Galbraith

Jeder hat soviel Recht, wie er Macht hat.
Spinoza

Kein Abschied auf der Welt fällt schwerer als der Abschied von der Macht.
Talleyrand

Macht ist das stärkste Aphrodisiakum.
Kissinger

Macht ist ein emotional aufgeladenes Wort. Wenn wir sie besitzen, nennen wir sie Einfluss, Wenn sie aber ein anderer besitzt, belassen wir es bei dem hässlichen Wort Macht.
Corey

Das Geheimnis jeder Macht besteht darin, zu wissen, dass andere noch feiger sind als wir.
Börne

Die Macht nutzt nur denjenigen ab, der sie nicht hat.
Andreotti

Abbildung 3-14

- Ein *anderes* Unterscheidungskriterium wählt, wer darauf hinweist, dass im Machtbegriff stärker als im Einflussbegriff die Potenzialität der Einwirkung aufscheint. Wer mächtig ist, hat *Möglichkeit* zur Einflussausübung. Macht ist somit das Potenzial, das die Ausübung von Einfluss

ermöglicht (Collins/Raven 1969). Neuberger (1995a) pflichtet dem bei und betont, dass Macht nicht von „machen“, sondern von „vermögen“ stamme. In der Tat kommt das Wort „Macht“ vom Althochdeutschen „mugan“ und dieses geht auf die indogermanische Wurzel „magh“ zurück, was eben „können“ oder „vermögen“ bedeutet (Becker 1984). Macht ist somit die Möglichkeit oder Potenz, das Können, etwas in Bewegung zu setzen. Diese Machtspezifikation zeigt sich auch deutlich in den später zu erörternden Machtbasen.

Beide Sichtweisen sind gleichermaßen bedeutsam, weil sie unterschiedliche Aspekte des Machtphänomens betonen.

7 Aspekte des Machtbegriffs

Aus den zu Beginn dieses Teilabschnitts bereitgestellten formalen Charakterisierungen lassen sich sieben *Aspekte des Machtphänomens* bzw. *Machtbegriffes* ableiten (vgl. hierzu insb. Rüttinger 1981; Becker 1984; Neuberger 1995a):

Allgegenwärtigkeit

■ Erstens zeigt sich, dass *Macht im Zusammenleben von Menschen allgegenwärtig* ist. Machtaspekte greifen dabei beileibe nicht nur bei großen politischen Entscheidungen; sie tendieren dann besonders virulent zu werden, wenn in Entscheidungsprozessen keine absolut deterministischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorliegen, sondern gewisse Entscheidungs- bzw. Verhaltensspielräume bestehen. Da dies im Kontext von Unternehmen fast immer der Fall ist, spielt Macht auch bei kleineren betriebswirtschaftlichen Entscheidungsangelegenheiten eine große Rolle. Macht existiert vielfach auch dann, wenn sie nicht bemerkt wird (Becker 1984).

Personen- gebundenheit

■ *Macht hat viel mit der Person des Machtausübenden zu tun.* Macht bzw. das Machtstreben ist somit ein ureigenstes Merkmal bzw. eine Eigenschaft von Personen. Die Eigenschaft „Macht“ bzw. „Mächtigkeit“ gehört genauso zu Personen wie ihr Alter oder ihre Körpergröße (Simon 1982). Nach dieser Sichtweise ist es nicht möglich, das Machtphänomen ohne die Verfügung des Mächtigen über *Ressourcen* zu konzeptualisieren. Sandner (1990) elaboriert die personenzentrierte Machtperspektive und verweist darauf, dass die Bezogenheit von Macht auf die Person des Machtausübenden insb. in dem jedoch ebenfalls uneindeutigen Machtbasenkonzept zum Ausdruck kommt, dem der Teilabschnitt 3.6.3 gewidmet ist. Bei Zugrundelegung dieser personbezogenen Sichtweise wird weniger in den Vordergrund gestellt, dass sich Macht in sozialen Interaktionen konstituiert.

Relationales Moment

■ Dies geschieht jedoch, wenn davon gesprochen wird, dass *das Machtphänomen einen relationalen Aspekt in sich trägt*. Nach dieser Perspektive ist Macht nicht (nur) die Eigenschaft einer bestimmten Person, sondern (mehr) der Inhalt bzw. das Ergebnis einer Beziehung zwischen mindestens zwei Personen. Auf jemanden anderen einzuwirken bedeutet näm-

lich immer, mit diesem anderen in Beziehung zu treten (Friedberg 1980). Macht ist somit keine absolute Angelegenheit; die Machtfülle einer Person ist stets zu definieren im Verhältnis zur Machtfülle der Zielperson, über die Macht ausgeübt werden soll (Etzioni 1975). Macht ist danach eine aus der spezifischen Beziehung zwischen Personen sich ergebende Eigenschaft; ihre Charakterisierung ist genauso vorzunehmen wie die Aussage: „A ist Sohn von B“ (Simon 1982).

Folgt man dieser Auffassung, dann bezieht sich die Macht immer auf die Beeinflussungsmöglichkeiten einer Person relativ zu den Widerstandsmöglichkeiten (der Gegenmacht) einer anderen Person (French/Raven 1959). Personen sind somit in ungleichen Kontexten unterschiedlich mächtig. Demzufolge müssen bei einer jeglichen Machtanalyse die Adressaten der Machtausübung einbezogen werden (Sandner 1990). Nach Glasl (1983) kann die in einer sozialen Interaktion bestehende Machtfülle nicht nur vom „Machthaber“, sondern prinzipiell auch vom „Machtunterworfenen“ her verändert werden. In Machtbeziehungen ist der Machtunterworfenen somit nicht nur Opfer, sondern auch Täter. Dem ist zwar grundsätzlich zuzustimmen, doch ist zu ergänzen, dass die Chancen zur Veränderung von Machtbeziehungen aufgrund der Asymmetrie der Interaktionsbeziehung ungleich sind.

Das skizzierte relationale Verständnis von Macht ist keineswegs neu; es schwingt bereits in Max Webers oben referierter Machtdefinition mit und kommt insb. in seinem Konzept der legalen Herrschaft zum Ausdruck: Nach Weber wird legale Herrschaft erst durch den Legitimitätsglauben der Beherrschten wirksam (Simon 1982).

Schließlich kann das oben dem personenzentrierten Machtverständnis zugeordnete und in Abschnitt 3.6.3 referierte Machtbasenkonzept auch relational verstanden werden. Bei einer Zugrundelegung dieser modifizierten Sichtweise muss die Ausprägung der Machtbasen bei Machtausübenden relativ zu der Ausprägung der Machtbasen beim Machtbetroffenen analysiert werden.

■ Neuberger, Conradi und Maier (1985) betonen den *strukturellen Aspekt von Macht*. Innerhalb einer sozialen Beziehung leitet sich die Machtbalance nicht nur aus den Personmerkmalen der Beteiligten, deren relativer Machtfülle sowie deren konkretem Verhalten im Interaktionsprozess ab; sie resultiert auch erheblich aus dem strukturellen Umfeld, in dem die Interaktionspartner agieren. Macht ist also nicht nur eine Beziehung zwischen konkreten Personen, sondern auch ein Produkt des im sozialen Kontext bestehenden institutionellen Rahmens.

Dieses strukturelle Verständnis von Macht ist im Rahmen von formalen Organisationen in besonderem Maße relevant, weil hier Sachprobleme

**Struktureller
Aspekt**

und aufgabenerledigungsbezogene Interaktionen im Vordergrund stehen und Strukturen in der Form von Positionen, Weisungsbefugnissen, Rollenkonstellationen, internalisierten Erwartungen, institutionalisierten Symbolen und Werten geschaffen werden (Etzioni 1975), die personunabhängig gültig sein sollen.

Wenn Macht nicht nur personspezifisch und relational, sondern auch strukturell verstanden wird, dann lassen sich mit Simon (1982) aufgrund der Tatsache, dass sich die Interaktionsbeziehungen sowohl auf Personen als auch auf Gruppen von Personen beziehen können, die in Abbildung 3-15 wiedergegebenen vier Standardfälle machtbbezogener Interaktionskonstellationen ausmachen.

Abbildung 3-15

Standardfälle machtbbezogener Interaktionskonstellationen

Stimulusquelle	Quelle der Responses	Forschungsbereiche
Individuum	Individuum	Verhalten in Dyaden; Macht in Dyaden allgemein
Aggregat	Individuum	individuelle Machtunterworfenheit, Lernen, Sozialisation, Konformität
Individuum	Aggregat	individuelle Macht über Aggregate, Führungsverhalten
Aggregat	Aggregat	- unerheblich für führungsbezogene Theorien -

Der strukturelle Aspekt von Macht muss zwar ernst genommen werden. Er darf jedoch deshalb nicht zu sehr in den Vordergrund gestellt werden, weil Menschen nicht nur Betroffene, sondern auch Schöpfer struktureller Regelungen sind (Schanz 1982).

Die Unterscheidung zwischen der personbezogenen Sichtweise von Macht einerseits und ihrer relationalen bzw. strukturbezogenen Sichtweise andererseits hat sich auch bei der Einteilung von machtbbezogenen Theorien niedergeschlagen, die in Abschnitt 3.6.2 präsentiert wird.

Relative Stabilität

- *Macht ist in sozialen Kontexten relativ stabil*, was insb. in der strukturellen Fundiertheit des Machtphänomens begründet sein dürfte. Aber auch die Tatsache, dass die nachfolgend zu diskutierenden Machtbasen den Mächtigen relativ beständig zugeordnet sind, dürfte zur geringen Wahrscheinlichkeit häufiger Machtverschiebungen beitragen. Weiterhin ist Macht deshalb relativ stabil, weil etablierte Macht längere Zeiträume ohne einen expliziten Erfolgsnachweis überstehen kann: Vielfach kann

sie sogar fortexistieren, wenn sie sich nicht als erfolgreich erwiesen hat (Becker 1984). Auch Neuberger (1995a) weist auf die strukturelle und personelle Begründetheit tendenziell stabiler Machtverhältnisse hin. Nach seiner Ansicht definiert, produziert und stabilisiert Macht sowohl soziale Verhältnisse (Herrschaft, Konkurrenz, Entmündigung) wie auch Persönlichkeiten (Entfremdung, Selbstbewusstsein, Angst, Kompetenzgefühl, Hilflosigkeit ...). Im Zeitablauf gesehen dürften sich bestehende Machtverhältnisse eher weiter bestätigen und festigen, als dass sie sich auflösen.

Für viele Organisationen stellt diese Tendenz zu einer Zementierung von Machtverhältnissen freilich eine große Gefahr dar: Wenn sich die Rahmenbedingungen rasch verändern, dann droht ein Unternehmen mit hoher Machtbündelung unkontrollierter und unangemessener zu reagieren als ein solches mit stärker verteilter Macht.

- Nach Becker (1984) *profitiert der Mächtige vom Machtphänomen mehr als der Machtabhängige*. Mitglieder mächtiger Gruppen seien meist zufrieden. Dies erscheint insofern plausibel, als der Mächtige die Interaktionssituation stärker beeinflussen kann als der Machtlose, seine Aktivitäten freier gestalten und seine Interessen zielstrebig und besser verfolgen kann. Dies muss jedoch nicht in allen Fällen so sein. Die Tatsache, dass das Verhalten von Mächtigen weniger stark als dasjenige weniger Mächtiger extern kontrolliert ist, bürdet dem Mächtigen ein Mehr an Selbstkontrolle und Selbstverantwortung auf. Die Zahl der Beispiele ist Legion, die belegen, dass Mächtige an dieser hohen Verantwortungsmenge zerbrochen sind. Man erinnere sich bspw. daran, dass Willy Brandt in erheblichem Maße unter seiner Machtfülle gelitten hat und dem Vernehmen nach sogar depressiv geworden ist. Selbst für seine Berater sei er tagelang nicht ansprechbar gewesen.

- Schließlich ist wiederum mit Becker (1984) sowie Reihlen und Lesner (2012) darauf hinzuweisen, dass *Macht an sich nichts Negatives bzw. Amoralisches* ist. Vielmehr bestimmt die Art der verfolgten Ziele und der genutzten Machtgrundlagen die Moralität gezeigter Macht. Überdies erscheint eine gesunde Machtausübung sogar für ein geregeltes Miteinander und eine effiziente Zusammenarbeit in Unternehmen erforderlich. Viele Angehörige von Unternehmen und anderen Organisationen schätzen klare Verhältnisse und bewegen sich gerne im Einzugsbereich von Mächtigen. Die Vorteilhaftigkeit starker Machtausübung wird jedoch dann fragwürdig, wenn das Kreativitäts- gegenüber dem Effizienzziel in den Vordergrund tritt.

Die Realphänomene *Organisation und Macht* haben sehr viel miteinander zu tun. Organisatorische Strukturen und Regeln bestimmen nämlich den Wir-

*Nutzen-
asymmetrie*

Wertneutralität

*Macht und
Organisation*

kungskreis und Modus von Machtbeziehungen wesentlich (Crozier/Friedberg 1979). Sie definieren die Bedingungen, unter denen die Organisationsmitglieder miteinander verhandeln können. Sie konstituieren die Zwänge, die allen bzw. in einem Bereich tätigen Organisationsmitgliedern auferlegt sind. Im Einzelnen

- begründen sie die Entwicklung und Dauer von Machtbeziehungen,
- bestimmen sie diejenigen Zonen des Systems, in denen sich Machtbeziehungen entwickeln können. Sie definieren Bereiche, in denen das Handeln mehr bzw. weniger programmierbar ist als in anderen. Insbesondere bei wenig programmierbaren Entscheidungen wie der Festlegung von Unternehmenszielen und -strategien spielen Machtbeziehungen eine große Rolle,
- schaffen und umschreiben sie Ungewissheitszonen innerhalb des Systems, um die herum Machtbeziehungen entstehen und
- regulieren sie den Ablauf von Machtbeziehungen. Organisatorische Strukturen und Regeln legen die Handlungsfreiheit der in ihrem Rahmen agierenden Organisationsmitglieder fest. Sie bestimmen die „Spieffähigkeit“ der Systemmitglieder. Sie definieren, über welche Trümpfe die einzelnen Systemmitglieder verfügen und sie beeinflussen den Willen der Systemmitglieder in Entscheidungsprozessen.

Durch organisatorische Regelungen werden also sowohl die Basis als auch der Umfang der Macht der Systemmitglieder festgelegt. Organisatorische Strukturen und Regelungen bestimmen jedoch nicht nur das innerhalb, sondern auch das zwischen Unternehmen bestehende Machtgefüge. Zu denken ist bspw. an die Beziehungen zwischen Wettbewerbern, diejenigen zwischen Lieferanten und den Abnehmern ihrer Leistungen sowie diejenigen zwischen Unternehmen in ihren Kunden.

3.6.2 Teiltheorien der Machttheorie

Eklektizismus

Crott (1983), Neuberger, Conradi und Maier (1985), Sandner (1990) sowie Buschmeier (1995) weisen darauf hin, dass es sich bei der Machttheorie um einen eklektischen Wissenskörper handelt, der sich auf der Basis mehrerer anderer Teiltheorien herausgebildet hat. Abbildung 3-16 (Sandner 1990) verdeutlicht diese intellektuelle Vielfachfundierung der Machttheorie. Aus dem Spektrum der dort angegebenen 30 Theorien mit Machtbezügen erscheinen die Nachfolgenden am bedeutsamsten (Crott 1983):

Sozialwissenschaftliche Theorien der Macht

Abbildung 3-16

		Forschungsprogramm	
		objektiv	subjektiv
Objektebene	Mikro	konditionierungsorientierte Lerntheorie (z. B. Adams/Romney 1959) Austauschtheorie (z. B. Thibaut/Kelley 1959; Homans 1961) Feldtheorie (z. B. Cartwright 1959; French/Raven 1959) Motivationstheorie (z. B. Winter 1973; Kipnis 1976; McClelland 1978) Distanztheorie (z. B. Mulder 1977) Mikropolitik (z. B. Porter/Allen/Angle 1981)	tiefenpsychologische Organisationstheorie (z. B. Adler 1975; Zaleznik/ Kets de Vries 1975) ethnomethodologische Organisationstheorie (z. B. Clegg 1975) phänomenologische Organisationstheorie (z. B. Mangham 1986) Mikropolitik (z. B. Bosetzky 1977)
	Meso	Bürokratietheorie (z. B. Weber 1972) Austauschtheorie (z. B. Emerson 1962; Cook 1987) Systemtheorie (z. B. Etzioni 1975) Entscheidungstheorie (z. B. Cyert/March 1963; Nagel 1975) Rollentheorie (z. B. Claessens 1974) politische Ökonomie (z. B. Zald 1970) Kontingenztheorie (z. B. Hickson et al. 1971; Minzberg 1983) Verhandlungstheorie (z. B. Abell 1975) politische Organisationstheorie (z. B. Pfeffer 1981) Theorie der Arbeitspolitik (z. B. Jürgens 1984)	Bürokratietheorie (z. B. Crozier 1964; Crozier/ Friedberg 1979) Verhandlungstheorie (z. B. Bacharach/Lawler 1980) phänomenologische Organisationstheorie (z. B. Daudi 1986)
	Makro	Verbändetheorie (z. B. Weber 1972) kommunale Machtforschung (z. B. Dahl 1973) Systemtheorie (z. B. Parsons 1966; Luhmann 1975) Kontingenztheorie (z. B. Lawrence/Lorsch 1967) „labor process debate“ (z. B. Bravermann 1980; Edwards 1981)	kommunale Machtforschung (z. B. Bachrach/Baratz 1977) kritische Theorie (z. B. Lukes 1974; Clegg 1979)

- Die *Feldtheorie* (Lewin 1963) stellt den Konflikt zwischen den im Handlungsraum wirksamen eigenen und fremden Kräften in den Mittelpunkt. Die mehr oder weniger expliziten Erwartungen anderer Akteure bewirken eine Modifikation des fokalen Akteurs.
- In die *präskriptive Entscheidungstheorie* (vgl. Abschnitt 3.2) spielen Machtfragen insofern hinein, als sie die Bewertung der Handlungsalternativen durch die Entscheidungsträger beeinflussen.
- Gemäß der *konditionierungsorientierten Lerntheorie* (Adams/Romney 1959) spielt Macht insofern eine große Rolle, als sie eine Person in die Lage versetzen kann, eine andere Person zu einer von der ersten bestimmten Verstärkung eines bestimmten Verhaltens zu veranlassen.
- In der *Austauschtheorie* (Homans 1961) wird Macht einerseits als Belohnungs- und Bestrafungspotenzial begriffen. Andererseits schlägt sie sich auch in der differenziellen Bewertung von Investitionen nieder.
- Gemäß der *Rollentheorie* (Dahrendorf 1964) manifestiert sich Machtausübung in Konflikten, die durch die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Machtmitteln, durch inkompatible Verhaltenserwartungen aufgrund unterschiedlicher Rollen, durch unklar definierte Verhaltenserwartungen sowie durch falsch wahrgenommene Befugnisse ausgelöst werden.

3.6.3 Machtbasen

Synonyme Begriffe

Um die in einem sozialen Setting bestehenden Machtkonstellationen hinreichend erklären oder verstehen zu können, ist es erforderlich, das Machtvolumen der beteiligten Akteure hinsichtlich ihres *Umfangs* und ihrer *Grundlage* abzuschätzen. Die Frage, worauf sich die Macht gründet, wird in der Literatur üblicherweise unter dem Dach der Begriffe „*Machtbasis*“ und „*Machtquelle*“ behandelt. Teilweise werden diese beiden Begriffe dergestalt voneinander abgegrenzt, dass Erstere die Ressourcen spezifiziert, die Macht gestatten und Letztere angibt, wie die Mächtigen die Verfügungsgewalt über diese Ressourcen gewonnen haben (Bacharach/Lawler 1980). Diese Unterscheidung erscheint jedoch reichlich filigran und wird daher in dem vorliegenden Überblickswerk nicht weiter verfolgt. Aber auch die Begriffe „*Machtdomäne*“ sowie „*Machtressource*“ sind gängig. All diese Termini sind insofern nicht ganz glücklich, als Macht selbst ja die Grundlage für ein bestimmtes Verhalten ist. Machtbasen thematisieren also „Grundlagen von Grundlagen“. Mit der Diskussion von Machtbasen ist ein Schwerpunkt machtheoretischer Abhandlungen gegeben. Abbildung 3-17 (Sandner 1990) deutet auf die herrschende konzeptionelle Vielfalt hin; sie zeigt aber auch,

dass sich diese Vielfalt ohne Informationsverlust zu einem überschaubaren Spektrum an Machtbasen verdichten lässt.

Systematisierung von Machtbasen

Abbildung 3-17

	Machtbasen						
Simon (1957)	Belohnung und Bestrafung		Anerkennung	Sachkenntnis		Legitimation	
French/Raven (1959)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Legitimation	
Kelman (1961, 1974)	Mittelkontrolle		Aktivität	Sachkenntnis			
Raven (1965)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
Cartwright (1965)	Belohnung und Bestrafung	physische Gewalt		Information		Autorität	ökolog. Machtgrundl.
Marwell/Schmitt (1967)	Belohnung	Bestrafung	Attraktivität	Sachkenntnis		Legitimation	
Patchen (1974)	Belohnung	Bestrafung	Attraktivität	Sachkenntnis		Legitimation	prozess. Eingebundenheit
Tedeschi/Lindskold (1976)	Ressourcenkontrolle		Attraktivität	Sachkenntnis		Status	
Krüger (1976)	Sanktion			Information			
Schneider (1978)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	situative Kontrolle
Wunderer/Grunwald (1980)	Belohnung und Zwang		Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
Lattmann (1982)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis		Rechtmäßigkeit	Idee
Raven (1965)	Belohnung	Bestrafung	Identifikation	Sachkenntnis	Information	Legitimation	
Etzioni (1961)	utilitaristische Machtgrundl.	koerzive Machtgrundl.	(Symbolische Machtgrundlagen)				symbolische Machtgrundlagen
Gamson (1968)	Anreiz	Zwang	(Überredung)				Überredung
Lehmann (1969)	utilitaristische Machtgrundl.	koerzive Machtgrundl.	(Normative Machtgrundlagen)				normative Machtgrundlagen
Bacharach/Lawler (1980)	utilitaristische Machtgrundl.	koerzive Machtgrundl.	(Normative Machtgrundlagen)		Wissen		normative Machtgrundlagen
Galbraith (1983)	Belohnung	Bestrafung	Konditionierung				
Mintzberg (1983)	Ressourcenkontrolle			technische Fähigkeiten	Wissen	Legitimation	Netzwerkressourcen

**French-Raven-
Raster****5 Basen****Belohnung
und Bestrafung**

Im Nachfolgenden werden die Machtbasen anhand des bekannten, von French und Raven (1959) bzw. Raven (1965) entwickelten Rasters diskutiert. Dieses Raster ist mit Abstand am weitesten verbreitet, mehrfach weiterentwickelt und angepasst worden und es legt die den Machtbasen zugrunde liegenden Kausalmechanismen detailliert dar. Überdies bezieht es die Beeinflussungen in die Basenüberlegungen implizit mit ein (Buschmeier 1995). Nach French und Raven lassen sich – abgesehen von der Androhung rein physischer Gewalt, welche „die letzte Deckung der Macht“ (Ellrich 1995, S. 390) darstellt – fünf *Machtbasen* unterscheiden (vgl. auch Ridder 1979; Sandner 1990; Neuberger 1995a; Buschmeier 1995; Einflussgrößen informeller Macht werden in Knobloch/Fink 2012 empirisch herausgearbeitet):

- Eine erste Machtbasis ist mit *Belohnungs- oder Bestrafungsmöglichkeiten* gegeben (reward power bzw. coercive power), die aufgrund vermeintlich unterschiedlicher Konsequenzen von Belohnung und Bestrafung teilweise in zwei Klassen auseinandergezogen werden (Buschmeier 1995; Sandner 1990). Diese Zweiteilung erscheint jedoch fragwürdig, weil ein Zurückhalten einer Belohnung letztlich eine Bestrafung darstellt und umgekehrt. Auf sie wird hier somit verzichtet. Belohnungs- bzw. Bestrafungsmacht liegt vor, wenn der Mächtige beim Machtunterworfenen das Eintreten valenzrelevanter Ereignisse beeinflussen kann (Simon 1982). Formal ausgedrückt existiert diese Machtbasis, wenn A über Ressourcen bzw. Maßnahmen verfügt, die seitens B positiv oder negativ bewertet werden.

Derartige Ressourcen bzw. Maßnahmen können z. B. Geld, Beförderungen, Statussymbole oder Privilegien sein. Die Machtausübung erfolgt dann durch A's explizite oder implizite Ankündigung des Einsatzes dieser Ressourcen bzw. Maßnahmen. Bei Belohnungsmacht erfolgt die Verhaltenssteuerung gemäß den Prinzipien der behavioristischen Lerntheorie; sie kann sich sowohl auf die Vermittlung positiver Ressourcen bzw. Maßnahmen als auch auf das Fernhalten negativer Ressourcen bzw. Maßnahmen beziehen. Belohnungsmacht spielt in Unternehmen eine besonders große Rolle, weil diese sich auf ökonomische Phänomene verschrieben haben (Neuberger 1995a) und weil diese Machtbasis aufgrund der Begrenztheit der verteilungsfähigen Wertmenge von Natur aus beschränkt ist. Es bedarf also eines gezielten Einsatzes von Belohnungen. Demgegenüber werden bei der Bestrafungsmacht „Strafreize“ ausgesandt. Hier führt der Mächtige den Machtunterworfenen zu der Überzeugung, dass ein Unterlassen der vom Mächtigen gewünschten Handlung zu Ereignissen führt, die dem Machtunterworfenen noch unangenehmer sind als die Ausführung der Handlung selbst (Simon 1982). Die Machtbasis der Bestrafung ist schwieriger gezielt einzusetzen als diejenige der Belohnung, denn Verhalten, das belohnt werden soll, wird üb-

licherweise eher offen gezeigt als Verhalten, das negativ sanktioniert werden soll (Buschmeier 1995).

- Macht durch *Legitimation* (legitimate power) liegt vor, wenn sich der Machtunterworfenen verpflichtet fühlt, bestimmten Forderungen bzw. Erwartungen des Mächtigen zu folgen. Der Machtunterworfenen ist der Auffassung, dass es dem Mächtigen zusteht, von ihm etwas zu erwarten bzw. zu verlangen (Sandner 1990). Diese Verpflichtung kann sowohl auf einer expliziten, von beiden Parteien anerkannten Vereinbarung (z. B. Gesetz, Arbeitsvertrag, Unternehmensgrundsätze, Dienstordnung), als auch auf nicht explizit formulierten, vom Machtunterworfenen jedoch verinnerlichten Wertvorstellungen beruhen. Im erstgenannten Fall ist der Mächtige „kraft Amtes“ mächtig. Dieser Fall entspricht Max Webers Konzept der legalen Herrschaft (vgl. Abschnitt 3.1.1.4). Bei einer Fundierung auf seitens des Machtunterworfenen verinnerlichten Wertvorstellungen glaubt dieser, dass der Mächtige das Recht hat, von ihm etwas zu verlangen (Becker 1984). Zu verweisen ist etwa auf einen konservativen Arbeitnehmer, der davon ausgeht, dass der Eigentümer des Unternehmens von ihm auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit Gehorsam verlangen kann, weil er eben der Eigentümer des Unternehmens ist. Generell gesehen können sich diese verinnerlichten Werte auf Normen der Reziprozität, der Verantwortlichkeit sowie der Gerechtigkeit beziehen (Buschmeier 1995). In beiden Fällen aktiviert der Mächtige eine überwältigende Koalition mit geltenden Normen, Gesetzen, Vereinbarungen, Vorschriften, Sitten und Traditionen (Neuberger 1995a). Situationen der Macht durch Legitimation sind nicht leicht zu analysieren, weil sie auf der wahrgenommenen und nicht auf der faktischen Verpflichtung des Machtunterworfenen, also auf dessen verinnerlichten Werten und Normen beruhen. Macht durch Legitimation ist für den Mächtigen auch insofern angenehm, als ihm nur geringe Überwachungs- und Kontrollkosten entstehen. Verhaltensleitend wirken entweder eine bereits bestehende, zeitüberdauernde Regelung oder Normen, die beim Machtunterworfenen tief internalisiert sind.

- Macht durch *Attraktivität bzw. Identifikation* (referent power) liegt vor, wenn sich B von A beeinflussen lässt, weil er A als Vorbild, Modell bzw. Identifikationsfigur erachtet und weil er hofft, durch ein Erfüllen der Forderungen von A die gewünschten engen Beziehungen mit A erhalten oder verbessern zu können. Die Worte „Attraktivität“ und „Identifikation“ umschreiben zwei Seiten derselben Medaille; Erstere (Attraktivität) charakterisiert diese aus der Sicht des Einflussaushübenden, Letztere (Identifikation) aus der Sicht der Beeinflussten. Bei allen Varianten dieser Machtfundierung ist nämlich der Mächtige Bezugspunkt für den Machtunterworfenen; Charisma und emotionale Beziehungen stehen im Mit-

Legitimation

Identifikation

telpunkt des Machtausübungsprozesses. Je attraktiver A für B ist, desto mächtiger ist er. Diese Fundierungsform von Macht ist in der Unternehmensrealität weit verbreitet: Viele Mitarbeiter neigen dazu, die Vorlieben, Verhaltensweisen und Wertemuster ihrer Vorgesetzten zu übernehmen (Sandner 1990). Die attraktivitäts- bzw. identifikationsbasierte Machtgrundlage spielt insb. im Konzept der transformationalen Führung (Börner/Streit 2005) sowie in der Werbung („Kaufe dieses Produkt; es wird auch von einer angesehenen Persönlichkeit genutzt“) eine große Rolle. Attraktivitäts- und identifikationsbasierte Machtausübung erfolgt vielfach schleichend: Oft wissen weder die Mächtigen noch die Machtunterworfenen von der Wirksamkeit dieses Beeinflussungspotenzials. Nach Buschmeier (1995) ist es aufgrund einer Überlagerung der Machtbasen häufig schwierig, in realen Machtprozessen zu klären, ob diese auf einer attraktivitäts- bzw. identifikationsbasierten oder auf einer belohnungs- bzw. bestrafungsorientierten Grundlage beruhen. Erstere liegt eigentlich nur dann vor, wenn das machtunterworfenen Individuum dem Mächtigen *ausschließlich* aufgrund dessen Attraktivität folgt, also keinerlei Belohnungserwartungen bzw. Bestrafungsbefürchtungen hegt. Ähnlich wie bei der legitimitätsbasierten Machtgrundlage gilt auch hier, dass eine auf Identifikation beruhende Machtausübung keiner Überwachung bedarf.

Sachkenntnis

- Von Macht durch *Sachkenntnis* bzw. *Expertise* (expert power) ist zu sprechen, wenn B die Forderungen von A deshalb akzeptiert, weil er glaubt, sie seien durch Wissensvorsprünge gerechtfertigt. Mächtig ist somit jener, der geschickte, Anderen nicht bekannte Wege zur Erreichung von Zielen kennt oder kontrolliert (Neuberger 1995a). Der Aspekt der Kontrolle von Wissen erscheint insofern besonders beachtenswert, als der aufgrund von Sachkenntnis Mächtige auch deshalb Macht ausüben bzw. steigern kann, weil er dem Machtunterworfenen sein Wissen sehr selektiv zur Verfügung stellt. Ähnlich wie bei den zuvor behandelten Machtbasen ist auch im Falle von Expertenmacht nicht das absolute Niveau des Expertentums des Mächtigen entscheidend, sondern die Distanz seines Expertentums zu demjenigen des Machtunterworfenen bzw. zum allgemeinen, in der jeweiligen Organisation vorhandenen Wissensstand. Auch hier kommt es nicht auf die wirkliche Höhe des Expertentums des Mächtigen an, sondern darauf, wie hoch der Machtunterworfene das Expertentum des Mächtigen *wahrnimmt*. Es kann somit vorkommen, dass ein Blender Expertenmacht ausübt, bevor „der Schwindel auffliegt“. Obwohl Expertentum sich üblicherweise auf bestimmte Kenntnisbereiche bezieht, können Ausstrahlungseffekte (Halo-Effekte) dazu führen, dass der Mächtige auch in anderen Kenntnisbereichen als expertenhaft und somit als universell mächtig angesehen wird. In formalen Organisationen wird die Macht durch Sachkenntnis insb. bei der Einrichtung von *Stäben* bedeutsam. Formal können diese der Linie zwar keine Weisungen

erteilen; faktisch können sie jedoch durch eine geschickte Informationspolitik sehr wohl die Entscheidungen der Linie prägen (Irle 1971). Viele Stäbe kontrollieren bzw. hüten das Wissen sehr sorgsam, das die Linien unvorsichtigerweise aus der Hand gegeben haben. Als Folge machen sich viele Linieneinheiten von den ihnen zugeordneten Stäben abhängig. Aktuelle Publikationen kommen zu dem Ergebnis, dass diese Machtbasis in der Digital Economy stark an Bedeutung gewinnt (Endres 2019).

- Macht durch *Information* (informational power), die von Raven (1965) als eigenständige Machtbasis eingeführt wurde, ist mit der vorausgehenden Machtbasis eng verwandt. Bei einer strengen Lesart stellt sie keine eigenständige Kategorie, sondern eine Erweiterung der vorigen Machtbasis dar (Neuberger 1995a). Ein gewisser Unterschied zwischen Experten- und Informationsmacht besteht darin, dass es bei Letzterer mehr auf den Prozess der Übertragung von Informationen vom Mächtigen auf den Machtunterworfenen ankommt. Der Mächtige ist mächtig, weil er Letzterem wichtige Informationen zur Verfügung gestellt hat bzw. stellt. Mächtig ist somit jener, der durch Informationsweitergaben zu überzeugen vermag (bei der Expertenmacht spielt die Informationsweitergabe keine Rolle; der Experte erlangt schon deshalb eine Machtposition, weil er ein hohes Wissen in sich trägt, unabhängig davon, ob er es weitergibt oder nicht). Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Informationsmacht weniger stark von der Person des Mächtigen abhängig ist als die Expertenmacht (Sandner 1990). So kann bspw. eine allgemein nicht allzu wissende Person (z. B. ein neu eingestellter Auszubildender) *in einer bestimmten Situation* mächtig werden, weil sie (per Zufall) im Förderverein eines Profi-Fußballunternehmens eine Information aufgeschnappt hat, die wichtige Unternehmensmitglieder noch nicht haben. Generell gilt, dass bei der Informationsmacht eine Machtausübung nur dann erfolgt, wenn der Machtunterworfenen die bereitgestellten Informationen weitgehend nachvollziehen bzw. verstehen kann (Buschmeier 1995). Dass Informationsmacht ganz erheblich durch organisatorische Arrangements bestimmt ist, unterstreicht der später zu behandelnde Informationsverarbeitungsansatz. Organisationsformen legen nämlich weitgehend fest, welche Art von Informationen wann und in welcher Intensität wo ankommen (vgl. Abschnitt 4.1.4.2).

Im Zeitablauf sind weitere Machtbasen hinzugefügt worden. Nennenswert erscheint hier die wohl auf Crozier und Friedberg (1979) zurückgehende Macht durch *Umweltveränderungen*. In diesem Fall verändert A die Umwelt von B dergestalt, dass dieser gar nicht mehr in der Lage ist, sich anders als in der von A beabsichtigten Weise zu verhalten. A betreibt somit eine indirekte Einflussnahme, eine Kontextsteuerung. Macht ist demnach die Fähigkeit, das eigene Verhalten unvorhersehbar zu machen und durch das Ausmaß

Information

Umweltveränderung

Unterschiede zwischen Machtbasen

bestimmt, in dem der Mächtige strategische Abhängigkeiten, d. h. Situationen kontrollieren kann, die für andere entscheidend sind (zum Zusammenhang von Macht und Kausalität vgl. Ridder 1979).

Die vorgenannten Machtgrundlagen unterscheiden sich voneinander im Hinblick auf die Dosierbarkeit der Machtausübung, auf die Vermehrbarkeit und den Verschleiß der Machtbasis, auf die Transferierbarkeit der Machtausübung, auf ihre Wirkungsbreite, auf ihre Kontingenz (Gebundenheit an die Beobachtbarkeit und die Beobachtung relevanten Verhaltens und den Entscheidungsspielraum für nachfolgende Konsequenzen) sowie auf die Wirkungsbreite der Machtausübung (Neuberger 1995a).

Beurteilung

Die von French und Raven entwickelte Typologie ist wiederholt *kritisiert* worden. Nachdem die Vorzüge oben angesprochen wurden, soll hier eine Konzentration auf artikuliert Einwände erfolgen. Diesbezüglich bemängelt Sandner (1990) unter anderem einen behavioristischen Reduktionismus der Typologie, der eine Ausgrenzung der Machtbasen aus dem jeweiligen Kontext bewirke, eine Nichtberücksichtigung von theoretischen und normativen Voraussetzungen, eine mangelnde Trennschärfe mancher Machtbasen und eine Ableitung derselben aus unterschiedlichen Gliederungskriterien. Die Machtbasen seien auf unterschiedlichen Ebenen angelagert. Letztlich handle es sich um eine willkürliche, a priorische Auflistung von möglichen Machtursachen. Auch scheinen die Urheber dieser Machtbasen diese spekulativ mit Bedingungen und Wirkungen in Beziehung gesetzt zu haben (Neuberger (1995a). Schließlich hat Yukl (1981) empirisch festgestellt, dass Machtbasen keine starken Beziehungen zu Wirkungen aufweisen.

Machtumfang

Am Ende dieses Abschnittes ist nochmals darauf hinzuweisen, dass bei der Analyse von Machtphänomenen nicht nur die Art der Machtgrundlage, sondern daneben auch der *Umfang der vorhandenen Macht* zu betrachten ist. Nach Müller (1976) ist dieser beschreibbar anhand folgender Subvariablen:

- die *Ausdehnung der Macht*, welche die Zahl der Personen beschreibt, auf die sich die Macht des Mächtigen erstreckt,
- die *Reichweite der Macht*, welche die Menge der Aktionen erfasst, deren Durchführung der Mächtige erzwingen kann,
- die *Fülle der Macht*, welche die Wahrscheinlichkeit umfasst, mit der die Machtausübung des Mächtigen eine Verhaltensänderung bei der anderen Person nach sich zieht und
- die *Stärke der Macht*. Diese wird über die Opportunitätskosten gemessen, welche die beeinflusste Person erwartet, wenn sie den Einwirkungen der mächtigen Person nachgibt.

3.6.4 Machtstrategien und Machttaktiken

Während mit dem Begriff „Machtbasis“ das grundsätzliche Potenzial umschrieben wird, das einem Individuum die Ausübung von Macht ermöglicht, zielen die Begriffe „Machtstrategien“ und „Machttaktiken“ stärker auf die Verhaltensebene im Interaktionsprozess ab. Sowohl bei Machtstrategien als auch bei Machttaktiken handelt es sich um wohlüberlegte Verhaltensmuster bzw. Bündel von Verhaltensmustern, die es einem Individuum ermöglichen, auf der Basis der ihm zur Verfügung stehenden Machtbasen eine größtmögliche Einflussnahme auf eine andere Person zu erzielen. Beide – Machtstrategien wie Machttaktiken – sind also durch das Merkmal des Rationalen, wenn nicht sogar Listigen gekennzeichnet. Der wesentliche Unterschied zwischen Machtstrategien und -taktiken besteht darin, dass die Erstgenannten längerfristiger und grundlegender angelegt sind, während Machttaktiken ein rationales Agieren aus der aktuellen Situation heraus meinen. Neuberger (1995b) erkennt eine Hierarchie zwischen Machtstrategien und -taktiken, begreift er doch Erstere als Bündel der Letztgenannten. Wie dem auch sei: Der Unterschied zwischen Machtstrategien und -taktiken ist somit eher graduell als prinzipiell.

Machtstrategien und -taktiken sind in der Fachliteratur bislang ohne hinreichenden Grund weitaus weniger intensiv behandelt worden als Machtbasen (Verweisquellen finden sich in Neuberger 1995a). Dies ist insofern bedauerlich, als Individuen durch einen geschickten Einsatz von Machtstrategien und -taktiken das Ausmaß der in ihren Machtbasen begründeten Machtfülle erheblich steigern können.

Im relevanten Schrifttum werden Machtstrategien und -taktiken vielfach rezeptartig angeboten (Neuberger 1995b). Es dominieren Aussagen, die nicht über den gesunden Menschenverstand hinausgehen; dafür mangelt es an einer hinreichenden Reflexion bzw. an einer systematischen Ordnung derselben. Nichtsdestotrotz war es ihm möglich, sieben Hauptgruppen von Machttaktiken zu identifizieren (Neuberger 1995b):

- *Zwang, Druck.* Diese Machttaktik korrespondiert mit der Machtgrundlage der Bestrafung. Bei ihrer Anwendung kommt es zu einer unmittelbaren Konfrontation der beteiligten Parteien. Die Handlungssituation gleicht derjenigen eines Räubers, der „Geld oder Leben“ schreit. Der Beeinflusste wird eingeschüchtert, bedroht und erpresst. Es liegt somit keine äquivalente Tauschbeziehung, sondern vielmehr eine extrem asymmetrische Interaktionsbeziehung vor. Der Machtausübende stellt üblicherweise die ihm zur Verfügung stehenden Machtmittel zur Schau, um ein Drohpotenzial aufzubauen. Diese Machttaktik lässt sich somit als eine Variante des Konsequenzenmanagements begreifen. Weiterhin verlangt der Einsatz dieser Machttaktik, dass der Machtausübende das Ver-

*Pläne des
Vorgehens*

*Machtstrategien
versus
Machttaktiken*

*Vernachlässigung
in der Literatur*

7 Hauptgruppen

Zwang

halten des Gegenübers fortwährend kontrolliert; sonst ist es ihm nicht möglich, eine passende Reaktionsstrategie einzusetzen.

Belohnung

- *Belohnung.* Bei Einsatz dieser auf der Grundlage „Belohnungsmacht“ beruhenden Taktik wird dem Beeinflussten etwas in Aussicht gestellt, wenn er sich in der gewünschten Form verhält. Derartige Belohnungen können bspw. in Geld, guten Zeugnisnoten oder einer Unterstützung bei einer bevorstehenden Beförderung bestehen. Wiederum handelt es sich um eine kontingente Konsequenzgestaltung. Der Beeinflusste wird geködert. Die Wirksamkeit dieser Machttaktik hängt entscheidend davon ab, ob der zu Beeinflussende daran glaubt, dass er im Falle eines erwünschten Verhaltens auch wirklich positiv belohnt wird. Eine derartige Annahme wird bspw. dann tendenziell bestehen, wenn Rechtssicherheit gegeben ist oder wenn der Beeinflussende bislang immer seine Versprechen gehalten hat. Der Machttaktik „Belohnung“ ist eher als der Erstgenannten ein Tauschcharakter zu eigen; der Beeinflusste kann nämlich selbst entscheiden, ob er die angebotene Konsequenz annimmt oder nicht. Weiterhin weist sie gegenüber der Erstgenannten den empirisch belegten Vorteil einer präziseren Wirksamkeit und besseren Modellierbarkeit auf. Aus der Beeinflussung herrührende negative Nebenwirkungen werden eher vermieden.

Beziehungen

- *Einschaltung höherer Autoritäten.* Der Machtausübende stellt hier einen Kontakt mit hierarchisch höherstehenden Einheiten her. Diese Einheiten müssen nicht notwendigerweise Personen oder Personengruppen sein. Auch allgemein anerkannte Prinzipien oder Institutionen wie z. B. die zehn Gebote der Bibel, andere kulturell anerkannte Normen und Sitten oder Regelungen der Betriebsverfassung können zu machttunterstützenden Zwecken herangezogen werden. Der Rückgriff auf derartige „anonyme Machtfundamente“ wird vielfach sogar bevorzugt; allein schon deshalb, weil für den Machtausübenden keine Gefahr besteht, von anderen Personen abhängig zu werden. Es zeigt sich, dass diese Machttaktik aus den Machtgrundlagen „legitimate power“ und „referent power“ gespeist wird. Sie kann jedoch nur dann wirksam werden, wenn in dem sozialen Feld, in dem die Einflussausübung stattfinden soll, eine hierarchische Ordnung besteht (gestufte Einflussmöglichkeiten), wenn die höhere Autorität bereit ist, dem Einflussausübenden beizustehen und wenn dieser weiß, wie man zur höheren Autorität vordringt bzw. wie diese zur Unterstützung bewegt werden kann. Inhaltlich gesehen kann die höhere Autorität sowohl Druck ausüben als auch Belohnung in Aussicht stellen.

Argumentieren

- *Rationales Argumentieren.* Diese Machttaktik beruht auf der „informational power“ sowie der „expert power“. Hier ist die Einflussausübung nicht auf etwaige positive bzw. negative Konsequenzen oder eine legitime Ordnung, sondern auf die Überlegenheit des Einflussausübenden

hinsichtlich der Fähigkeit zur Lösung bestimmter Probleme fundiert. Er demonstriert Fachkompetenz und Weitsicht und versucht, bei der Gegenseite hierauf begründetes Einverständnis auszulösen. Diese Machttaktik lässt sich nur dann erfolgreich einsetzen, wenn das Problem des Beeinflussten einer rationalen Problemlösung zugeführt werden kann, wenn der Einflussausübende ein höheres Problemlösungspotenzial besitzt als der Beeinflusste und wenn dieser für rationale Argumente zugänglich ist.

- *Koalitionsbildung.* Teilweise wird hier auch von „Kooperation“, „gemeinsame Sache machen“ oder „ins Vertrauen ziehen“ gesprochen. Bei dieser Machttaktik besteht keine durchgängige Interessengleichheit; es werden lediglich kalkulierte Zweckbündnisse geschlossen. Aufgrund des berechnenden Charakters weist das Koalitionsbündnis keinen sozial-emotionalen Kern auf. Im Rahmen dieser Machttaktik kann die Intimität des Zusammenschlusses erheblich variieren. Sie ist nur dann zielführend einsetzbar, wenn beide Seiten zu einem rationalen Ausloten ihrer Vorteile neigen, wenn sie sich unideologisch verhalten, wenn der Beeinflusste durch die gemeinsame Sache „ausbeutbar“ ist und wenn der Kooperationsaufwand niedriger ist als der Kooperationsertrag. Zur Erreichung derartiger Koalitionen appellieren Unternehmensangehörige vielfach an die übergeordneten Organisationsmythen wie „Wir sind eine große Familie“ oder „Wir sitzen alle in einem Boot“. Der wesentliche Nachteil der Koalitionsbildung besteht darin, dass Kooperationspartner nicht nur in der aktuellen Situation, sondern teilweise auch noch viel später Gegenleistungen erwarten („da war doch mal was ...“). Neuberger (1995b) spricht vom Entstehen eines quasifeudalen Unterstellungsverhältnisses.

Koalitionen

- *Persönliche Anziehungskraft.* Diese Machttaktik basiert auf der „referent power“. Der Einflussausübende baut unmittelbare und authentische persönliche Beziehungen auf. Er präsentiert sich dem Beeinflussten mit einer besonderen Aura. Er emotionalisiert die Situation. Im Zuge dieses Prozesses kommt es zu einer Verehrung, Bewunderung, Hingabe, Liebe, Achtung und Faszination des Einflussausübenden seitens des Beeinflussten. Im Falle der Anwendung dieser Machttaktik besteht keine Transaktions-, sondern eine Transformationsbeziehung. Sie hat nur dann Chancen auf ein Gelingen, wenn die beiden Interaktionspartner die Grundlage einer persönlichen Beziehung aufweisen und wenn der Einflussausübende für den Beeinflussten in irgend einer Weise attraktiv ist.

Anziehungskraft

- *Idealisierung/Ideologisierung.* Hier sendet der Einflussausübende begeisterte Appelle aus, um dem Beeinflussten Lebenssinn, eine allgemeine Zielorientierung und ein über den Tag hinaus reichendes Selbstwertgefühl zu vermitteln. Um die beabsichtigte Reaktion zu erreichen, werden diese Appelle auf die Träume, Visionen und Ideale des Beeinflussten be-

Ideologisierung

Weitere Machttaktiken

zogen. Der Einflussausübende wendet sich an gemeinsame Werte und Überzeugungen, will begeistern und mitreißen. Das Merkmal der Berechnung scheint hier nicht im Vordergrund zu stehen; Emotionalität scheint das Spiel zu beherrschen. Der Einflussausübende propagiert Selbstlosigkeit. Dies ist jedoch ein Trugschluss: In Wahrheit strebt der Einflussausübende auch hier nach einer Selbstvergrößerung. Diese Taktik wirkt am besten, wenn der Beeinflusste die herausfordernde Idee kennt und gut heißt. Trifft beides zu, dann ist diese Machttaktik ökonomisch sehr effizient.

Neben diesen werden im Schrifttum (Buschmeier 1995; Neuberger 1995a) noch weitere diskutiert, die sich teilweise als Mischtypen aus den vorgenannten präsentieren. Zu nennen sind insb.

- *das Schaffen vollendeter Tatsachen.* Hier beeinflusst der Einflussausübende die Handlungssituation dergestalt, dass Sachzwänge entstehen und dem Beeinflussten gar keine andere Wahl bleibt, als in der vom Gegenüber beabsichtigten Weise zu handeln,
- *das Emotionalisieren und Dramatisieren.* Der Einflussausübende verändert hier die Handlungssituation nicht; er stellt jedoch wiederholt, nachdrücklich und überhöht den eigenen Standpunkt dar,
- *das „Impression Management“ bzw. die „Fassadenarbeit“.* Diese Strategie ist mit der Vorgenannten insofern eng verwandt, als auch hier die faktische Handlungssituation unverändert bleibt. Der Einflussausübende zeichnet hier nicht vom Kontext, sondern von sich selbst ein überhöhtes Bild. Er handelt nach dem Motto: „there is no business without show business“,
- *das Aktivieren sozialen Drucks, Isolieren und Ablegenlassen öffentlicher Erkenntnisse.* Hier versucht der Einflussausübende, zwischen dem Beeinflussten und anderen Akteuren einen Keil zu treiben, indem er den Beeinflussten auffordert, in der Öffentlichkeit Stellungnahmen abzugeben, deren Inhalt für die anderen Akteure unakzeptabel sind,
- *das Indoktrinieren und Dogmatisieren.* Der Einflussausübende nutzt massive psychologische Mittel, um Macht auszuüben oder er hält an seinem festen, extremen Standpunkt starr fest,
- *das Vormachen bzw. als Vorbild wirken.* Hier geht der Einflussausübende mit gutem Beispiel voran, um dem Beeinflussten zu zeigen, dass die gewählte Handlungsweise ungefährlich ist und zu sehr positiven Konsequenzen führt. Er zeigt damit, dass er von Anderen nichts verlangt, was er selbst nicht zu tun bereit ist,
- *das Manipulieren bzw. Eröffnen einer Schein-Mitbestimmung.* Hier wird dem Beeinflussten gegenüber fälschlicherweise bewusst der Eindruck er-

weckt, als ob dieser bei der Findung der vom Einflussausübenden favorisierten Lösung erheblich mitgewirkt habe,

- *die Schmeichelei und Heuchelei.* Hier wird der Beeinflusste durch ein allgemeines Freundlich-Sein und gutes Zureden in eine emotional positive Stimmung versetzt,
- *die Täuschung, Irreführung, Lüge, Desinformation, der Betrug sowie Gerüchte.* Hier werden in bewusster Weise Falschinformationen gestreut. Dadurch wird eine Situationskontrolle im erweiterten Sinn bewirkt,
- *das Intrigieren bzw. Absprachen-Treffen im Hintergrund.* Dies ist insofern eine Steigerung der vorigen Taktik, als der zu Beeinflussende nicht weiß, dass der Einflussausübende die Sachlage falsch darstellt und mit Dritten hierauf basierende Absprachen trifft und
- *das Zeigen von Kompromissbereitschaft.* Der Einflussausübende signalisiert dem zu Beeinflussenden, dass er sich damit einverstanden erklären kann, wenn der zu Beeinflussende nur teilweise in seinem Sinne handelt.

Nach Neuberger (1995b) sind mit dem rationalen Argumentieren, der Schmeichelei und Heuchelei sowie der Koalitionenbildung die drei in der Praxis am häufigsten genutzten Machttaktiken gegeben sind.

Im Schrifttum wird der Einsatz von Machtstrategien und -taktiken in Organisationen teilweise mit dem Begriff „Mikropolitik“ belegt. Dieser Begriff geht auf einen von Tom Burns in *Administrative Science Quarterly* (1961) veröffentlichten Artikel zurück; in den deutschsprachigen Wissenschaftsbetrieb hat ihn Bosetzky (1977) eingebracht. Als wichtige Informationsquelle müssen überdies der von Küpper und Ortmann (1992) herausgegebene Sammelband sowie das bereits erwähnte Buch Neuberger (1995b) bezeichnet werden (vgl. Box 11).

*Empirischer
Befund*

Mikropolitik

Box 11

Machttaktiken in der Praxis: DB versus GdL

Machttaktiken spielen insb. im Rahmen von Tarifverhandlungen eine große Rolle. Auch in der im Jahr 2007 voll im Gang befindlichen Tarifaufeinandersetzung zwischen der Deutschen Bahn AG (DB) und der Gewerkschaft deutscher Lokomotivführer (GdL) bedienten sich die beiden Parteien verschiedener Taktiken, um die eigene Machtposition zu festigen, zu vergrößern und sich im Konflikt letztlich durchzusetzen.

Zwang, Druck: Sowohl die GdL als auch die DB versuchten durch unmittelbare

Drohungen und Forderungen, dem Gegner keine andere Möglichkeit zu lassen, als die eigene Position zu akzeptieren. Dabei drohte die GdL mit unbefristeten Arbeitsniederlegungen, sollten die Forderungen nicht erfüllt werden. Die GdL wusste, dass die DB ohne ihre im Angestelltenverhältnis befindlichen Lokomotivführer – also ausschließlich mit den verbeamteten – den Fahrbetrieb nur ansatzweise aufrecht erhalten konnte. Die DB konnte also den gewerkschaftlich organisierten Lokomotivführern nicht ausweichen und die GdL konnte somit der DB großen Schaden zufügen. Doch die DB stand der GdL nicht völlig ohnmächtig gegenüber. Sie konnte als Arbeitgeber mit Kündigungen drohen und – was sie erfolgreich getan hat – juristische Schritte einleiten. Auch die Gewerkschaft Transnet drohte; sie behielt es sich vor, von der Revisionsklausel ihres Tarifvertrags Gebrauch zu machen, falls die GdL und die DB eine Übereinkunft finden würden, die der GdL einen eigenen Tarifvertrag ermöglicht.

Belohnung: In der Tarifaufeinandersetzung zwischen der DB und der GdL ging es um zweierlei: Einerseits galt es, das zukünftige Lohnniveau der angestellten Lokomotivführer zu bestimmen, andererseits ging es auf der grundsätzlicheren Ebene darum, ob die DB mit der GdL einen eigenen Tarifvertrag abschließen sollte. Letzteres wollte die DB unbedingt verhindern. Nicht zuletzt deshalb unterbreitete die DB im November 2007 den Lokomotivführern ein vergleichsweise lukratives Gehaltserhöhungsangebot: Sie erhöhte ihr ursprüngliches Angebot von 4,5 % ab 1. Januar 2008 plus einer Einmalzahlung von 600 Euro auf eine Gehaltssteigerung um 10 % bis zum Jahr 2010. Dieses erhöhte Angebot kann als Belohnung im machttaktischen Sinn bezeichnet werden.

Einschaltung höherer Autoritäten: Seitens der DB und der Tarifgemeinschaft wurde insb. auf die wirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Grundprinzipien Deutschlands verwiesen. Der Vorstand der DB argumentierte, dass die Streiks der GdL das bei der DB zuvor bestehende höchste Gut des Betriebsfriedens zerstört hätten. Überdies hätten die Lokomotivführer mit ihren Streiks täglich einen volkswirtschaftlichen Schaden von bis zu einer halben Milliarde Euro durch Arbeitsniederlegungen verursacht. Erhebliche negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die betroffenen Branchen seien heraufbeschworen worden. Der Tarifkonflikt habe Umsatzausfälle und strategische Unsicherheiten verursacht und dadurch könnten potenzielle Investoren abgeschreckt werden. Schließlich würde der Streik den aus der Sicht der DB sehr wichtigen Börsengang und auch kalkulierte Verkaufserlöse gefährden, was sich ebenfalls als Einschaltung höherer Autoritäten interpretieren lässt. Eine solche Einschaltung wurde auch im persönlich-institutionellen Sinn angestrebt: Hartmut Mehdorn, der damalige Vorstandsvorsitzende der DB, forderte die Bundesregierung zu einem Eingreifen in diesem Tarifstreit auf, die Bundeskanzlerin Angela Merkel lehnte jedoch ein solches Eingreifen mit einem Verweis auf die Tarifautonomie sowie die Notwendigkeit der DB, als Wirtschaftsunternehmen zu handeln, ab.

Relationales Argumentieren: Die Vertreter der DB beriefen sich auf die durch den Tarifkonflikt induzierte Auflösung der Tarifpartnerschaft sowie auf Negativbeispiele aus dem Ausland. Außerdem hätten die Streiks zu einer Verärgerung zahlreicher auf die Bahn angewiesener Kunden geführt. Die Vertreter der GdL hingegen argumentierten, dass es zu einem kontinuierlichen Absinken der Reallöhne und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der Lokomotivführer gekommen sei. Weiterhin verwiesen sie auf die stark gestiegenen Vorstandsbezüge, die in krasssem Widerspruch zu der Gehaltsentwicklung der Lokomotivführer stünden. Durch

diese relationale Argumentationen versuchten beide Parteien, beim jeweiligen Gegenüber ein Einverständnis auszulösen.

Koalitionsbildung: Im Tarifstreit von GdL und DB gelangten zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene Formen der Koalitionsbildung zur Anwendung. Zunächst solidarisierten sich DB, die Verkehrsgewerkschaften GDBA und Transnet unter Berufung auf das Prinzip der Tarifpartnerschaft gegen die GdL. Als aber die Streiks gerichtlich untersagt worden waren, unterstützten GDBA und Transnet die GdL. Der Vorstand der DB begründete die ablehnende Haltung gegenüber einem eigenem Tarifvertrag für das Fahrpersonal unter anderem mit einer Beschwörung auf die bei der Bahn bestehende Betriebsgemeinschaft. Die Mitarbeiter dürften nicht in zwei Klassen aufgeteilt werden. Dies kann als Bemühen um die Formierung einer an der GdL vorbeigehenden Koalition mit den zu beeinflussenden Angestellten ausgedeutet werden.

Idealisierung und Ideologisierung: Margret Suckale, damaliger Personalvorstand der DB, bezeichnete die DB als „große Familie“, welche von der GdL zerstört werde und beschwörte so das alte Idealbild der Eisenbahner als Einheit der Angestellten herauf. Die GdL sei abtrünnig, wohingegen Transnet und GDBA diese Harmonie durch die Tarifgemeinschaft aufrechterhalten würden. Zugleich betonte sie das mittlerweile veränderte Berufsbild, womit sie die traditionsreichen Ideale der Lokomotivführer teilweise durch eine globale Wettbewerbsorientierung der DB ersetzte. Die Vertreter der GdL, die im Übrigen die älteste Gewerkschaft Deutschlands ist, verwiesen auf den besonderen Stolz, die große Berufstradition und den „Mythos“ der Lokomotivführer.

Quellen: Borghardt 2007; Brychcy 2007; Darnstädt et al. 2007; Esslinger 2007; Gaertner 2007; Gehrmann 2007; Opitz 2007; Schiessl 2007; Schwarzer 2007; Stolz 2007.

3.6.5 Reaktionen von Betroffenen auf Machtausübung

Praxisberichten und empirischen Untersuchungen zufolge zeigen Personen, die Beeinflussungsprozessen ausgesetzt sind, ein recht breites Repertoire an Reaktionsmustern. Mit Buschmeier (1995) ist zu vermuten, dass unterschiedliche Machtbasen und -taktiken spezifische, für sie typische positive und negative Wirkungen nach sich ziehen; wobei insb. die Härte der gewählten Machtbasis bzw. -taktik für die Art der Reaktion verantwortlich ist.

- Als erste Reaktion kommt die *Steigerung der kognitiven Übereinstimmung im Kreise von Organisationsmitgliedern* in Betracht. Eine solche ist für Organisationen deshalb positiv zu bewerten, weil (1) insb. in großen Organisationen die Gefahr eines zu geringen Niveaus an kognitiven Übereinstimmungen besteht und (2) sich die Ziele von Organisationen nur im Falle des Vorliegens einer hinreichenden kognitiven Übereinstimmung der Organisationsmitglieder erreichen lassen. Hinsichtlich des Zusam-

*Machtausübung
und ihre
Konsequenzen*

*Positive
Konsequenzen*

menhangs von Macht und kognitiver Übereinstimmung vermutet Buschmeier, dass das Ausmaß der kognitiven Standpunktannäherung dann gering sein wird, wenn vorwiegend harte Machtbasen und -taktiken (z. B. Zwang, Situationskontrolle, Bestrafung) eingesetzt werden. Weichere Machtbasen und -taktiken (z. B. Information, Expertenwissen, Belohnung, Attraktivität) würden dagegen dem Einzelnen die Chance geben, seinen eigenen Standpunkt in die Diskussion einzubringen. Diese Vermutungen konnten empirisch bestätigt werden (Buschmeier 1995).

- Anzustreben ist auch eine *Erhöhung der konativen Übereinstimmung unter Organisationsmitgliedern*. Hierunter versteht man eine Ähnlichkeit ihrer handlungsleitenden Absichten. Harte Machtbasen und -taktiken dürften einen geringeren Übereinstimmungsgrad mit sich bringen als weiche. Im Falle harter Machtbasen und -taktiken wird der Einflussausübende nämlich in stärkerem Maße zu einer Verfolgung eigener Interessen neigen. Diese Hypothese konnte jedoch nur partiell bestätigt werden (Buschmeier 1995).
- Weiterhin erscheint eine *Steigerung der affektiven Übereinstimmung zwischen den Organisationsmitgliedern* (Vereinbarkeit bestehender Emotionen) hilfreich, weil emotionale Heterogenität nicht beherrschbare Reibungsverluste mit sich bringen kann. Es wird wiederum ein negativer Einfluss der Härte der Machtbasen und -taktiken vermutet; eine Annahme, die sich voll bestätigt hat (Buschmeier 1995).
- *Wissenszuwachs* ist ein beständiges Ziel organisationalen Handelns. Diesbezüglich wird postuliert, dass Machtausübung – die ex definitione gegen den Willen der Betroffenen erfolgt – ein geringeres Maß an Wissenszuwachs mit sich bringt als eine von den Adressaten akzeptierte Form der Einwirkung (= Einflussnahme). Diese Annahme hat sich ebenfalls bestätigt (Buschmeier 1995).
- Die *Steigerung der Effektivität* dürfte sich im Falle von Einflussnahme besser realisieren als im Falle schierer Machtausübung, weil Erstere darauf verzichtet, den Handlungsspielraum der Betroffenen einzuengen. Destruktive Beziehungskonflikte sind somit unwahrscheinlicher. Diese Hypothese hat sich bestätigt – sowohl für den sozialen als auch den ökonomischen Bereich von Effektivität (Buschmeier 1995).
- Als Zusammenfassung der vorigen Einzelhypothesen dürfte Einflussnahme stärker zu einer *Steigerung der Handlungsfähigkeit* beitragen als eine Machtausübung. Diese Vermutung wurde tendenziell bestätigt (Buschmeier 1995).

Im Kreise der *negativen Konsequenzen* wurden die Art der bei den Betroffenen ausgelösten Gefühle, das Ausmaß ihrer Reaktanz und ihres Widerstands sowie das Niveau ihrer erlernten Hilflosigkeit untersucht.

- Im Hinblick auf die *Art der ausgelösten Gefühle* wurden die naheliegenden Hypothesen entfaltet, (1) dass Machtausübung negativere Gefühle mit sich bringt als Einflussnahme und (2) dass harte Machtgrundlagen und -taktiken negativere Gefühle bewirken als weiche Machtgrundlagen. Diese Hypothesen wurden tendenziell bestätigt (Buschmeier 1995).
- *Reaktanz* beinhaltet eine Meinungs- bzw. Verhaltensänderung, die in die Gegenrichtung der vom Einflussausübenden beabsichtigten Richtung tendiert. Reaktanz wird in der Form von Widerstand wohl im Falle einer Machtausübung stärker auftreten als im Falle einer Einflussnahme. Diese Hypothese wurde ebenfalls konfirmiert (Buschmeier 1995).
- Von *erlernter Hilflosigkeit* ist zu sprechen, wenn Individuen mit Passivität reagieren. Die Vermutung, dass Machtausübung zu einer höheren Hilflosigkeit führt als Einflussnahme, fand ebenfalls empirische Unterstützung (Buschmeier 1995).

Angesichts dieser Befunde sind weiche Machtbasen und -taktiken den harten vorzuziehen und Einflussnahme ist günstiger als schiere Machtausübung.

*Negative
Konsequenzen*

Gesamtergebnis

3.6.6 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Etwa Mitte der siebziger Jahre hat sich mit der Resource Dependence Theory ein Ableger der Machttheorie herausgebildet, auf den hier deshalb kurz eingegangen werden soll, weil mit ihm eine Spezifikation der doch recht allgemeinen machtheoretischen Aussagen bereitgestellt wird. Als Urheber dieses Theorienzweiges sind Jeffrey Pfeffer (Stanford University) und Gerald Salancik (Carnegie Mellon University) anzusprechen, wobei insb. auf deren Buch „The External Control of Organizations“ (1978) sehr häufig zurückgegriffen wird. Mit einem deutlich geringeren Gewicht hat aber auch eine an der Aston University tätige Forschergruppe um David Hickson in diese Richtung gewirkt. In der deutschsprachigen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung wird dieser Theoriestrang vielfach als *Ressourcenabhängigkeitstheorie* bezeichnet. Deutschsprachige Überblicksbeiträge finden sich bei Sandner (1990), Kloyer (1995), zu Knyphausen (1997), Schreyögg (1997) und Nienhüser (1998, 2008).

Die Resource Dependence Theory will nicht ausschließlich Unternehmen, sondern Organisationen unterschiedlichsten Typs erklären bzw. verstehen

*Pfeffer und
Salancik*

*Untersuchungs-
anliegen*

helfen. Dementsprechend lässt sich das *Untersuchungsanliegen* der Theorie in drei übergeordneten Fragenkomplexen zum Ausdruck bringen:

- Woraus ergibt sich die Abhängigkeit von Organisationen von internen und externen Akteuren?
- Welche Ressourcen stiften in welchem Maße eine Abhängigkeit der Organisationen von diesen Akteuren?
- Wie gehen Organisationen aufgrund der potenziellen Instabilität von Ressourcenzu- und -abflüssen mit dieser Abhängigkeitssituation um? Welche Beeinflussungsstrategien wählen sie?

8 Kernaussagen

Das Konzept der Resource Dependence Theory kann mit Pfeffer und Salancik (1978), Sandner (1990), zu Knyphausen (1997) und Nienhüser (1998) zu acht *Kernaussagen* gebündelt werden.

Unsicherheit und Überleben

- Erstens wird vermutet, dass die primären Ziele von Organisationen und der in ihnen tätigen Akteure darin bestehen, (1) die *Überlebensfähigkeit* der jeweiligen Organisation zu gewährleisten und hierzu (2) die von der Umwelt ausgehende *Unsicherheit abzubauen* (die Umwelt wird im Konzept institutionell – also aus Lieferanten, Kunden, Banken etc. bestehend – begriffen). Der Begriff der „Unsicherheit“ wird von Pfeffer und Salancik nicht auf Unwägbarkeiten wirtschaftlicher Art (z. B. die aus der Konkurrenz auf den Güter- und Absatzmärkten resultierenden) beschränkt, sondern beinhaltet insb. auch politische Abhängigkeiten und Zwänge.

Ressourcenbeschaffung

- Zweitens lässt sich die Erreichung dieser Ziele dann am besten gewährleisten, wenn der Zufluss der für die Organisation *überlebensnotwendigen Ressourcen* sichergestellt wird. Dementsprechend werden Ressourcen-Austauschbeziehungen zwischen Akteuren und der Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Diese beeinflussen die Inhalte und Verläufe der Entscheidungsprozesse von bzw. in Organisationen erheblich. Zu untersuchen sind vorrangig jene Ressourcen, über die die jeweilige Organisation selbst nicht verfügt, sondern die unter der Verfügungsgewalt der an der Organisation beteiligten Anspruchs- bzw. Interessengruppen stehen (Pfeffer/Salancik 1978). Zu beachten sind vor allem extern bereitgestellte Ressourcen und insb. jene, welche für die jeweilige Organisation überlebensnotwendig sind und somit deren Ziele signifikant beeinflussen können. Daher auch der Buchtitel: „External Control of Organizations“.

Pfeffer und Salancik gehen von einem *sehr weit gefassten Verständnis des Ressourcenbegriffs* aus: „Resources can be almost anything that is perceived as valuable – from building contracts to press exposure to control over systems and analysis“ (Pfeffer 1992, S. 87). Im Hinblick auf Unternehmen sind nicht nur die üblicherweise in Betracht gezogenen Ressour-

cen wie Rohmaterialien, Fremdkapital, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse oder die Arbeitsleistungen von Mitarbeitern, sondern auch Faktoren wie die Legitimation der Stakeholder oder Verkaufserlöse zu berücksichtigen. Letztere deshalb, weil sie Finanzmittel darstellen, die in der jeweils darauffolgenden Betrachtungsperiode eingesetzt werden können.

Organisationen sind somit als Gefüge aus Ressourcenangebots- und -abnahmeprozessen zu verstehen und daher ist die Annahme einer austauschtheoretischen Perspektive opportun. Oder anders ausgedrückt: Die weitläufigen System-Umwelt-Beziehungen lassen sich ohne einen wesentlichen Verlust an Erklärungsreichhaltigkeit auf ein einziges Thema reduzieren: die Ressourcenabhängigkeit der Organisation.

■ Drittens wird das *Ausmaß der Abhängigkeit* der jeweiligen Organisation von extern zur Verfügung gestellten Ressourcen von *drei* in Abbildung 3-18 (zu Knyphausen 1997) wiedergegebenen *Aspekten bzw. Faktoren* bestimmt (Pfeffer/Salancik 1978; zu Knyphausen 1997):

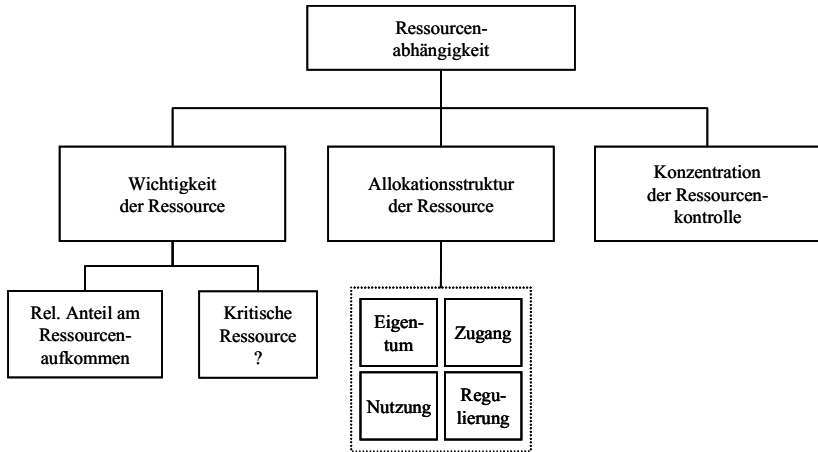
- *Erstens von der Wichtigkeit der Ressource für die jeweilige Organisation.* Diese wird einerseits von dem relativen Anteil dieser Ressource an der Gesamtheit aller von der Organisation benötigten Ressourcen bestimmt. In einem im Großanlagenbau tätigen Unternehmen machen bspw. die intellektuellen Leistungen der beschäftigten Ingenieure einen sehr großen Teil der benötigten Ressourcen aus. Andererseits ist ihr Stellenwert davon bestimmt, ob die Ressource kritisch ist hinsichtlich des internen Leistungsprozesses der jeweiligen Organisation (des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens). So dürfte bspw. ein Automobilhersteller in allergrößte Schwierigkeiten geraten, wenn die Zulieferung von Reifen unvorhergesehen ins Stocken gerät, obwohl der Wert der Komponente „Reifen“ im Vergleich zum Gesamtwert eines Automobils nicht allzu hoch ist.
- *Zweitens von der Allokationsstruktur der jeweiligen Ressource, wie also die Verfügungsgewalt über sie geregelt ist.* Vier Faktoren spielen hier eine Rolle.
 - *Die Eigentumsstruktur:* Hier ist die Frage zu stellen, ob die erforderliche Ressource vollständig oder nur teilweise in den Händen der ressourcengebenden Person bzw. Gruppe ist. Im Falle einer patentrechtlich geschützten Idee liegt bspw. ein sehr hohes Maß an Bündelung vor.
 - *Die Zugangskontrolle:* Hat der jeweilige Ressourcengeber zwar keine formal verbrieften Rechte an der jeweiligen Ressource, aber trotzdem ein hohes Maß an faktischer Verfügungsgewalt

Abhängigkeit von Organisationen

über diese? Zu denken ist etwa an eine Sekretärin, welche die Termine für ihren Chef „macht“. Rein formal hat ihr Vorgesetzter zwar die Terminhoheit; de facto obliegt ihr ein hohes Maß an Verfügungsgewalt über dessen Ressource „Zeit“.

Abbildung 3-18

Determinanten der Ressourcenabhängigkeit



- Die *Nutzung*: Hier ist zu untersuchen, wer die jeweilige Ressource verwendet. So sind bspw. für Industrieunternehmen die Maschinen des Fertigungsbereichs grundsätzlich überaus wichtig. Da die Maschinen jedoch mehrheitlich von Arbeitern bedient werden, reduziert sich die Wichtigkeit der Maschinen drastisch, wenn die Arbeiter in einen Streik treten.
- Die *Regulierung* des Besitzes, des Zugangs und der Nutzung der Ressource: In welchem Maße sind der Besitz, der Zugang und die Nutzung der Ressource durch formalrechtliche Regelungen festgelegt? Zu denken ist etwa an ein Unternehmen mit kontinuierlicher Prozessfertigung, dem es aufgrund arbeitszeitgesetzlicher Normen verwehrt ist, seine Maschinen am Wochenende durchlaufen zu lassen.
- Und drittens *von der Konzentration der Ressourcenkontrolle*. Wenn es alternative Quellen der Ressourcenbeschaffung und -verwendung gibt, dann vermindert sich die Abhängigkeit des Ressourcennachfragers.

Je stärker nun eine Organisation von extern kontrollierbaren Ressourcen abhängig ist, desto mehr wird sie den Ansprüchen der Ressourcenlieferanten bzw. den den Organisations- und Handlungsspielraum begrenzenden Umweltconstraints nachgeben müssen.

- Viertens können Organisationen, die sich in einer Ressourcenabhängigkeitssituation befinden, *zwei übergeordnete Strategien verfolgen*, um den Zufluss der überlebensnotwendigen Ressourcen zu sichern und damit den Grad ihrer Abhängigkeit zu senken. Erstens können sie sich um eine Gegenlieferung von für den Lieferanten bedeutsamen Ressourcen bemühen. Und zweitens können sie eine Kooptation anstreben mit dem Ziel, den Ressourcenlieferanten zu beeinflussen. Sie können sich also gleichsam in den Wertschöpfungsprozess des Ressourcenlieferanten integrieren; ähnlich wie im Fall einer Körperschaft, deren Mitglieder nachträglich neue Mitglieder hinzuwählen. Diese Kooptation als Mittel zur Überlebenssicherung und Unsicherheitsvermeidung wird von den Vertretern der Resource Dependence Theory besonders akzentuiert.
- Fünftens haben nach Pfeffer und Salancik *innerhalb der Kooptationsstrategie zwei Untervarianten* eine herausragende faktische Bedeutung erlangt:
 - *Die Kooptation mit Konkurrenten.* Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird diese Strategie insb. im Falle einer mittleren Konzentration am Markt angestrebt. Im Falle einer geringen Anbieterkonzentration (zahlreiche Anbieter, vollständige Konkurrenz) ist sie eher unangemessen, weil die Unternehmen die Marktpreise akzeptieren müssen; im Falle einer starken Anbieterkonzentration (z. B. oligopolistische Konkurrenz) wird sie durch eine genaue Beobachtung des Verhaltens der Konkurrenten ersetzt.
 - *Die Kooptation auf Finanzmärkten.* Sie ist erforderlich, weil für Unternehmen jedweder Branche (also auch für warenproduzierende Unternehmen) die Finanzmärkte eine Hauptursache der Unsicherheit darstellen. Dementsprechend kooptieren insb. stark fremdfinanzierte Unternehmen mit Banken mit dem Ziel, Unsicherheit zu begrenzen.

Dies macht verständlich, warum sich die Resource Dependence Theory schwerpunktmäßig mit der Entstehung hybrider Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie (vgl. Abschnitt 4.2.4.2) beschäftigt. Von der Resource Dependence Theory werden die zwischen Markt und Hierarchie liegenden hybriden Organisationsformen als „negotiated environments“ bezeichnet.

- Sechstens streben die Entscheidungsträger der ressourcenbereitstellenden bzw. -abnehmenden Organisation (Unternehmen) diejenige Organi-

Strategien zur Abhängigkeitsdämpfung

2 Untervarianten

Subjektive Kalküle

sationsform an, welche das *subjektiv* bewertete Verhältnis der erhaltenen zu den abgegebenen Ressourcen optimiert. Die Vertreter der Resource Dependence Theory präferieren also eine subjektivistische Sichtweise, wie sie vom Interpretationsansatz (vgl. Abschnitt 4.6) her bekannt ist.

Die Annahme subjektiver Bewertungen gilt insb. für die Stakeholder von Organisationen: Sie machen ihr Bild hinsichtlich der Legitimation ihrer Organisation sowie ihre Bereitschaft zur weiteren Ressourcenzulieferung von ihrer *subjektiven Wahrnehmung* der Ressourcenverwendung sowie des Outputs der Organisation abhängig (vgl. auch Abschnitt 4.7).

Dementsprechend wird vermutet, dass mit der objektiven Effizienz (die Input-Output-Relation) kein zentrales Ziel von Unternehmen gegeben ist. Objektive Effizienz vermag die Entscheidungen unternehmerischer Akteure nur insoweit zu leiten, wie diese durch das von der Rechtsordnung vorgegebene Constraint der Liquidität (Zahlungsfähigkeit) sowie von überlebensnotwendigen Ressourcenlieferanten (z. B. Eigen- und Fremdkapitalgebern, indirekt auch von Kunden, die eine Preisminde- rung wünschen) gefordert wird.

Anwendbarkeit auf interne Einheiten

- Siebtens gilt der Grundgedanke der Resource Dependence Theory nicht ausschließlich im Hinblick auf die Beziehungen von Organisationen untereinander; er ist genau so auch im Hinblick auf das Verhältnis ihrer Subsysteme anzuwenden. So werden diejenigen Untereinheiten von (ressourcenabnehmenden) Organisationen, die kritische Ressourcen akquirieren und besitzen, hierdurch ihre Umweltabhängigkeit reduzieren. Faktisch sind sie oft viel mächtiger als die formal eingesetzte strategische Spitze der jeweiligen Organisation. Diese mächtigen Subsysteme sind bestrebt, ihre dominante Position zu stabilisieren.

Einflussmärkte

- Schließlich operieren dieser Theorie zufolge Organisationen nicht nur auf Gütermärkten, sondern daneben auch auf „Märkten für Einfluss“. Gütermärkte und Einflussmärkte unterscheiden sich insofern voneinander, als die Erstgenannten schnelllebiger sind. Letztere sind eher von Werthaltungen und anderen grundlegenden Überzeugungen von Akteuren bestimmt, die sich erfahrungsgemäß nur langsam wandeln. Die auf Einflussmärkten herrschenden Tauschbeziehungen sind also beständiger als die auf Gütermärkten herrschenden.

Nienhüser (2008) hat zahlreiche empirische Untersuchungen ausgewertet, die ihre Hypothesen auf der Basis der Ressourcenabhängigkeitstheorie entwickelt haben. Er kommt zu dem Ergebnis, dass diese Studien die Ressourcenabhängigkeitstheorie tendenziell stützen, wenngleich die Zusammenhänge häufig auch schwach waren.

Es dürfte verständlich geworden sein, warum die Resource Dependence Theory hier als Teil der Machttheorie begriffen wird: Das von ihr in den Mittelpunkt gestellte Konstrukt „Ressource“ bzw. „Ressourcenkontrolle“ stellt nichts anderes dar als eine amalgamartige Verschmelzung von Machtbasen, wie sie in Abschnitt 3.6.3 ausdifferenziert worden sind.

3.6.7 Die Machttheorie im Kontext anderer Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Anhand der in den vorausgehenden Teilabschnitten vollzogenen Diskussion dürften deutliche Parallelen zwischen der Machttheorie und den zuvor behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien deutlich geworden sein, die nunmehr noch einmal kurz zusammenzufassen sind.

Im Rahmen einer Gegenüberstellung der Machttheorie mit den Klassikern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung fällt auf, dass Machtaspekte in diesen frühen Konzeptionen eher implizit als explizit mitschwingen.

Am transparentesten dürften machtorientierte Bezüge noch bei Max Webers Bürokratiemodell sein, der sich ebenso ausdrücklich und ausführlich mit unterschiedlichen Herrschaftsgrundlagen beschäftigt. Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass in diesen frühen Arbeiten Machtaspekte doch eher unter dem Deckmäntelchen der Rationalität gehalten werden. Die Bürokratie wird ja gerade als ein Königsweg begriffen, mit dem es möglich sein soll, Willkür und schiere Macht durch Rationalität zu verdrängen. Ähnlich sieht es aus, wenn die Systemtheorie mit der Machttheorie kontrastiert wird. Zwar gilt auch hinsichtlich der Systemtheorie, dass der Machtaspekt nicht explizit ausgesprochen wird; erhebliche Gemeinsamkeiten bestehen jedoch insofern, als die Machttheorie – insb. die Ressourcenabhängigkeitstheorie – Organisationen als vielfach verkoppelte Netze von Ressourcenträgern begreift. Eine komplexe Verschleiftheit von Wirkungsgefügen wird also hier wie dort unterstellt; wenngleich auch die Systemtheorie dieses Wirkungsgeflecht nicht ausschließlich auf den Macht- bzw. Ressourcenaspekt beschränkt. Eine deutliche Parallele besteht weiterhin darin, dass sowohl die System- als auch die Machttheorie (insb. die Resource Dependence Theory) die Eingebettetheit von Organisationen in ihre Umwelt in den Mittelpunkt der Konzeptualisierung stellt. Weiterhin gleichen sich diese Theorien insofern, als sie den Akteuren keine vollständige Rationalität unterstellen.

Bürokratiemodell

Systemtheorie

Situationstheorie

Die Ähnlichkeit der Machttheorie (Resource Dependence Theory) und der Situationstheorie haben Pfeffer und Salancik selbst hervorgehoben. Sie schreiben: „The central perspective of this book is that to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior ... Organizations are inescapably bound up with the conditions of their environment” (Pfeffer/Salancik 1978, S. 1). Unterschiede bestehen jedoch insofern, als der Kontext im Gegensatz zur herkömmlichen Situationstheorie in der Resource Dependence Theory als zumindest partiell beeinflussbar gilt (vgl. z. B. die erwähnte „Kooptationsstrategie“) und dass die Machttheorie wesentlich weniger hoch geschraubte Annahmen hinsichtlich der Rationalität der Akteure beinhaltet. Eine Gegenüberstellung mit der verhaltenswissenschaftlichen Theorie weist ebenfalls auf starke Bezüge dieser Theorierichtungen hin. Die Machttheorie kann sogar als ein Ableger der verhaltenswissenschaftlichen Theorie begriffen werden, der letztlich nur aufgrund seiner hohen faktischen Relevanz aus dem vorausgehenden Hauptabschnitt ausgeklammert worden ist.

Verhaltenswissenschaftliche Theorie**3.6.8 Kritische Würdigung der Machttheorie****Beurteilung**

In organisations-, management- bzw. unternehmensführungsorientierten Schriften ist die Machttheorie kontrovers diskutiert worden (vgl. z. B. Sander 1990; Donaldson 1995; Neuberger 1995a; Schreyögg 1997; Nienhüser 2003).

Stärken

Auf die *positive Seite* der Beurteilungs-Waagschale ist zu legen, dass die Machttheorie einen in nahezu sämtlichen Organisationen allgegenwärtigen Tatbestand (nämlich das Machtphänomen) akzentuiert, der insb. in Unternehmen von einer nochmals gesteigerten Bedeutung sein dürfte. Diese konzentrierte Hinwendung zu Machtaspekten ist umso mehr zu loben, als dieser in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie – wie eingangs angedeutet – auch heute noch eine zu geringe Beachtung gefunden hat. Begrüßenswert erscheint überdies die der Machttheorie inhärente interessenpluralistische Grundperspektive, welche der Handlungssituation der meisten Unternehmen entspricht. Die in der Machttheorie angelegte Politisierung von Unternehmen wird also der Realität gerecht.

Weiterhin erscheint die Resource Dependence Theory günstig, weil sie die externe Kontrolle von Unternehmen hervorhebt – Einflusslinien, die in der Realität tatsächlich eine hohe Bedeutung besitzen. Fraglos stiftet eine Fremdverfügung von Ressourcen Macht über das betreffende Unternehmen. Überdies spricht für diese Theorievariante, dass sie eine Konkretisierung vielfach abstrakter Umweltbezüge durch spezifischere Ressourcenüberlegungen leistet. Konzeptionell interessant erscheint auch der ihr innewoh-

nender Gedanke des nicht immer bestehenden Gleichlaufs von Effizienz und Effektivität. Sinnvollerweise ist die Ressourcenabhängigkeitstheorie nicht nur deskriptiv angelegt; sie beschäftigt sich darüber hinaus mit Maßnahmen zur Abwehr der Abhängigkeit von Unternehmen. Überdies hat die von Pfeffer und Salancik bereits 1978 als zielführendes unternehmerisches Interaktionsmuster herausgestellte Kooptationsstrategie in der jüngsten Vergangenheit einen erheblichen Bedeutungsgewinn erfahren. Die Theorie weist gleichsam einen natürlichen Einbau der interorganisationalen Perspektive auf. Schließlich vermutet die Ressourcenabhängigkeitstheorie weit mehr als die Situationstheorie eine interaktive Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt. Wohl auch deshalb kommt Schreyögg (1997) zu dem Ergebnis, dass die Ressourcenabhängigkeitstheorie den orthodoxen Strukturdeterminismus der Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) überwindet.

Diesen Vorzügen steht eine nicht unbeträchtliche Liste von der Macht- bzw. Ressourcenabhängigkeitstheorie angelasteten *Mängeln* gegenüber.

Schwächen

So sind die der *Machttheorie* zugeordneten Arbeiten inhaltlich äußerst heterogen. Dies lässt sich auch an Abbildung 3-16 zeigen, welche die Unterschiedlichkeit der zugeordneten Teiltheorien verdeutlicht. Zweitens verkürzt die *bislang geleistete* Forschung zu Macht in Organisationen das reale Gestaltungsproblem erheblich. Viele Aussagen seien zu allgemein gehalten. Unzureichend sei insb. die weitgehende Beschränkung auf „Machtbasen“ sowie „Machtstrategien und -taktiken“. In der Tat sind nur sehr wenige Ansätze verfügbar, die man als „fully blown theories of power“ bezeichnen könnte. Viele machtheoretische Arbeiten erschöpfen sich tatsächlich darin, die Erkenntnisse relativ alter soziologischer Schriften (z. B. Dahl, French und Raven) wiederzugeben. Teilweise wird man sogar mit Empfehlungen abgespeist, die über den gesunden Menschenverstand nicht hinausgehen.

Drittens sind auch heute noch viele machtheoretische Arbeiten kasuistisch angelegt dergestalt, dass es ihnen an einzelfallübergreifenden situativ-relativierenden Aussagen mangelt. Das bereitgestellte Aussagensystem ist ungerechtfertigterweise universalistisch gehalten. Zwar wird in machtheoretischen Arbeiten teilweise betont, dass Machtausübung vom Kontext abhängt; wie die Zusammenhänge aussehen, wird jedoch kaum spezifiziert. Und viertens wird problemverkürzend davon ausgegangen, dass Macht in Organisationen zu Beginn des Betrachtungszeitraums bereits existent ist. Nicht thematisiert wird damit die ebenso interessante Frage der Entstehung von Macht.

Auch hätten die Vertreter der Ressourcenabhängigkeitstheorie kein klares Bild des von ihnen verwendeten Ressourcenbegriffs erarbeitet. Dieser sei überaus allgemein gefasst und so würde er die Erarbeitung gestaltungsbezogener Aussagen ausschließen. Problematisch sei auch die vorgenommene

Reduktion der weitläufigen System-Umwelt-Beziehungen auf ein einziges Kernthema: die Ressourcenabhängigkeit. Deshalb sei es der Theorie nicht gelungen, präzise Erkenntnisse über Umwelt-Struktur-Beziehungen abzuleiten. Schließlich seien die Kerngedanken der Resource Dependence Theory schon reichlich alt. In der Tat haben Cyert und March bereits 1963 darauf hingewiesen, dass mit der Unsicherheitsreduktion eine der zentralen Fragen moderner Unternehmensführung gegeben ist. Dieser Einwand erscheint freilich überzogen, weil ein Gedanke nicht allein schon deshalb wertlos wird, weil er in Fachgemeinschaft schon seit langem ventiliert wird.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 3.6

1. Diskutieren Sie die klassische Machtdefinition Max Webers.
2. Grenzen Sie die Begriffe „Macht“ und „Einfluss“ voneinander ab.
3. Was versteht man unter dem relationalen bzw. dem strukturellen Aspekt von Macht?
4. Suchen Sie nach Beispielen, in denen Macht im sozialen Kontext relativ stabil ist. Warum liegt wohl diese hohe Stabilität vor?
5. Ist Macht etwas Negatives? Begründen Sie Ihre Aussage.
6. Erläutern Sie unterschiedliche Teiltheorien der Macht.
7. Erläutern Sie unter Hinzuziehung betriebswirtschaftlich relevanter Beispiele unterschiedliche Machtbasen und prüfen Sie deren Trennschärfe.
8. Beurteilen Sie die Wirksamkeit und moralische Vertretbarkeit der Anwendung unterschiedlicher Machtbasen unter Hinzuziehung von Beispielen aus der Unternehmenspraxis.
9. Arbeiten Sie heraus, welche der Machtbasen dauerhafte und welche lediglich temporäre Machtausübung begründen.
10. Diskutieren Sie den Satz: „Macht und Konflikt sind untrennbar miteinander verbunden“.
11. Vergleichen Sie Machtausübungen, die auf unterschiedlichen Machtbasen beruhen, hinsichtlich (1) der Dosierbarkeit der Machtausübung, (2) der Vermehrbarkeit und dem Verschleiß der Machtbasis, (3) die Transferierbarkeit der Machtausübung und (4) die Wirkungsbreite der Machtausübung.

12. Suchen Sie nach konkreten organisatorischen Gestaltungsformen bzw. -instrumenten, die sich machttheoretisch ausdeuten lassen, und interpretieren Sie diese aus dieser Perspektive.
13. Suchen Sie nach *faktischen* Beispielen für die Anwendung unterschiedlicher Machtstrategien bzw. -taktiken in der Unternehmenspraxis.
14. Wie können Betroffene auf Machtausübung reagieren? Welche empirischen Befunde liegen diesbezüglich vor?
15. Erläutern Sie die Kerngedanken der Resource Dependence Theory.
16. Die Resource Dependence Theory versteht sich als Gegensatz zur klassischen Situationstheorie. Weshalb wohl?
17. Worin unterscheidet sich die Resource Dependence Theory von der herkömmlichen Machttheorie sowie von anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien?
18. Welche positive und negative Kritik ist an der Machttheorie zu üben?

4 Aktuelle Entwicklungslinien der OMU-Theorie

Zwischen 1970 und 1990 ist die Zahl der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien rasch angestiegen. Fast in jedem dieser Jahrzehnte wurden gleich mehrere Theorien vorgestellt und von Mitgliedern der Fachgemeinschaft zunächst euphorisch gefeiert, um dann teilweise ebenso schnell wieder fallen gelassen zu werden. Seit Beginn der 1990er Jahre ist die Theoriedynamik allerdings deutlich zurückgegangen (siehe auch die Erklärung am Ende dieses Buches).

Die durch das Aufkommen neuer Theorien entstandene Vielfalt ist einerseits als intellektuelle Bereicherung zu begrüßen; andererseits werden die nachfolgenden Ausführungen aber auch zeigen, dass mehrere der neu aufgekommenen Theorien einen erheblichen, bei den älteren so nicht dagewesenen Grad an inhaltlicher Überschneidung aufweisen. Zugenommen hat somit leider auch das Ausmaß der im Theoriebildungssystem vorhandenen argumentativen Redundanz.

Für Personen, die sich noch nicht allzu lange und intensiv mit Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen beschäftigen, erweist sich diese informationelle Wiederholung bzw. Überfülle als mühselig und mitunter sogar verwirrend, weil die vermeintlich neuen Theorien üblicherweise in sprachlichen Kleidern präsentiert werden, die eine nicht immer vorhandene inhaltliche Innovativität vortäuschen.

Im Nachfolgenden sind die zu behandelnden Theorien also nicht nur inhaltlich zu erläutern; es muss noch mehr als zuvor darum gehen, Überlappungen in den inhaltlichen Aussagen aufzuzeigen.

*Zunehmende
Theoriedynamik*

*Erhebliche
Redundanz*

4.1 Informationsverarbeitungsansatz

Ein beklagter Mangel der Situationstheorie besteht darin, dass ihr Grundkonzept keine materiell-inhaltlichen Aussagen über die Art der im Feld bestehenden Wirkungszusammenhänge bereithält (vgl. Abschnitt 3.4.7). Mit dem Informationsverarbeitungsansatz ist eine Theorierichtung gegeben, die diese Unzulänglichkeit beseitigen will, indem sie Unternehmen als informa-

*Übergeordnetes
Ziel*

*Grundgedanke
des Ansatzes*

Struktur des Abschnitts

tionsverarbeitende Systeme begreift und Stimmigkeit vermutet, wenn Informationsverarbeitungsbedarf und -kapazität einander entsprechen.

Die nachfolgende Diskussion des Informationsverarbeitungsansatzes wird in sechs Abschnitten vollzogen. Zunächst werden die Herkunft und Bedeutung des Informationsverarbeitungsdenkens im betriebswirtschaftlichen Bereich aufgezeigt. Hernach wird das im Informationsverarbeitungsansatz gepflegte Verständnis des Begriffes „Information“ präsentiert, bevor dann die übergeordnete Argumentationslogik und Varianten des Informationsverarbeitungsansatzes aufgezeigt werden. Da sich der Informationsverarbeitungsansatz insb., aber nicht ausschließlich zur Konzeptualisierung einer kontextgerechten Organisationsgestaltung anbietet, soll daraufhin sein Einsatz bei organisationsgestaltungsbezogenen Fragestellungen dargelegt werden. Im Anschluss daran wird der Informationsverarbeitungsansatz mit anderen Theoriekonzepten der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft verglichen. Im abschließenden Hauptabschnitt erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Informationsverarbeitungsansatz.

4.1.1 Evolution und Relevanz des Informationsverarbeitungsdenkens im betriebswirtschaftlichen Bereich

Herkunft

Theoretische Erklärungssysteme, die wir nach heutigem Verständnis dem Informationsverarbeitungsansatz zuordnen, werden in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft bereits seit mehreren Jahrzehnten diskutiert (Sproull 1984). Der im Mittelpunkt dieser Denkrichtung stehende Begriff „Informationsverarbeitung“ stammt ursprünglich aus der Kommunikationswissenschaft (Shannon/Weaver 1949). In die Betriebswirtschaftslehre wurde er vor allem durch Vertreter der Carnegie-Mellon-University um deren „Supernova“ Herbert A. Simon (1948) eingebracht. Der Ansatz hat dort bereits in den fünfziger Jahren eine große Popularität erlangt.

Schlüsselbegriff

Der im Mittelpunkt dieser Denkrichtung stehende Begriff „Informationsverarbeitung“ stammt ursprünglich aus der Kommunikationswissenschaft (Shannon/Weaver 1949). In die Betriebswirtschaftslehre wurde er vor allem durch Vertreter der Carnegie-Mellon-University um deren „Supernova“ Herbert A. Simon (1948) eingebracht. Der Ansatz hat dort bereits in den fünfziger Jahren eine große Popularität erlangt.

Theoriediffusion

Zur schnellen Diffusion und inhaltlichen Generalisierung der Informationsverarbeitungslogik in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft haben jedoch nicht nur die Vertreter der Carnegie-Mellon-University, sondern insb. auch die weithin verbreiteten konzeptionellen bzw. empirischen Arbeiten von Thompson (1967), Lawrence und Lorsch (1967) sowie Duncan (1974) beigetragen. Diese Arbeiten werfen nämlich die Frage auf, wie Information mit Verhalten zusammenhängt und wie insb. die Qualität des Verhaltens durch die Bereitstellung und Nutzung von Informationen verbessert werden kann (Scholl 1992).

Wie außerordentlich bedeutsam die informationsverarbeitungsorientierte Denkrichtung in der U.S.-amerikanischen Betriebswirtschaftslehre auch heute noch ist, lässt sich anhand der Einträge von dort erzeugten Literaturdatenbanken zeigen. In einem viel beachteten Beitrag begründeten Larkey und Sproull (1984) die sich nicht auf den betriebswirtschaftlichen Bereich beschränkende anhaltend hohe Bedeutung des Informationsverarbeitungsansatzes mit *drei Gründen*. Erstens verwiesen sie auf die argumentative Oberflächlichkeit bzw. Unvollständigkeit jener Studien, die individuelles und organisatorisches Verhalten unter Ausblendung der sich in den Analyseeinheiten vollziehenden Informationsverarbeitungsprozesse zu erklären versuchen. Zweitens bemühten sie das Argument der raschen Diffusion von immer leistungsfähigeren Informationsverarbeitungstechnologien (insb. der Computertechnologie), die trotz raschem Fortschritt bislang noch nicht in der Lage sind, komplexe und mehrdeutige Handlungssituationen eigenständig zu bewältigen. (Zwischen-)Menschliche Informationsverarbeitungsprozesse und deren Bedingungs- und Wirkungsstrukturen sind also nach wie vor hochrelevante Themen. Und drittens argumentierten sie mit der zunehmenden Informationsbeladenheit der in Unternehmen zu erledigenden Aufgaben. Hierzu haben insb. die zunehmenden Geschäftsvolumina, die breiter aufgefächerten Leistungsprogramme, die immer komplexer und spezifischer werdenden Marktleistungen, die internationale Orientierung der Geschäftstätigkeit, der intensivierte Wettbewerb, der beschleunigte technologische Wandel sowie die zunehmende Verrechtlichung und Justiziabilität des Unternehmensgeschehens beigetragen (Picot/Franck 1992). Da diese drei Begründungen auch heute noch gültig sind, dürfte der Informationsverarbeitungsansatz auch im 21. Jahrhundert eine hohe Bedeutung genießen.

4.1.2 Begriff und Stellenwert des Faktors „Information“

Die Elaboration und Handhabung des Informationsverarbeitungsansatzes sind nicht zuletzt deshalb mit Schwierigkeiten behaftet, weil im umgangssprachlichen und im wissenschaftlichen Bereich unterschiedliche Verständnisse des Begriffes „Information“ vorliegen. Im von der *Umgangssprache* beherrschten alltäglichen Leben wird der Begriff „Information“ üblicherweise mit demjenigen der „Mitteilung“ bzw. der „Botschaft“ gleichgesetzt. Informationen sind hier all jene innerhalb und außerhalb der betrachteten Einheit (Person, Organisation) erzeugten Mitteilungen, die von der Einheit in irgendeiner Weise wahrgenommen und gedeutet werden können (Larkey/Sproull 1984). Nach diesem Verständnis beinhaltet der Informationsbegriff wertvolle und wertlose, nützliche und weniger nützliche, sinnvolle und weniger sinnvolle Mitteilungen gleichermaßen.

Demgegenüber wird im (wirtschafts-)wissenschaftlichen Bereich (vgl. z. B. Bode 1997) im Merkmal der Nützlichkeit die „*conditio sine qua non*“ gesehen, welche die Heraushebung von Informationen aus der Flut gewöhnlicher Mitteilungen ermöglicht. Eine derartige Einengung findet bereits in Wittmanns (1959) klassischer Umschreibung seinen Niederschlag, wonach *Information zweckorientiertes Wissen* darstellt. Bedeutsam ist nach dieser Auffassung also weniger die Menge an Daten, die eine Botschaft enthält, sondern vielmehr der Beitrag, den die betrachtete Botschaft im Hinblick auf die Erreichung übergeordneter Ziele leistet.

Merkmale

Die Nützlichkeit von Informationen ist anhand der Teilmerkmale Relevanz, Präzision, Rechtzeitigkeit und Prägnanz zu spezifizieren (Tushman/Nadler 1978). Informationen sind *relevant*, wenn sie auf den interessierenden Kontext bezogen sind. Demgegenüber drückt das Merkmal „*Präzision*“ aus, ob eine Mitteilung genau genug abgefasst ist. Mit dem Merkmal „*Rechtzeitigkeit*“ wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Wert einer Mitteilung entscheidend von deren Timing bestimmt wird. Das Merkmal „*Prägnanz*“ ist in dem Effizienzstreben begründet, mit dem die Konturierung bzw. Ausgewogenheit von Botschaften umrissen werden soll.

Wissen/ Knowledge

Nun wird freilich im jüngeren organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Schrifttum häufiger von „Wissen“ – bzw. von dessen angelsächsischem Pendant „Knowledge“ (Käser/Miles 2002) – als von „Information“ gesprochen. Obwohl der Wissensbegriff ebenfalls inhaltlich recht unklar ist, ist es doch möglich, zwei für ihn besonders typische Besonderheiten herauszuarbeiten (vgl. dazu fundamental Moldaschl/Stehr 2010).

■ Erstens deutet der Wissensbegriff die Vernetztheit eines Informationsgefüges an. Wissen ist also ein komplexerer Sachverhalt als bloße Information (vgl. hierzu insb. Kogut/Zander 1992). Dies lässt sich gut am Beispiel der *Wissenschaft* verdeutlichen: Ein guter Wissenschaftler zeichnet sich dadurch aus, dass er zu einer Erklärung bzw. Deutung aktueller Entwicklungen aus einer *übergeordneten* Perspektive, zu einer Herausarbeitung von Analogien und zur Ableitung eines Theoriegefüges aus einzelnen Elementen realer Entwicklungen fähig ist und damit weitaus mehr zu leisten vermag als eine bloße Berichterstattung über einzelne brandaktuelle Phänomene und Trends. Der Wissende ist also befähigt, die den Strom der Ereignisse prägenden Ursachen und Wirkungen zu identifizieren, der lediglich Informierte dagegen nicht.

Explizites versus implizites Wissen

■ Zweitens ist im Zuge der Hinwendung zum Wissensphänomen das Untersuchungsinteresse immer mehr von expliziten zu impliziten Informationen verlagert worden. Insbesondere in der strategischen Managementforschung (Müller-Stewens/Lechner 2003) (vgl. Abschnitt 4.8 – ressourcenbasierter Ansatz) hat man nämlich erkannt, dass der Erfolg von

Unternehmen in weitaus größerem Maße von informellen, schwer kommunizierbaren und persongebundenen Informationen bestimmt ist als von formalisierbaren, leicht übertragbaren und personentkoppelten Informationen (vgl. z. B. Hedlund/Nonaka 1993). Wissen trägt also stärker als eine bloße Information eine emotionale Komponente in sich.

Kogut und Zander (1992) haben in einem viel zitierten Grundlagenbeitrag argumentiert, dass implizites Wissen eine wichtige Größe ist, wenn es darum geht, die Existenz von Unternehmen zu erklären bzw. zu verstehen. Nach diesen Autoren besteht der wesentliche Vorteil von Unternehmen im Vergleich zum Markt darin, dass sie besser in der Lage sind, implizites Wissen zwischen den Akteuren zu übertragen. Unternehmen seien überlegen im Teilen und Verbreiten von individuellem oder in Gruppen bestehendem Wissen. Da Unternehmen soziale Gemeinschaften seien, könnten dort Codes formuliert werden, um die Geschwindigkeit und Güte der Wissensübertragung zu erhöhen. Dies sei insb. im Innovationsprozess günstig, da Innovationen neue Kombinationen aus bestehendem Wissen und inkrementalem Lernen darstellen würden. Im Vergleich zum Markt hätten Unternehmen besondere kombinatorische Fähigkeiten. Sie seien besonders gut darin, neue Anwendungen aus bestehendem Wissen zu generieren oder technologische Möglichkeiten aus den unentdeckten Potenzialen vorhandener Technologien zu schöpfen. Mit dieser Sicht, wonach die Existenz von Unternehmen insb. in Vorzügen hinsichtlich der Wissensverarbeitung begründet ist, widersprechen Kogut und Zander der vorherrschenden Sichtweise der Transaktionskostentheorie (vgl. Abschnitt 4.2.4.2), wonach Unternehmen bestehen, weil sie in bestimmten Konstellationen im Vergleich zum Markt die Möglichkeit zur Einsparung von Transaktionskosten bieten.

An dieser Stelle mögen nun manche auf das Heraufziehen einer Informationsgesellschaft verweisen und hieraus ableiten, dass das Treffen von Entscheidungen im Zustand eines Informationsmangels immer weniger der Standardsituation betriebswirtschaftlichen Wirkens entspricht und Information seine Bedeutung als ökonomisches Gut bzw. als generelle wirtschaftswissenschaftliche Kategorie eingebüßt hat. Sie werden vielleicht das Beispiel der immer stärker vernetzten Datensuperhighways erwähnen und die Vielzahl komfortabel zugreifbarer Datenbanken, die hohe Taktfolge von E-Mail-Sendungen, transkontinentale Videokonferenzen und andere technische Raffinessen ins Spiel bringen, mit deren Hilfe viel(fältig)e Informationen übertragbar sind. Sie werden insofern eine radikale Veränderung der dargelegten Problemsituation vermuten, als nunmehr kein Informationsmangel, sondern ein Informationsüberfluss die dominante Schwierigkeit des Managements darstellt. – Obwohl es unbestritten sein dürfte, dass im „information overload“ ein Kernproblem zukünftigen Managements zu sehen ist (vgl. Box 12) (Bronner 2003), erheben sich jedoch einige Zweifel an der

Implizites Wissen als Erklärungsfaktor für Unternehmen

Big Data

Information overload

These, wonach die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien dem betriebswirtschaftlichen Informationsverarbeitungsproblem ein Ende bereitet haben bzw. in absehbarer Zeit ein Ende bereiten werden. So werden sich gerade die Nutzer von Big Data, E-Mail- und Voice-Mail-Systemen etc. sehr schnell gewahr, dass diese neuen Medien nur bedingt geeignet sind, die ganze Bandbreite der für betriebswirtschaftliche Entscheidungen erforderlichen Informationen bereitzustellen. Zwar übertragen diese High-Tech-Systeme eine Fülle an faktenbezogenen Daten; sie weisen jedoch nur in den seltensten Fällen ein hohes Maß an Komplementarität zu den in Unternehmen anstehenden Führungs- und Organisationsproblemen auf. Die Befunde von Hirsch und Volnhals (2012) weisen in diese Richtung.

Box 12

Information overload und dessen Handhabung in der Praxis: Ostring

Die Ostring GmbH, ein Unternehmen der drucktechnischen Industrie, weist eine funktionale Organisationsstruktur auf, bei der die verrichtungsorientierten Hauptabteilungen (F&E, Einkauf und Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie EDV und Personalwesen) direkt der Geschäftsleitung zugeordnet sind. Im Unternehmen besteht eine sehr starke Entscheidungscentralisation bei der Hierarchiespitze. Die Geschäftsleitung selbst ist Hauptansprechpartner für viele Probleme und Fragen der Mitarbeiter und gleichzeitig mit vielen Aufgaben des Tagesgeschäftes betraut, weshalb sie ihre eigentlichen Aufgaben, Entscheidungen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu treffen, nicht mehr in ausreichendem Maß erfüllen kann. Die technische Ausrüstung des Unternehmens ist stark veraltet. Gewaltige Papierberge müssen von den Mitarbeitern sämtlicher Abteilungen bearbeitet werden. Überdies weist die vorhandene EDV-Datenbank viele Fehler und Bedienungsschwierigkeiten auf, weshalb oftmals persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen notwendig sind, um Probleme und Fragen zu klären.

Aufgrund der guten Geschäftslage konnte das Unternehmen in den letzten Jahren stark expandieren. So wurde unter anderem die Produktpalette in kürzester Zeit von 8 auf 15 Produktgruppen erweitert, so dass das Leistungsprogramm mittlerweile 600 verschiedene Artikel umfasst. Aufgrund der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf Auslandsmärkte ist der im Unternehmen bestehende Druck hinsichtlich Qualität, Service und Lieferbereitschaft noch mehr angestiegen, was wiederum zu erweiterten Aufgaben und erhöhten Anforderungen bei allen Mitarbeitern geführt hat. Viele Mitarbeiter fühlen sich informationell überlastet. Die Folge der starken Belastung ist eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Es fällt der Geschäftsleitung immer schwerer, geeignetes Personal für die neuen und immer anspruchsvoller werdenden betrieblichen Aufgaben zu finden.

Da sich mitarbeiterseitige Klagen gehäuft haben, hat die Geschäftsleitung ein Beratungsunternehmen mit der Erarbeitung von Maßnahmen zum Abbau des an

vielen Stellen bestehenden information overload beauftragt. Das vorgeschlagene Lösungspaket umfasst 17 Maßnahmen, die sowohl auf der gesamtorganisatorischen als auch der individuellen Ebene angelagert sind. Auf der gesamtorganisatorischen Ebene wirksam werden sollen die

- Installation einer zusätzlichen Führungsebene zwischen der Geschäftsleitung und den Fachabteilungen,
- Einrichtung von Assistentenstellen im Bereich der Leiter der Abteilungen „Einkauf und Logistik“ sowie „Vertrieb“ mit dem Ziel, den Informationsfluss im Netzwerk zu kontrollieren und zu kanalisieren,
- Einrichtung einer zentralen Controllingabteilung, welche die Bereitstellung managementrelevanter Informationen zu koordinieren hat,
- generelle Erweiterung der Informations- und Entscheidungsautonomie der hierarchisch nachgelagerten Mitarbeiter,
- Verbesserung der lateralen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern,
- Einrichtung von Projektteams zur Betreuung innovativer Aufgabenstellungen,
- weitergehende Standardisierung von Routineaufgaben,
- Auswahl und Implementierung einer EDV-Infrastruktur für das Gesamtunternehmen und dabei insb. einer zentralen, relational angelegten Datenbank sowie
- Stärkung der Unternehmenskultur, um die Heterogenität der im Unternehmen bestehenden Interpretationen relevanter Entwicklungen zu reduzieren.

Individuenzentrierte Lösungen betreffen insb. die

- sorgfältige, auf einem komplexen Spektrum an Analysemedien beruhende Bestimmung des an jedem Arbeitsplatz bestehenden Informationsbedarfs nebst einer intensiven Diskussion desselben,
- Erstellung eines geeigneten Informationsdesigns zur Verbesserung der Informationsaufnahme seitens der einzelnen Mitarbeiter,
- gezielte Vermeidung von Störungen (eingehende Telefonate etc.),
- Einführung eines Zeitmanagementsystems (Tscheulin/Davoine 1999) (z. B. mittels Pufferbildung und flexibler Arbeitszeitgestaltung),
- Durchführung eines Cross Trainings für jene neuen Mitarbeiter, deren Aufgabenerfüllung arbeitsübergreifende Informationsflüsse erfordert,
- Beschaffung von Mini-PCs (sogenannten Hand-holds), mit denen die Außendienstmitarbeiter direkt mit der zentralen Datenbank des Unternehmens verbunden sind und relevante Informationen abrufen sowie die erforderlichen Abrechnungen selbst erstellen können,

- Verwendung von Softwarepaketen, die eine graphische Visualisierung der betrachteten Daten ermöglichen sowie
- regelmäßige Schulung der Mitarbeiter im Hinblick auf eine effiziente Nutzung der neuen Informationsinfrastruktur.

Überdies ist aufgrund der Fülle an verfügbaren Informationen eine neue Dimension zum Engpassfaktor geworden – nämlich das Potenzial der Entscheidungsträger, in kürzester Zeit relevante von irrelevanten Informationen zu trennen und die als relevant erachteten zielführend zu deuten (Simon 1995). Es ist genau diese Informationsfilterungs- und -deutungsfunktion, die auch in der Zukunft im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement einen erheblichen Einsatz menschlicher Ressourcen wahrscheinlich werden lässt. Zielgerichtete und effiziente Informationsverarbeitung wird also auch in Zukunft ein zentrales Thema einer guten Organisation und Unternehmensführung bleiben (Pfau 1997).

4.1.3 Übergeordnete Argumentationslogik und Varianten des Informationsverarbeitungsansatzes

Ogleich der Informationsverarbeitungsansatz durch einen typischen Sammelbecken- bzw. Meta-Charakter und damit ein hohes Maß an innerer Heterogenität gekennzeichnet ist, soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, die grundlegende Argumentationslogik des Ansatzes herauszuarbeiten. Eine solche allgemeine Charakterisierung ist nicht einfach; auch deshalb nicht, weil sich mit der *individuenzentrierten* (individualistischen) und der *organisationszentrierten* (kollektivistischen) Variante zwei Hauptrichtungen des Informationsverarbeitungsansatzes ausweisen lassen, die auf Systeme unterschiedlichen Typs bezogen sind.

5 verbindende Merkmale

Systeme als Informationsverarbeitungseinheiten

Im Bereich beider Varianten finden sich die nachfolgenden fünf Merkmale wieder:

- Das sämtliche Ansatzvarianten verbindende gemeinsame Merkmal besteht *erstens* darin, dass die *betrachteten Systeme als Informationsverarbeitungseinheiten* begriffen werden (Tushman/Nadler 1978; Egelhoff 1991). Systeme zeichnen sich also durch die Sammlung, Verdichtung, Speicherung, Interpretation, Weitergabe und Umsetzung von Informationen aus; Informations- und Kommunikationsbeziehungen, die letztlich der Systemsteuerung und -erhaltung dienen (Reichwald/Nippa 1992), sind das

Entscheidende an ihnen. Bei der Analyse der in und um die Systeme fließenden Informationsströme verdienen insb. jene (Schnitt-)Stellen bzw. (Knoten-)Punkte eine detaillierte Beachtung, die als Verbindungsglieder zwischen dem impulserzeugenden Kontext und der handelnden Einheit fungieren (Brockhoff/Hauschildt 1993).

- *Zweitens* ist für den Informationsverarbeitungsansatz typisch, dass das Informationsverhalten der Systeme von den Informationsverarbeitungstheoretikern nur so weit untersucht wird, wie es für das Treffen von Entscheidungen bedeutsam ist (Sproull 1984).
- *Drittens* plädieren die Vertreter des Informationsverarbeitungsansatzes für eine rational-verursachungsbezogene Analyse des Verhaltens von Systemen. Die Informationsverarbeitungstheoretiker interessieren sich also nicht nur für die bloßen Aktionen bzw. Aktionssequenzen von Systemen, sondern überdies für die im Vorfeld der Aktionen ablaufenden kognitiven Prozesse. Diese Besonderheit des Informationsverarbeitungsansatzes erscheint vorteilhaft: Indem nämlich die im System bestehenden Informationsstrukturen aufgedeckt werden, wird eine argumentative Grundlage geschaffen, um Praktikern die Überführung etwaiger suboptimaler und unschlüssiger Verhaltensweisen in zielführende und in sich stimmige Handlungen zu ermöglichen.
- *Viertens* wird für eine prozessuale Betrachtung der in Systemen ablaufenden Informationsverarbeitung plädiert (Larkey/Sproull 1984). Hierzu wird üblicherweise der Prozess der Informationsverarbeitung gedanklich in Einzelschritte zerlegt.
- *Fünftens* ist dem Informationsverarbeitungsansatz die Annahme inhärent, dass Organisations-, Management- und Unternehmensführungsphänomene und die ihnen zugrunde liegenden Kommunikations-, Beeinflussungs-, Leistungsbeurteilungs- oder Führungsprozesse immer auf individuellen und sozialen Wahrnehmungsprozessen beruhen (Lord 1985). Faktische Ereignisse werden von Individuen interpretiert und der Hintergrund für diese Interpretation entwickelt sich auf der Basis zwischenmenschlicher Interaktionen (De Nisi/Schriesheim 1985). Die objektive Welt und die subjektive Deutung werden somit als zwei Sphären begriffen, die nicht zwangsläufig durch eine Deckungsgleichheit gekennzeichnet sind (vgl. auch Abschnitt 4.6).

Die individual- und die organisationszentrierte Variante des Informationsverarbeitungsansatzes (vgl. hierzu Wald 2009) präsentieren sich wie folgt:

*Entscheidungs-
bezug*

*Rationale
Erklärung*

*Prozessuale
Betrachtung*

*Wahrnehmungen
als Grundlage*

*2 Theorie-
varianten*

**Individual-
zentrierte
Variante**

- Die *individuenzentrierte Variante* rückt das Entscheidungsverhalten einzelner Personen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Deren Aktionen werden vorwiegend anhand von Ein-Personen-Modellen im Sinne der üblichen Theorien des Konsumenten- und Unternehmerverhaltens abgebildet. Thematisiert werden von dieser Variante vorrangig die innerhalb der Individuen ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse. Die individuenzentrierte Variante des Informationsverarbeitungsansatzes hat im angelsächsischen Einzugsbereich eine lange und ertragreiche Tradition (vgl. z. B. Simon 1948; March/Simon 1958; Thompson 1967; Weick 1969; March/Olsen 1972). Im deutschsprachigen Einzugsbereich ist sie insb. durch Kirschs (1977) frühe Schriften bekannt gemacht worden.

**Organisations-
zentrierte
Variante**

- Demgegenüber bildet bei der *organisationszentrierten Variante* des Informationsverarbeitungsansatzes eine Mehrzahl von Personen (Gruppe, Organisation) bzw. das multipersonale System die Analyseeinheit und es stehen hier die *zwischen* den Personen, Personengruppen und Organisationseinheiten ablaufenden Informationstransfers im Vordergrund. Organisationen bzw. Unternehmen werden nicht als monolithische Blöcke, sondern als aus „sets of groups and departments“ (Tushman/Nadler 1978, S. 614) zusammengesetzte „Konglomerate“ interpretiert, zwischen denen Informationstransfers erfolgen. Eine erfolgskritische Aufgabe von Unternehmen besteht in der Sammlung und Verarbeitung von Informationen über (1) die Struktur und die Dynamik der Umweltbedingungen, (2) über das zwischen Umwelt und Unternehmen bestehende Wirkungsgefüge, (3) über die Funktionsprinzipien der Unternehmensteile, (4) über deren Interdependenzstruktur, (5) über die Art technologischer Prozesse sowie (6) über die Qualität und Ursachen des Outputs (Tushman/Nadler 1978). Problemstiftend wirkt dabei ebenfalls, dass die zu verarbeitenden Informationen unvollständig, bruchstückhaft, fragwürdig, mehrdeutig, widersprüchlich und damit in hohem Maße interpretationsbedürftig sind und bisweilen auch utopisch erscheinen (vgl. Abschnitt 4.6.2) (Simon 1986). Im Vergleich zu individuellen Informationsverarbeitungssystemen ist die Problemlage gesteigert, weil die Informationsverarbeitung *sowohl* durch Individuen *als auch* durch die Teilsysteme des Unternehmens geschieht.

Obwohl jeder dieser Theoriestränge als bedeutsamer Pfeiler der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung anzusehen ist und sie deshalb als komplementär zu erachten sind, werden die nachfolgenden Ausführungen aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung des vorliegenden Buches dem zweiten Theoriestrang gewidmet.

4.1.4 Informationsverarbeitung und organisatorische Gestaltung

Der Informationsverarbeitungsansatz hat sich nicht zuletzt im Zusammenhang mit einer kontextgerechten Organisationsgestaltung als nützliches Instrument erwiesen. Eine informationsverarbeitungstheoretisch fundierte Organisationsgestaltung findet in der **ersten axiomatischen Annahme** ihren Ausgangspunkt, wonach *Unternehmen nur dann erfolgreich handeln können, wenn sie über Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen, die ihrem Informationsverarbeitungsbedarf entsprechen* (Tushman/Nadler 1978). Bei einer informationellen Unterdeckung (die Informationsverarbeitungskapazität des Unternehmens ist kleiner als sein Informationsverarbeitungsbedarf) würden Informationen unvollständig, verfälscht, verzerrt oder nicht zeitgerecht zu den Entscheidungsträgern gelangen und Letztere würden Gefahr laufen, die zu realisierenden Ziele zu verfehlen (ungenügende Effektivität) oder mit einem relativ gesehen zu hohen Mittelverzehr (ungenügende Effizienz) zu erreichen. Bei einer informationellen Überdeckung (die Informationsverarbeitungskapazität ist größer als Informationsverarbeitungsbedarf) würden hingegen sowohl die Gefahr einer Zielverfehlung (z. B. dadurch, dass zu viele Details im Entscheidungsprozess berücksichtigt würden und die Grundproblematik der Entscheidung verkannt würde) als auch diejenige eines vergeudenden Umgangs mit Ressourcen heraufbeschworen (zur Effizienz von Organisationsstrukturen vgl. auch Grundeis 1999).

Gemäß dieser axiomatischen Annahme sind in informationsverarbeitungstheoretisch fundierten organisationsbezogenen Forschungsprojekten sowohl die durch den Gestaltungskontext beeinflussten Informationsverarbeitungsbedarfe als auch die durch die organisatorischen Gestaltungsformen bereitgestellten Informationsverarbeitungskapazitäten zu ermitteln. Hierbei be- greifen die Vertreter des Informationsverarbeitungsansatzes (Galbraith 1973; Tushman/Nadler 1978; Daft/Lengel 1984/1986; Egelhoff 1991) die Konstrukte „Informationsverarbeitungsbedarf“ und „Informationsverarbeitungskapazität“ als *intervenierende, latente, nicht beobachtbare Variablen* zwischen den beobachtbaren, letztlich interessierenden Gestaltungsvariablen. In einem empirischen Forschungsprojekt würden die Informationsverarbeitungsstrukturen also nicht explizit (z. B. durch Befragungen) erhoben, sondern im Rahmen von forschenseitigen Deutungsprozessen den Umweltsituationen und Strategien bzw. organisatorischen Gestaltungsformen „beigegeben“.

Am Ende von Teilabschnitt 4.1.4.2 wird noch eine **zweite**, ebenfalls den organisatorischen Gestaltungsprozess betreffende *axiomatische Annahme* entfaltet werden.

Der Aufbau der nachfolgenden Teile des vorliegenden Abschnittes ist von der ersten axiomatischen Annahme geprägt. Im folgenden Teilabschnitt

*Erste
axiomatische
Annahme*

*Informations-
verarbeitungs-
bedarf/
-kapazität*

*Informations-
verarbeitung
als latente
Variable*

*Zweite
axiomatische
Annahme*

werden Faktoren diskutiert, welche den Informationsverarbeitungsbedarf von Unternehmen grundlegend beeinflussen, bevor dann im zweiten Teilabschnitt die Bedeutung der organisatorischen Gestaltung als Informationsverarbeitungsmittel aufgezeigt und spezifiziert wird.

4.1.4.1 Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs von Unternehmen

Heterogene Einflussfaktoren

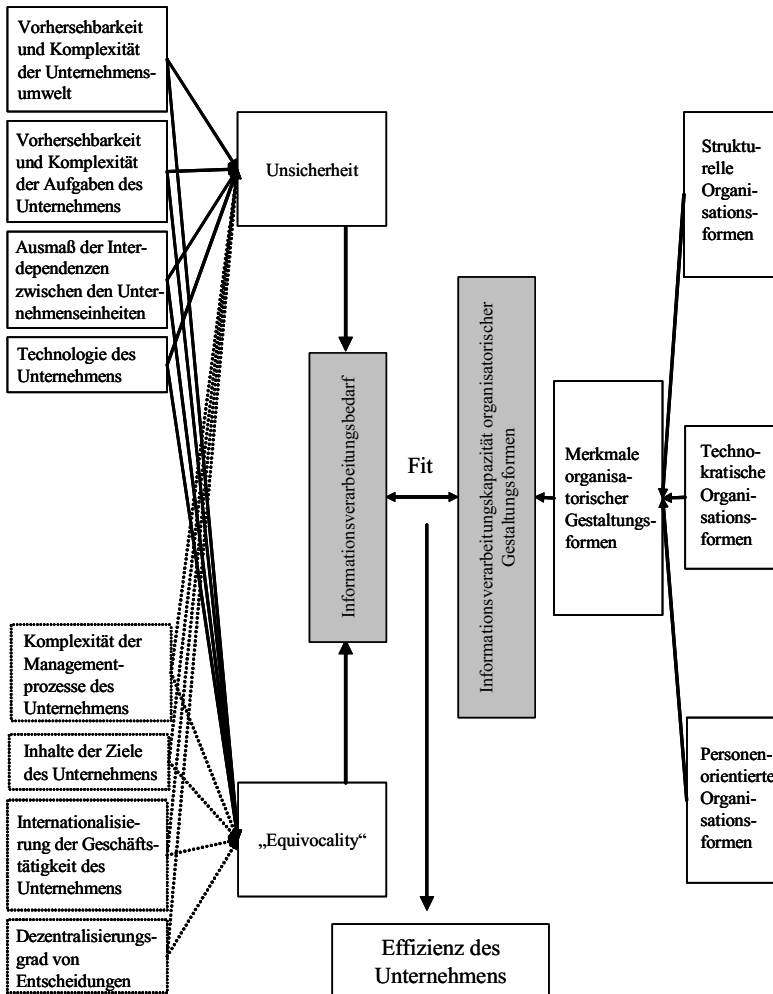
Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmen und ihrer Kontexte sowie aufgrund der Unklarheit des Begriffes „Information“ ist eine allgemein gültige Ermittlung von Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs schwierig. Wohl auch deshalb werden im Schrifttum die Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs in recht heterogener Form bestimmt und voneinander abgegrenzt. In einigen Arbeiten erfolgt eine *hoch aggregierte, abstrakte Bestimmung* von Informationsverarbeitungsbedarfsstiftern wie *Unsicherheit* oder „*equivocality*“, während in anderen *konkretere*, außerhalb oder innerhalb des Unternehmens liegende *Merkmale* (*Umweltgegebenheiten, Aufgabe* des Unternehmens, *Ausmaß der* zwischen den Unternehmenssubsystemen bestehenden *Interdependenzen*, vom Unternehmen *eingesetzte Technologie*) identifiziert werden, die den Informationsverarbeitungsbedarf bedingen (vgl. Abbildung 4-1).

Unsicherheit

■ Das Phänomen „*Unsicherheit*“ bezieht sich auf die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse (Wittmann 1959). Unsicherheit und Informationsverarbeitungsbedarf sind insofern eng ineinander verschränkt, als sich Unsicherheit mit „*absence of information*“ (Miller/Frick 1949, S. 311) definieren lässt. Unsicherheit präsentiert sich somit als die Differenz zwischen dem Informationsvolumen, das zum Entscheiden und Handeln erforderlich ist, und demjenigen, über welches das Unternehmen tatsächlich verfügt. Im Falle von Unsicherheit ist die Hinzufügung von Informationen von essenzieller Bedeutung: Weil eine vollständige Vorhersage zukünftiger Ereignisse nicht möglich ist, streben die Entscheidungsträger eine Kompromisslösung dergestalt an, dass sie um eine Verbesserung ihres Kenntnisstands über jene Phänomene der Gegenwart und der absehbaren Zukunft bemüht sind, von denen sie annehmen, dass sie zumindest mittelbar mit dem im Ungewissheitsbereich liegenden Ereignis verbunden sind. Die Entscheidungsträger von Unternehmen versuchen also ein Netz an (zumindest schwachen) Kausalstrukturen zu entwickeln, die ihnen eine wenigstens tentative Vorhersage zukünftiger Ereignisse ermöglicht.

Einflussfaktoren des Informationsverarbeitungsbedarfs und der Informationsverarbeitungskapazität

Abbildung 4-1



- Nach Karl Weick (1969) ist der Informationsverarbeitungsbedarf nicht nur von der objektiven Ausprägung der Entscheidungssituation, sondern auch vom subjektiven Erleben derselben seitens der Entscheidungsträger bestimmt. Er verwendet den Begriff der „equivocality“ und meint damit den Fall, dass identische Situationen von unterschiedlichen Personen un-

Mehrdeutigkeit

gleich beurteilt werden. Bei Vorliegen von „equivocality“ ist der in Unternehmen bestehende Informationsverarbeitungsbedarf besonders groß. Die identischen Phänomene ungleich wahrnehmenden Personen müssen so lange Informationen hinzufügen, bis die Handlungssituation so stark spezifiziert und die Interpretationshomogenität so hoch ist, dass eine gemeinsam getragene Entscheidungsfindung möglich wird.

Die konkreten Einflussfaktoren sind den soeben behandelten abstrakten vorgelegt. Sie wirken also nicht unmittelbar, sondern indirekt über die Unsicherheit sowie die „equivocality“ auf den Informationsverarbeitungsbedarf von Unternehmen ein (vgl. Abbildung 4-1).

Externe Umwelt

- Informationsverarbeitungstheoretiker begreifen Unternehmen als offene Systeme und sie betrachten die *unternehmensexterne Umwelt* als einen wesentlichen Einflussfaktor des Informationsverarbeitungsbedarfs (Hartman/White/Crino 1986). Die externen Rahmenbedingungen wirken sich nämlich auf vielfältige Unternehmensmerkmale wie dessen Aufgabe, Technologie, Strukturen und Interdependenzen aus. Verursacht wird der Informationsverarbeitungsbedarf durch die *Veränderlichkeit* und *Komplexität* (vgl. Abschnitt 3.3) der Umwelt. Durch das Ergänzen von Informationen versuchen die Entscheidungsträger Klarheit zu gewinnen, welche Handlungsmuster zu den neuen und wenig überschaubaren Gegebenheiten passen. Nach Picot und Franck (1992) reichen in stabilen und wenig komplexen Umwelten geringe Informationsvolumen aus, um die Handlungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens zu gewährleisten. Bei veränderlichen und komplexen Umwelten besteht hingegen die Notwendigkeit eines kontinuierlichen und facettenreich angelegten Informationsaustauschs.

Das Problem der Informationsbeschaffung ist auch deshalb erheblich, weil Unternehmen nicht nur *einer* Umwelt, sondern mehreren, ungleich strukturierten Teilumwelten gegenüberstehen (Lawrence/Lorsch 1967). Die Informationsverarbeitungsbedarfsanalyse hat demnach auf der Ebene der Teileinheiten anzusetzen und sie sollte idealerweise nicht objektivistisch, sondern auf der Basis der Perzeptionen der betroffenen Entscheidungsträger vollzogen werden.

Unternehmensaufgabe

- Von den vorgenannten Umweltfaktoren beeinflusst ist die *Aufgabe des Unternehmens*; ein Informationsverarbeitungsbedarfsstifter, welcher das Unternehmensinnere kennzeichnet (Drazin/Van de Ven 1985). Auch hier stellen „Vorhersehbarkeit“ und „Komplexität“ wichtige Operationalisierungsdimensionen dar. Der Informationsverarbeitungsbedarf wird von der Vorhersehbarkeit der Unternehmensaufgabe bestimmt, da Aufgaben hinsichtlich der Möglichkeit variieren, in zuverlässiger Weise die im Zuge ihrer Erfüllung erhofften Ergebnisse vorauszusehen. Dies wird bei ei-

nem Vergleich der Aufgabe eines Top-Managers mit derjenigen eines Fließbandarbeiters deutlich. Während sich im Fall der Top-Management-Aufgabe a priori weder die Handlungssituation noch die Handlungsalternativen exakt bestimmen lassen, hat der Fließbandarbeiter eine wohldefinierte Aufgabe zu erledigen, bei der bei Einhaltung der vorgegebenen Arbeitsanweisungen das Risiko eines Misslingens vergleichsweise gering ist. Der Fließbandarbeiter wird demnach mit einer überschaubaren Menge an Informationen zu instruieren sein, während der Top-Manager immer wieder umfangreiche Informationsaufnahmen durchführen muss, um „sein Feld zu sondieren“.

- Zu den wichtigsten Informationsverarbeitungsbedarfstreibern gehört weiterhin das Ausmaß der zwischen den Unternehmensteileinheiten bestehenden *Interdependenzen* (Thompson 1967; Tushman/Nadler 1978; Gressov 1989). Während in Unternehmensteileinheiten, die isolierte Aufgaben erfüllen, wenig Notwendigkeit zum Informationsaustausch mit anderen Subeinheiten besteht, werden in dem Maße, wie die Interdependenzen zunehmen, auch die Komplexität der Situation und die gegebene Unsicherheit ansteigen, die von den Unternehmensteileinheiten zu bewältigen sind. Die fraglos prominenteste Klassifikation zur Ordnung der in Unternehmen bestehenden Subsysteminterdependenzen geht auf Thompson zurück, der gepoolte, sequenzielle und reziproke Abhängigkeiten unterscheidet (Thompson 1967). Im Hinblick auf den zu deckenden Informationsverarbeitungsbedarf ist festzustellen, dass bei gepoolten Interdependenzen der geringste, bei reziproken hingegen der höchste Bedarf gegeben ist. Die Analyse von Subsysteminterdependenzen als Informationsverarbeitungsbedarfstreiber gestaltet sich insofern schwierig, als zwischen den Interdependenzen und der Unternehmensorganisation wechselseitige Beziehungen bestehen. Organisatorische Regelungen bestimmen nämlich das Ausmaß und die Form der im Unternehmen herrschenden Arbeitsteilung und diese prägen ihrerseits wiederum den Grad der Interdependenzen.

Interdependenzen

- Schließlich beeinflusst die vom Unternehmen eingesetzte *Technologie* den zu deckenden Informationsverarbeitungsbedarf. Der Zusammenhang rührt daher, dass sich unterschiedliche Technologien hinsichtlich der *Gleichartigkeit* und *Analysierbarkeit* der ihnen zugrunde liegenden Prozesse unterscheiden. Mit Daft und Lengel (1984) lassen sich vier Archetypen von Technologien spezifizieren: Der Archetyp 1 – er repräsentiert die im Handwerk vorherrschende Technologieform – zeichnet sich durch gleichartige, von einem Außenstehenden aber nicht gut analysierbare technologische Prozesse aus. Die geringe Analysierbarkeit ist im impliziten Charakter vieler handwerklicher Einrichtungen begründet. Dies führt wiederum dazu, dass eine subsystemübergreifende Übertragung

Technologie

(von Kollege zu Kollege, von Abteilung zu Abteilung, von Abteilungen zu externen Interaktionspartnern etc.) der den technologischen Fertigkeiten inhärenten Informationen umfangreiche Dialoge voraussetzt. Noch ausgeprägtere Informationstransfers verlangt der Archetyp 2 (er beschreibt die im Management anzutreffenden Technologien). Hier ist die Technologie nicht nur impliziter, sondern auch stark veränderlicher Natur. Wesentlich geringere Informationstransfers genügen hingegen beim Archetyp 3 (z. B. die im Rahmen einer hochstandardisierten Produktion eingesetzten Technologien), da bei der Analyse des Aufbaus und der Wirkungsstruktur der Technologien wenig Interpretationsspielräume bestehen. Etwas höhere, aber doch noch recht niedrige Informationstransfers verlangt schließlich Archetyp 4, der eine Ingenieurstätigkeit charakterisiert. Ingenieure bringen zwar vielfältige Techniken zum Einsatz; doch folgen diese in vielen Bereichen naturgesetzlichen und damit relativ eindeutig artikulierbaren Zusammenhangsstrukturen. Zusammenfassend bleibt somit festzuhalten, dass mit steigender Nichtanalysierbarkeit und Veränderlichkeit von Technologien der Informationsverarbeitungsbedarf von Unternehmen zunimmt.

Weitere Einflussfaktoren

Daneben werden noch die *Komplexität der Managementprozesse*, die *Unternehmensziele*, die *Internationalisierung der Geschäftstätigkeit* (Fuchs/Apfelthaler 2002) sowie die *Dezentralisation von Entscheidungsprozessen* als bedeutsame Informationsverarbeitungsbedarfsstifter bezeichnet. Auf eine detaillierte Diskussion derselben soll hier verzichtet werden, da ihre Wirkung durch leserseitige Theoriebildungsprozesse erschlossen werden kann.

4.1.4.2 Organisationsformen und Informationsverarbeitungskapazitäten von Unternehmen

Organisation als Informationsverarbeitungsmedium

Der Informationsverarbeitungsansatz begreift Organisationsformen als Informationsverarbeitungsmedien. Das Entscheidende an strukturellen (z. B. Organisationsstrukturen), technokratischen (z. B. standardisierte Entscheidungsregeln) sowie personenorientierten (z. B. Führungskräfte transfers oder Unternehmenskultur) Organisationsformen besteht also nicht in deren jeweiliger konkreter Gestalt bzw. in deren Oberflächenmerkmalen (z. B. einer bestimmten Bündelung und Zuordnung von Menschen und sachlichen Ressourcen, konditionalen Anweisungen oder vereinheitlichten und detaillierten Berichten etc.), sondern vielmehr in dem Ausmaß ihrer Fähigkeit, Informationen unterschiedlichen Inhalts sowie Konkretisierungs- und Strukturierungsgrads aufzunehmen, zu bearbeiten und an die sie benötigenden Einheiten weiterzuleiten (Daft/Lengel 1986).

Alternative Organisationsformen weisen ein unterschiedliches Potenzial zur Übertragung reichhaltiger Informationen auf. Der Begriff „*information richness*“ umschreibt dabei, inwieweit eine Information bei ihrem Empfänger innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls eine wesentliche Veränderung in seinem Verständnis bzw. in seiner Sicht der Dinge bewirkt und zur Verbesserung des Strukturierungsgrads der den Informationsgegenstand bildenden Probleme beitragen kann (Daft/Lengel 1986).

Nachfolgend sollen nun die Informationsverarbeitungskapazitäten struktureller, technokratischer und personenorientierter Organisationsformen (diese Dreiteilung von Organisationsformen geht auf den Soziologen Leavitt (1964) zurück) diskutiert werden (vgl. Abbildung 4-1).

- Als *strukturelle Organisationsformen* sind die organisatorische Grundstruktur des Unternehmens sowie sämtliche zwischen den Unternehmenseinheiten (z. B. Funktions- oder Geschäftsbereiche) bestehenden institutionalisierten, formellen Bindeglieder bzw. „Arenen“ zu bezeichnen. Das Spektrum reicht hier von abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen, Ausschüssen oder Komitees bis hin zu Strukturweiterungen in der Form eines Matrix-, Produkt- oder Projektmanagements (vgl. auch Wald 2009).
- Der Gruppe der *technokratischen Organisationsformen* sind Regelungen und Festlegungen zuzuordnen, welche die strukturellen Organisationsformen ergänzen. Diese bestehen losgelöst von der Existenz einzelner Unternehmensmitglieder, sie existieren personunabhängig und die Informationsübertragung wird von den Unternehmensmitgliedern abgelöst. Lediglich die Initialisierung der technokratischen Organisationsformen beruht auf bewussten persönlichen Entscheidungen der Unternehmensmitglieder. Beispiele für technokratische Organisationsformen bestehen in der Zentralisation von Entscheidungen, in Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen, aber auch mit Budget-, Lagerhaltungs- und Qualitätskontrollsystemen oder standardisierten Verfahren der Investitionsrechnung (Friedl 2003).
- Als *personenorientiert* gelten schließlich jene *Organisationsformen*, bei denen die Unternehmensangehörigen und deren Dialog die zentralen Mittel der Informationsübertragung bilden. Zu nennen sind hier z. B. eine partizipative Führung, die Qualifizierung des Personals sowie Maßnahmen, welche ein Klima des gemeinsamen Vertrauens (Kaiser/Ringlstetter 2006) und der Zusammenarbeit schaffen.

Während die strukturellen Organisationsformen den (zeitüberdauernden) Gestaltungsrahmen für einzelne Entscheidungen konstituieren, prägen die technokratischen und personenorientierten Organisationsformen den Ablauf

Information richness

Strukturelle Organisation

Technokratische Organisation

Personenorientierte Organisation

Organisationsstruktur

des Managementhandelns, der sich innerhalb des Gestaltungsrahmens vollzieht.

- Mit der *organisatorischen Grundstruktur* ist das Rückgrat der Informationsverarbeitung von Unternehmen gegeben. Sie legt die Basiskanäle des unternehmensinternen Informationsflusses fest. So werden die Einheiten eines nach dem Einliniensystem organisierten Unternehmens vorrangig mit den ihnen über- und untergeordneten Einheiten kommunizieren – bspw. dergestalt, dass sie die Anweisungen der ranghöheren Abteilungen befolgen, sie diesen Berichte zukommen lassen oder sie den ihnen nachgelagerten Einheiten Aufträge erteilen. Demgegenüber sind bei diesem Leitungssystem horizontale und laterale Informationsübertragungsprozesse relativ schwach ausgeprägt. Breiter streuende, reichhaltigere Informationslinien finden sich hingegen bei Unternehmen mit einem Mehrliniensystem. Zwar dominieren hier ebenfalls vertikale Informationsflüsse, doch haben die Unternehmenseinheiten nicht nur hierarchieabwärts, sondern auch hierarchieaufwärts mehrere Kommunikationspartner. Noch stärker werden laterale Informationsflüsse bei teamorientierten (Likert/Likert 1976) und netzwerkartigen Organisationsstrukturen vermutet (Dietl/Royer 2003). Bei der Netzwerkorganisation (Miles/Snow 1992) wird ein höherer horizontaler und lateraler Informationsfluss vermutet, weil nicht nur bestimmte Personen (linking pins), sondern ein noch größerer Kreis von Unternehmensangehörigen zum hierarchiekreuzenden Informationsfluss autorisiert ist. Diese Vermutung einer generell höheren Informationsverarbeitungskapazität ist jedoch kritisch zu hinterfragen (Wolf/Egelhoff 2010). Allerdings dürfte die Informationsverarbeitungskapazität der Netzwerkorganisation höher sein als diejenige der virtuellen Organisationsstruktur (Davidow/Malone 1992), weil bei Letzterer in noch stärkerem Maße eine Ad-hoc-Definition von Informationsflüssen stattfindet (Albers/Wolf 2003).

Den *technokratischen und personenorientierten Organisationsformen* obliegt es, jene Informationen zu verarbeiten, die von den strukturellen Organisationsformen nicht in voller Reichhaltigkeit übertragen werden können.

Zentralisation

- Die Organisationsform „*Entscheidungscentralisation*“ beinhaltet die Bündelung der Entscheidungsgewalt bei bestimmten, zumeist hierarchisch höherstehenden Instanzen. Die Entscheidungscentralisation ist technokratisch in ihrer Natur, da im Falle eines hohen Zentralisationsgrads intensive persönliche Kontakte zwischen den entscheidenden und den von den Entscheidungen betroffenen Einheiten üblicherweise ausbleiben. In zentralisierten Unternehmen werden demnach viele Entscheidungsprobleme weitergereicht; eine wesentliche Teilhabe der betroffenen (Basis-) Einheiten am Entscheidungsprozess erfolgt nicht. Bei einem hohen Grad an Entscheidungscentralisation sind langwierige Prozesse der Informa-

tionsweitergabe typisch; auch kann es zu einer Überlastung der Informationsverarbeitungskapazitäten der mit Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Einheiten kommen (Galbraith 1973). Diesen Nachteilen steht das Potenzial zur Entwicklung stimmiger Handlungen gegenüber.

- Technokratischer Natur ist auch die *Standardisierung* von Entscheidungen, unter welcher die vereinheitlichende Festlegung von Aufgabenerfüllungsprozessen bzw. -ergebnissen zu verstehen ist (Grochla 1975) (vgl. Abschnitte 3.1.1.5 sowie 4.3.4.3). Eine Entscheidungsstandardisierung wird vorgenommen, um bei wiederkehrenden Gestaltungsproblemen den Aufwand der Entscheidungsfindung gering zu halten und um ein hohes Maß an Gleichbehandlung und ein konsequentes Erfahrungslernen zu bewirken. Informationsverarbeitungstheoretisch ist die Entscheidungsstandardisierung differenziert zu beurteilen: Einerseits bewirkt die anempfohlene „blinde“ Übernahme vorgesehener Handlungsprotokolle eine Reduktion zu verarbeitender Informationen, andererseits trägt die Geringfügigkeit der sich im Zuge standardisierter Entscheidungsfindung ereignenden Kommunikationsprozesse dazu bei, dass andere Unternehmenseinheiten nichts bzw. sehr wenig über die Besonderheiten der konkreten Handlungssituation erfahren. Insbesondere im Falle eines unsicheren und mehrdeutigen Kontexts trägt die Entscheidungsstandardisierung zu einer unzulässigen Vereinfachung komplexer Phänomene bei.
- Die für die technokratischen Organisationsformen typische Unpersönlichkeit ist auch für *formale Berichtssysteme* charakteristisch. Im Regelfall werden die Informationen über eine Koordinationsstelle an Nutzer weitergereicht, die den informationsbereitstellenden Einheiten nicht bekannt sind. Der Informationstransfer erfolgt nach einem einheitlichen Muster und ist üblicherweise aufgrund von Aggregationsnotwendigkeiten auf quantifizierbare Informationen ausgerichtet. Informationsverarbeitungstheoretisch gesehen ist die nachhaltige intensive Erstellung formaler Berichte in der Praxis insofern erstaunlich, als diese aufgrund ihrer Sequenzialität eindeutig in die Klasse der wenig reichhaltigen Medien einzureihen sind (Daft/Lengel 1986). Überdies droht aufgrund der mehrstufigen Weitergabe und Aggregation ein Verlust bzw. eine Verfälschung von Informationen. Schließlich tragen formale Berichtssysteme wenig zum horizontalen Informationsfluss bei, da üblicherweise entlang der vertikalen Linien berichtet wird.
- Technokratisch ist auch die *Planung*, welche die Festlegung von Zielen und die geistige Antizipation von Aktivitäten zur Erreichung der Ziele beinhaltet (Grochla 1973). Während des Planungsprozesses werden Informationen in vielfältiger Form gewonnen, gesammelt, gespeichert, umstrukturiert, verdichtet und übertragen (Reihlen 1997; Ehrmann 2005) und in seinem Verlauf wird auf eine Reduktion von Unsicherheit und

Standardisierung

Berichtssysteme

Planung

"equivocality" hingewirkt. Der Umfang der durch die Planung eröffneten Informationsverarbeitungspotenziale wird entscheidend durch die Art und Weise der Planung bestimmt. Am besten dürfte jene Planungsform sein, bei der eine gemeinsame Planbestimmung durch die übergeordneten und die betroffenen Einheiten erfolgt und bei der auf eine revolvierende Planung statt auf eine starre Blockplanung zurückgegriffen wird (Macharzina/Wolf 2018).

Face-to-Face-Meetings

- Kaum zu überschätzen in ihrer Bedeutung sind *informelle Zusammenkünfte von Führungskräften (Face-to-Face-Meetings)* – mehr oder weniger ad-hoc anberaumte Treffen also, in deren Rahmen Unternehmensangehörige über anstehende Probleme diskutieren. Sie werden zum vertikalen, mehr noch jedoch zum lateralen Informationsaustausch eingesetzt (Frese 1994; Large 2006). Die informationelle Reichhaltigkeit informeller Zusammenkünfte ist in deren generellem Ablaufmuster begründet, das eine gleichzeitige Anwendung mehrerer Dialogformen wie Sprache, Gestik oder Mimik vorsieht. Gerade bei unsicheren und „equivocalen“ Handlungssituationen ist die Bedeutung körper- oder gesichtssprachlicher Botschaften wichtig; geben diese doch vielfach weitaus detaillierter Auskunft über das Denken der Gesprächspartner, als es deren explizite Rede vermag. Überdies ermöglichen informelle Zusammenkünfte ein wechselseitiges, echtzeitgerechtes Weiterspinnen der vom jeweiligen Gesprächspartner entwickelten Ideen.

Managertransfers

- Vor allem bei internationaler Unternehmenstätigkeit werden derartige informelle Zusammenkünfte auf der Grundlage eines im Regelfall zwei bis fünf Jahre andauernden *Transfers von Führungskräften* realisiert. Hierdurch soll einer Informationsüberlastung bei der Hierarchiespitze entgegengewirkt werden (Egelhoff 1991). Obwohl die Praxis nach wie vor von Transfers von der Leitungseinheit des Unternehmens hin zu den hierarchisch untergeordneten Einheiten beherrscht wird (Top-down-Transfers mit dem Charakter eines vertikalen Informationsflusses), gewinnen Bottom-up-Transfers (ebenfalls vertikaler Informationsfluss) sowie Transfers zwischen gleichrangigen Einheiten (horizontaler Informationsfluss) zunehmend an faktischer Relevanz (Wolf 1997b). Führungskräfte-transfers befördern die Informationsverarbeitung, weil die entsandten Führungskräfte die Leitung von „strategischen Brückenköpfen“, „verlängerten Managementwerkbänken“ übernehmen und damit als „Liaisons“ wirken (Fliaster 2004). Dies gelingt jedoch nur dann, wenn die entsandten Personen in der Lage sind, die Codierungs-Schemata sämtlicher beteiligter Unternehmenseinheiten nachzuvollziehen und in die „Sprache“ der jeweils anderen Seite zu übersetzen (Tushman/Scanlan 1981; Graf 2004).

Besuchsverkehr

- Der *Besuchsverkehr von Führungskräften* ist mit der vorgenannten Organisationsform wesensverwandt. Er wird sowohl zur vertikalen als auch zur

horizontalen Informationsverarbeitung eingesetzt und ist ebenfalls geeignet, reichhaltige Informationen zu prozessieren. Aufgrund der kürzeren zeitlichen Erstreckung – im Regelfall sind es nur Tage – ist er jedoch flexibler als Führungskräfte transfers. Üblicherweise werden in die kurze Aufenthaltszeit am Besuchsort zahlreiche Diskussionen „hineingepackt“ und so können Führungskräfte unterschiedlicher Abteilungen einen „common frame of reference“ gewinnen. Die informationsverarbeitungsbezogene Überlegenheit des Besuchsverkehrs dürfte auch davon herrühren, dass die Informationsverarbeitung auf konkrete Bedarfsfälle bezogen wird. Eine Reisetätigkeit erfolgt im Regelfall nämlich dann, wenn hierfür ein konkreter Anlass gegeben ist.

- Auch der *Unternehmenskultur* wird ein hohes Potenzial zur Verarbeitung unsicherheitsbezogener und „equivocaler“ Informationen zugeschrieben (Emery/Trist 1965). Die die informationelle Reichhaltigkeit der Unternehmenskultur auslösende Wirkungsstruktur findet im impliziten Charakter dieser Organisationsform ihre zentrale Ursache. Unternehmen, welche sich dieser Organisationsform bedienen, pflegen nicht erst im Falle einer konkreten Handlungsnotwendigkeit, sondern zeitlich vorgelegt einen intensiven Informationsaustausch. Im Mittelpunkt dieses Austauschprozesses stehen dabei nicht die aktuell drängenden Gestaltungsprobleme des Unternehmens, sondern übergeordnete, mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundene Sinnfragen. Dieser Ansatz unternehmenskulturbezogener Steuerung schlägt sich beim Auftreten einer konkreten Handlungsnotwendigkeit positiv nieder: Eben weil sich die Subeinheiten bereits im Vorfeld über die im Unternehmen verfolgten Normen und Werte verständigt und während dieses Prozesses ihr übergeordnetes Denken auf die vom Unternehmen verfolgte Linie eingestimmt haben, kann im Moment der konkreten Entscheidung und Handlung auf einen informationskapazitätsüberlastenden subsystemübergreifenden Informationstransfer verzichtet werden und die Subeinheiten sind zu einer autonomen Handlung befähigt (Kaufmann/Rössing 2005).

Während bei den technokratischen Organisationsformen vertikale Informationslinien dominieren, werden diese bei den personenorientierten Organisationsformen durch substanzielle horizontale und laterale Informationsflüsse überlagert. Personenorientierte Organisationsformen empfehlen sich daher zur Verarbeitung reichhaltiger Informationen, die auf unsicherheitsbezogene und „equivocale“ Realphänomene bezogen sind. Erstere erscheinen dann angemessen, wenn die zu gestaltende Handlungssituation weniger veränderlich und inhaltlich nicht sehr komplex ist.

Unternehmenskultur

Vergleich der Medien

Sorgfältige Medienwahl

Das Wissen um die unterschiedlichen Informationsverarbeitungskapazitäten alternativer Organisationsformen mag nun die Empfehlung nahelegen, generell oder zumindest im Zweifelsfall zum kapazitätsreicheren Medium zu greifen. Ein derartiger Gestaltungsansatz erscheint jedoch fragwürdig, da die kapazitätsreicheren Medien in der Tendenz auch die aufwändigeren sind (Galbraith 1973; Tushman/Nadler 1978). Sie bedingen einen *Mehrverbrauch an Zeit und Ressourcen*. Überdies sind sie aufgrund ihrer offenen Kausalstruktur von den unternehmerischen Subeinheiten weniger leicht zu kontrollieren als diejenigen mit einer geringeren Informationsverarbeitungskapazität. Dies ist auch der Grund dafür, weshalb organisatorische Wahlentscheidungen stets unter Berücksichtigung der Verhältnisse des Einzelfalles zu treffen sind. Oder kurz ausgedrückt: Ein Zuviel an Informationsverarbeitungskapazität erzeugt Redundanz und unnötige Kosten; ein Zuwenig verhindert eine rechtzeitige und zielführende Aufgabenerledigung durch die Subeinheiten des Unternehmens. In ihrer Gesamttendenz läuft die Argumentation des organisationszentrierten Stranges des Informationsverarbeitungsansatzes somit auf ein Plädoyer für eine situativ angelegte Organisationsgestaltung (vgl. Abschnitt 3.4) hinaus. Am erfolgreichsten sind jene Unternehmen, denen es gelingt, einen Fit zwischen dem Informationsverarbeitungsbedarf und der Informationsverarbeitungskapazität herzustellen (Tushman/Nadler 1978).

Situatives Vorgehen

Zweite axiomatische Annahme

Eine **zweite axiomatische Annahme** des organisationszentrierten Informationsverarbeitungsansatzes besteht nun darin, dass der Abgleich von Informationsverarbeitungsbedarfen und -kapazitäten nicht pauschal, sondern entlang eines Spektrums an Referenzdimensionen durchzuführen ist. In eine Balance gebracht werden muss also nicht nur die *Quantität* (das Volumen; der Umfang) der Informationsverarbeitung, sondern auch deren *Qualität*. Nach dieser Auffassung erfordern unterschiedliche Handlungssituationen nicht nur unterschiedliche Volumina, sondern überdies eine *unterschiedliche inhaltliche Ausrichtung* der Informationsverarbeitung.

Das für einen derartigen differenzierten Informationsverarbeitungsabgleich zu verwendende Spektrum an Referenzdimensionen lässt sich nicht in einer universell gültigen Form bestimmen; es muss stets unter Berücksichtigung der jeweils zu lösenden organisatorischen Gestaltungsfrage festgelegt werden.

Prozessfolge des Vorgehens

Möglich ist es jedoch, den Prozess der Anwendung der organisationswissenschaftlichen Variante des Informationsverarbeitungsansatzes zu spezifizieren, der fünf *Arbeitsschritte* aufweist:

1. *Bestimmung eines Sets an Referenzdimensionen.* Für die Klärung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs hat Wolf (2000a) bspw. die folgenden fünf Referenzdimensionen vorgeschlagen: Informationen, die auf ein-

zelne Märkte bzw. Umwelten bezogen sind; Informationen, die auf Synergien zwischen Märkten bzw. Umwelten bezogen sind; Informationen, die auf einzelne Produkte bzw. Produktgruppen bezogen sind; Informationen, die auf Synergien zwischen Produkten bzw. Produktgruppen bezogen sind; Informationen, die auf das Unternehmen selbst bezogen sind.

2. *Abschätzung der Informationsverarbeitungsbedarfe.* Im erwähnten Beispielprojekt wurde ermittelt, welche Informationsverarbeitungsbedarfe entlang der Referenzdimensionen durch die betrachteten Strategie(facetten) induziert sind (Wolf 2000a).
3. *Abschätzung der Informationsverarbeitungskapazitäten der Organisationsformen.* Entlang der gleichen Referenzdimensionen wurden die Informationsverarbeitungskapazitäten von organisationalen Grundstrukturen bestimmt (Wolf 2000a).
4. *Vergleich der Informationsverarbeitungsbedarfs- und -kapazitätsprofile.*
5. *Bezeichnung jener Organisationsformen als situationsgerecht, deren Informationsverarbeitungskapazitätsprofile den Informationsverarbeitungsbedarfsprofilen entsprechen.*

Abbildung 4-2 illustriert diese Vorgehensweise bezogen auf das erwähnte Strategie-Struktur-Beispiel. Es zeigt sich, dass für Unternehmen mit einer verbundenen Diversifikationsstrategie die Funktions-Produkt-Matrix besser geeignet ist als die Produktpartenstruktur.

4.1.5 Vergleich des Informationsverarbeitungsansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

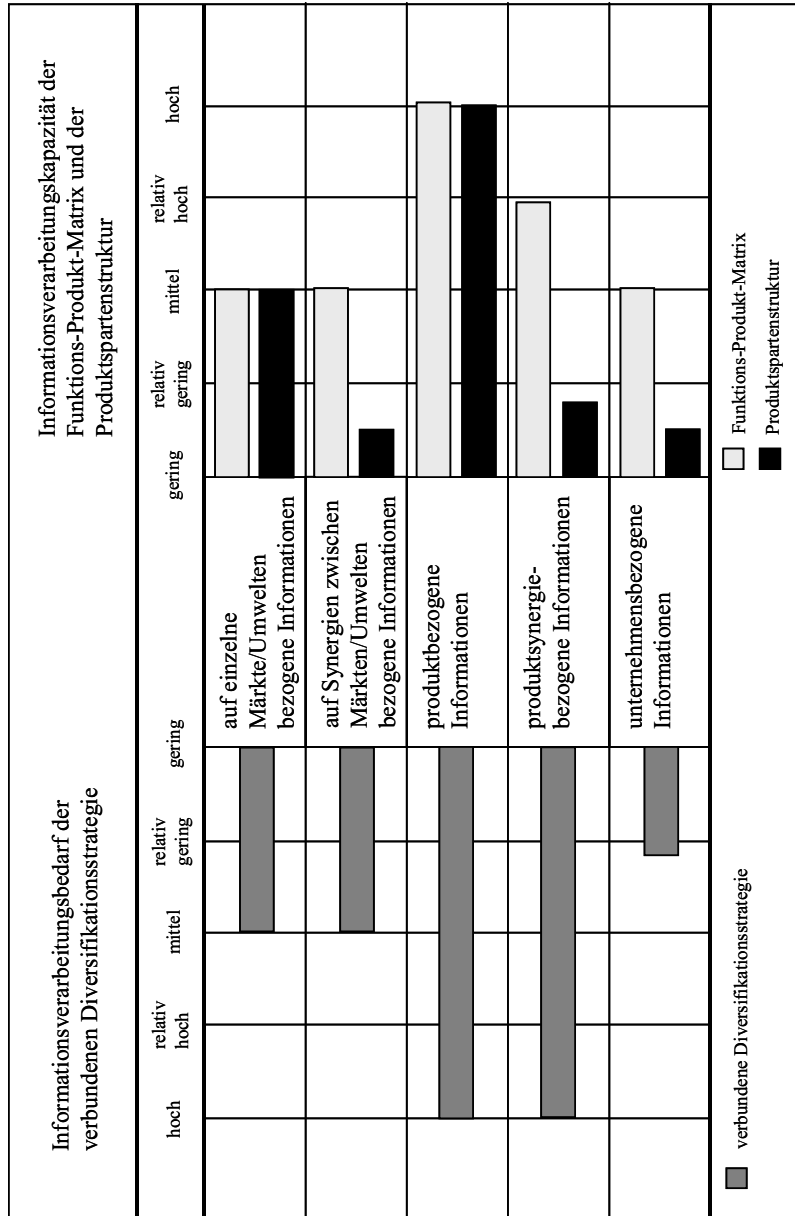
Es fällt nicht leicht, den Informationsverarbeitungsansatz mit den zuvor behandelten Theorierichtungen zu vergleichen. Einige tentative Aussagen sind jedoch möglich.

Wie zuvor bereits erwähnt ist mit dem Informationsverarbeitungsansatz ein Vehikel zur inhaltlichen Fundierung einer kontextgerechten Organisationsgestaltung gegeben. Der Ansatz stellt also ein Hilfsmittel für eine situativ angelegte Organisationsforschung dar und ist somit als Gegenpol zum absolutistischen Ansatz der Urväter der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie zu verstehen.

*Inhaltliche
Argumentation*

Abbildung 4-2

Informationsverarbeitungsanalyse für das Strategie-Struktur-Beispiel



Bei einer Gegenüberstellung mit der Situationstheorie fällt der höhere materiell-inhaltliche Aussagegehalt des Informationsverarbeitungsansatzes auf. Er wurde ja unter anderem deshalb geschaffen, weil die Theorielosigkeit der Situationstheorie zu überwinden war. Der präskriptiven Entscheidungstheorie gleicht er insofern, als beide um ein rational ausgerichtetes Entscheidungsverhalten bemüht sind. Der Systemtheorie steht der Informationsverarbeitungsansatz eher entgegen, weil seine Vertreter es für möglich halten, die Informationsverarbeitungsbedarfe und -kapazitäten einzelfallübergreifend zu bestimmen. Machtaspekte bleiben im Informationsverarbeitungsansatz eher unberücksichtigt.

4.1.6 Beurteilung des Informationsverarbeitungsansatzes als Argumentationshintergrund der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft

Obwohl die Grundannahme des Informationsverarbeitungsansatzes, wonach die Gestaltung struktureller und prozessualer Unternehmens- bzw. Organisationskomponenten in einer Betrachtung der Informationsverarbeitungsbedarfe des jeweiligen Unternehmens bzw. der betrachteten Teileinheit ihren Ausgangspunkt finden muss, unstrittig sein dürfte, ist der Ansatz mit verschiedenen Einwänden konfrontiert worden. Diese sollen in der nunmehr folgenden Gesamtbeurteilung diskutiert werden.

Die mit einer Verwendung des Ansatzes beabsichtigten Nutzenerwartungen bestehen in (1) einem besseren Verstehen organisations- und führungsbezogener Wirkungsstrukturen sowie (2) einer stringenteren Entwicklung von Zusammenhangsannahmen (Hypothesen). Überdies wird (3) in dem Informationsverarbeitungsansatz ein übergeordnetes Konzept gesehen, das die Integration von Partialerkenntnissen ermöglicht (Larkey/Sproull 1984; Daft/Lengel 1986; Egelhoff 1991).

- Bei der ersten an den Informationsverarbeitungsansatz gerichteten Nutzenerwartung – das bessere Verstehen organisationaler und führungsbezogener Wirkungsstrukturen – dürfte es sich um die bedeutendste der vorgenannten Zielkategorien handeln, da sie *die* Intention von Wissenschaft per se darstellt. Es sind verschiedene Besonderheiten des Informationsverarbeitungsansatzes, welche die Annahme rechtfertigen, dass dieser generell, besonders jedoch im organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Bereich zu einer besseren geistigen Durchdringung der in Unternehmen und ihrer Umwelt bestehenden Wirkungsstrukturen beitragen kann. So ist zunächst auf die dem Ansatz

Beurteilung

Nutzen

**Bessere
geistige
Durchdringung**

innewohnende informationsbezogene „Durchleuchtung“ von Verhaltenssequenzen zu verweisen, die verstehen und vorhersagen hilft, *wie* Systeme bzw. Unternehmen Stimuli wahrnehmen, interpretieren und codieren, *wie* sie Informationen speichern, abrufen, übertragen, *wie* sie Handlungssituationen beurteilen und *wie* sie Handlungsalternativen bestimmen und umsetzen. Informationsverarbeitungstheoretisch argumentierende Wissenschaftler versuchen also, die in Unternehmen vorgefundenen (Nicht-)Zusammenhänge von Rahmenbedingungen, Verhaltensweisen und Zielen auf der Basis der vor, während und nach Verhaltensweisen ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse zu interpretieren. Hierdurch wird die innere Logik von Verhaltensweisen einer kritischen Überprüfung unterzogen. Bedeutsam erscheint dabei, dass informationsverarbeitungsbezogene Analysen nicht nur die auf der direkten Verhaltensebene bestehenden Zusammenhänge bzw. Wirkungsstrukturen (z. B. „In einem bestimmten Gastland ist die Kaufkraft zurückgegangen – sollte unser Unternehmen seine dortigen Produktpreise senken?“), sondern darüber hinaus auch die auf der Metaebene angelagerten Gestaltungsprozesse (z. B. „Auf welche Weise werden Entscheidungsträger über Veränderungen der Umwelt informiert?“ „Wie bzw. mit welcher zeitlichen Verzögerung pflegen Unternehmen auf solche Umweltveränderungen zu reagieren?“) erfassen.

Ein Rückgriff auf den Informationsverarbeitungsansatz verspricht aber auch deshalb ein tiefergehendes Verstehen der in Unternehmen und ihrer Umwelt bestehenden Wirkungsstrukturen, weil dieser Ansatz ein einheitliches Beurteilungskriterium – nämlich den Saldo von Informationsverarbeitungsbedarf und -kapazität – in den Mittelpunkt der Analyse stellt. Diese Fokussiertheit der Betrachtung ist insofern zu begrüßen, als hierdurch die Möglichkeit zu einem systematischen Vergleich alternativer Verhaltensweisen geschaffen bzw. gesteigert wird. Dies wiederum dürfte zu einer Erhöhung der Konsistenz des jeweils bereitgestellten Aussagensystems führen. Bei einer Nutzung eines fokussierten Theoriekonzepts – wie es bspw. auch mit der Transaktionskostentheorie gegeben ist (vgl. Abschnitt 4.2.4.2) – wird nämlich bewusst vermieden, bei einem Aspekt der Untersuchung bspw. neoklassisch ökonomisch, bei dem nächsten motivationspsychologisch und wiederum bei einem anderen soziologisch oder vielleicht sogar anhand einer Analogie zu natürlichen Phänomenen zu argumentieren. Egelhoff projiziert diesen Vorteil in die Zukunft und vermutet, dass der Informationsverarbeitungsansatz vielleicht irgendwann einmal zur „missing physics“ der Management- oder sogar der Wirtschaftswissenschaften heranreifen und damit ein Meta-Konzept darstellen könnte, wie es im naturwissenschaftlichen Feld schon seit langem verfügbar ist (Egelhoff 1991).

Dieser Vorzug des Informationsverarbeitungsansatzes erscheint umso bedeutsamer, als es zahlreichen der im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich durchgeführten Untersuchungen an einer inhaltlich tiefgehenden bzw. erschöpfenden Argumentation mangelt. In den Vordergrund gestellt wird vielfach die methodische und hierbei wiederum schwerpunktartig die rechentechnische Seite des Erkenntnisgewinnungsprozesses und nicht der konsistente Fluss von Argumenten, welcher ja erst das Verstehen der aufgedeckten Variablen-gleichläufe ermöglicht. Daher und aufgrund der oben dargelegten Gedanken verspricht die Anwendung des Informationsverarbeitungsansatzes eine Abschwächung der in Abschnitt 3.4.7 dargelegten Mängel der Situationstheorie. Insbesondere ist von der Zugrundelegung des Informationsverarbeitungsansatzes eine explizitere Konzeptualisierung des Fit-Konzepts zu erwarten.

- Im Zuge der Diskussion der ersten Nutzenabsicht des Informationsverarbeitungsansatzes sind bereits Argumente angeklungen, welche das Ausmaß der Erreichung des Zieles „*Vehikel zur Entwicklung von Hypothesen*“ beurteilen helfen. Dieser Vorgriff ist deshalb erfolgt, weil beide Zielkategorien inhaltlich verschränkt sind.

Eine Suche nach den hier relevanten Argumenten hat in dem Modell idealtypischer Forschung seinen Ausgangspunkt zu finden, wie es für die realwissenschaftlichen Disziplinen bestimmt worden ist (vgl. z. B. Raffée 1974). Nach der Auffassung des in diesen Disziplinen nach wie vor dominierenden kritischen Rationalismus geht es beim Prozess der Forschung darum, auf der Basis vernunftbezogener Überlegungen Vermutungen über die Ausprägung und die Entwicklung realer Phänomene sowie über die zwischen diesen bestehenden Zusammenhänge anzustellen. Überdies besteht ein Ziel von Forschung darin, die Wahrheit bzw. Tragfähigkeit der getroffenen Vermutungen im Zuge empirischer Untersuchungen zu überprüfen (Popper 1984).

Diesbezüglich und mit Blick auf den realtypischen Ablauf von Forschung ist nun festzustellen, dass eine hervorstechende Unzulänglichkeit zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen darin besteht, dass die im idealtypischen Forschungsplan vorgesehene Sequenzialität – zuerst Hypothesen zu entwickeln und hernach diese zu testen – in praxi – lassen Sie uns vorsichtig formulieren – *nicht immer* eingehalten wird. Obwohl die Gründe für die Abweichung natürlich vielfältiger Art sind, dürfte eine wesentliche Ursache darin bestehen, dass viele der *nicht idealtypisch arbeitenden Wissenschaftler* in dem betreffenden Projekt auf die Voranstellung eines kohärenten Forschungskonzepts verzichten, das ihnen die Ableitung eines konsistenten Sets an Zusammenhangsvermutungen ermöglicht.

*Unterstützung
bei der
Hypothesen-
generierung*

Der Informationsverarbeitungsansatz dürfte überdies deshalb die Qualität des Hypothesengenerierungsprozesses verbessern, weil im Zuge der Herausarbeitung von Informationsverarbeitungsbedarfen und -potenzialen nicht bloß eine pauschale Abschätzung dieser beiden Größen erfolgt, sondern eine systematische und differenzierte Diskussion unternehmensexterner und -interner Einflussgrößen vorgenommen wird. Daneben ist ein hypothesenerzeugendes Potenzial zu vermuten, weil im Zuge informationsverarbeitungsorientierter Analysen Strukturgleichheiten unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen offensichtlich werden dürften. So könnte es sich bspw. zeigen, dass die Informationsverarbeitungsstruktur von Unternehmen in vielerlei Hinsicht der Organisation des Nervensystems von Lebewesen gleicht, wie sie unter anderem von Maturana und Varela (1972) herausgearbeitet worden ist. Durch eine derartige analogieidentifizierende Vorgehensweise wird eine Übertragung von Erkenntnisbausteinen ermöglicht, die in fachfremden Disziplinen erarbeitet worden sind.

Integration von Partialbefunden

- Diese Spezifika des Informationsverarbeitungsansatzes ermöglichen auch seine Qualifizierung als ein übergeordnetes Konzept, welches die insb. in der Betriebswirtschaftslehre dringend erforderliche *Integration von Partialerkenntnissen* in Aussicht stellt. Das Integrationspotenzial des Informationsverarbeitungsansatzes bezieht sich dabei sowohl auf die Zusammenführung von Wissensbruchstücken innerhalb der betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen als auch auf die Eingliederung solcher Erkenntnisbausteine in die Betriebswirtschaftswirtschaftslehre, die in fachfremden Disziplinen erarbeitet worden sind. Die Erbringung dieser Integrationsleistung durch den Informationsverarbeitungsansatz ist in zahlreichen Publikationen dokumentiert (Huber 1982; Cohen/Levinthal 1990). Der Informationsverarbeitungsansatz vermag diese Integration zu leisten, weil er eine Rückbesinnung der mit ihm arbeitenden Wissenschaftler auf *das* bewirkt, worauf es letztlich ankommt: auf den ökonomischen Umgang mit Ressourcen und weil das Konstrukt „Information“ allgemein genug ist, um in unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfeldern eine hohe Relevanz zu besitzen.

Probleme des Ansatzes

Einer vollendeten Ausschöpfung dieser Potenziale stehen nun freilich einige *Probleme* gegenüber, welche dem Informationsverarbeitungsansatz bzw. den Varianten seiner Anwendung anhaften. Sechs Herausforderungen sind dabei auf ihre Bedeutung hin zu überprüfen.

Geringe inhaltliche Kohärenz

- Ein erstes Problemfeld ist darin begründet, dass die unter dem „Label“ Informationsverarbeitungsansatz veröffentlichten Schriften *noch nicht je-nes Niveau an inhaltlicher Kohärenz aufweisen, das eine Beschleunigung des Erkenntnisgewinnungsprozesses begünstigt*. Bislang liegt nämlich noch keine geschlossene Theorie der individuen- und organisationsbezogenen In-

formationsverarbeitung vor, sondern lediglich eine durchaus größere Gruppe von Forschern, die in diese Richtung denken (Larkey/Sproull 1984). Dieser Mangel erscheint insofern schwerwiegend, als er für die individuen- und die organisationsbezogene Variante des Informationsverarbeitungsansatzes gleichermaßen zutrifft. Der Leser mag an dieser Stelle nun die Vermutung hegen, dass diese Feststellung im Widerspruch zu der obigen Einschätzung steht, welche dem Informationsverarbeitungsansatz ein hohes Integrationspotenzial zugeschrieben hat. Ein derartiger Widerspruch besteht jedoch deshalb nicht, weil sich die obigen Überlegungen auf das dem Ansatz inhärente *Potenzial*, die vorliegenden Ausführungen hingegen auf dessen bisherigen *faktischen Entwicklungsstand* beziehen. Dementsprechend wird es auch im Zuge zukünftiger Integrationsbemühungen darum gehen, sorgfältig zu prüfen, welche der sich auf das Informationsverhaltensverhalten von Individuen beziehenden Erkenntnisse in welcher Weise auf den Problemkomplex organisatorische Gestaltung von Unternehmen übertragen lassen.

- Die insgesamt gesehen doch recht geringe Vergleichbarkeit der verfügbaren informationsverarbeitungstheoretisch fundierten Aussagensysteme rührt überdies daher, dass *die beiden Schlüsselvariablen des Ansatzes – Informationsverarbeitungsbedarf und Informationsverarbeitungskapazität – nicht den Charakter expliziter, beobachtbarer, sondern impliziter, verdeckter Variablen tragen*. Es handelt sich nämlich um Dimensionen, welche das Verhalten der Entscheidungsträger prägen, obwohl Letztere üblicherweise nicht in Lage sind, die Ausprägungshöhe und -richtung dieser Dimensionen exakt zu bestimmen und über diese einem Dritten gegenüber völlig eindeutig zu berichten. Für die mit dem Informationsverarbeitungsansatz arbeitenden Forscher ergibt sich hieraus das Problem, dass weder der Informationsverarbeitungsbedarf noch die Informationsverarbeitungskapazität über Befragungen, Beobachtungen, Dokumentenanalysen oder anderweitige Methoden der empirischen Sozialforschung direkt erhoben werden können; die beiden Größen sind vielmehr als theoretische Konstrukte zu begreifen, deren Ausprägungshöhe und -richtung indirekt abzuschätzen sind. Egelhoff spezifiziert das hieraus resultierende Problem sehr genau, wenn er feststellt, dass „the problem has been how to add consistency and rigor to the translation of measured variables into abstract information-processing variables“ (Egelhoff 1991, S. 437). Als einzige Methode zur Bewältigung dieser Übersetzungsaufgabe bzw. zur Bestimmung von Informationsverarbeitungsbedarf und -kapazität kommt eine sorgfältige geistige Durchdringung der diese Größen bestimmenden Faktoren in Betracht, die es dem Forscher ermöglicht, akzeptable Schätzungen bezüglich der impliziten Variablen abzugeben.

*Implizite
Variablen*

Hoher Aufwand

- Bisweilen wird die *auf dem Informationsverarbeitungsdenken fußende Forschung auch als zu aufwändig erachtet*. So verweisen bspw. Larkey und Sproull (1984) auf eine nicht näher spezifizierte Publikation von James March, wonach die Arbeit des Informationsverarbeitungsforschers derjenigen eines Völkerkundlers, eines Historikers oder eines Romanschriftstellers gleiche. March muss dabei wohl einen Informationsverarbeitungstheoretiker vor Augen gehabt haben, der bemüht ist, die Informationsverarbeitungsprozesse der betroffenen Einheiten und in diesem Zuge insb. die Informationsverarbeitungsbedarfe und -kapazitäten detailliert offenzulegen, und er kommt dementsprechend zu dem Schluss, dass Informationsverarbeitungstheoretiker aufgrund der üblichen Ressourcenengpässe nur sehr kleine Samplegrößen studieren können. Im Rahmen einer Reflexion dieser Argumente vertreten Larkey und Sproull die Auffassung, dass die für derartige Analysen erforderliche Methodologie (Protokollanalysen, Verhaltensbeobachtung, Computersimulationen etc.) in den an Unternehmensphänomenen interessierten Fachgemeinschaften noch recht wenig verbreitet seien. Dem ist jedoch die zuvor entfaltete Sichtweise entgegenzuhalten, die im Informationsverarbeitungsansatz ein theoretisches Konzept sieht, welches bewusst darauf verzichtet, jede Einzelvariable explizit zu erheben.

Mangel an Befunden

- Inwieweit die unzureichende Kohärenz der dem Informationsverarbeitungsansatz zuzuordnenden Schriften mit dem fraglos bestehenden *Mangel einer hinreichenden empirischen Überprüfung der informationstheoretisch begründeten Hypothesen* zu tun hat, ist kaum zu beantworten. Zu diesem Empiriemangel trägt vor allem bei, dass in neueren informationsverarbeitungstheoretisch fundierten Veröffentlichungen die Hypothesengenerierung auf der Basis älterer Untersuchungen vollzogen wird. So greifen bspw. aufgabenstrukturbezogene Abhandlungen nach wie vor recht häufig auf die alten Studien von Hage und Aiken (1968), technologieorientierte Untersuchungen auf die noch älteren Arbeiten von Woodward (1965) und Perrow (1967) und umweltunsicherheitsbezogene Schriften auf Duncans (1973) Werk zurück. Ein Rückgriff auf diese Studien erscheint aber nicht nur aufgrund ihres Alters, sondern auch aufgrund deren einfacher Erklärungs- und Untersuchungsstruktur fragwürdig.

„Übersteigerte Rationalität“

- Auch würden die Vertreter des Informationsverarbeitungsansatzes *Entscheidungsprobleme in zu stark rationalistischer Weise analysieren* und es wird aus dieser Annahme gefolgert, dass sie das faktische Verhalten der Entscheidungsträger in dem sie umgebenden, unendlich fließenden Strom an Informationen nur unvollständig oder sogar überhaupt nicht berücksichtigen würden. Diese Form der Kritik fußt auf der insb. im Garbage Can Decision Model (vgl. Abschnitt 3.5.4.2) manifestierten Auf-

fassung, wonach in der Unternehmenswirklichkeit organisatorische Entscheidungsprozesse keineswegs hoch rational verlaufen. Dieser Rationalismuseinwand erscheint jedoch aus mindestens zwei Gründen überzogen. Erstens kann eine systematische Analyse von Informationsströmen auch jenen Forschern nützliche Einsichten vermitteln, die an dem faktischen Entscheidungsverhalten von Unternehmen und ihren Mitgliedern interessiert sind. Und zweitens muss der Rationalismusvorwurf insofern als zu weitreichend bezeichnet werden, als auch bei einer Ausrichtung von Forschungsarbeiten auf das de-facto-Entscheidungsverhalten nicht sämtliche Potenziale in diese Richtung strömen sollten; ein Teil der Studien sollte vielmehr weiterhin vom Ziel der Identifikation idealtypischer Gestaltungsformen geprägt sein.

- Im Gegensatz zu dieser überzogenen Kritik bedarf es schließlich einer Bekräftigung jener eingangs erwähnten Einwände, wonach *informationsverarbeitungsorientierte Studien bislang zu einseitig auf die Informationsverarbeitung von Individuen ausgerichtet* sind. Zwar beziehen sich zahlreiche der der individuenzentrierten Informationsverarbeitungstheorie zurechenbaren Studien auf Arbeitnehmer mit und ohne Führungsverantwortung und somit auf wichtige Teile des Unternehmensgeschehens (vgl. Wald 2009); doch ist zu bemängeln, dass die *zwischen* den in Unternehmen tätigen Individuen ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse bislang noch nicht in erforderlichem Maße ausgeleuchtet worden sind. Deshalb sollten *Unternehmen* bzw. *Unternehmenseinheiten* noch stärker als bisher zum Objekt informationsverarbeitungstheoretischer Fragestellungen erhoben und die Antworten nicht nur in Merkmalen der beteiligten Individuen, sondern auch in solchen der Unternehmen(seinheiten) gesucht werden. Wenn hier also ein Plädoyer für eine Verstärkung des organisationszentrierten Stranges des Informationsverarbeitungsansatzes gehalten wird, dann erscheint überdies eine inhaltliche Schwerpunktverlagerung dieser Theorierichtung erforderlich: Bislang ist die organisationszentrierte Variante des Informationsverarbeitungsansatzes nämlich zu stark auf Organisationsprobleme der Gruppen- und Abteilungsebene ausgerichtet. Erforderlich ist jedoch eine ausdehnende Anwendung des Ansatzes zur Lösung gesamtunternehmensbezogener Fragestellungen („macro-level studies“).

**Überbetonung
des Informa-
tionsverarbei-
tungsaspekts**

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.1

1. Inwiefern ergänzt der Informationsverarbeitungsansatz die Situationstheorie?
2. Welche Gründe haben zum Bedeutungsgewinn des Informationsverarbeitungsansatzes beigetragen?
3. Diskutieren Sie den umgangssprachlichen und den im Wissenschaftsbereich vorherrschenden Informationsbegriff.
4. Worin unterscheidet sich „Wissen“ von „Informationen“?
5. Was versteht man unter einem „information overload“? Welche Strategien können zu dessen Begrenzung genutzt werden?
6. Erläutern Sie die übergeordnete Argumentationslogik des Informationsverarbeitungsansatzes.
7. Stellen Sie die Unterschiede zwischen der individuenzentrierten und der organisationszentrierten Variante des Informationsverarbeitungsansatzes dar.
8. Erläutern Sie die beiden axiomatischen Annahmen, auf denen die organisationszentrierte Variante des Informationsverarbeitungsansatzes ruht.
9. Wovon hängt der Informationsverarbeitungsbedarf von Unternehmen ab? Gehen Sie bei Ihrer Suche über die in diesem Buch genannten Faktoren hinaus und ordnen Sie die von Ihnen neu hinzugefügten Faktoren.
10. Beurteilen Sie die Informationsverarbeitungskapazitäten struktureller, technokratischer und personenorientierter Organisationsformen.
11. Warum werden Informationsverarbeitungsbedarf und Informationsverarbeitungskapazität als intervenierende bzw. latente Variablen bezeichnet?
12. Welche Arbeitsschritte sind bei einer Anwendung des Informationsverarbeitungsansatzes im Rahmen der Identifikation organisationsbezogener Fit-Konstellationen durchzuführen?
13. Erläutern Sie die dem Informationsverarbeitungsansatz entgegengesetzten Einwände und prüfen Sie auf dieser Basis, ob der Informationsverarbeitungsansatz wirklich zu einer Überwindung der Schwächen der Situationstheorie beitragen kann.

4.2 Neue Institutionenökonomische Theorie

Mit der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ist diejenige Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie gegeben, die seit den siebziger Jahren im Gesamtbereich der Betriebswirtschaftslehre den größten Aufschwung erfahren hat. Nicht nur im angelsächsischen, sondern auch im deutschsprachigen Einzugsbereich sind seither unzählige Forschungsarbeiten vorgelegt worden, die sich auf dieses Erklärungssystem gründen. Es ist nicht übertrieben, wenn an dieser Stelle ohne empirische Überprüfung behauptet wird, dass im deutschsprachigen Raum Hunderte von Doktoranden von ihren akademischen Lehrern eindringlich gebeten wurden, ihre Untersuchungen auf diese Theorierichtung zu gründen. An dieser äußerst großen Investitionssumme müssen sich die Neue Institutionenökonomische Theorie und ihr Ertrag messen lassen.

Der Begriff „Neue Institutionenökonomische Theorie“ ist deshalb angemessen, weil diese Theoriefamilie eine inhaltliche Erweiterung bzw. Modifikation der älteren Institutionenökonomischen Theorie (= Neoklassik) darstellt und weil sie auf das Ent- und Bestehen von Institutionen ausgerichtet ist. Weiterhin bedarf es des Hinweises, dass die Neue Institutionenökonomische Theorie im Schrifttum teilweise mit anderen Namensgebungen belegt wird. Bisweilen wird sie kürzer als Neue Institutionenökonomik, aufgrund ihres angelsächsischen Ursprungs als New Institutional Economics (NIE) oder auch als informationsökonomische Theorie bezeichnet. Letzteres deshalb, weil sie – wie sich zeigen wird – Kosten der Informationsbeschaffung und -nutzung im unternehmerischen Entscheidungsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Aber auch mit dem Begriff „ökonomische Theorie der Firma“ wird die Neue Institutionenökonomische Theorie umschrieben.

Bei der Neuen Institutionenökonomischen Theorie handelt es sich um eine Theoriefamilie, deren Varianten (Stränge, Zweige) nur partiell identische Aussageninhalte aufweisen. Gleichwohl ist ein Zusammenhalt bietendes integrierendes Band festzustellen, welches es rechtfertigt, diese Varianten als Glieder einer gemeinsamen Theorierichtung zu begreifen.

Von dem Familiencharakter dieser Theorierichtung ist der Aufbau des vorliegenden Abschnitts geprägt. Zunächst wird die Herkunft der Neuen Institutionenökonomischen Theorie skizziert, bevor im zweiten Teilabschnitt die gemeinsamen Ziele und verbindenden Merkmale der Varianten dieser Theoriefamilie aufgezeigt werden. Im darauffolgenden Teilabschnitt werden die allseits vorhandenen Grundannahmen der Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie diskutiert, bevor dann in einem seriellen Prozess die einzelnen Varianten (Verfügungsrechttheorie, Transaktionskostentheorie)

*Größte
Bedeutung*

*Neoklassik als
Vorläufer*

*Alternative
Bezeichnungen*

*Struktur des
Abschnitts*

rie und Prinzipal-Agent-Theorie) ausführlicher besprochen werden. Die Abgrenzung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie gegenüber anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien erfolgt in Teilabschnitt fünf, bevor die Ausführungen mit einer übergeordneten kritischen Würdigung der Neuen Institutionenökonomischen Denkrichtung abgeschlossen werden.

4.2.1 Herkunft der Neuen Institutionenökonomischen Theorie

Commons und Coase

Die Neue Institutionenökonomische Theorie geht auf die frühen Arbeiten der U.S.-amerikanischen Volkswirte Commons (1934) und Coase (1937) zurück. Diese haben sich in ihren Schriften kritisch mit der im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert in der Volkswirtschaftslehre vorherrschenden neoklassischen Theorie auseinandergesetzt. Überdies haben sie Vorschläge zur inhaltlichen Verfeinerung der neoklassischen Theorie unterbreitet.

Jahrzehnte der Ignoranz

Zwischen den dreißiger und sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurden die Werke von Commons und Coase zwar von den Volkswirten mit einiger Aufmerksamkeit beachtet; sie wurden damals jedoch noch nicht zu einem Angelpunkt der Theorieentwicklung bzw. -anpassung erhoben. Die Betriebswirtschaftslehre (und damit auch die Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre) zeigte damals sogar noch überhaupt kein Interesse an diesen Abhandlungen. Erst in den siebziger Jahren wandten sich die Volkswirte und in deren Kielwasser auch die Betriebswirte verstärkt dem Commonschen bzw. Coaseschen Denken zu. Ihre konzeptionellen Anregungen wurden sukzessive verfeinert und zum Denkgelände der Neuen Institutionenökonomischen Theorie verfestigt. Insbesondere Alchian und Demsetz (1972), Jensen und Meckling (1976) sowie vor allem Williamson (1975, 1985) haben die präzisierende Konzeptualisierung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie geleistet. Im deutschsprachigen Einzugsbereich hat die Arbeitsgruppe um Picot (1982, 1991; Picot/Dietl/Franck 1999) den größten Einfluss auf die Theoriediffusion ausgeübt.

Wiederentdeckung

Merkmale der Neoklassik

Der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie bestand in der Erkenntnis, dass die zuvor dominierende *Neoklassik* komplexe ökonomische Probleme sowie insb. die Entwicklung von Institutionen (Organisationen, Unternehmen) allenfalls ansatzweise zu erklären vermag. So geht die Neoklassik (zu den Grundannahmen der Neoklassik vgl. insb. Richter 1991; Picot/Dietl/Franck 1999) von rational handelnden Individuen (Akteuren) aus, die aufgrund einer als unbegrenzt vermuteten Informationsverarbeitungskapazität jederzeit über vollständige Informationen verfügen. Die Neoklassik unterstellt somit, dass wirtschaft-

liche Akteure auf vollkommenen Märkten stets optimale Entscheidungen treffen. Auch würden die Märkte ohne wesentliche Reibungsverluste funktionieren. Reibungsverluste (Transaktionskosten) sind für sie auch deshalb zu vernachlässigen, weil ein Netz vollständiger Verträge alle im Rahmen der Geschäftstätigkeit auftretenden Eventualitäten spezifiziert. Märkte werden somit als ideale Arenen für ökonomische Transaktionen erachtet. Aufgrund der allgemeinen Überlegenheit von Märkten billigt die Neoklassik den innerhalb von Institutionen ablaufenden Prozessen eine nachrangige Bedeutung zu. Ein Marktversagen und daraus herrührende Internalisierungsnotwendigkeiten gibt es für sie nicht bzw. stellt einen theoretisch uninteressanten Fall dar. Die neoklassische Wirtschaftstheorie ist somit durch eine „anti-institutionalistische Stoßrichtung“ (Pirker 1997, S. 67) geprägt. Für die Neoklassiker sind Institutionen nicht viel mehr als das Ergebnis einer unzulänglichen Praxis – Unglücksfälle also.

Einige dieser in die Neoklassik „eingelagerten“ Annahmen werden von den Vertretern der Neuen Institutionenökonomischen Theorie angezweifelt – mit dem Ergebnis der Herausbildung eben dieser neuen Theoriefamilie.

4.2.2 Gemeinsame Ziele, Forschungsfragen und Merkmale der Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie

Die Entwicklung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ist von *zwei übergeordneten Zielen* geleitet:

2 übergeordnete Erkenntnisziele

- Die Neue Institutionenökonomische Theorie will erstens das Denkmodell der Neoklassik dergestalt erweitern, dass sie ein Aussagensystem entwickelt, mit dem auch die Entstehung, Ausprägung und Ausdifferenzierung von Institutionen (Organisationen) erklärbar ist. Es sollen also nicht nur marktmäßig durchgeführte wirtschaftliche Aktivitäten erklärbar sein. Es geht um den Entwurf eines übergeordneten Aussagensystems, mit dem wirtschaftliche Aktivitäten *unterschiedlichster Art* (Markt, zweiseitige Kontrolle, Hierarchie etc.) beschreibbar und erklärbar sind.
- Überdies soll zweitens herausgearbeitet werden, welche besonderen ökonomischen Resultate beim Eingehen bestimmter Geschäftsdurchführungsformen (institutioneller Arrangements) zu erwarten sind. Die (nachfolgend näher zu besprechenden) Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie zielen also auf die Beurteilung der ökonomischen Effizienz von Institutionen bzw. der in ihrem Rahmen ablaufenden Arrangements ab.

2 konkretere Forschungsfragen

Bei diesem Bemühen ist die Theoriebildung von zwei handlungsleitenden Forschungsfragen geprägt (Ebers/Gotsch 1999):

- Welche (alternativen) Institutionen weisen bei welchen Arten ökonomischer Aktivitäten die relativ geringsten Koordinationskosten auf?
- Wie wirken sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen aus?

Merkmale

Aus diesen Zielen und Forschungsfragen sind die *Merkmale* der Neuen Institutionenökonomischen Theorie abgeleitet:

- Erstens werden Institutionen und die in ihnen genutzten Koordinationsinstrumente als „Rationalitätssurrogate“ (Picot/Fiedler 2002a, 2002b) begriffen. Institutionen – die mit North (1992, S. 3) als „die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion“ verstanden werden können – stellen also zulässige Ersatzlösungen für einen nicht immer vollkommen funktionierenden Markt dar.
- Die Neue Institutionenökonomische Theorie konzentriert sich auf die Analyse der ökonomischen Effizienz von Institutionen (Organisationen) einerseits bzw. Märkten andererseits. Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zur organisationssoziologischen Institutionentheorie (vgl. Abschnitt 4.7 – institutionalistischer Ansatz), die neben der ökonomischen Effizienz von Organisationen auch deren soziale Effizienz sowie insb. die gesellschaftliche Legitimation des Handelns in bzw. von Organisationen betrachtet. Die letztgenannten Aspekte werden von der Neuen Institutionenökonomischen Theorie weitgehend ausgeblendet.
- Überdies sollen die Erkenntnisse auf der Basis ökonomischer Grundüberlegungen gewonnen werden (Kosten- und Nutzenbetrachtungen werden in den Mittelpunkt gestellt). Der dabei gewählte Kostenbegriff ist wesentlich weiter gefasst als der in der Betriebswirtschaftslehre übliche: Unter „Kosten“ wird ein jedwedes Opfer verstanden, das mit einer bestimmten Geschäftsdurchführung verbunden ist. Diese Ausrichtung auf Kosten- und Nutzenüberlegungen soll dazu führen, eine *Theorie mit einem ökonomischen Grundgehalt* zu entwickeln. Die Methode der Effizienzbestimmung alternativer institutioneller Arrangements besteht im marginalanalytischen Vergleich: Für jede der betrachteten Arrangements sind Kostenvolumen zu bestimmen und einander gegenüber zu stellen.
- Ein wesentliches Merkmal der Neuen Institutionenökonomischen Theorie besteht schließlich darin, dass sie Elemente der volkswirtschaftlichen Mikroökonomie (zum Hineindrängen der Mikroökonomie in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre vgl. Schreyögg 2007), der betriebswirt-

schaftlichen Organisationstheorie und der Rechtswissenschaften miteinander verbindet. Sie will eben – wie zuvor dargelegt – ein übergeordnetes Aussagensystem darstellen.

Für sämtliche Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ist typisch, dass das innerhalb des jeweiligen Stranges entwickelte Denkgebäude *ein hohes Maß an inhaltlicher Kohärenz aufweist*. Es ist das erklärte Ziel, die Modellbildung auf einem oder wenigen zentralen Analysekriterien fußen zu lassen.

Hohe Kohärenz

4.2.3 Gemeinsame Grundannahmen der Varianten dieser Theoriefamilie

Trotz der unterschiedlichen Ausrichtung der drei Stränge der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ruhen diese doch auf *zehn gemeinsamen Grundannahmen* (Picot 1991; Schmidt 1992; Kaas/Fischer 1993; Picot/Dietl/Franck 1999):

10 Grundannahmen

- Erstens besteht die Ursache ökonomischer und insb. organisatorischer Probleme in der *Knappheit von Ressourcen*.
- Zweitens wird ein *methodologischer Individualismus* unterstellt, wonach die Individuen die Grundelemente der wirtschaftlichen Analyse darstellen. Die Individuen sind frei beim Treffen ihrer Entscheidungen. Es gibt keine kollektive Persönlichkeit; ein „Kollektiv“ ist nicht mehr als eine Gruppe von Individuen (Udéhn 2001).
- Drittens wird angenommen, dass die Individuen (Akteure) nach einer *individuellen Nutzenmaximierung* streben. Wirtschaftliche Akteure versuchen also, den ihnen selbst aus ökonomischen Handlungen entspringenden Nutzen weitestgehend zu steigern.
- Viertens wird eine *Stabilität der Nutzenfunktionen* der Akteure vermutet. Den Akteuren werden konsistente und stabile Präferenzen zugeschrieben.

... wie bei Neoklassik ...

Diese vier Grundannahmen entsprechen denjenigen der Neoklassik. Die nachfolgenden sechs Grundannahmen dagegen finden sich in der Neoklassik nicht; sie machen das Besondere der Neuen Institutionenökonomischen Theorie aus.

- Fünftens besteht bei den Individuen (Akteuren) eine *Ungleichverteilung von Information, Wissen und Fähigkeiten*. Die Individuen haben jeweils besondere Kenntnisse; ein Kernproblem des Wirtschaftens besteht somit darin, den Gesamtwert der arbeitsteilig erledigten Handlungsprozesse

... anders als bei Neoklassik ...

zu optimieren. Die Akteure versuchen, die aus der Ungleichverteilung von Informationen, Wissen und Fähigkeiten resultierenden Knappheitsprobleme durch Spezialisierung und Tausch zu bewältigen.

- Deshalb hat die Analyse sechstens von der im Untersuchungsbereich herrschenden *Informationsstruktur* auszugehen. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich aufgrund der Einsicht, dass Informationsasymmetrien Koordinationsprobleme auslösen (Göbel 2006). Diese Grundannahme erklärt auch die Theoriebezeichnung „Informationsökonomische Theorie“.
- Siebtens existieren *Reibungsverluste im Wirtschaftsprozess*. Wäre die zuerst erwähnte Knappheit von Ressourcen nicht vorhanden, dann könnten die bestehenden Reibungsverluste problemlos durch eine weitere Ressourcenzufuhr ausgeglichen werden.
- Achters entstehen in der Wirtschaftswelt durch diese Spezialisierungs- und Tauschprozesse *zahlreiche Interdependenzen*. Diese machen eine Abstimmung von Handlungen der Akteure erforderlich. Diese Abstimmungsaktivitäten stehen im Mittelpunkt des Organisationsproblems.
- Da neuntens die am Wirtschaftsprozess beteiligten Akteure nach individueller Nutzenmaximierung streben, setzt ein verlässlicher Besitz und Austausch von Gütern *Regeln* voraus, durch welche die sich auf die Güter beziehenden Rechte bestimmt, erworben, ausgeübt oder veräußert werden können. Das Spektrum der Regeln reicht dabei von Verträgen, Rechtsvorschriften, strukturellen Zuordnungen bis hin zu unternehmenskulturellen Normen. Die Regeln wirken auf das Verhalten der Akteure genauso ein wie auf ihre Entscheidungen.
- Und zehntens hat eine jegliche Analyse ökonomischer Aktivitäten auf der *Ebene von Institutionen* anzusetzen. Institutionen werden als durch Regeln bestimmte, relativ beständige Gruppen von Akteuren begriffen. Aus der Fokussierung auf Institutionen resultiert auch der Bestandteil „institutionenökonomisch“ im Theorienamen.

4.2.4 Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie

3 Theoriestränge

Wie bereits erwähnt, lassen sich innerhalb der Neuen Institutionenökonomischen Theorie mit der *Verfügungsrechtetheorie* (Property Rights Theory), der *Transaktionskostentheorie* (Transaction Cost Theory) und der *Prinzipal-Agent-Theorie* (Agency Theory, Agenturansatz, Prinzipal-Agent-Ansatz) drei Theoriestränge ausmachen. Diese unterscheiden sich insb. hinsichtlich des vor-

rangig erforschten Gegenstandsbereichs, einem Teil der zugrundegelegten Annahmen sowie dem angewandten Effizienzkriterium voneinander.

4.2.4.1 Verfügungsrechtetheorie

Die Verfügungsrechtetheorie ist zu Beginn der siebziger Jahre von Autoren wie Alchian und Demsetz (1972), Furubotn und Pejovich (1972) sowie De Alessi (1973) entwickelt worden. In den Mittelpunkt der Betrachtung werden Verfügungsrechte (Eigentumsrechte) gestellt (Sadowski/Pull 1997). *Unter Verfügungsrechten sind Rechte zu verstehen, die aus dem Eigentum an Gütern bzw. Ressourcen entspringen.* Diese Rechte differenzieren sich wie folgt (Richter 1991; Gerum 1992):

- Das Recht, eine Ressource (ein Gut) zu nutzen (*ius usus*). So kann bspw. der Eigentümer eines nicht-mitbestimmten Unternehmens frei darüber verfügen, ob er sein Kapital an einem deutschen oder einem ausländischen Standort investieren will.
- Das Recht, die aus der Ressourcennutzung entspringenden Erträge einzubehalten (*ius usus fructus*). Dem Eigentümer steht der Gewinn des Unternehmens zu.
- Das Recht, die Form und Substanz der Ressource (des Gutes) zu ändern (*ius abusus*). Der Eigentümer kann bspw. darüber befinden, ob er seine Ressource „produktionstechnologisches Know-how“ durch weiterführende Forschungsaktivitäten erweitert oder nicht.
- Das Recht, eines, mehrere oder alle vorgenannten Rechte auf andere zu übertragen (*ius successionis*). Es steht dem Eigentümer frei, ob er sein Unternehmen vererben, veräußern oder sogar verschenken will oder nicht.

Property Rights

Rechtearten

4.2.4.1.1 Grundannahmen der Verfügungsrechtetheorie

Gemäß der Verfügungsrechtetheorie ist im Wirtschaftsleben das Eigentum an einem Gut an sich recht wenig bedeutsam. Als wichtiger erachtet wird das Bündel der mit diesen Gütern bzw. Ressourcen verbundenen Rechte. Oder anders ausgedrückt: Verfügungsrechtetheoretiker weisen darauf hin, dass der Besitz eines Gutes, das zu nichts berechtigt, ökonomisch uninteressant ist (Picot 1981). Aufgrund dieser Erkenntnis liegt der Betrachtungsschwerpunkt der Verfügungsrechtetheorie *nicht* im Bereich der Handlungen der Akteure selbst, sondern bei den die Handlungen bestimmenden Verfügungsrechten. Wenn Ressourcen bzw. Güter gehandelt werden, dann werden nicht nur diese selbst, sondern darüber hinaus insb. die mit ihnen verbundenen Rechte übertragen (Manz/Albrecht/Müller 1994).

**Verfügungsrechte
bestimmen
Ressourcen-
allokation und
-nutzung**

Die Aussagen der Verfügungsrechtetheoretiker fußen nun auf der *axiomatischen Grundannahme*, dass der Inhalt der Verfügungsrechte die Allokation und die Nutzung von Gütern bzw. Ressourcen auf spezifische und vorher-sagbare Weise beeinflusst (Furubotn/Pejovich 1972). Akteure werden ökonomische Ressourcen bzw. Güter umso weniger im Rahmen ihrer Leistungs-erstellungsprozesse einsetzen, je weniger sie in den Genuss des Verwen-dungsrechts und des Rechts auf Aneignung des Überschusses kommen (Finsinger/Schneider 1985). Der durch Verträge bestimmte verfügungsrecht-liche Rahmen, innerhalb dessen die wirtschaftlichen Akteure wirken, beein-flusst deren Handlungsmuster somit fundamental. Vor dieser Denkkulisse werden die nachfolgenden fünf Fragen analysiert:

Forschungsfragen

- Wie sind die in Institutionen herrschenden Verfügungsrechte ausgestal-tet und verteilt?
- Welche Ursachen sind für eine spezifische Form der Entstehung bzw. Verteilung von Verfügungsrechten verantwortlich?
- Wie wandeln sich Verfügungsrechte über die Zeit hinweg?
- Welchen Einfluss üben unterschiedliche Verfügungsrechteverteilungen auf das Verhalten der ökonomischen Akteure aus (z. B. eine Bündelung der Verfügungsrechte auf wenige Akteure vs. Streuung der Verfügungs-rechte)?
- Welche Effizienz weisen – bei einer Zugrundelegung der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung der Akteure – alternative Verteilun-gen von Verfügungsrechten auf?

Beispiele

Konkrete Beispiele für unterschiedliche Verfügungsrechteverteilungen sind z. B. (1) mit zentralverwaltungswirtschaftlichen vs. Markt-Betrieben, (2) mit unterschiedlichen Formen der Unternehmensverfassung (die zentrale Frage lautet hier „In welcher Weise ist (a) das die Planung, Durchführung und Kontrolle unternehmensbezogener Entscheidungen legitimierende Koor-dinationsrecht, (b) das Gewinn- bzw. Verlustaneignungsrecht sowie (c) das Veräußerungsrecht auf die Unternehmenseigentümer, Manager, Arbeitneh-mer und externen Akteure verteilt?“), (3) mit unterschiedlichen Formen von Herrschaftsstrukturen im Top-Management (Governance-Strukturen) (Brauer/Schmidt 2005; Rank 2005), (4) mit alternativen Koordinationsmechani-smen (z. B. Zentralisation/Dezentralisation) (Frost 2005), (5) mit verschieden-artigen innovationsfördernden Organisationsstrukturen (Franck 2006), (6) mit unterschiedlichen Arten von Mitarbeiter-Beteiligungssystemen, (7) mit gesellschaftlichen Umstrukturierungsformen, (8) mit ungleichen patent-rechtlichen Bestimmungen oder (9) mit streuenden Haftungsregeln im Be-reich des Umweltschutzes gegeben.

Bei der Analyse derartiger Untersuchungsfelder begreifen die Verfügungsrechtetheoretiker Institutionen als „*Netze vollständiger Verträge*“. Gemäß dieser Vorstellung lassen sich Institutionen und ihre Umweltbeziehungen als eine endliche Zahl an aufeinander bezogenen Verträgen verstehen, die (1) vollständig sind im Hinblick auf die von den Akteuren gemeinsam zu regelnden Fragen sowie Rechte und Pflichten und die (2) nur einmal verhandelt werden. Die Unterscheidung zwischen vollständigen und unvollständigen (relationalen) Verträgen geht auf Studien des Rechtssoziologen Macaulay (1963) zurück. Nach dessen Verständnis liegen vollständige Verträge dann vor, wenn sämtliche Aspekte des Verhaltens der Vertragspartner im Kontrakt festgelegt sind. Beim Bestehen vollständiger Verträge ist es nicht erforderlich, dass sich die Akteure nach Vertragsschluss mit Zielen beschäftigen. Alle als relevant erachteten Fragen sind nämlich bereits im Vertrag geregelt. Handlungsspielräume, welche die Akteure nach eigenen Zielen ausfüllen könnten, gibt es nicht. Auch ist es dann belanglos, welche Akteure Vertragspartner sind. Da die Verfügungsrechtetheoretiker von derartig vollständigen Verträgen ausgehen, interessieren sie sich nicht für jene Handlungen, die Akteure im Kontext bzw. „zwischen“ den Regeln von Verträgen ausüben (vgl. Abschnitt 4.2.4.2.2). Untersucht werden ausschließlich das faktische Vertragsnetz und dessen Wirkungen (vgl. auch MacNeil 1978).

Nach verfügungsrechtetheoretischer Sicht verursacht die Herausbildung, Spezifikation, Zuordnung, Nutzung und Durchsetzung sowie Übertragung von Verfügungsrechten einen Leistungsverzehr (Kosten), der (die) als *Transaktionskosten* bezeichnet wird (werden) (bereits hier ist darauf hinzuweisen, dass die Verfügungsrechtetheorie und die Transaktionskostentheorie hinsichtlich des Transaktionskostenverständnisses voneinander abweichen: Bei der Transaktionskostentheorie, nicht jedoch bei der Verfügungsrechtetheorie sind Transaktionskosten auf den *Transfer* von Leistungen bezogen).

Überdies sind bei der Bewertung alternativer Verfügungsrechteverteilungen *externe Effekte* zu berücksichtigen: Ein externer Effekt liegt vor, wenn einem Akteur im Rahmen einer Verfügungsrechtestruktur nicht alle wirtschaftlichen Folgen seiner Ressourcennutzung eindeutig zugeordnet sind (dies führt zu Wohlfahrtsverlusten). Ein Beispiel häufig auftretender externer Effekte ist mit aus individuellen Handlungen resultierenden Schäden an der natürlichen Umwelt gegeben.

Basierend auf diesen beiden Überlegungen betrachtet die Verfügungsrechtetheorie die *Summe aus Transaktionskosten und den durch externe Effekte bedingten Wohlfahrtsverlusten* als Effizienzkriterium. Wenn die Summe aus Transaktionskosten und externen Effekten (Wohlfahrtsverlusten) relativ hoch ist, sind andere institutionelle Lösungen anzustreben.

Vollständige Verträge

Transaktionskosten

Externe Effekte

Wohlfahrtsverluste

Effizienzkriterium

**Verdünnte
Verfügungsrechte**

In Diskussionen zwischen Verfügungsrechtetheoretikern ist es üblich, vom „Verdünnungsgrad“ von Verfügungsrechten zu sprechen. „Verdünnte Verfügungsrechte“ liegen vor, wenn die einem Akteur aus einem Gut entspringenden Nutzungsmöglichkeiten (Verfügungsrechte) eingeschränkt sind, was insb. dann der Fall ist, wenn die Verfügungsrechte auf verschiedene Akteure verteilt sind.

Partialaussagen**4.2.4.1.2 Zentrale Aussagen der Verfügungsrechtetheorie**

Die Verfügungsrechtetheoretiker haben auf der Basis des erläuterten Grundannahmensystems eine Reihe formaler und materiell-inhaltlicher Aussagen abgeleitet (vgl. hierzu auch Ebers/Gotsch 1999; Thies 2005). Hierzu zählen Sätze wie:

- Die Verteilung von Verfügungsrechten, die durch die herrschende Rechtsordnung bestimmt ist, regelt, wer wann welche Ressourcen legitimerweise nutzen kann.
- Der Umfang und die Verteilung von Verfügungsrechten beeinflussen die Ressourcenallokation (vgl. bspw. das sogenannte Fischerboot-Beispiel von Alchian und Allen 1977).
- Die Akteure werden bei gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen solche Formen der Ressourcennutzung wählen und solche Verfügungsrechte etablieren, die ihren Nettonutzen maximieren.
- Je verdünnter die Verfügungsrechte, desto höher sind die Transaktionskosten und desto mehr treten externe Effekte auf. Bei einer starken Verdünnung von Verfügungsrechten können nämlich Ressourcen genutzt werden, ohne den Eigentümer der jeweiligen Ressource angemessen zu entlohnen (Beispiel: eine private Nutzung der PCs des arbeitgebenden Unternehmens). Eine starke Verdünnung von Verfügungsrechten ist demnach nachteilig. Der Idealfall besteht in einer Konzentration aller Rechte in einer Hand. Alchian und Demsetz (1972) sprechen von einem „central coordinator-monitor“.
- Fehlallokationen können dadurch reduziert werden, dass die Akteure jeweils das Recht an jenem Teil des Residualgewinns erhalten, den sie durch ihre Handlungen beeinflusst haben. Je größer der Einfluss eines Akteurs auf den Residualgewinn ist, desto größer sollte sein Anteil am Residualgewinn sein (hierdurch kann insb. das Ausmaß externer Effekte reduziert werden).

Bei Macharzina (1993) findet sich das Beispiel einer verfügungsrechtetheoretischen Analyse unterschiedlicher Mitbestimmungssituationen (Frick 2004), welches auf die soeben vermutete Überlegenheit konzentrierter („verdick-

ter“) Verfügungsrechte – wie sie beim klassischen, nicht-mitbestimmten Unternehmen gegeben sind – hinausläuft (vgl. Abbildung 4-3; vgl. auch Schewe 2005).

Verfügungsrechtetheoretischer Unternehmensverfassungsvergleich

Abbildung 4-3

Eigentümergeführtes Unternehmen	Publikums-gesellschaft	Mitbestimmtes Unternehmen
<i>Verfügungsrechteverteilung</i>		
Konzentration der Verfügungsrechte (Koordination, Aneignung des Gewinns, Veräußerung) beim Unternehmer	Trennung zwischen Eigentum in engerem Sinne (Veräußerungsrecht; Recht auf Gewinnaneignung) und Verfügungsmacht (Koordinationsrecht)	Koordinationsrecht ist zwischen eigentümer- und arbeitnehmerorientierten Entscheidungsträgern auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene aufgeteilt
<i>Einzelbeurteilung</i>		
- Spezialisierungsvorteile des Unternehmers hinsichtlich Koordinations-, Überwachungs- und Bewertungsaufgaben - hohe ökonomische Motivation des Unternehmers durch konzentrierte Verfügungsrechtzuordnung - geringe Kontrollkosten - Minimierung der ökonomischen Effizienzverluste durch Reibungen im Koordinations- und Kontrollprozess	- Eigentümer haben teilweise hohe Managerkontrollkosten (Organisation der Anteilseigner, Meinungsbildung, Informationsbeschaffung etc.) - die Gefahr einer zu hohen Machtkonzentration beim Management ist aufgrund von Wettbewerb am Absatzmarkt, der Möglichkeit der Eigentümer, ihre Rechte am Unternehmen zu veräußern sowie der Karrierekonkurrenz unter den Managern eingeschränkt	- Beschränkung der Vertragsfreiheit - Schmälerung der Eigentumsrechte an Kapitalgütern - Absinken des ökonomischen Leistungsniveaus - Auseinanderklaffen der Planungshorizonte sowie der Risikoneigung von Arbeitnehmern und Unternehmern sowie Nichtmarktfähigkeit der Arbeitnehmerteilhabe begünstigen kurzfristiges, suboptimales Handeln - Mängel in der Entscheidungsqualität (Langsamkeit, Trennung von Kompetenz und Verantwortung)
<i>Fazit</i>		
geringe Transaktionskosten führen zu Effizienzvorteilen	deutliche Effizienzverluste entstehen nur unter speziellen Bedingungen wie ungenügendem arbeitsmarktlischen Wettbewerb, sehr breiter Kapitalstreuung, mangelhaftem Angebot an Führungskräften etc.	erhebliche Effizienznachteile; die ökonomische Nachteiligkeit institutionalisierter Mitbestimmung zeigt sich schon daran, dass sie nicht freiwillig auf vertraglicher Basis entstanden ist

4.2.4.1.3 Kritische Würdigung der Verfügungsrechtetheorie

Beurteilung

Die Fachgemeinschaft (z. B. Picot 1991; Gerum 1992; Macharzina 1993; Meckl/Kubitschek 2000) hat sich intensiv mit der Verfügungsrechtetheorie beschäftigt. Nachfolgend soll auf jene beurteilenden Argumente eingegangen werden, die für diesen Theoriestrang spezifisch sind.

Vorzüge

Die Verfügungsrechtetheorie hat erstens fraglos zur Entwicklung eines vielschichtigeren Bildes von Unternehmen beigetragen. Diese werden nicht als undifferenzierte, monolithische Blöcke, sondern als heterogene Gebilde unterschiedlichster Interessen sowie als dynamische Geflechte von Vertragsbeziehungen angesehen. Die Verfügungsrechtetheorie erkennt, dass die Rechte der *einzelnen* Akteure (bzw. die Spezifikation dieser Rechte) im Rahmen der Ressourcenallokationsentscheidungen von Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen (Jensen/Meckling 1976). Zweitens reduziert diese Theorie Unternehmen nicht auf Produktionsfunktionen, sondern begreift sie als vielseitig gestaltbare Institutionen. Und drittens erscheint auch der Gedanke fruchtbar, dass unterschiedliche Verfügungsrechte an Unternehmen sowie unterschiedliche Verfassungen von Unternehmen ungleiche Verhaltensweisen von Akteuren auslösen.

Nachteile

Auf der anderen Seite lässt sich die Vielfalt der in Unternehmen bestehenden Eigentums-, Verfassungs- und Koordinationsformen kaum auf der Beschreibungsebene weniger Vergleichskriterien (Transaktionskosten, externe Effekte) abbilden. Die Eigentums-, Verfassungs- und Koordinationsformen sind zu wesensverschieden, als dass eine derartige standardisierende Betrachtung möglich ist. Zweitens leidet die Verfügungsrechtetheorie unter erheblichen Spezifikationsproblemen des zentralen Konstrukts „Verfügungsrechte“. Insbesondere sind die zur Beurteilung von Rechtsausmaßen erforderlichen Nutzenfunktionen der Akteure empirisch nicht überprüft. Erhebliche Messprobleme sind zu erwarten. Drittens werden verfügungsrechtetheoretische Analysen sehr häufig aus einer Ex-post-Warte vollzogen. Das Gewesene, allenfalls das gegenwärtig Bestehende wird thematisiert. Zukunftskonforme Lösungen werden kaum diskutiert und schon gar nicht innovativ erarbeitet. Viertens können die auf Verträge einwirkenden Rahmenbedingungen (insb. Gesetze, Satzungen, Rechtsprechungen, Verhaltensweisen der Einfluss ausübenden Institutionen etc.) allenfalls ansatzweise auf der Basis verfügungsrechtetheoretischer Argumente erklärt werden. Fragwürdig ist fünftens die A-priori-Annahme einer größeren Effizienz bestimmter Verfügungsrechteverteilungsformen. Die Theorie ist nicht mehr als ein die herkömmlichen Verhältnisse stabilisierendes Vehikel (Steigbügelhalterfunktion). Sechstens neigen verfügungsrechtetheoretische Untersuchungen zur Betrachtung hoch aggregierter, abstrakter Verfügungsrechteverteilungsformen wie „planwirtschaftlicher Betrieb“, „Mitarbeiterbeteiligung“, „mitbestimmtes Unternehmen“. Die innerhalb dieser Klassen jeweils

bestehende Ausprägungsvielfalt wird weitgehend ignoriert. Die Analysen sind also vielfach auf reine Grundformen beschränkt. Mit der Verfügungsrechtetheorie ist somit ein überaus allgemeines und abstraktes Analyseraster gegeben. Sie kommt über einen heuristischen Charakter nicht hinaus. Siebentens erscheint auch das Ausgehen der Verfügungsrechtetheorie von vollständigen Verträgen problematisch: In der Realität (1) wird eben nicht nur einmal vor Vertragsbeginn über alle denkbaren Eventualitäten verhandelt und (2) daher ist die Durchsetzung von Vertragspflichten mit erheblichen Problemen verbunden. Achtens kennt die Verfügungsrechtetheorie im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie und zur Prinzipal-Agent-Theorie die individuelle Nutzenmaximierung als einzige Verhaltensannahme. Dies bedeutet, dass sie realitätsnahe Annahmen wie Opportunismus und beschränkte Rationalität ausblendet. Sie weist somit in besonderem Maße modellplatonische Züge auf. Neuntens lassen die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse verfügungsrechtetheoretischer Arbeiten bei der Beurteilung von Eigentum und Verfügungsgewalt vermuten, dass die verfügungsrechtetheoretischen Schriften relevante Einflussfaktoren nicht genügend berücksichtigt haben. Noch weniger als die nachfolgend zu diskutierende Transaktionskostentheorie berücksichtigt die Verfügungsrechtetheorie den jeweiligen situativen Handlungskontext. Und zehntens ist die Verfügungsrechtetheorie empirisch nur partiell erhärtet. Gemischte Befunde liegen vor.

4.2.4.2 Transaktionskostentheorie

Innerhalb der Neuen Institutionenökonomischen Theorie hat die Transaktionskostentheorie fraglos die größte Bedeutung erlangt. Zu ihrer Entwicklung haben insb. Coase (1937), Williamson (1985) sowie Teece (1984) beigetragen; sie sind bis heute die Hauptvertreter dieser Theorierichtung. Im deutschsprachigen Einzugsbereich dominiert die Arbeitsgruppe um Picot (1982, 1991), wenngleich auch Spremann (1988) und Brand (1990) ebenfalls wichtige Beiträge geleistet haben.

Flagship der NIE

4.2.4.2.1 Coases seminaler Artikel als Ausgangspunkt

Die Transaktionskostentheorie stellt nicht nur die bedeutendste, sondern auch die älteste Variante der Neuen Institutionenökonomischen Theorie dar. Der sie leitende Gedanke wurde nämlich bereits 1937 durch Ronald Coase entfaltet. All das, was zu dessen Aussagensystem später hinzugefügt worden ist, kann als eine mehr oder weniger graduelle Verfeinerung des schon damals eingeführten Basisargumentes begriffen werden.

Coase hat in seinem Artikel bereits die Frage aufgeworfen, warum es überhaupt Unternehmen gibt. Diese Frage stelle sich, weil es doch auch möglich

Warum gibt es Unternehmen?

sei, sämtliche wirtschaftlichen Aktivitäten auf einer individuellen Basis durchzuführen (dies hieße, dass jeder Akteur in Eigenregie Marktleistungen erstellt, er seine Überschussproduktion am Markt anbietet und er dafür die von ihm benötigten, von ihm jedoch nicht selbst hergestellten Leistungen am Markt beschafft).

Die Durchführung wirtschaftlicher Aktivitäten in Unternehmen (*hierarchische Koordination*, bei der das Handlungspaar „Anweisung und Gefolgschaft“ als Koordinationsmechanismus fungiert) stellte für Coase keine Selbstverständlichkeit dar. Für ihn ist sie nur *eine* Alternative im Raum möglicher Geschäftsdurchführungsformen, der insb. die vorbezeichnete *marktmäßige Koordination* (bei der mit dem Preis der zentrale Koordinationsmechanismus gegeben ist) gegenübersteht. Im Hinblick auf die sich ergebende grundlegende Alternativenentscheidung zwischen Markt und Hierarchie verwies nun Coase darauf, dass das Bestehen von Unternehmen eine sorgfältige Analyse der durchzuführenden Geschäfte („Transaktionen“) und insb. der jeweils auftretenden Kosten erfordert.

**Begriff der
Transaktion**

Als Transaktionen werden Transfers bzw. Übertragungen von Gütern, Dienstleistungen oder Informationen zwischen wirtschaftlichen Einheiten verstanden. Transaktionen stellen also Tauschhandlungen, vertragliche Formen des Eigentumstransfers bzw. der Neukombinationen von Verfügungsrechten dar (Brand 1990). Beispiele für derartige Übertragungen bestehen in der Beschaffung eines im KfZ-Bau benötigten Rohbleches bei einem Stahlhersteller, in der Bereitstellung eines Getriebekastens durch eine Abteilung A für eine andere Abteilung B oder in der Schulung von Mitarbeitern in einem unternehmensexternen Trainingszentrum. In sämtlichen Beispielfällen arbeiten mehrere Einheiten (Stahlhersteller/KfZ-Hersteller; Abteilung A/Abteilung B; Unternehmen/Trainingszentrum) arbeitsteilig zusammen.

**Transaktions-
kosten als
Kriterium**

Coases wesentliche Leistung bestand nun darin erkannt zu haben, dass bei der Beantwortung der Frage „Markt“ oder „Hierarchie“ (oder ggf. andere Transaktionsformen wie die vorgenannten) nicht nur die damals schon intensiv analysierten Produktionskosten, sondern darüber hinaus vor allem die Transaktionskosten zu betrachten sind. Jede Geschäftsdurchführungsform („Transaktionsform“) ist nämlich mit spezifischen, für sie typischen Transaktionskosten verbunden, die es neben den Produktionskosten ebenfalls zu berücksichtigen gilt.

Zentrale Aussage

Zurückkommend auf Coases Ausgangsfrage des letztlichsten Grundes der Existenz von Unternehmen bedeutet dies, *dass es Unternehmen gibt, weil die marktmäßige Geschäftsdurchführung eine Gesamtsumme an Produktions- und Transaktionskosten verursacht, die unter bestimmten Bedingungen höher ist als das Gesamtvolumen an Produktions- und Transaktionskosten, das bei einer Geschäftsdurchführung innerhalb des Unternehmens anfällt.*

Coase hat somit das Konstrukt der Transaktionskosten in die ökonomische Theorie eingebracht und als zentrales Entscheidungskriterium für den Vergleich alternativer Geschäftsdurchführungsformen identifiziert.

4.2.4.2.2 Merkmale und Aussageelemente der Transaktionskostentheorie

Die enge Verwandtschaft der Transaktionskostentheorie mit der Verfügungsrechtetheorie ist offensichtlich: So werden in beiden Fällen Transaktionskosten (die freilich nicht völlig deckungsgleich ausgedeutet werden) als Effizienzkriterium verwendet. Die beiden Theoriestränge sind aber auch deshalb aufeinander bezogen, weil aus verfügungsrechtetheoretischer Perspektive gesehen eine Transaktion nichts anderes ist als eine Übertragung von Verfügungsrechten (Commons 1934). Somit lässt sich die Transaktionskostentheorie als eine „interaktions- bzw. leistungstransferorientierte Verfügungsrechtetheorie“ begreifen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der Verfügungsrechte- und Transaktionskostentheorie besteht jedoch darin, dass Erstere von vollständigen, Letztere hingegen von unvollständigen (relationalen) Verträgen ausgeht (vgl. Abschnitt 4.2.4.1.1). Gemäß der Transaktionskostentheorie ist es im Regelfall weder möglich noch sinnvoll, dass in Verträgen praktisch alles „festgezurt“ wird. Macaulay (1963) hat in seinem empirischen Projekt wohl auch deshalb relationale Verträge viel häufiger vorgefunden als vollständige. Einerseits würde die Erstellung sehr umfangreicher vertraglicher Regelwerke einen viel zu hohen Ressourcenbedarf bedingen; andererseits würden durch derartige facettenreiche Übereinkünfte jegliche Flexibilitätspotenziale zunichte gemacht. Beispiele für „luftig konstruierte“ unvollständige Verträge sind neben dem in der nachfolgenden Box 13 genannten Versicherungsfall mit Arbeitsverträgen, aber auch mit formalen Organisationsstrukturen gegeben: So wird in Arbeitsverträgen üblicherweise darauf verzichtet, sämtliche Aspekte der zu erbringenden Arbeit im Vertrag absolut eindeutig festzuschreiben, unter anderem deshalb, um Handlungsspielräume zu eröffnen.

Anhand dieser Diskussion von vollständigen und relationalen Verträgen dürfte deutlich geworden sein, dass der Begriff des relationalen Vertrags nicht auf den Bereich der rechtlich einklagbaren Übereinkünfte beschränkt ist. Vielmehr schließt er auch das Feld der weichen Übereinkünfte („soft contracting“ – Picot 1982, S. 278) mit ein. Transaktionskostentheoretiker können also – indem sie ihre Denkwelt auf relationale, nicht-vollständige Verträge ausdehnen – prinzipiell alle bedeutsamen Realphänomene, selbst bis hin zur Unternehmenskultur in ihre Analysen mit einbeziehen.

*Unvollständige
Verträge*

Soft contracting

Box 13

Relationale Verträge in der Praxis: Versicherungsgewerbe

Relationale Verträge findet man gehäuft in der Versicherungswirtschaft, insb. im Zusammenhang mit der Versicherung gegen Schäden, die aus Katastrophen resultieren. Katastrophen, ob zufällig durch die Natur verursacht oder vorsätzlich durch Menschen, bergen oft im Vorhinein unvorstellbare Risiken in sich. Die Art und der Umfang möglicher Schäden können ex ante genau so wenig exakt bestimmt werden wie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Die Risiken sind noch unschärfer als in anderen Versicherungszweigen. Dabei ist zu beachten, dass auch im Fall einer Naturkatastrophe der Schaden nur zum Teil von der Stärke der Naturgewalten abhängt. Ein wesentlicher Einflussfaktor besteht in dem Ausmaß präventiver Maßnahmen des Katastrophenschutzes. Als Auslöser von Katastrophen ist deshalb ein Zusammenwirken von menschlichem Verhalten und Naturgewalten anzunehmen. Dies macht es für die Versicherungsunternehmen noch schwieriger, die Folgen von Katastrophen genau vorherzusagen. Dementsprechend kann die versicherungsvertragliche Regelung nicht alle möglichen Fälle und Folgen berücksichtigen. Eine Formulierung vollständiger Versicherungsverträge ist somit kaum möglich.

Beim Abschluss relationaler Versicherungsverträge spielt der Informationsstand der beiden Vertragsparteien eine wichtige Rolle. Im Idealfall verfügen beide Parteien über exakt die gleichen Informationen, was einer präzisen Abschätzung des Risikos und einer Überprüfung der Angemessenheit der Versicherungsprämie dient. Als Informationsgrundlage kommen für die Versicherungsunternehmen Selbstauskünfte der Versicherungsnehmer sowie rechtliche Vorschriften zur Katastrophenvorsorge in Betracht. Der Versicherungsnehmer kann die Leistungs- und Prämienangebote unterschiedlicher Versicherungsgesellschaften miteinander vergleichen. Die Güte der Beziehung zwischen den Vertragspartnern ist folglich von großer Bedeutung.

Sowohl das Versicherungsunternehmen als auch der Versicherungsnehmer ziehen aus der relationalen Vertragsgestaltung Vorteile. Das Versicherungsunternehmen kann Kosten einsparen, die ihm im Zusammenhang mit der Formulierung eines vollständigen Vertrages entstehen würden. Wenn überhaupt möglich, würde es sehr viel Zeit und Geld erfordern, um alle möglichen zukünftigen Schäden und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten zu bestimmen. Von dieser Kostenersparnis profitiert auch der Versicherungsnehmer, da er geringere Beiträge zu bezahlen hat. Überdies wird der Versicherungsvertrag durch die vermiedene Komplexität übersichtlicher. Dies hat zur Folge, dass der Versicherungsnehmer ihn schneller verstehen kann. Dadurch wird ein Abschluss des Versicherungsvertrages wahrscheinlicher. Die Zufriedenheit des Versicherungsnehmers steigt und die seitens des Versicherungsunternehmens benötigte Zeit, um Vertragsdetails zu erklären, verringert sich.

Den Vorteilen, die dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer aus einer relationalen Vertragsgestaltung resultieren, stehen jedoch spezifische Risiken gegenüber. So kann Letzterer Informationen unterschlagen oder Falschangaben machen mit der Konsequenz, dass das Versicherungsunternehmen die

Eintrittswahrscheinlichkeit und die drohende Schadenshöhe fehlerhaft einschätzt. Überdies kann der Versicherungsnehmer nach Vertragsabschluss sein Verhalten ändern, wodurch die Wahrscheinlichkeit des Eintritts und die Höhe eines Schadens ansteigen. Der Versicherungsnehmer kann in diesem Fall die Auszahlung aus seinem Versicherungsvertrag teilweise selbst steuern. Somit beinhaltet der Versicherungsvertrag Anreize, entweder die Mühen und Kosten für den sorgfältigen Umgang mit dem versicherten Risiko einzusparen oder sogar Ressourcen dafür einzusetzen, um das Entstehen von Schäden zu provozieren. Für den Versicherungsnehmer bergen relationale Verträge das Problem, dass die Versicherungsbeiträge im Verhältnis zum wirklichen Risiko zu hoch festgesetzt werden, weil auf eine detaillierte Schadensanalyse verzichtet wird. Hier ist die Gefahr beträchtlich, dass das Risiko seitens des Versicherungsunternehmens falsch eingeschätzt wird. Ein weiteres Problem kann für den Versicherungsnehmer entstehen, wenn nicht eindeutig vertraglich festgehalten ist, in welchen Fällen das Versicherungsunternehmen zur Zahlung verpflichtet ist. Dadurch kann es zu unerwarteten finanziellen Verlusten kommen.

Damit die Vorteile relationaler Versicherungsverträge überwiegen können, ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer notwendig. Vor allem bedarf es eines Austauschs wahrheitsgetreuer Informationen. Als Folge kann das Risiko genauer bestimmt werden. Da der Versicherungsnehmer auch gezielt Informationen zurückhalten kann, um die Beiträge zu senken, werden üblicherweise Anreize zur Offenlegung von Informationen geschaffen. Zu denken ist etwa an ein bewusstes preisliches Entgegenkommen bei der Versicherungstantieme. Die Möglichkeit der Beeinflussung des Beitrags durch kooperatives Verhalten stellt für den Versicherungsnehmer einen Anreiz zu fairem Verhalten dar. Damit vermieden werden kann, dass der Versicherungsnehmer nach Abschluss des Vertrages Präventionsmaßnahmen vernachlässigt oder sogar nach Eintritt einer Katastrophe Maßnahmen zur Schadensbegrenzung unterlässt, werden Selbstbehalte oder Deckungshöchstsummen in den Verträgen festgehalten. Schließlich helfen sich die Versicherungsunternehmen mit dem Abschluss von Rückversicherungsverträgen. Aufgrund ihrer weltweiten Aktivitäten und ihres hohen Kapitalbestandes haben Rückversicherungsgesellschaften größere Möglichkeiten, Risiken zu diversifizieren. Dies ermöglicht eine bessere Streuung von Katastrophenrisiken.

Quellen: Doherty/Muermann 2004; Nell/Richter/Schiller 2004.

Spätere, der Transaktionskostentheorie zuzurechnende Arbeiten haben an er Coaseschen Sichtweise nicht grundlegend „gerüttelt“: Wenn die Vorzugswürdigkeit alternativer organisationaler Arrangements zu beurteilen ist, dann müssen nach Ansicht der Transaktionskostentheoretiker (1) Transaktionen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden und (2) es dürfen nicht nur die jeweiligen Produktionskosten, sondern es muss die Gesamtsumme aus Produktionskosten und Transaktionskosten betrachtet werden.

**Koordinations-
problem**

Aufgrund der Ausrichtung auf Transaktionen und Transaktionskosten hebt die Transaktionskostentheorie das Phänomen der *Koordination arbeitsteiliger Handlungen* hervor; im Wesentlichen untersucht sie also die Kosten der Abstimmung wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen unter verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen.

**4.2.4.2.3 Transaktionskosten im Mittelpunkt des
Aussagensystems****Begriff der
Transaktions-
kosten**

Wenn nunmehr das Augenmerk auf das Konstrukt der Transaktionskosten zu richten sein wird, dann muss bereits vorab darauf hingewiesen werden, dass der Transaktionskostenbegriff bislang noch nicht exakt spezifiziert worden ist. Konsens besteht jedoch dahingehend, dass er alle Nachteile, Opfer oder Kosten umschreibt, die Akteure im Rahmen der Anbahnung, Vereinbarung, Durchführung und Überwachung von Prozessen der Leistungsübertragung zu tragen haben (vgl. hierzu auch Bössmann 1983; Schmidt 1992). Auch Arrow (1969, S. 48) bemüht sich um eine Charakterisierung dieses schillernden Konstrukts; er bezeichnet Transaktionskosten als „cost of running the economic system“.

**Ex ante
vs. ex post**

In konzeptioneller Hinsicht ist zwischen Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten zu unterscheiden (Williamson 1985; Eigler 1996).

- *Ex-ante-Transaktionskosten* umfassen alle Geschäftsdurchführungskosten, die *vor der Vereinbarung* (somit vor Vertragsschluss) anfallen, also (1) Kosten der Identifikation möglicher Geschäftspartner (z. B. Bestimmung des Spektrums möglicher Lieferanten oder der Gruppe unternehmensinterner Einheiten, die für eine Kooperation offen sind), (2) Kosten der Beurteilung bzw. Überprüfung der Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der externen bzw. internen Geschäftspartner sowie (3) Kosten von Verhandlungen und Vereinbarungen über den möglichen Inhalt gemeinsam durchzuführender Geschäfte.
- *Ex-post-Transaktionskosten* beinhalten sämtliche *nach Vertragsschluss* anfallenden Kosten, z. B. (1) Kosten der Überprüfung der Konformität der Leistungserbringung, (2) Kosten der Gewährleistung der Leistungserbringung (z. B. Versicherungsgebühren) oder (3) Kosten der Vertragsanpassung.

Eine Analyse der zu Transaktionskosten führenden Handlungen (Markttransparenz verschaffen, Lieferanten prüfen, Lieferanten vertraglich binden etc.) verdeutlicht, dass das Auftreten von Transaktionskosten insb. in zwei Ursachenkomplexen bedingt ist: dem Opportunismus sowie der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Akteure.

- Der Begriff *Opportunismus* umschreibt ein Verhaltensmuster von Akteuren, das auf ein konsequentes Ausnutzen von sich bietenden Gelegenheiten abzielt (Söllner 1998; Kloyer 2005). Aufgrund der Begrenztheit der verteilungsfähigen Wertmenge geht das opportunistische Verhalten üblicherweise zu Lasten des Zielerreichungsgrads anderer. Nicht selten mündet es in einem eigennützligen Handeln. Das Konzept des Opportunismus stellt somit eine Steigerung des Konzepts der individuellen Nutzenmaximierung dar (vgl. auch Pietsch 2005).
- Die *begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten* (begrenzte Rationalität) der Akteure (vgl. Abschnitt 3.5.2) führt dazu, dass die Suche nach und Übereinkunft mit geeigneten Transaktionspartnern eben nicht unendlich schnell, äußerst perfekt und ohne jeglichen Aufwand geschehen kann. Letztlich ist es die begrenzte Rationalität der Akteure, welche die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten eröffnet. Wenn alle alles wissen würden, gäbe es keine Nischen, die lediglich Einzelnen zur Nutzung offen stehen.

Darüber hinaus gehen die Transaktionskostentheoretiker auch noch von einer *Risikoneutralität* der Akteure aus. Wirtschaftliche Akteure entscheiden also ausschließlich auf der Grundlage des Erwartungswerts von Handlungsalternativen.

4.2.4.2.4 Transaktionskostentheoretische Modellbildung

Im Rahmen von transaktionskostentheoretischen Modellen wird zwischen abhängigen und unabhängigen (beeinflussenden) Größen differenziert:

- Die *abhängige*, einer Wahlhandlung unterliegende *Größe* ist mit den zu vergleichenden Formen institutioneller Arrangements (z. B. hierarchische Durchführung, marktmäßige Durchführung oder Zwischenformen) gegeben.
- Im Bereich der *beeinflussenden*, der *Situationsvariablen* wird häufig mit den von Williamson (1985, 1990) eingeführten Größen „Transaktionshäufigkeit“, „Investitions- bzw. Faktorspezifität“, „Unsicherheit“ und „allgemeine Transaktionsatmosphäre“ gearbeitet. Der Inhalt und die Bedeutung dieser vier Situationsvariablen stellen sich wie folgt dar:
 - Die Variable *Häufigkeit von Transaktionen* umschreibt, wie oft sich eine bestimmte Art eines Leistungstransfers innerhalb der Transaktionsbeziehung zweier Partner wiederholt. Die Häufigkeit von Transaktionen ist einerseits deshalb bedeutsam, weil eine große Häufigkeit die Möglichkeit zur Nutzung von Skalen- und Synergie-

Opportunismus

*Informations-
verarbeitungs-
kapazitäten*

Risikoneutralität

*Gestaltungs-
variablen*

*Situations-
variablen*

Häufigkeit

Spezifität

- effekten eröffnet, andererseits hat sie Gewicht, weil mit ihrem Ansteigen die Abhängigkeit vom Transaktionspartner zunimmt.
- Mit der Variable *Spezifität der erforderlichen Investitionen (Faktorspezifität)* wird umschrieben, ob die zur Erstellung des transferierten Gutes erforderlichen Ressourcen ausschließlich im Zusammenhang mit diesem Gut nützlich oder ob diese Ressourcen auch im Hinblick auf andere Güter bzw. Transaktionen einsetzbar sind. Wenn zum Beispiel die Daimler AG in die neue S-Klasse eine völlig neue Art eines Kühlers einbauen will, dann ist es wahrscheinlich, dass ihr Zulieferer Behr GmbH & Co. KG („Kühler-Behr“) für die Herstellung dieses Kühlers technologische Infrastruktur bereitstellen und vorhalten muss, die sich nicht zur Produktion anderer Kühler verwenden lässt. Die Spezifität der zu tätigenen Investitionen ist in diesem Fall hoch. Es liegt eine Kombination aus Anlagen- und Abnehmerspezifität vor (weitere Formen von Spezifität bestehen in der Standortspezifität, Humankapitalspezifität (Brandl/Welpe 2006), Termspezifität und Markenspezifität (vgl. Williamson 1991; Kaas/Fischer 1993)). Die Spezifität von Investitionen nimmt deshalb Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten, weil bei einer hohen Spezifität für beide Seiten ein Wechsel des Geschäftspartners nicht so leicht möglich ist. Oder mit Williamson (1985) formuliert: Eine hohe Spezifität von transaktionsrelevanten Investitionen führt zu einem „lock-in“. Im Extremfall sind die Geschäftspartner auf Gedeih und Verderb einander ausgeliefert.

Unsicherheit

- Die im Transaktionsfeld vorliegende *Unsicherheit* ergibt sich aus der Abwesenheit hinreichender Informationen (vgl. Abschnitt 4.1.4.1). Die Unsicherheit der Transaktionspartner kann sich sowohl auf die im Transaktionsfeld bestehenden situativen Gegebenheiten (die Akteure haben nicht genügend Informationen über die gegenwärtigen und die zukünftigen Verhältnisse (= parametrische Unsicherheit)) als auch auf das Verhalten des jeweils anderen Transaktionspartners (= Verhaltensunsicherheit) beziehen. Die im Transaktionsfeld bestehende Unsicherheit ist insofern bedeutsam, als die zu vergleichenden Geschäftsdurchführungsformen (Markt, Hierarchie etc.) den Transaktionspartnern unterschiedliche Handlungsspielräume zugestehen.

Atmosphäre

- Die als flankierende, von Williamson nicht allzu exakt umgesetzte Variable *Transaktionsatmosphäre* inkorporiert alle für die Koordination einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen und technologischen Rahmenbedingungen. Diese sind zu berücksichtigen, weil der Spielraum zu opportunistischem Verhalten von den jeweils vorherrschenden Werthaltungen (soziale Rahmenbedingungen) ab-

hängt und weil durch technologische Neuerungen (insb. die Informations- und Kommunikationstechnologie) die Möglichkeiten rationalen Verhaltens erweitert, der Spezifitätsgrad von Leistungsbeziehungen verändert und die Möglichkeiten zu kostenarmen häufigen Leistungstransfers geschaffen werden.

Unabhängig von dieser situativen Ausdifferenzierung bzw. Auffächerung bleibt Coases Grundannahme auch nach dieser von Williamson vorgenommenen Modellerweiterung gültig: Es ist jener institutionelle Rahmen (jene Geschäftsdurchführungsform) zu bevorzugen, welcher die geringsten Transaktionskosten verursacht.

In dem hauptsächlich mit den drei erstgenannten Situationsvariablen arbeitenden Modell geht Williamson (1990) davon aus, dass sich die Alternative Hierarchie – Williamson spricht von vereinheitlichter Kontrolle – bei einer hohen Transaktionshäufigkeit, einer hohen Spezifität der für die Transaktion erforderlichen Investitionen, einer hohen Unsicherheit und einem ungünstigen generellen Transaktionsumfeld empfiehlt (vgl. auch Williamson 1991).

*Normative
Aussage*

■ Bei einer hohen Wiederholungszahl von Transaktionen (*große Häufigkeit der Transaktion*) ist tendenziell eine interne Durchführung angezeigt, da bei einer Bevorzugung der externen Alternative aufgrund der abweichenden Interessenlage der externen Akteure sehr häufig gleichartige Prüfprozesse wiederholt werden müssten. Bei dieser Kombination von Situation und Durchführungsform würden also sehr hohe Transaktionskosten anfallen. Überdies ist die interne Lösung auch deshalb zu bevorzugen, weil sich bei marktmäßiger Durchführung in Fällen großer Häufigkeit eine von beiden Seiten als nachteilig wahrgenommene Abhängigkeit einstellen würde; eine Situation, die nur bei Inkaufnahme hoher Transaktionskosten beherrschbar wäre. Auch wird es sich für das Unternehmen aufgrund der hohen Transaktionshäufigkeit eher lohnen, vergleichsweise teure spezifische Investitionen zu tätigen (Degressionseffekte im Bereich der Transaktionskosten). Im gegenteiligen Fall – bei geringer Transaktionshäufigkeit – ist eine marktliche Durchführung vorteilhaft, da es für das abnehmende Unternehmen ineffizient wäre, die teuren spezifischen Investitionen vorzunehmen. Außerdem kann das liefernde Unternehmen jederzeit seine unspezifischen Leistungen anderweitig am Markt absetzen.

*... bei großer
Häufigkeit*

■ Mit anwachsender *Spezifität der transaktionsrelevanten Investitionen* steigt die im Transaktionsgefüge bestehende gegenseitige Abhängigkeit (Idiosynkrasie) ebenfalls an und es erhöht sich auch die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Weiterhin ist die Gefahr des Auftretens von *sunk costs* (= der Unterschied zwischen der besten und der zweitbesten Verwendungsmöglichkeit einer Leistung) hoch. In dieser Situation wäre eine

*... bei hoher
Spezifität*

marktmäßige Geschäftsdurchführung nur unter Einsatz aufwändiger (transaktionskostenintensiver) Sicherungsmaßnahmen möglich. Daher steigt mit zunehmender Spezifität ebenfalls die Wahrscheinlichkeit einer internen Geschäftsdurchführung (vgl. Box 14).

Box 14

Investitionsspezifität und Transaktionskosten in der Praxis: Karmann

Die Karmann GmbH ist ein in Osnabrück ansässiges Automobilzulieferunternehmen, das verteilt auf mehrere Standorte derzeit noch etwa 1000 Mitarbeiter beschäftigt. Legendar war das von Karmann gefertigte VW Käfer Cabriolet; es bildete den Grundstein dafür, dass das Unternehmen bis heute als Inbegriff für offene Automobile gilt. Über die Jahrzehnte hinweg hat Karmann Cabriolets für nahezu alle deutsche sowie verschiedene ausländische Automobilhersteller gefertigt. Die Produktion von Cabriolets erfordert von Karmann eine Gesamtfahrzeugkompetenz („Full-Service-Supplier“), weil die Konstruktionsprinzipien dieser Fahrzeuge in vielerlei Hinsicht grundlegend von denen geschlossener Fahrzeuge abweichen. Um sich am Markt behaupten zu können, musste Karmann also eine vollständige Prozesskette von der Fahrzeugentwicklung über die Planung und Erstellung von Betriebsmitteln bis hin zur Serienfertigung kompletter Karosserien, Dachsysteme und Fahrzeuge vorhalten. Nur so konnte das Unternehmen Aufträge von den großen Automobilunternehmen erhalten.

In den vergangenen Jahren hat Karmann jedoch immer mehr Aufträge zur Herstellung von Cabriolets verloren. Das Unternehmen ist in die Krise geraten. Am 8. April 2009 musste das Unternehmen sogar einen Insolvenzantrag stellen. Eine transaktionskostentheoretische Analyse der Zusammenarbeit von Karmann und den Automobilherstellern hilft, diese Entwicklung zu verstehen.

Schon immer erforderte die Herstellung von Cabriolet-Fahrzeugen, dass Karmann seine Wertschöpfungsprozesse in hohem Maße mit denjenigen der Abnehmerunternehmen verzahnte. Die intensive Abstimmung begann bereits in der Produktentwicklungsphase über ein sogenanntes „simultaneous engineering“. Diesbezüglich eignete sich Karmann ein spezifisches Produkt-Know-how an, das vom jeweiligen Abnehmerunternehmen in Form einer Auftragskonstruktion genutzt werden konnte. Da die Kompetenzbereiche von Karmann und dem jeweiligen Abnehmerunternehmen sehr stark aufeinander bezogen waren, profitierte jede Fachabteilung vom Know-how der vor- und nachgeschalteten Bereiche. Überdies konnte hierdurch eine zeitliche Überlappung eigentlich nacheinander folgender Arbeitsabläufe vollzogen werden. Durch dieses hohe Koordinationsniveau sollte die Entwicklungszeit eines neuen Fahrzeugs verkürzt, spätere Produktänderungen vermieden und die Abstimmung von Entwicklung und Produktion verbessert werden. Die Fahrzeugprojekte und die notwendigen Lieferantennetzwerke wurden von Karmann eigenverantwortlich organisiert; dabei wurde jedoch jede Prozessphase mit dem auftraggebenden Automobilhersteller abgestimmt.

Karmann hatte sich mit Cabriolets auf Nischenfahrzeuge spezialisiert, deren Herstellung vor allem durch kleine und aufwändige Serien geprägt war. Für die auftraggebenden Automobilunternehmen war die Zusammenarbeit mit Karmann in doppelter Hinsicht vorteilhaft: Einerseits ermöglichte sie eine risikoschonende Abrundung der eigenen Produktpalette; andererseits entlastete sie die eigenen Entwicklungsabteilungen.

Der Prozess der Zusammenarbeit begann damit, dass das abnehmende Automobilunternehmen die Grundkonzeption des herzustellenden Fahrzeugs lieferte. Dabei gab es für jedes neue Fahrzeugprojekt unterschiedliche Konditionen, von der Lieferung eigener Komponenten bis zum Gesamtfahrzeug. In allen Fällen war die Zuarbeit Karmanns jedoch hoch komplex, da die Technik, der Service und der Preis stimmen mussten. So wurde zum Beispiel das Mercedes CLK-Modell mit Bauteilen aus Bremen, die von der Daimler AG eigens im Unternehmenswerk hergestellt wurden, im Karosseriebau von Karmann inklusive cabriospezifischer Ergänzungen zusammengebaut. In jeder Prozessstufe musste die Qualität den durch die Daimler AG gesetzten Maßstäben entsprechen. Die Auslieferung der letztendlich fertig gestellten Cabrios erfolgte dann wieder in Bremen bei Daimler.

Die Vorteile einer an Karmann ausgelagerten Produktion kann auch anhand der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Audi im Hinblick auf den Bau des A4 Cabriolet verdeutlicht werden. Audi hatte im Jahr 2002 die Produktion dieses Fahrzeugs an Karmann übertragen, weil zuvor bei Audi Schwierigkeiten existierten, die Cabriolet-Produktion im eigenen Werk Ingolstadt durchzuführen. Insbesondere gelang es Audi nicht, die abweichenden Fertigungsmethoden des Audi A4 Cabriolet in die bestehenden Produktionsstrukturen zu integrieren. Problematisch war hierbei vor allem die Vollautomatisierung des Audi-Werks, da zusätzliche Verstärkungen zur Steifigkeit des Cabrios manuell verschweißt werden mussten. So kamen im A4 Cabrio beispielsweise zusätzlich hochfeste Verstärkungsrohre in der A-Säule, ein wandstärken- und querschnittsoptimierter Schwellerbereich, eine Querverstärkung unter der Rücksitzbank, eine doppelte Rückwand oder spezielle Aufprallträger in den Türen zum Einsatz. Für die Produktion war somit ein halbautomatisiertes Verfahren notwendig, bei dem Karmann große Kompetenz besaß.

Da die Zusammenarbeit sowohl von Karmann als auch den Abnehmerunternehmen erhebliche spezifische Investitionen erforderte, war es üblich, die Kooperation durch langfristig angelegte Verträge und ein sogenanntes Life-Cycle-Management abzusichern. Durch die Verträge sollte ein plötzlicher Rückzug eines der beiden Kooperationspartner ausgeschlossen werden. Die Verträge fassten umfangreiche Sach- und Dienstleistungen zusammen und stellen kontinuierliche Verbesserungsprozesse sicher. Das förmliche Regelwerk dieser Verträge wurde durch ein System weicher Faktoren ergänzt, das in regelmäßigen Kommunikationsprozessen und einer intensiven Schnittstellenkoordination bestand.

Sowohl für Karmann als auch die auftraggebenden Automobilunternehmen entstanden im Rahmen der Kooperation vor und nach Vertragsschluss hohe transaktionspezifische Kosten. Ein wesentlicher Grund hierfür lag darin, dass beide Parteien in hohem Maße Investitionen zu tätigen hatten, die ausschließlich für das jeweilige Kooperationsprojekt nutzbar waren. So mussten eigens für das A4-Cabriolet-Projekt völlig neue Fertigungshallen gebaut werden, wodurch eine hohe Standortspezifität entstand. Weiterhin mussten für ca. 100 Millionen Euro Fertigungsanlagen errichtet werden, welche nur bedingt für andere Fahrzeugtypen

nutzbar waren (Sachkapitalspezifität). Die Karmann-Mitarbeiter mussten im Hinblick auf die manuelle Verschweißung der Audi-Aluminium-Karosserien geschult werden, was zu einer Spezifität des Humankapitals führte. Und schließlich benötigte man spezielle, zweckgebundene Werkzeuge und Transportmittel (Betriebsmittelspezifität).

Da die Cabriolet-Produktion über viele Jahre hinweg hohe Renditen abwarf, war es für Karmann und die auftraggebenden Automobilhersteller möglich, die mit den hohen spezifischen Investitionen verbundenen Kosten und Risiken zu tragen. Im Zeitablauf verschlechterten sich jedoch die Margen von Cabriolet-Modellen und zugleich kam es zu technischen Entwicklungen in Richtung flexiblerer Produktionssysteme. Ein rascher Fortschritt wurde insbesondere im Bereich intelligenter Roboter und austauschbarer Module erzielt, so dass eine Produktion unterschiedlicher Modelle auf ein und demselben Fließband möglich wurde. Immer leichter wurde es den großen Automobilunternehmen möglich, die Cabriolet-Varianten ihrer Modelle selbst herzustellen. Diese Entwicklung lag auch bei dem Audi A4 Cabriolet vor. Während die erste Generation dieses Fahrzeuges noch bei Karmann gefertigt wurde, liefen die nachfolgenden Modelle bei Audi selbst vom Band. Da das Ausmaß des erlittenen Auftragsverlustes sehr hoch war, musste Karmann im Sommer 2009 die Cabriolet-Produktion gänzlich einstellen, obwohl im Jahr 2004 noch 94000 Fahrzeuge produziert worden waren.

Ab 2007 suchte Karmann innerhalb der Automobilindustrie nach größeren Anschlussaufträgen. Dies ist jedoch nicht gelungen; die großen deutschen Automobilhersteller haben Karmann keine weiteren Aufträge erteilt. Zwischenzeitlich wurden Pläne entwickelt, in den Markt für Elektrofahrzeuge einzusteigen. Hierzu wurde eine eigene Gesellschaft, die Karmann E-Mobil GmbH, gegründet. Die hohe Spezifität der von Karmann getätigten und für den Bau von Elektrofahrzeugen erforderlichen Investitionen ließen diese Pläne jedoch unrealistisch erscheinen. Ende 2009 hat die Volkswagen AG große Teile des Karmann-Werks in Osnabrück akquiriert. Im März 2011 hat die neugegründete Volkswagen Osnabrück GmbH auf dem ehemaligen Karmann-Gelände die Produktion des VW Golf VI Cabriolets aufgenommen.

Quellen: o. V. 2002; o. V. 2009a; o. V. 2009b; o. V. 2010; Pander 2009.

... bei hoher Unsicherheit

- Bei der Diskussion der Auswirkungen einer großen bzw. geringen *Unsicherheit des Transaktionsumfelds* ist zu berücksichtigen, dass Verträge – gemäß der von den Transaktionskostentheoretikern eingeführten Grundannahme – immer unvollkommen bzw. lückenhaft sind (aus den erwähnten Gründen können nicht alle möglichen Eventualfälle vorab in Verträgen geregelt werden). Eine hohe Unsicherheit des Transaktionsumfelds ist nun insofern bedeutsam, als es in diesem Fall besonders schwierig ist, zukünftige Zustände vertraglich zu fassen. In unsicheren Kontexten bestehen deshalb besonders große Spielräume für ein opportunistisches Verhalten. In der Konsequenz ist somit davon auszugehen, dass auch eine hohe Unsicherheit des Transaktionsumfelds in die Richtung

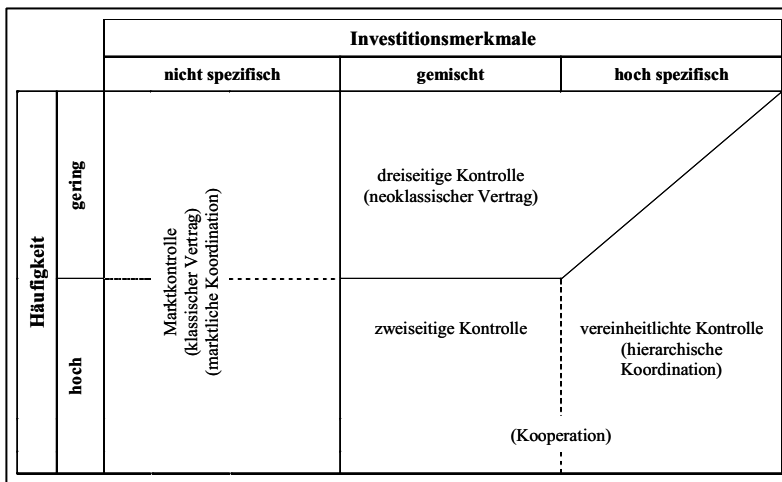
einer internen Durchführung von Geschäften wirkt; einfach deshalb, weil bei einer marktmäßigen Abwicklung wiederum extreme, äußerst transaktionskostenintensive Sicherungsbemühungen erforderlich wären.

Die von Williamson postulierten Beziehungen sind in Abbildung 4-4 (Williamson 1990) visualisiert. Unter einer *zweiseitigen Kontrolle* versteht William-son einerseits hybride Organisationsformen wie z. B. Strategische Allianzen, andererseits auch die Formulierung transaktionsspezifischer, eine stärkere Interessenharmonisierung bewirkender Vertragsklauseln zwischen den selbstständigen Akteuren. Im Falle einer *dreiseitigen Kontrolle* wird eine neutrale Instanz (z. B. ein Ombudsmann) eingerichtet, welche die Abwicklung der Transaktion gewährleisten soll. Diese Instanz soll als Schiedsrichter zwischen den Geschäftspartnern wirken (Erlei 1998).

Modell

Markt und Hierarchie im Lichte der Transaktionskostentheorie

Abbildung 4-4



Williamson hat nicht nur den Kreis der zu berücksichtigenden Situationsvariablen, sondern auch das Spektrum der erklärten Geschäftsdurchführungsarten erweitert. Dies wird bei einer gesamthaften Betrachtung seines Denkmodells deutlich.

Zurückkommend auf Coases Fundamentalfrage des letztlich Grundes der Existenz von Unternehmen ist somit zu argumentieren, dass Unternehmen bestehen, weil in der Wirtschaftswelt *zahlreiche* Transaktionen existieren, die *sehr spezifisch* sind, die in einem *unsicheren* und *atmosphärisch schwierigen Umfeld* abzuwickeln sind (Osterloh/Frey/Frost 1999).

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass es auch bei der Transaktionskostentheorie letztlich um Verfügungsrechte geht. Akzentuiert wird bei der Transaktionskostentheorie jedoch die *Übertragung* von Verfügungsrechten (an Gütern bzw. Leistungen) zwischen Einheiten.

4.2.4.2.5 Anwendungsfelder der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist mittlerweile als Hintergrundkonzept für die Beantwortung vielfältiger unternehmensführungs-, management- bzw. organisationsrelevanter Gestaltungsfragen empfohlen worden.

Make or buy

Ein sehr häufiges Anwendungsfeld der Transaktionskostentheorie ist mit der Frage „Eigenfertigung oder Fremdbezug“ (Türk 1999; Sydow/Möllering 2004) gegeben. Entsprechend zu den vorigen Überlegungen wird argumentiert, dass Unternehmensbereiche dann outgesourct werden sollten, wenn dadurch niedrigere Transaktionskosten anfallen als bei einem Verbleib des jeweiligen Bereichs im Unternehmen (Nienhäuser/Jans/Köckeritz 2019). Nach Williamsons Fundamentalmmodell sind dies die auf jene Vorleistungsarten bezogenen Unternehmensbereiche, die relativ selten benötigt werden, die unspezifisch sind (also „commodities“ darstellen) und deren Beschaffung kein allzu großes Unsicherheitspotenzial in sich birgt. Überdies erfreut sich die Transaktionskostentheorie im internationalen Management einer relativ großen Beliebtheit. Wenn Autoren wie Buckley und Casson (1976), Rugman (1981) oder Hennart (1982) auf der Basis ihrer *Internalisierungstheorie* die Vorzugswürdigkeit unterschiedlicher internationaler Markteintrittsstrategien diskutieren, dann bringen sie nichts anderes als die Transaktionskostentheorie zur Anwendung. Ein weiterer Anwendungsschwerpunkt der Transaktionskostentheorie ist mit der Erklärung von Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit (Joint Ventures, strategische Allianzen, Kooperationen (Hoffmann 2001)) gegeben (Sydow 1995; Morschett 2005). Aber auch die Wahl von Finanzierungsformen, die Bestimmung alternativer Typen von Arbeitsverhältnissen, die interne organisatorische Gestaltung und vieles andere mehr sind transaktionskostentheoretisch untersuchbar. Schließlich wird die Transaktionskostentheorie zunehmend im Rahmen der Erforschung virtueller Unternehmen eingesetzt (Schröder 1996).

4.2.4.2.6 Kritische Würdigung der Transaktionskostentheorie

Beurteilung

Die eingangs erwähnte intensive Hinwendung zur Neuen Institutionenökonomischen Theorie hat sich in einer äußerst intensiven Diskussion der Transaktionskostentheorie niedergeschlagen (Picot 1982; Schneider 1985; Brand 1990; Grote 1990; Sydow 1995; Pirker 1997; Ebers/Gotsch 1999; Alewell/Martin 2006).

Vorzüge

Im Rahmen der *positiven* Beurteilungen ist zunächst darauf hinzuweisen, dass in transaktionskostentheoretisch fundierten Arbeiten äußerst wichtige Fragestellungen der Wirtschaftswelt wie die Existenz von Unternehmen, deren Ausdehnung und Heterogenität oder der Strategie-Struktur-Zusammenhang aufgeworfen und behandelt werden. Dabei hat die Transaktionskostentheorie auch solche Fragen thematisiert, die von verschiedenen anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien nur marginal aufgearbeitet worden sind. Insbesondere werden Leistungsbeziehungen sowie ökonomische Abhängigkeiten und Reibungsverluste durchleuchtet. Zweitens wirft die Transaktionskostentheorie Gestaltungsfragen auf, die auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Sie vermag sowohl individualbezogene Fragen (Anreizgestaltung für Führungskräfte), gesamtorganisatorische Fragen (Makrostrukturen; organisationale Konfiguration) als auch überorganisationale Fragen (vertikale Integration (Wrona 1999), Zulieferbeziehungen, Outsourcing) zu erklären. Indem sie diese Fragen in strukturgleicher Weise untersucht, wirkt sie auf eine Integration der Disziplin hin. Die Transaktionskostentheorie fördert damit die Stringenz der Argumentation, was von Schmidt (1992, Sp. 1862) als „Verstärkung des theoretischen Elements“ bezeichnet wird. Drittens weist die Transaktionskostentheorie auf die hohe Bedeutung der Koordinationskosten im einzel- und gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang hin. So hat Douglass C. North (1990), Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, errechnet, dass in den 1980er Jahren 45 % des Volkseinkommens der U.S.A. auf Transaktionskosten zurückzuführen waren; eine Größenordnung, die aufgrund der zunehmenden Spezialisierung vieler Unternehmen seither nicht geringer geworden sein dürfte. Viertens erscheint die Transaktionskostentheorie gut an verschiedene andere in den Wirtschaftswissenschaften vorherrschende Theorien (z. B. Entscheidungslogik, Resource Dependence Theory, Situationstheorie) anschlussfähig. Fünftens hat sie mit der Annahme begrenzter Rationalität eine tragfähige Brücke zwischen der klassischen ökonomischen Theorie (insb. Entscheidungslogik) und der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gebaut. Indem sie nämlich (1) Opportunismus und (2) beschränkte Rationalität unterstellt, versucht sie, die klassische Theorie der Wirtschaftssysteme, die traditionelle Organisationstheorie und die verhaltenswissenschaftliche Theorie miteinander zu verbinden. Dies ist zu begrüßen, da integrierende Ansätze viel zu selten verfügbar sind. Sechstens ist die Beschäftigung der Transaktionskostentheorie mit relationalen Vertragskonstellationen und dem daraus entspringenden Opportunismus zu loben. Derartige Phänomene werden von anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien zu wenig beachtet. Im Hinblick auf Williamsons Modell ist festzustellen, dass dieses universalistische Züge und trotzdem ein relativ hohes Maß an Spezifität aufweist. Es stellt somit eine „vernünftige Mitte“ zwischen zwei konträren Zielsetzungen der Organisa-

Schwächen

tions-, Management- und Unternehmensführungstheorie dar. Auch deshalb dürfte es relativ häufig rezipiert worden sein.

Diesen Vorzügen stehen gewichtige *Schwächen* der Transaktionskostentheorie gegenüber. Diesbezüglich ist erstens darauf hinzuweisen, dass sich die Transaktionskostentheorie auf eine Minimierung von Kosten konzentriert. Dadurch unterstellt sie jedoch implizit, dass sämtliche Geschäftsdurchführungsformen gleiche Erträge erbringen. Diese Annahme erscheint problematisch. Die Erträge alternativer Geschäftsdurchführungsformen sind im Regelfall nicht gleich. Weiterhin können zweitens die gesamten Transaktionskosten nur dann ein geeignetes Effizienzkriterium für die Gestaltung bzw. Auswahl von Geschäftsdurchführungsformen darstellen, wenn eine transaktionskostenfreie Umverteilung der Transaktionskosten zwischen den Vertragspartnern möglich ist. In der Realität verursacht eine derartige Umverteilung jedoch selbst wiederum Kosten. Die Transaktionskostentheorie unterstellt also einen effektiven und effizienten Institutionenwettbewerb, der sich aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Entscheidungsträger in der Realität so nicht findet. Drittens entziehen sich Transaktionskosten weitgehend der Messbarkeit. So ist bspw. Stanley Fischer (1977, S. 322) der Meinung, dass „transaction costs have a well-deserved bad name as a theoretical device ... because there is a suspicion that almost everything can be rationalized by invoking suitably specified transaction costs“. Das zentrale Konstrukt der Theorie ist somit forschungspraktisch kaum beherrschbar. Einige Fachvertreter formulieren daher einen Tautologieverdacht: Die auf der Basis des Ansatzes entwickelten materiell-inhaltlichen Aussagen würden sich einer jeglichen empirischen Überprüfung entziehen (dem stehen allerdings Hinweise auf Versuche einer empirischen Überprüfung des Transaktionskostenphänomens gegenüber; vgl. Masten 1996; Erlei 1998). Andererseits führt die relative Beliebigkeit des Transaktionskostenbegriffs dazu, dass nachträglich zahlreiche Organisationsformen als effizient dargestellt werden können. Die bisherige Forschung hat sich zu sehr auf die Grundaspekte der Theorieentwicklung konzentriert und es ist jetzt an der Zeit, methodische Arbeiten stärker in den Vordergrund zu rücken (Kaas/Fischer 1993). Skeptisch muss man aus diesem Grund über Brands (1990) Einschätzung hinsichtlich des Konstrukts „Transaktionskosten“ sein. Er sieht hierin einen Begriff mit „kreativer Unschärfe“. Es ist jedoch fraglich, ob sich diese Unschärfe in der beabsichtigten Form kreativitätsstiftend auswirkt oder ob sie nicht vielmehr eher verwirrend wirkt. Wahrscheinlicher ist es, dass die Theorie auf einem zu hohen Abstraktionsniveau angelegt ist.

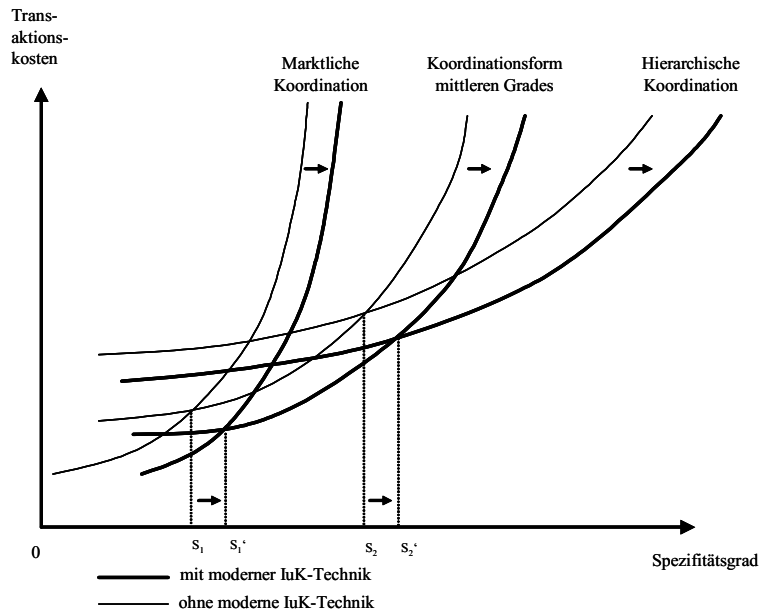
Viertens hat die Überbetonung von Transaktionskosten in der *Forschungsrealität* zu einer Unterbelichtung von Produktionskosten geführt. Dies ist insofern problematisch, als wie dargelegt die Summe aus Transaktionskosten und Produktionskosten als Effizienzkriterium betrachtet werden muss. Die

Theorie scheint also etwas von der Relevanz der Produktionskosten abzuweichen. Einige der zur Transaktionskostentheorie vorgelegten Publikationen sind diesbezüglich sogar missverständlich: Sie erwecken den Eindruck, dass jetzt nur noch auf Transaktionskosten und überhaupt nicht mehr auf die Produktionskosten zu achten ist. Fünftens birgt die Transaktionskostentheorie insofern einen logischen Widerspruch in sich, als sie einerseits den Entscheidungsträgern beschränkte Rationalität unterstellt, andererseits davon ausgeht, dass Wissenschaftler, die transaktionskostentheoretische Analysen vornehmen, eine vollständige Rationalität aufweisen. Des Weiteren ist sechstens die zentrale Position der Opportunismusannahme in der Transaktionskostentheorie zu hinterfragen. Diese Kritik soll hier jedoch nicht überbewertet werden, da auch eine Ausblendung der Opportunismusannahme den Transaktionskostentheoretikern erhebliche Kritik einbrächte; es würde ihnen dann vorgeworfen, dass sie von einem zu positiven Bild des wirtschaftlichen Akteurs ausgehen würden. Siebtens neigen zahlreiche transaktionskostentheoretisch fundierte Arbeiten zu einer Ignoranz des organisationsexternen Kontexts. Dieser findet ausschließlich in dem inhaltlich völlig unspezifizierten Konstrukt „Transaktionsatmosphäre“ eine gewisse Berücksichtigung. Achters scheint die Transaktionskostentheorie Machtaspekte zu vernachlässigen (vgl. Abschnitt 3.6). Fälschlicherweise wird davon ausgegangen, dass das dominante Konstrukt „Transaktionskosten“ von sich aus für die Einrichtung effizienter Geschäftsdurchführungsformen Sorge. Die Transaktionskostentheoretiker unterstellen somit ohne hinreichenden Grund eine Identität von Macht und Effizienz.

Zu kritisieren ist neuntens insb. Williamsons oben erläutertes Zuordnungsmodell von Handlungssituationen und Geschäftsdurchführungsformen. Zwar ist dieses wegen seiner geschickten Kombination von Universalität und Differenziertheit häufig rezipiert worden, doch ist kritisch zu hinterfragen, ob die Modellaussagen in Zeiten der Verschlankung und Flexibilisierung der Leistungserstellung und insb. von Just-in-time-Beschaffungsstrategien noch Gültigkeit besitzen. In Branchen wie der Automobilindustrie sind nämlich trotz hoher Transaktionshäufigkeit und großer Investitionsspezifität zunehmende Externalisierungstendenzen erkennbar. Williamson würde dieser Kritik wohl mit dem Hinweis begegnen, dass es aufgrund der fortwährenden Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der Unsicherheit des Transaktionsumfelds nunmehr möglich ist, auch hochspezifische und häufige Transaktionen marktmäßig abzuwickeln und dass es in seiner Matrix zwar zu einer Verschiebung der Zellenbesetzung gekommen sei, diese jedoch nicht grundsätzlich an Aussagekraft verloren habe (vgl. Abbildung 4-5) (Wolter/Wolff/Freund 1998).

Abbildung 4-5

Einfluss moderner Informations- und Kommunikationstechnik auf die Wahl unterschiedlicher Organisationsformen



Gleichwohl scheint Williamsons Zuordnungstabelle etwas an heuristischer Kraft eingebüßt zu haben. Hierauf aufbauend ist zehntens zu betonen, dass die insb. bei Picot (1991) zu findende Einführung der Situationsvariablen Transaktionsatmosphäre die Klarheit der Aussagen hinsichtlich günstiger Zuordnungen von Handlungssituationen eingeschränkt hat. Während die Wirkungen der drei anderen Größen Häufigkeit, Spezifität und Unsicherheit relativ klar herausgearbeitet werden, wird „um die Größe Transaktionsatmosphäre herum“ ungenau theoretisiert. Sie stellt eine Residualgröße dar, die all das in sich aufnehmen soll, was die Transaktionskostentheorie aufgrund neuerer sozialer und technologischer Entwicklungen nicht mehr eindeutig zu erklären vermag. Elftens erscheint die in der Transaktionskostentheorie vorgenommene Abgrenzung der im Spannungsfeld von Markt und Hierarchie stehenden Geschäftsdurchführungsformen unscharf. So hat zwar Williamson sinnvollerweise eine dritte Geschäftsdurchführungsform (die zweiseitige Kontrolle) in die Diskussion eingebracht; viele Transaktionskostentheoretiker vernachlässigen jedoch nach wie vor diese hybriden Geschäftsdurchführungsformen in ihren Untersuchungen. In diesem Zu-

sammenhang argumentiert Schneider (1985), dass „Markt“ und „Hierarchie“ keine wirklichen Alternativen darstellen würden und dass allein schon deshalb die ganze transaktionskostentheoretische Analyse ad absurdum zu führen sei. Diese Kritik erscheint jedoch überzogen.

Zwölftens neigen die Urheber der Transaktionskostentheorie dazu, nicht sämtliche Formen interner Transaktionskosten zu betrachten und daher die Kosten der hierarchischen Koordination unter- und diejenigen der marktmäßigen und hybriden Koordination überzubewerten. Die Transaktionskostenüberbewertung gilt insb. für strategische Netzwerke (vgl. Abschnitt 4.10) zwischen Unternehmen: Strukturelle und prozessuale Bedingungen, die durch eingespielte Interaktionen mit anderen Unternehmen des Netzwerks bereits geschaffen worden sind, werden unterschätzt. Demzufolge besteht die Tendenz, Internalisierungsstrategien zu gut und Externalisierungsstrategien zu schlecht zu beurteilen. Dreizehntens sind zahlreiche transaktionskostentheoretische Analysen statisch-komparativ angelegt. Dieser eine statische Analyseform beklagende Einwand gilt freilich auch im Hinblick auf verschiedene andere der in dieser Schrift diskutierten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien. Schließlich erlaubt die Transaktionskostentheorie vierzehntens hauptsächlich Ex-post-Analysen. Sie hilft jedoch recht wenig bei der Entwicklung vorausschauender, innovativer und gestaltungsbezogener Entscheidungen. Die Transaktionskostentheorie ist somit eine Theorie unbeteiligter „academic observers“. Wenn wir das finale Beurteilungskriterium von Theorien anlegen („Ist es den mit der jeweiligen Theorie arbeitenden Wissenschaftlern gelungen, Erkenntnisse zu gewinnen, die sie ohne diese Theorie nicht erlangt hätten?“), dann sieht es um die Transaktionskostentheorie nicht gut aus.

All diese Einwände dürfen jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass die Transaktionskostentheorie im direkten Vergleich mit der Verfügungsrechttheorie und auch mit verschiedenen anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien hinsichtlich Realitätsbezug nicht schlecht abschneidet.

4.2.4.3 Prinzipal-Agent-Theorie

An der Entwicklung der Prinzipal-Agent-Theorie haben zahlreiche Forscher mitgewirkt (nach Brockhoff (2013) kann das altindische Staatslehre „Arthashastra“ als Vorläufer der Prinzipal-Agent-Theorie gelten). Den größten Einfluss dürften jedoch Jensen und Meckling (1976), Fama (1980) sowie im Bereich der Betriebswirtschaftslehre Eisenhardt (1989a) ausgeübt haben; wichtige deutschsprachige Beiträge stammen von Zechner (1982), Spremann (1986), Elschen (1988) und Laux (1990). Als intellektuelle Wurzel der Theorieevolution lässt sich die von Berle und Means (1932) vorgelegte Funda-

*Theorie-
entwicklung*

mentalschrift begreifen, in der erstmals eine systematische Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Kapitaleigentum an und Verfügungsgewalt (Kräkel 2004) über Unternehmen erfolgt ist.

4.2.4.3.1 Konzeptioneller Inhalt der Prinzipal-Agent-Theorie

Prinzipal und Agent

Die Prinzipal-Agent-Theorie thematisiert Probleme bzw. Gestaltungsfragen, die in Vertragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) entstehen. Es werden also Beauftragungsverhältnisse untersucht, wie sie z. B.

- in der Trennung (dem Auseinanderfallen) von Kapitaleigentum (vertreten durch Aufsichtsrat bzw. Kapitaleignerversammlung) und Leitung (Vorstand bzw. Geschäftsführung),
- im Verhältnis von Vorstand bzw. Geschäftsführern und nachgelagerten Managern (Fabel/Hilgers/Lehmann 2001),
- in der Beziehung von Unternehmensleitung und Arbeitnehmern,
- in der Zusammenarbeit von Unternehmenszentrale und Auslandsgesellschaften,
- in der Kooperation von verkaufswilligen Wohnungseigentümern und Maklern oder
- im Verhältnis von Patient und Arzt

Theorie der Beauftragung

bestehen. Letztlich können alle asymmetrisch angelegten Formen kooperativer Handlungen als Agenturverhältnisse interpretiert werden. Ein solches Verhältnis besteht immer dann, wenn eine oder mehrere Personen andere Personen beauftrag(en), Dienste im Interesse der erstgenannten Partei zu leisten, wobei eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf den Agenten erfolgt, das Risiko von Fehlentscheidungen aber beim Auftraggeber verbleibt (Macharzina/Wolf 2018). Derartige Beauftragungsverhältnisse sind im Wirtschaftsleben allgegenwärtig (Dilger 2001), da sich Prinzipale vielfach spezielle Fähigkeiten und Informationen anderer Personen zu Nutze machen wollen und weil sie aufgrund der begrenzten Kapazität ihrer Arbeitskraft nicht sämtliche Aufgaben selbst erledigen können. Die Prinzipal-Agent-Theorie kann somit als eine umfassende Theorie zur optimalen Steuerung dezentraler Aktivitäten begriffen werden (Manz/Albrecht/Müller 1994). Im Hinblick auf die Wirtschaftswelt lässt sich feststellen, dass die Prinzipal-Agent-Theorie schwerpunktmäßig – aber nicht ausschließlich – die Innenbeziehungen von Unternehmen thematisiert.

Während die Transaktionskostentheorie eine Theorie des Tausches darstellt, ist mit der Prinzipal-Agent-Theorie eine Theorie der Delegation gegeben (Schmidt 1992). Wie auch bei der Verfügungsrechtetheorie und der Transaktionskostentheorie werden im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie Institutionen als Systeme von Verträgen („nexus of contracts“) verstanden – hier wiederum als relationale (unvollständige) Verträge. Ein „incomplete contracting“ (Richter 1991) stellt aufgrund der Unmöglichkeit einer vollständigen Berücksichtigung aller denkbaren Gegebenheiten (Unbestimmtheit zukünftiger Handlungssituationen, unvollständige Informationen, stark überhöhte Kosten bei einer Perfektionierung von Verträgen) die einzige Verhaltensalternative von Prinzipal und Agent dar.

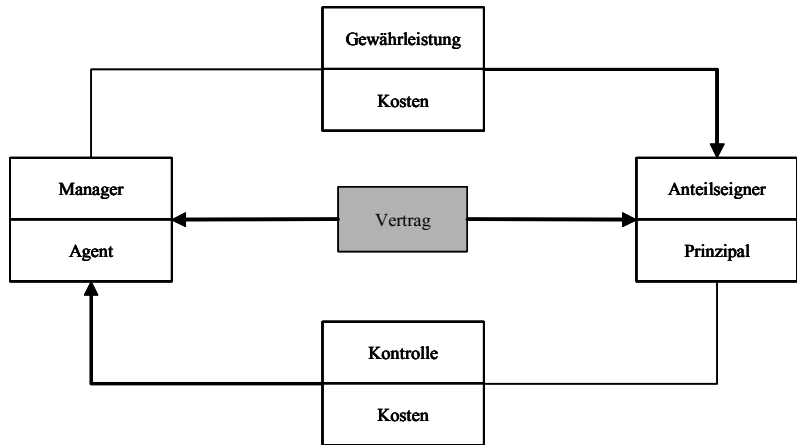
Die Prinzipal-Agent-Theorie geht davon aus, dass (1) die Ziele des Prinzipals und diejenigen des Agenten voneinander abweichen, (2) der Agent Handlungen vornehmen kann, die nicht nur sein Wohlergehen, sondern auch dasjenige des Prinzipals betreffen, (3) der Agent Eigenschaften aufweist, die der Prinzipal zumindest beim Abschluss des Beauftragungsvertrages nicht kennt (*hidden characteristics*) und (4) Informationsasymmetrien zwischen diesen Personen bestehen (*hidden information* – der Agent verfügt über Informationen, die der Prinzipal nicht besitzt). Insbesondere weiß der Prinzipal nicht, ob ein Misserfolg seiner Institution auf ein mangelhaftes Verhalten des Agenten oder auf eine ungünstige Umweltkonstellation zurückzuführen ist, dass (5) die Rationalität des Prinzipals und des Agenten beschränkt ist und (6) beide Akteure zeitstabile und für sich jeweils konsistente Präferenzen aufweisen. Aufgrund dieser in Abbildung 4-6 (Macharzina/Wolf 2018) zusammengefassten Grundkonstellation kann es zu folgenden Fehlentwicklungen kommen:

- Da sich auf dem Markt zugleich leistungsschwache und -starke Agenten befinden und deren Leistungsfähigkeit für die Prinzipale im Vorhinein relativ intransparent sind, neigen Letztere dazu, von einem durchschnittlichen Agenten auszugehen und den Agenten Löhne anzubieten, die unter dem Preis für leistungsstarke Agenten liegen. Als Folge verlassen leistungsstarke Agenten den Markt und es verbleiben dort vorwiegend leistungsschwache Agenten (Gegenauslese (*adverse selection*) (Akerlof 1970; Lehmann/Fabel 2002)).
- Der vom Prinzipal beauftragte Agent nimmt Handlungen vor, die der Prinzipal nicht vollständig überwachen kann (*hidden action*).
- Agent unterläuft die Ziele des Prinzipals (*moral hazard*).
- Der Agent spricht aufgrund temporär bestehender asymmetrischer Machtsituationen (temporäre Notlage des Prinzipals) Drohungen aus (*hold-up*). Beispiele für derartige Drohungen bestehen in erhöhten Lohnforderungen von Arbeitnehmern nach dem Eingang von Großaufträgen

oder in Rabattforderungen von Automobilherstellern gegenüber abhängigen Lieferanten.

Abbildung 4-6

Grundmodell der Prinzipal-Agent-Theorie



- Der Agent neigt zu einer Drückebergerei bzw. einem allgemeinen „Lasschieren“ („*shirking*“).
- Der Agent konsumiert privat im Verlauf seines Beauftragungsverhältnisses („*consumption on the job*“) (Picot/Dietl/Franck 1999) (vgl. Box 15).

Box 15

**Moral Hazard, Hidden Information
(und Consumption on the Job?) in der Praxis: EM.TV**

Im Zuge des Zusammenbruchs des Neuen Marktes im Jahre 2000 haben insb. die Aktionäre des Unternehmens EM.TV AG hohe Verluste tragen müssen.

Bis zum Herbst 2000 schien es so, als ob das Unternehmen EM.TV AG und seine Vorstände, die Brüder Thomas und Florian Haffa, die absoluten Superstars des Neuen Marktes in Deutschland seien. „Groß geworden“ ist EM.TV durch die Vermarktung von Film- und anderweitigen Lizenzrechten (z. B. Junior.tv, Muppet-Show, Formel 1, Elvis-Wackelpuppe). Die EM.TV-Aktie wurde im Oktober 1997 am Neuen Markt eingeführt. Der Ausgabepreis der Aktie betrug umgerechnet etwa

35,50 DM, was unter Berücksichtigung mehrerer Aktiensplits einem Ausgabepreis von 0,35 Euro entspricht. Aufgrund des raschen Kursanstiegs und der zur Verfügung stehenden freien Finanzmittel nahm EM.TV zwischen Anfang 1998 und Februar 2000 mehrere spektakuläre Akquisitionen vor: Man erwarb 50 % von Junior.tv des Kirch-Konzerns, 45 % der Tele-München-Gruppe, übernahm die Jim-Henson-Gruppe und beteiligte sich zu 50 % an der Formel-1-Holding SLEC von Bernie Ecclestone. Thomas und Florian Haffa wurden damals in weiten Bevölkerungskreisen als weitsichtige Unternehmer betrachtet. Viele gingen sogar davon aus, dass es EM.TV gelingen könnte, einmal größer zu werden als die Walt Disney Company. Die damals bestehende Euphorie zeigt sich daran, dass das Unternehmen im Dezember 1999, als es mit 220 Mitarbeitern einen Umsatz von 325 Millionen DM erzielte, eine Marktkapitalisierung von 15 Milliarden Euro (!) aufwies. Oder anders ausgedrückt: Der Kurs der EM.TV-Aktie stieg bis zum Februar 2000 bis hin zum 330fachen des Ausgabepreises an. Wer beim Börsenstart im Oktober 1997 10000 DM in EM.TV-Aktien angelegt hatte, besaß im Februar 2000 Aktien im Wert von mehr als 3 Millionen Euro. Die Haffa-Brüder waren für viele jedoch nicht nur wegen ihres Geschäftserfolgs sehr beliebt. Viele fanden auch ihren Lebensstil attraktiv, der offenbar eine gelungene Mischung aus Geschäft und Spaß war.

Im Oktober 2000 wurden jedoch Bilanzierungsprobleme des Unternehmens bekannt, und der Medienkonzern EM.TV musste noch im gleichen Monat seinen Halbjahresbericht korrigieren. Sofort fiel der Aktienkurs des Unternehmens um 30 % und Florian Haffa, der Finanzvorstand war, trat zurück. Im Dezember 2000 verbreiteten sich Gerüchte um Zahlungsschwierigkeiten der EM.TV AG. Der Aktienkurs, der noch im Februar 2000 bei 120 Euro lag, sackte auf 16 Euro ab. Im gleichen Monat musste eine drastische Gewinnwarnung herausgegeben werden. Die geäußerte Gewinnprognose wurde um mehr als 500 Millionen DM nach unten korrigiert, woraufhin der Kurs völlig einbrach. Nur wenige Wochen zuvor hatte der EM.TV-Vorstand noch bekräftigt, die gesetzten Ziele erreichen zu können. Auch Analysten empfahlen die EM.TV-Aktie noch kurz bevor das Unternehmen eine Gewinnwarnung herausgab. Selbst nach dem Kurseinbruch gab es noch zahlreiche Analysten, die ihrem Börsenliebling EM.TV die Treue hielten und Optimismus verbreiteten. Das renommierte Bankhaus HSBC stufte die Aktie sogar trotz der Krise nach oben. Nichtsdestotrotz breitete sich unter den EM.TV-Aktionären Panik aus, welche die ganze Branche mitriss und auch auf alle anderen Branchen ausstrahlte. Im Dezember 2000 war die EM.TV-Aktie noch 6 Euro wert, im Mai 2002 sogar nur noch 1,43 Euro. Bei der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) gingen bereits bis Dezember 2000 rund 800 Schadensersatzklagen von EM.TV-Aktionären gegen Vorstand und Aufsichtsrat sowie eine mögliche Klage gegen die begleitenden Banken wegen Prospekthaftung ein. EM.TV wurde vorgeworfen, wichtige Prinzipien der Berichterstattung und des Controlling zu missachten.

Den Haffa-Brüdern wurden Verhaltensweisen vorgeworfen, welche die Theorie Moral Hazard, Hidden Action und Consumption-on-the-Job nennt:

- Moral Hazard: Die Haffa-Brüder wurden verdächtigt, sie hätten im Jahre 2000 mittels einer bewussten Herausgabe falscher Halbjahreszahlen Kursbetrug betrieben. Sie hätten damit die Ziele ihrer Prinzipale unterlaufen.
- Hidden Action: Die Haffa-Brüder hätten überteuerte Akquisitionen vorgenommen. Insbesondere bei der Beteiligung an der Formel-1-Holding SLEC sei der

Preis völlig überzogen gewesen. Überdies hätten sie das für ein weiteres Steigen des Börsenkurses zwingend erforderliche Wachstum des „Medien-Imperiums“ immer mehr auf Kredit finanziert. Die Aktionäre hätten dies nicht ahnen können.

- Consumption on the Job: Die stets braun gebrannten Haffa-Brüder hätten im Verlauf ihres Beauftragungsverhältnisses zu privaten Zwecken konsumiert. Sie seien zu viel mit ihren Yachten über das Mittelmeer gekreuzt und hätten zu viele rauschende Parties gegeben.

Im Oktober 2002 wurde vor dem Münchner Landgericht ein Strafprozess gegen die Brüder Haffa eröffnet. Im April 2003 wurden sie wegen eines Verstoßes gegen das Aktiengesetz zu einer Geldstrafe von mehr als 1,4 Millionen Euro verurteilt. Sie hätten in dem am 24. August 2000 veröffentlichten Halbjahresbericht wissentlich falsche Umsatzzahlen veröffentlicht und damit den Aktienkurs künstlich nach oben getrieben. Sie hätten durch falsche Gewinnprognosen und zu späte Gewinnwarnungen das Ziel der Anleger unterlaufen, ihr Vermögen erfolgreich zu investieren. Zu einer früher in derartigen Fällen möglichen schärferen Verurteilung, z. B. in der Form einer Freiheitsstrafe, ist es insb. aufgrund des seit Anfang Juli 2002 gültigen 4. Finanzmarktförderungsgesetzes nicht gekommen: Während früher lediglich bewiesen werden musste, dass falsche Meldungen „geeignet“ waren, den Aktienkurs zu beeinflussen, muss nun gemäß § 38 Wertpapierhandelsgesetz stichhaltig dargelegt werden, dass die veröffentlichten Zahlen tatsächlich den Kurs beeinflusst haben.

Am 27. April 2006 hat das Bundesverfassungsgericht die Münchner strafrechtliche Entscheidung vom April 2003 bestätigt.

Quellen: Busse 2000a; Busse 2000b; Hofmann 2000; Klein 2006; Kurp 2006; Lückmann 2000; o. V. 2000a; o. V. 2000b; o. V. 2000c; o. V. 2000d.

Steuerungs- mechanismen

Der Agent kann also diskretionäre Handlungsspielräume zum eigenen Wohlergehen ausnutzen. Wäre für alle Beteiligten (Prinzipal und Agent) eine vollständige und kostenlose Informationsbeschaffung möglich – was nicht der Fall ist – dann gäbe es keine Prinzipal-Agent-Probleme.

Nach der Prinzipal-Agent-Theorie sind sich die Interaktionspartner dieser Problemkonstellation bewusst und sie bauen daher ein Gerüst an Informations-, Kontroll- und Anreizmechanismen (Steuerungsmechanismen; „governance mechanisms“) auf. Diese sollen eine Handlungskonvergenz bewirken und insb. den Agenten zumindest in einem gewissen Umfang zu einem Handeln im Interesse des Prinzipals veranlassen.

Die Grundkonstellation der Prinzipal-Agent-Theorie weist also Ähnlichkeiten mit derjenigen der Transaktionskostentheorie auf, wenngleich auch die Interaktionskonstellation (explizites vertikales *Beauftragungsverhältnis* bei der

Prinzipal-Agent-Theorie; horizontales *Tauschverhältnis* bei der Transaktionskostentheorie) verschiedenartig sind.

4.2.4.3.2 Ziele der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie verfolgt ein recht homogenes Bündel an Erkenntniszielen:

Erkenntnisziele

- Es soll die Entstehung von Agenturkosten (vgl. zu diesem Konstrukt Abschnitt 4.2.4.3.3) erklärt werden.
- Es soll das Ausmaß und die Form von Vertragsregeln bestimmt werden, bei dem (der) die Verteilung von Anreizen und Risiken zwischen Prinzipal und Agent optimiert wird. Es sollen also Gestaltungsempfehlungen für Prinzipal-Agent-Beziehungen entwickelt werden, bei denen eine möglichst geringe Gesamtsumme an Agenturkosten anfällt. Die Vertragsregeln können sich dabei grundsätzlich im Spannungsfeld zwischen einer direkten Verhaltenskontrolle und -steuerung, einer Installation bzw. Verbesserung eines Informationssystems und dem Angebot ergebnisabhängiger Leistungsanreize bewegen.
- Insbesondere soll die Frage des Detaillierungsgrads von Verträgen zwischen Prinzipalen und Agenten beantwortet werden.

Die Prinzipal-Agent-Theorie folgt somit einem deskriptiven und auch einem präskriptiv-normativen Erkenntnisauftrag. Dabei will der normative Strang der Prinzipal-Agent-Theorie Anreizsysteme dergestalt entwickeln, dass Agenten aus Eigennutzüberlegungen in einer Art und Weise handeln, dass der Nutzen des Prinzipals ohne weiteres Zutun maximiert wird. Nach Elschen (1991) hat der normative Strang der Prinzipal-Agent-Theorie zwischenzeitlich eine Vormachtstellung erlangt.

*Deskriptiver
und normativer
Strang*

Insbesondere diese letztgenannte Zielsetzung macht deutlich, dass die Prinzipal-Agent-Theorie einsetzbar ist, um die Gestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen, die Gestaltung von Anreizsystemen (Schwalbach 1999; Thielemann 2006), die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen sowie den Bereich der Arbeitnehmerinformation zu behandeln (Macharzina/Dedler 1986).

4.2.4.3.3 Rückgriff auf ein erweitertes Effizienzkriterium

Die Transaktionskostentheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie unterscheiden sich auch insofern deutlich voneinander, als Letztere von einem *inhaltlich erweiterten Effizienzkriterium* ausgeht. Während die Transaktionskostentheorie ein recht kompaktes Effizienzkriterium zugrundelegt, bezieht sich

Agenturkosten

die Prinzipal-Agent-Theorie auf das inhaltlich heterogenere Konstrukt der „Agenturkosten“. Diese setzen sich aus drei Komponenten zusammen (Jensen/Meckling 1976).

Monitoring costs

- *Überwachungs- und Kontrollkosten* (monitoring costs). Diese fallen dem Prinzipal an. Sie beinhalten insb. Kosten für die Ausfertigung eines differenzierten Kooperationsvertrages, für die Findung einer ergebnisorientierten Agentenvergütung, für die stichprobenartige oder regelmäßige Überprüfung und Bewertung des Agentenverhaltens.

Bonding costs

- *Gewährleistungskosten* (bonding costs). Diese sind vom Agenten zu tragen. Sie bestehen aus Garantiever sprechen („ich werde Dich nicht schädigen“) und den damit verbundenen Handlungen (Bestimmung der Erwartungen des Prinzipals, Selbstkontrollaktivitäten, Berichterstattung an den Prinzipal, Verzicht auf prinzipalschädigendes Verhalten (die von dem Nutzenoptimum des Agenten wegführt)). Hinzuzurechnen sind auch an den Prinzipal zu leistende Entschädigungen, die im Falle der Durchführung prinzipalschädigender Verhaltensweisen zu bezahlen sind.

Residual loss

- *Der verbleibende Residual- bzw. Wohlfahrtsverlust* (residual loss). Trotz des Einsatzes der bei den anderen Kostenarten angesprochenen Sicherungsarten (intensive Überwachung und Kontrolle durch den Prinzipal; Gewährleistung und Verzicht auf schädigende Handlungen seitens des Agenten) kann nicht von einer vollständigen, aus der Sicht des Prinzipals optimalen Handlungsangleichung bzw. einer vollständigen Erreichung der Ziele des Prinzipals ausgegangen werden. Die Differenz zwischen dem Handlungsoptimum (aus Prinzipalsicht) und dem faktischen Handlungsergebnis wird als Residualverlust bezeichnet.

Agenturkosten stellen somit ebenfalls Koordinationskosten dar, und zwar solche, die speziell aus dem dyadischen Vertragsverhältnis von Prinzipal und Agent herrühren.

Gegenläufige Effekte

Die Agenturbeziehung wird deshalb zu einem Optimierungsproblem, weil zwischen den drei Kostenarten trade-off-Beziehungen bestehen. So lässt sich bspw. (1) der in Kauf zu nehmende Residualverlust durch eine Steigerung der Überwachungs- und Kontrollkosten senken und (2) die Überwachungs- und Kontrollkosten können durch Garantieleistungen des Agenten reduziert werden.

Als generelle Lösung dieses Optimierungsproblems plädieren die Prinzipal-Agent-Theoretiker in die Richtung von Leistungsanreizsystemen, welche eine Ergebnisbeteiligung vorsehen.

4.2.4.3.4 Kritische Würdigung der Prinzipal-Agent-Theorie

Erwartungsgemäß gleicht die an der Prinzipal-Agent-Theorie geübte Kritik der der Verfügungsrechte- und der Transaktionskostentheorie entgegengesetzten sehr. Nichtsdestotrotz bestehen einige Unterschiede (Eisenhardt 1989a; Elschen 1991; Meyer 2004; Macharzina/Wolf 2018):

Erstens stellt die Prinzipal-Agent-Theorie eine Konkretisierung der verfassungsrechtlichen Perspektive für das Managementhandeln dar. Zweitens ist der Theorie eine hohe faktische Relevanz zuzusprechen, weil Agenturprobleme im Wirtschaftsleben allgegenwärtig sind. Abgesehen von der Prinzipal-Agent-Theorie werden sie jedoch selten in grundsätzlicher Form modellmäßig abgebildet. Die Prinzipal-Agent-Theorie füllt also ein erhebliches Wissensvakuum. Drittens erscheint die in dieser Theorie vollzogene Einbeziehung opportunistischen Verhaltens (Betrug, Täuschung, Arglist) angebracht, da dieses in der wirtschaftlichen Praxis durchaus eine erhebliche Rolle spielt. Viertens weist die Prinzipal-Agent-Theorie eine relativ einfache und präzise Modellkonstruktion auf. Hervorzuheben ist schließlich das Effizienzkriterium der Prinzipal-Agent-Theorie, welches im Vergleich zu demjenigen der Transaktionskostentheorie vielschichtiger erscheint.

Auf der anderen Seite ist die Prinzipal-Agent-Theorie jedoch insofern einseitig konstruiert, als unterstellt wird, dass lediglich der Agent, nicht jedoch der Prinzipal opportunistisch handelt. Weiterhin gehen Prinzipal-Agent-theoretische Arbeiten mehrheitlich ungerechtfertigterweise von einfachen Lernperioden aus; mehrstufige Lernprozesse, wie sie in der Wirklichkeit vorherrschen, werden nur unzureichend abgebildet. Trotz aller verbesserter konzeptioneller Schärfe ist auch die Frage der Operationalisierung von Agenturkosten noch nicht hinreichend geklärt. Überdies vermag die Prinzipal-Agent-Theorie allenfalls die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns, nicht jedoch das wirtschaftliche Handeln selbst zu erklären. Wichtig erscheint schließlich der Hinweis Walgenbachs (2011), dass in der Prinzipal-Agent-Theorie die Konstrukte „Unternehmen“ und „Organisation“ als eigenständige Einheiten vollständig verschwunden sind. Sie stellen lediglich Knotenpunkte von Verträgen dar.

Beurteilung

Stärken

Schwächen

4.2.5 Abgrenzung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie gegenüber anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Erwartungsgemäß ist die Neue Institutionenökonomische Theorie nicht mit allen der bislang behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien gut vergleichbar. Nichtsdestotrotz lassen sich zu allen gewisse Bezüge herstellen.

Klassiker

Wie in den Œuvres der drei Altmeister Weber, Taylor und Fayol wird auch in den Schriften der Neuen Institutionenökonomischen Theorie davon ausgegangen, dass hierarchisch nachgelagerte Organisationsangehörige eine latente Neigung zu einem eigennützigen Verhalten aufweisen. In der Fayolschen Konzeption ist diese Tendenz sicherlich am schwächsten ausgeprägt; besonders offensichtlich wird sie jedoch in Webers und Taylors Arbeiten. Ein Vergleich der Neuen Institutionenökonomischen Theorie mit der präskriptiven Entscheidungstheorie führt zu dem Ergebnis, dass Letztere von einem wesentlich höheren Rationalitätsniveau der Akteure ausgeht. Diesbezüglich könnte man die Neue Institutionenökonomische Theorie sogar als korrigierende Gegenbewegung zur präskriptiven Entscheidungstheorie begreifen.

Entscheidungslogik

Zu weniger deutlichen Ergebnissen führt ein Vergleich mit der Systemtheorie; festzuhalten ist allerdings, dass sämtliche Stränge der Neuen Institutionenökonomischen Theorie relativ kleine Ausschnitte der von der Systemtheorie angerissenen Variablenkomplexität betrachten. Dieser Unterschied zeigt sich auch im Rahmen einer Kontrastierung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie mit der Situations- und Interaktionstheorie. So werden bspw. von der Transaktionskostentheorie lediglich vier situative Größen betrachtet, und das Erfolgskriterium ist – anders als bei anspruchsvollen situationstheoretischen Arbeiten – eindimensional. Andererseits ist mit der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ein interessantes Hilfsmittel zur Überwindung des Dataismusvorwurfs der Situationstheorie gegeben.

Systemtheorie

Die Neue Institutionenökonomische Theorie könnte also zur Generierung von in situativ angelegten Untersuchungen zu prüfenden Hypothesen genutzt werden und sie ist somit als eine Ergänzung zur Situationstheorie zu begreifen (vgl. hierzu auch Schmidt 1992).

Situationstheorie

Verhaltenswissenschaftliche Theorie

Aussagen hinsichtlich einer Überschneidung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie mit der Neuen Institutionenökonomischen Theorie hängen davon ab, welcher ihrer Stränge betrachtet wird. Diese schließen nämlich in unterschiedlichem Maße verhaltenswissenschaftliche Gedanken ein. Am stärksten sind verhaltenswissenschaftliche Argumente in der Transaktionskostentheorie sowie der Prinzipal-Agent-Theorie präsent. Allerdings werden die nach Eigennutz strebenden Akteure dort als „black boxes“ modelliert; es

wird nicht geklärt, warum sie sich opportunistisch und informationell sub-optimal verhalten.

Machtaspekte werden in der Neuen Institutionenökonomischen Theorie kaum berücksichtigt, obwohl sich beide mit der Beherrschung kritischer Transaktions- bzw. Austauschprozesse beschäftigen (Rumelt/Schendel/Teece 1994). Schließlich führt ein Vergleich mit dem Informationsverarbeitungsansatz zu der Einsicht, dass dieser wie die Neue Institutionenökonomische Theorie eine „Inhaltstheorie“ zur argumentativen Anreicherung situativer Forschungsbemühungen darstellt. Beide Theorien stellen den Faktor „Information“ in den Mittelpunkt der Analyse. Aufgrund der Ausdifferenzierung von Referenzdimensionen der Informationsverarbeitung erscheint der Informationsverarbeitungsansatz jedoch inhaltlich spezifischer zu sein als die Neue Institutionenökonomische Theorie.

Machttheorie

*Informations-
verarbeitungs-
ansatz*

4.2.6 Gesamtbeurteilung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie

Abschließend ist noch eine Gesamtbeurteilung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie vorzunehmen. Da zahlreiche Beurteilungsaspekte bereits bei der Erörterung der drei Theoriestränge präsentiert worden sind, gilt es nunmehr, übergeordnete Stärken und Schwächen aufzuzeigen (Schmidt 1992; Donaldson 1995; Sydow 1995; Eigler 1996; Backes-Gellner 2004; Wolff 2005).

Beurteilung

Begrüßenswerterweise arbeitet die Neue Institutionenökonomische Theorie mit einem kompakten Bündel an Effizienzkriterien. Die Analyse der vielfältigen organisationalen Wirkungen erfolge entlang einer Dimension bzw. eines kohärenten Spektrums an Dimensionen. Dies diene der Stringenz der Argumentation und sei daher zu begrüßen. Ein weiterer Vorzug wird teilweise darin gesehen, dass die Neue Institutionenökonomische Theorie ein einfaches Analyseinstrument darstelle (Picot 1982 für die Transaktionskostentheorie). Diese Feststellung soll hier nicht weiter bewertet werden; stattdessen wird es dem Leser selbst anheimgestellt, ob er diese Sichtweise teilen will oder nicht. Unstrittig ist hingegen, dass die Neue Institutionenökonomische Theorie eine starke ökonomische Ausrichtung aufweist. Damit wahre sie den Zusammenhang mit ökonomischen Grundtatbeständen und sei in der Lage, die Betriebswirtschaftslehre aus dem „Reich des Sozialklimbims“ zu befreien. Einerseits kann man dieser Sicht insofern folgen, als in nicht wenigen verhaltenswissenschaftlich fundierten Arbeiten der Managementforschung auf die Herstellung eines klaren Bezugs zu den ökonomischen Zielen von Unternehmen verzichtet wird. Andererseits trägt die Neue Institutionenökonomische Theorie in ähnlicher Weise zu einer Unterdrückung

*Argumente der
Befürworter der
Neuen Institutionenökonomie*

*Argumente der
Gegner der Neuen
Institutionenökonomie*

nichtökonomischer Zielkategorien in Organisations-, Management- und Unternehmensführungsanalysen bei. Schließlich ist darauf hingewiesen worden, dass mit der Neuen Institutionenökonomische Theorie ein wertvolles didaktisches Hilfsmittel gegeben ist. Sie helfe, konzise und objektspezifisch zu denken und den eigenen Verstand zu schärfen.

Auf die negative Seite der Waagschale sollen hier neun Einwände gelegt werden. Erstens mangelt es der Neuen Institutionenökonomischen Theorie nach wie vor an einer exakten Definition der herangezogenen Effizienzkriterien (Transaktionskosten, Agenturkosten, externe Effekte) und somit an einer hinreichenden Klarheit des verwendeten Erfolgskriteriums. Dies führt zu einer gewissen argumentativen Beliebigkeit dergestalt, dass ex post zahlreiche Verfügungsrechteverteilungs-, Transaktions- und Beauftragungsformen als effizient dargestellt werden können. Dieser Einwand erscheint fundamental; er ist jedoch insofern etwas zurückzunehmen, als verschiedene andere Theorien mit noch diffuseren Beurteilungskriterien arbeiten (vgl. z. B. den in Abschnitt 4.7 diskutierten Institutionalistischen Ansatz). Zweitens dürfte die konzeptionelle Unterspezifikation des Erfolgskriteriums der Neuen Institutionenökonomie mit dafür verantwortlich sein, dass es bislang nicht gelungen ist, Transaktionskosten, Agenturkosten und externe Effekte mit hinreichender Präzision zu messen. Drittens sind die der Neuen Institutionenökonomischen Theorie zugrunde liegenden Annahmen individueller Nutzenmaximierung und opportunistischen Verhaltens diskussionswürdig. Diesbezüglich wird – z. B. von den Vertretern des sogenannten Stewardship-Ansatzes (Donaldson/Davis 1991; Block 1993) – eingewendet, dass die Stränge der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ungerechtfertigterweise eine negative Weltsicht von wirtschaftlichen Akteuren artikulieren bzw. transportieren. Letztlich würden diese als ein Haufen von Lumpen, Betrügern und Müßiggängern erachtet. Dieser Einwand ist insofern als überzogen zu bezeichnen, als auch die von den Vertretern des Stewardship-Ansatzes vermutete bedingungslose Treueorientierung wirtschaftlicher Akteure einseitig ist – nur eben in die andere Richtung weisend. Viertens gehen die Konzepte und Modelle der Neuen Institutionenökonomischen Theorie von zeitinvarianten Zielsetzungen der Akteure aus. Fünftens bezieht die Neue Institutionenökonomische Theorie Machtprozesse nur insoweit in die Analyse ein, wie sie sich in Transaktions- oder Agenturkosten sowie externen Effekten niederschlagen. Dies erscheint fragwürdig, weil Machtphänomene damit auf die Facette der ökonomischen Abhängigkeit verkürzt und andere Formen der Abhängigkeit – insb. die soziale – unberücksichtigt bleiben. Auf einer ähnlichen Ebene liegt der sechste Einwand, wonach die gesellschaftliche Legitimation des Handelns von Organisationen nicht in die im Rahmen der Theorie entfaltenen Überlegungen einbezogen wird. Hier wird den Neuen Institutionenökonomikern eine nicht gerechtfertigte „regressive Simplifizierung“ (Donaldson 1995, S. 172) vorgeworfen. Dieser Einwand korrespon-

diert mit dem Hinweis, dass viele Manager in der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise einseitig Eigennutz verfolgt hätten und dass dieses Verhalten letztlich das Ergebnis ihrer primär an der Neuen Institutionenökonomischen Theorie ausgerichteten Ausbildung sei (Ghoshal 2005). Siebtens präsentieren sich die Vertreter dieser Theorie in der Tendenz als marktwirtschaftliche Puristen, die – trotz der Einbeziehung von Institutionen in ihre Analyse – die heilenden Selektionskräfte des Marktes überschätzen. Es wird verkannt, dass Märkte aufgebaut, gepflegt, ausgebaut etc. werden müssen. Achters scheint der für die Theorieentwicklung zentrale Institutionenbegriff trotz aller Forschungsbemühungen immer noch sehr unscharf zu sein. Neuntens muss schließlich der Pauschalvorwurf diskutiert werden, der anzeigt, dass die Neue Institutionenökonomische Theorie keinerlei materiell-inhaltliche Einsichten hinsichtlich der Gestaltung von Organisationen bereitgestellt hätte, die nicht auch ohne die Nutzung dieser Theorie hätten entwickelt werden können. Die Neue Institutionenökonomische Theorie sei also keine Magd der Erkenntnisgewinnung. Dieser Einwand kann freilich auch gegenüber zahlreichen anderen Theorien hervorgebracht werden.

Die Abwägung dieser Vor- und Nachteile führt zu dem Gesamtergebnis, dass die Neue Institutionenökonomische Theorie nicht generell abgelehnt werden darf. Gleichwohl müssen die Grenzen dieser Theorierichtung erkannt werden. Insbesondere blenden viele institutionenökonomisch geprägte Arbeiten den wichtigen Aspekt gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung aus. In den letzten Jahren sind deshalb verschiedene Ansätze zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie vorgelegt worden. Diese Weiterentwicklungen – z. B. der erwähnte Stewardship-Ansatz – bemühen sich dabei vor allem um eine Einbeziehung von Faktoren wie Moral, Vertrauen, Fairness, Selbstverpflichtung, Würde und Treue. Diesbezüglich verweist bspw. Siebert (1999) auf den Bereich der Forschung über das Management interorganisationaler Beziehungen, in welchem davon ausgegangen wird, dass mit einer systematischen Pflege des Faktors „Vertrauen“ eine deutliche Absenkung opportunistischen Verhaltens möglich ist (Möllering 2002) (zur Bedeutung des Faktors „Vertrauen“ in Kooperationen vgl. allgemein Gilbert 2003). Durch derartige Weiterentwicklungen wird die der Neuen Institutionenökonomischen Theorierichtung inhärente Argumentationsstruktur zwar realitätsgerechter, sie verliert aber auch an inhaltlicher Einfachheit. Des weiteren werden gegenwärtig Möglichkeiten zur Integration der Neuen Institutionenökonomie mit anderen Theorierichtungen wie der Netzwerktheorie (vgl. Abschnitt 4.10) oder der sozialen Austauschtheorie diskutiert. Roberts und Greenwood (1997) haben schließlich versucht, kognitive Begrenzungen und institutionelle Barrieren in die Neue Institutionenökonomische Theorie zu integrieren und dadurch ein Mehr an Realitätsnähe zu erlangen.

Gesamtergebnis

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.2

1. Erläutern Sie die Angemessenheit des Begriffes „Neue Institutionenökonomische Theorie“.
2. Inwieweit erweitert diese Theorierichtung die Denkwelt der Neoklassik?
3. Warum hat Coases Veröffentlichung aus dem Jahre 1937 als Ausgangspunkt der Neuen Institutionenökonomischen Theorie im Allgemeinen und des Transaktionskostenansatzes im Besonderen zu gelten?
4. Erläutern Sie die gemeinsamen Ziele und Merkmale der Neuen Institutionenökonomischen Theorie.
5. Warum wird diese als eine Theorie mit einem ökonomischen Grundgehalt bezeichnet?
6. Was versteht man unter einem methodologischen Individualismus?
7. Erläutern Sie die axiomatischen Grundannahmen sowie die materiell-inhaltlichen Aussagen der Verfügungsrechtetheorie.
8. Was versteht man unter relationalen Verträgen? Warum sind diese in der Wirtschaftswelt allgegenwärtig?
9. Was sind Transaktionskosten? Was sind Ex-ante- und was Ex-post-Transaktionskosten?
10. Worin bestehen die Unterschiede zwischen der Verfügungsrechtetheorie und der Transaktionskostentheorie?
11. Welche Situationsvariablen werden üblicherweise in transaktionskostentheoretisch fundierten Modellen berücksichtigt?
12. Was versteht man unter einer hochspezifischen Investition?
13. Suchen Sie nach Anwendungsfeldern der Transaktionskostentheorie.
14. Welche Einwände sind an der Transaktionskostentheorie zu üben?
15. Was ist ein Agenturverhältnis?
16. Was versteht man unter hidden characteristics, adverse selection, moral hazard, hold-up sowie consumption on the job?
17. Aus welchen Bestandteilen bestehen Agenturkosten?
18. Erläutern Sie die an der Prinzipal-Agent-Theorie geübte Kritik.
19. Welche Gesamtbeurteilung ist an der Neuen Institutionenökonomischen Theorie zu üben?

4.3 Evolutionstheorie

Die Führung und Organisation von Unternehmen war schon immer mit einer erheblichen Unsicherheit im Handeln behaftet. Dies gilt auch noch heute. Für die Entscheidungsträger lassen sich die zu wählenden Gestaltungsformen nur selten mit Sicherheit aus den gegebenen Rahmenbedingungen ableiten (vgl. die in den Abschnitten 3.2.5 und 3.5 dargelegte Kritik am Homo-oeconomicus-Modell). Hieraus folgt, dass organisations-, management- und unternehmensführungsbezogene Gestaltungsformen nur bedingt planbar sind. Die hierauf bezogenen Entscheidungen tragen somit immer Elemente eines Experimentierens in sich. Dieser Gedanke ist der Anlass für die Entwicklung der Evolutionstheorie. Deren Vertreter zweifeln an der Möglichkeit rationaler Gestaltungen im Managementbereich und fragen daher an, auf welche Weise dann die verantwortlichen Akteure ihr Gestaltungshandeln vorbereiten und durchführen (können). Diesbezüglich wird *das Basisargument entwickelt, dass Versuchs-Irrtums-Prozesse bei der Führung und Organisation von Unternehmen eine erhebliche Rolle spielen. Manager bieten der Umwelt Gestaltungen an, unter denen diese die passendsten ausliest.*

Basisargument

Die nachfolgenden, auf die Evolutionstheorie ausgerichteten Ausführungen sind in sieben Teilabschnitte gegliedert. Zunächst wird die Herkunft der Evolutionstheorie nachgezeichnet, bevor eine eingehendere Auseinandersetzung mit dem Evolutionsbegriff und Evolutionsarten erfolgt. Der dritte Teilabschnitt präsentiert die verbindenden Grundgedanken der auf soziale und wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie. Im vierten Teilabschnitt erfolgt eine Auseinandersetzung mit drei Strängen der wirtschaftlich zentrierten Evolutionstheorie. Daraufhin werden pragmatische Implikationen der Evolutionstheorie für die Führung und Organisation von Unternehmen aufgezeigt. Im Anschluss daran wird die Evolutionstheorie gegenüber anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien abgegrenzt. Teilabschnitt sieben schließt die Gedankenfolge mit einer kritischen Würdigung der Evolutionstheorie.

Struktur des Abschnitts

4.3.1 Herkunft der Evolutionstheorie

Obwohl sich Vorläufer evolutionszentrierter Denkmodelle bereits im Altertum nachweisen lassen (zu Details vgl. Kieser 1992), basiert die evolutionstheoretische Interpretation sozialer Systeme bzw. Organisationen und ihrer Entwicklungsprozesse vor allem *erstens* auf den im neunzehnten Jahrhundert entworfenen evolutionären Betrachtungsweisen sozialer Entwicklungsprozesse – Tylor (1871) hatte damals die Idee der soziokulturellen Evolution als Prozess der gegenseitigen Ablösung sozialer Einrichtungen konzeptuali-

Vorläufer

Lamarck und Darwin

siert – sowie *zweitens* auf jüngeren naturwissenschaftlichen Erkenntnissen über die Instabilität offener Systeme.

Die erstgenannten evolutionären Ausdeutungen sozialer Veränderungsprozesse gehen ihrerseits wiederum auf die Arbeiten der biologischen Evolutionstheorie, wie sie von Lamarck (1809) und Darwin (1859) vorgestellt worden sind, zurück. Nachdem im achtzehnten Jahrhundert immer häufiger darauf hingewiesen worden war, dass die Erde möglicherweise wesentlich älter sei als im biblischen Schöpfungsbericht dargelegt, wurden verstärkt welt- und menschenzentrierte Entstehungsmodelle diskutiert, die Alternativen zu der in der Bibel dargebotenen „Konzeptualisierung“ darstellen (vgl. hierzu detailliert Klink 1996; Scheurer 1997).

Im Verlauf des zwanzigsten Jahrhunderts wurde die biologische Evolutionstheorie zu einer allgemeineren, abstrakteren, „synthetischen“, soziokulturellen bzw. organisationswissenschaftlichen Evolutionstheorie weiterentwickelt. Die damalige Arbeit an einer allgemeinen Evolutionstheorie wurde vor allem durch die Erkenntnis angeregt, dass jene zwischenmenschlichen Beziehungen, die nicht das erklärte Ziel menschlicher Aktivitäten waren, nur unzureichend durch die bis dahin vorherrschenden rationalistischen und deterministischen Modelle beschrieben bzw. erklärt werden konnten.

Neuere Entwicklungen

Heute werden unter dem Begriff „Allgemeine Evolutionstheorie“ die verschiedenartigsten Arbeiten zahlreicher Autoren subsumiert. Die wichtigsten Vertreter dieser im vorliegenden Zusammenhang besonders bedeutsamen verallgemeinerten bzw. transzendierten Varianten der Evolutionstheorie sind mit von Hayek (1969, 1983), Monod (1970), Bateson (1972) und Boulding (1978) gegeben. Bedeutende deutschsprachige Schriften mit einem Organisations-, Management- bzw. Unternehmensführungsbezug wurden an der Hochschule St. Gallen erstellt, wobei Malik (1979, 1982, 1984, 1993), Dyllick (1982) und Semmel (1984) in der vordersten Reihe stehen.

Aufgrund der vielfältigen Ausgangspunkte und Varianten sowie der schubweisen, in unterschiedliche Richtung zielenden Theoriebildungsbemühungen (vgl. zur Veränderlichkeit evolutionstheoretischen Denkens auch Weibler/Deeg 1999) hat die auf soziale und wirtschaftliche Sachverhalte ausgerichtete Evolutionstheorie bis heute noch nicht den Zustand eines homogenen Denkgebäudes erreicht. Schon früh kam Wuketis (1984) – freilich im Hinblick auf die biologische Evolutionstheorie – zu dem Ergebnis, dass zwölf Theorieableger zu unterscheiden sind. Klink (1996) bündelt die vorliegenden Denkmodelle zu fünf verschiedenen Theorievarianten (vgl. Abbildung 4-7). Im Bereich der auf soziale und wirtschaftliche Phänomene bezogenen Evolutionstheorie dürfte die Vielzahl noch weitaus größer sein.

Varianten der biologischen Evolutionstheorie

Abbildung 4-7

Theorie-variante	Lamarckismus	Darwinismus	Neodarwinismus	Synthetische Theorie	Systemtheorie der Evolution
Vertreter	Lamarck (1809)	Darwin (1859, 1868) Wallace (1855)	Weismann (1892)	Dobzhansky (1937) Huxley (1942) Mayr (1942) Rensch (1947)	Riedl (1975)
Variation	(proportionale) Änderung von Organen durch Gebrauch bzw. Nichtgebrauch der Organe entsprechend den Anforderungen der Umwelt (Erstes Lamarck'sches Gesetz)	Vermischung oder direkte Anlagerung elterlicher Gemmulae (= Mischvererbung) entsprechend dem Ersten Lamarck'schen Gesetz	Neuordnung der Erbinformation durch Rekombination; Mutation (partikuläre Vererbung, Keimplasmatheorie)	Neuordnung der Erbinformation durch Rekombination (crossing over); Mutation (nicht reparierte Fehler bei der Genreplikation) (Molekularbiologie)	Neuordnung der Erbinformation durch Rekombination (crossing over); Mutation (nicht reparierte Fehler bei der Genreplikation) (Molekularbiologie)
Selektion	keine	Erhaltung vorteilhafter und Vernichtung nachteiliger individueller Veränderungen (natürliche Zuchtwahl)	externe Selektion (stabilisierend und transformierend) durch Umweltbedingungen	externe Selektion (stabilisierend und transformierend) durch Umweltbedingungen	externe Selektion (stabilisierend und transformierend) durch Umweltbedingungen; interne Selektion durch Systembedingungen
Retention	Vererbung aller erworbenen Merkmale durch Fortpflanzung (Zweites Lamarck'sches Gesetz)	Übertragung der Erbanlagen durch Gemmulae, die von der Zelle abgegeben werden und sich in den Geschlechtsorganen anhäufen (= Pangenesis-Theorie)	Vererbung durch Keimplasma (Erbsubstanz mit definierter chemischer und molekularer Konstitution)	Übermittlung genetischer Informationen der DNS über RNS zu Proteinen, aus denen sich Lebewesen (bio-) chemisch zusammensetzen	Übermittlung genetischer Informationen der DNS über RNS zu Proteinen, aus denen sich Lebewesen (bio-)chemisch zusammensetzen

Um die Entwicklung und Ausprägung der auf soziale und wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie angemessen einordnen zu können, ist es bedeutsam zu wissen, dass diese als Reflex auf die an der Systemtheorie geübte Kritik (vgl. Abschnitt 3.3.8) erarbeitet wurde. Insbesondere will sie ein Denkmodell entfalten, das den gegenüber der System-

Weiterentwicklung der Systemtheorie

theorie vorgebrachten Einwand, wonach diese durch eine zu geringe Spezifität in ihrer Gesamtaussage gekennzeichnet ist, außer Kraft setzt. Von diesem Anspruch sind auch Arbeiten geleitet, welche die Evolutionstheorie auf Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen beziehen. Es soll also mehr geleistet werden als die Aussage, dass soziale und wirtschaftliche Systeme komplex, offen und veränderlich sind.

4.3.2 Evolutionsbegriff und Evolutionsarten

Evolutionsbegriff

Der Begriff „Evolution“, der von dem englischen Philosophen Herbert Spencer (1820-1903) in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht worden sein dürfte (Wuketis 1984), kann mit dem Wort „Entwicklung“ ins Deutsche übersetzt werden. Er transportiert das Verständnis einer aus zahlreichen kleinsten Einzelschritten zusammengesetzten Veränderung und bildet somit den Gegensatz zu dem Konzept des revolutionären Wandels.

Im biologischen wie im soziokulturellen (und damit auch im ökonomischen) Kontext sind *zwei Arten der Evolution* anzutreffen (Rosenbaum 1999):

Ontogenetik und Phylogenetik

- Einerseits die *ontogenetische Evolutionsart*; sie beinhaltet die Entwicklung eines einzelnen Organismus bzw. Systems im Laufe seiner Existenz.
- Andererseits die *phylogenetische, die Stammesevolution*; sie betrifft die Entwicklung einer gesamten Spezies von Organismen bzw. Systeme im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte bzw. Generationenfolge.

Bezogen auf Organisationen lässt sich diese Zweiteilung ebenfalls vornehmen: Einerseits durchlaufen Organisationen (z. B. Unternehmen) unterschiedliche Phasen ihrer individuellen Entwicklung, andererseits herrschen in unterschiedlichen Daseinsepochen der Gesellschafts- bzw. Wirtschaftsgeschichte unterschiedliche Organisationen sowie Organisations- bzw. Managementformen vor. So könnte bspw. darauf verwiesen werden, dass bis in die achtziger Jahre hierarchisch gegliederte Organisationen vorherrschten, während zu Beginn des 21. Jahrhunderts netzwerkartige Organisationen (vgl. Abschnitt 4.10) stärker in den Vordergrund getreten sind (Walter/Auer/Ritter 2006).

Soziokulturelle Entwicklung

Bezogen auf diese Unterscheidung stellen die biologische wie auch die organisationale Evolutionstheorie (diese wird bisweilen als soziokulturelle Evolutionstheorie bezeichnet) *phylogenetische Entwicklungsprozesse* in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung.

4.3.3 Verbindende Grundgedanken der auf soziale und wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie

Trotz der Heterogenität von Evolutionsarten bzw. Theoriesträngen ist es möglich, acht Grundgedanken zu identifizieren, welche die auf soziale und wirtschaftliche Phänomene bezogenen Arbeiten der Evolutionstheorie charakterisieren (vgl. auch Dieterle 1986; Klimecki/Gmür 2004).

- *Erstens* thematisieren die auf soziale und wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten evolutionstheoretischen Arbeiten die Veränderungen von Arten von Organisationen über die Zeit hinweg; sie fragen, auf welche Weise sich der Wandel von und in Organisationen vollzieht und wodurch dieser bedingt ist. Es handelt sich somit um dynamisch angelegte Theorieentwürfe.
- Der *zweite* verbindende Kerngedanke besteht in der Annahme, dass organisationale Entwicklungsmuster in vielerlei Hinsicht denjenigen gleichen, die aus dem Bereich der Biologie bekannt sind. In diesen beiden lebensweltlichen Sphären werden strukturgleiche Entwicklungsmuster und Wirkungsprinzipien vermutet.
- *Drittens* sind im sozialen und wirtschaftlichen Bereich genauso wie im natürlichen mit dem Genotypus und dem Phänotypus zwei Analyseebenen zu unterscheiden. Der Genotypus stellt den genetisch fixierten Bauplan und damit die Entwicklungsbasis von Organisationen (Systemen) dar, also das bei ihrer Entstehung mitgegebene Handlungsprogramm. Mit dem Phänotypus liegt dagegen die reale Ausprägung oder Gestalt der Organisation (des Systems) vor. Hinsichtlich des Zusammenhangs der beiden lässt sich feststellen, dass der Phänotypus durch den Genotypus einer Organisation (eines Systems) mitproduziert ist (Boulding 1978). In Unternehmen und Organisationen allgemein stellen unter anderem Planungsergebnisse wie Strategien, Budgets, Karrierepläne, Regelwerke, Übereinkünfte und andere Konzepte, die nicht notwendigerweise explizit verabschiedet sein müssen (es können auch lediglich Ideen sein), die Bestandteile des Genotypus dar, die sich in konkreten Aktionen (Unternehmensübernahmen, Einstellungen, Lohnerhöhungen etc.) niederschlagen. Letztere sind Merkmale des Phänotypus. Bezogen auf die vorgenannten Beispiele wäre bspw. festzustellen, dass (1) in einem bestimmten Land tatsächlich investiert wird (= Ausfluss einer Internationalisierungsstrategie), (2) die Ausgaben einer Einheit tatsächlich ein bestimmtes Volumen nicht überstiegen haben (= Ausfluss eines Budgets), (3) Herr Meier tatsächlich zwei Jahre in der italienischen Auslandsgesellschaft eingesetzt war (= Ausfluss eines Karriereplans) etc.

8 Grundgedanken

Zeitraumbetrachtung

Analogie zur Natur

Genotypus vs. Phänotypus

Während die genannten Beispiele von Phänomenen (Elementen des Phänotypus) relativ konkrete Konsequenzen der vorgenannten Bestandteile des Genotyps darstellen, vermuten die Evolutionstheoretiker einen indirekteren Zusammenhang zwischen Geno- und Phänotypen. Die Phänotypen präsentieren sich als komplexere Abdrücke zahlreicher Elemente des Genotyps und sind überdies nicht nur durch diesen, sondern auch durch die Umwelt bestimmt (vgl. Box 16).

Box 16

Umwelt, Genotyp und Phänotyp in der Praxis: McDonald's

McDonald's ist mit seinen mehr als 37000 Filialen in über 120 Ländern das weltweit größte Unternehmen der Fast-Food-Branche. Seine Marke gehört zu den zehn wertvollsten der Welt. Jahrzehntlang war das Unternehmen mit seinem Geschäftskonzept erfolgreich und zweistellige Umsatzzuwächse waren üblich. Etwa ab dem Jahre 2000 änderte sich jedoch die Situation: Zwar aßen auch zu dieser Zeit in Deutschland noch täglich rund 1,9 Millionen Menschen bei McDonald's, doch stieg diese Zahl nicht weiter an und überdies gaben die Restaurant-Besucher pro Besuch immer weniger aus. Diese Stagnation fand sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern. Selbst in den U.S.A.: Im vierten Quartal 2002 wies die US-Muttergesellschaft erstmals in ihrer fast fünfzigjährigen Geschichte einen Verlust aus.

Vom Unternehmen in Auftrag gegebene Analysen zeigten, dass der Einbruch erheblich mit der Tendenz der Kunden, sich von dem kalorienhaltigen Fastfood abzuwenden, zu tun hatte. McDonald's verlor einen Teil seiner Kunden, weil sich das Ernährungsbewusstsein der Bevölkerung in die Richtung gesünderer Produkte anstieg. Das Fernbleiben der Kunden von McDonald's kann als Tendenz einer negativen Selektion interpretiert werden.

Die McDonald's-Manager erkannten, dass die Krise des Unternehmens nicht allein durch die Gestaltung von Einzelmaßnahmen, also einem „Herumdoktern“ an der Oberfläche des Phänotyps, zu überwinden sei. Vielmehr sah man die Zeit für den Versuch einer grundlegenden Neuausrichtung des Unternehmens gekommen, bei der auf der Basis des Bestehenden neues Problemlösungswissen im Unternehmen angelagert werden sollte. Man sah eine Notwendigkeit zur Veränderung des Genotyps des Unternehmens. Die erforderliche grundlegende Umorientierung begründete McDonald's Chairman und CEO Jim Cantalupo mit Sätzen wie: „The world has changed. Our customers have changed. We have to change, too“.

Im Bereich des Genotyps wurden folgende Veränderungen vorgenommen:

- Stärkere Kundenorientierung. Die Strategien und Maßnahmen sollten künftig stärker an den Wünschen der Kunden ausgerichtet werden. Es sollte die Fähigkeit des Unternehmens verbessert werden, schnell auf marktliche Veränderungen zu reagieren.

- Mehr Qualität statt schiere Quantität. Eine Umsatzsteigerung sollte vorrangig nicht nur durch eine Ausweitung der abgesetzten Menge, sondern durch Verbesserungen im ganzen Leistungsangebot erzielt werden. Der Managing Director von McDonald's Deutschland, Adriaan Hendriks, wies darauf hin: „Wir wollen nicht größer werden, sondern besser“.
- Veränderung des Charakters der McDonald's-Restaurants. McDonald's sollte nicht nur ein Ort sein, an dem man sich kurzzeitig aufhält um zwischendurch etwas zu essen, sondern ein Ort, an dem man den Aufenthalt genießt und länger verweilt.
- Neudefinition des allgemeinen Auftrags von McDonald's in der Gesellschaft. Das Unternehmen sollte stärker als zuvor gesellschaftliche Verantwortung tragen, um in der Gesellschaft ein besseres Image zu erlangen.

Phänotypische Veränderungen sind:

- Um die Reaktionsfähigkeit zu steigern, hat man die Führungsstrukturen des Unternehmens neu geordnet bzw. gestrafft. So wurde beispielsweise die Geschäftsleitung von McDonald's Deutschland von 8 auf 5 Mitglieder verschlankt und überdies verjüngt. Weiterhin wurden Gesprächskreise eingerichtet, welche den Informationsaustausch zwischen Top Management und den Mitarbeitern des Unternehmens verbessern sollen.
- Um sich vom „Dickmacher-Image“ lösen zu können, wurde das Produktsortiment erweitert. Eingeführt wurde beispielsweise die sogenannte „Deluxe-Linie“, bei welcher der gesunde und hochwertige Genuss im Mittelpunkt stehen soll. Produkte wie Apfelschorle, Biomilch aus kontrolliert ökologischer Produktion, Magerjoghurt, frischer Obstsalat, Karottensticks sowie Gemüse zum Dippen wurden in das Angebot aufgenommen.
- Innerhalb vieler bestehender Restaurants wurden Coffeeshops („McCafé“) eingerichtet und damit ein „Shop-in-Shop-Konzept“ realisiert. Dadurch wurde das Fastfood-Angebot um ein „Slowdrink-Programm“ ergänzt. In entspanntem Ambiente und einer eigenständigen Restaurant-Architektur sollte der Gast eine typische Erlebniswelt rund um „Kaffee und Snacks“ finden. An einigen Standorten wurde die Möglichkeit geschaffen, beim Kauf eines Menüs eine Stunde lang im Internet zu surfen.
- Zur verstärkten Ansprache jüngerer Kunden wurde eine weltweit einheitliche Werbekampagne gestartet. Zentraler Bestandteil war der Slogan „I'm lovin' it“ („Ich liebe es“).
- Die Aktivitäten von Ronald McDonald, der von McDonald's eingerichteten gemeinnützigen Gesellschaft zur Hilfe kranker Kinder, wurden deutlich ausgeweitet. Es wurden zum Beispiel in der unmittelbaren Nähe von Krankenhäusern weitere Ronald-McDonald-Häuser erbaut, bei denen die Eltern während des Krankenhausaufenthalts ihrer Kinder wohnen können.

Die konsequent auf der Basis des neuen Genotyps beruhenden phänotypischen Maßnahmen scheinen angeschlagen zu haben: Zwischen 2003 und 2018 hat

McDonald's den Umsatz von 17,1 auf 21,0 Milliarden US-Dollar und den Gewinn von 1,5 auf 8,8 Milliarden US-Dollar steigern können. Da der Umsatz des Unternehmens während dieser Zeitspanne schon deutlich höher war, sollte das Unternehmen allerdings prüfen, ob sein gegenwärtiger Genotyp noch angemessen ist.

Quellen: o. V. 2003b; o. V., 2003c; o. V. 2003d; o. V. 2003e; Peymani 2003; Zrdal 2003 statista 2019.

Beziehung zwischen Genotyp und Phänotyp

Obwohl der Genotyp die Grenzen absteckt, innerhalb derer sich der Phänotyp entwickeln kann, müssen sich der Genotyp und Phänotyp einer Organisation (eines Systems) nicht notwendigerweise in hohem Maße entsprechen. Das partielle Auseinanderfallen ist dadurch bedingt, dass die Umwelt lediglich auf den Phänotyp, nicht jedoch auf den Genotyp einwirken kann. Weiterhin konzentrieren sich evolutionstheoretisch ausgerichtete Organisationskonzeptionen auf die Beschreibung, Erklärung und Prognose *jener Art* eines langfristigen Wandels der Phänotypen, *der* auf die Veränderungen der zugrunde liegenden Genotypen durch einen natürlichen Evolutionsprozess zurückzuführen ist. Variationen von Phänotypen, die Reaktionen auf Umweltereignisse darstellen und keinerlei Effekt auf den Genotyp haben, bilden nicht das Erkenntnisfeld der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Evolutionstheorie (genauso wenig dasjenige der Evolutionsbiologie); im organisationalen Bereich bleiben sie der Wachstumstheorie und im biologischen Bereich der Entwicklungsbiologie vorbehalten (Macharzina/Wolf 2018).

Variation, Selektion, Retention

■ *Viertens* werden Veränderungsprozesse von Systemen und Organisationen als Abfolgen von Variations-, Selektions- und Retentionsprozessen begriffen. Dieses Drei-Phasen-Schema wird auch als „logisch-formale Struktur des innerartlichen Strukturwandels des Genotypus“ bezeichnet (Semmel 1984; Kieser 1988; Staber 2002).

Variation

- Evolutionstheoretiker nehmen an, dass Organisationen die Fähigkeit zu einer Selbstreplikation aufweisen, die freilich nicht immer perfekt ablaufen muss. Ganz im Gegenteil: Es kann zu *Variationen* kommen, die Abweichungen bei der Übertragung des genetischen Materials sowie der damit im Zusammenhang stehenden Merkmalsdifferenzen und veränderten Verhaltensweisen von Systemen und Organisation darstellen. Einerseits können genetische Abweichungen das Ergebnis von zufälligen Mutationen sein (z. B. wird ein bestimmtes Managementkonzept in einem Unternehmen in einer Weise eingeführt, die seiner ursprünglichen Idee nicht entspricht), andererseits können sie aufgrund von Kreuzungsprozessen entstehen (z. B. müssen in fusionierten Unternehmen Manager der beiden eingehenden Unternehmen zusammenarbeiten; es

kommt zu einer Verschmelzung der beiden Unternehmenskulturen – zu einem neuartigen hybriden Kulturtyp).

Nach evolutionstheoretischer Sicht entstehen derartige graduelle oder grundlegende Ausmaße annehmende Variationen hauptsächlich durch Zufallsprozesse (random variation) und nur vereinzelt durch zielgerichtete Gestaltung. Im Regelfall beherrscht also auch in Unternehmen Richtungslosigkeit bzw. Blindheit die Entwicklung. Gleichwohl müssen derartige Variationen nach evolutionstheoretischer Sicht nicht generell bzw. nicht notwendigerweise (weder im biologischen noch im soziokulturell-organisationalen Feld) zufällig bzw. abtastend ablaufen. Allerdings sind sie sich weitgehend darin einig, dass die geplanten Variationsprozesse gegenüber den zufälligen in der Unterzahl sind.

Sofern überhaupt Ansätze zu einem rationalen Vorgehen gegeben sind, bestehen Variationsprozesse eher aus einem Lernen aus begangenen Fehlern als aus einem Lernen durch Reflexionen, die Handlungen vorausgehen (Pfriem 1999). Im Zuge der organisationalen Selbstreplikation werden gleichsam zufällig veränderte Erbanlagen weitergegeben, z. B. dadurch, dass im Zuge von Benchmarking- oder Corporate-Intelligence-Aktivitäten die Verhaltensmuster von Konkurrenzunternehmen unpräzise studiert oder dass von diesen Unternehmen Führungskräfte mit imperfekten Managementkenntnissen abgeworben werden. Ein Beispiel für derartige imperfekte Lernprozesse ist mit dem sogenannten „japanischen Management“ gegeben. Dieses wurde in den achtziger und neunziger Jahren von zahlreichen westlichen Unternehmen kopiert – vielfach allerdings nur in seiner Oberflächen-, nicht jedoch in der letztlich Erfolg stiftenden Tiefenstruktur. Aber auch der von Macharzina und Wolf (2018) artikuliert Hinweis, dass japanische Manager das japanischen Unternehmen zugeschriebene Lean-Management-Konzept auf amerikanischen Konferenzen aus dem Mund westlicher Managementprofessoren kennengelernt haben, lässt die Existenz derartiger imperfekter Duplikationsprozesse vermuten.

Die vorherrschende überwiegende Zufälligkeit von Variationsprozessen ist freilich nicht immer schädlich: Die Zufälligkeit garantiert, dass hinreichend breit gestreutes Ausgangsmaterial für die Weiterentwicklung der Evolution gegeben ist.

*Blindheit bei der
Entwicklung von
Vorschlägen*

*Lernen aus
Fehlern*

*Selektion**Nützlichkeits-
prüfung durch
Umwelt**Unschärfe der
Handlungs-
bedingungen*

- Somit ist Variation letztlich nichts anderes als ein Unterbreiten von Vorschlägen durch Organisationen an die Umwelt (Bateson 1972). Die in einem nächsten Schritt erfolgende *Selektion* beinhaltet nun die Auslese der im Rahmen der Variation generierten Streuungen. Die Auslese erfolgt durch die Umwelt in der Form einer Tauglichkeitsprüfung, die nach der Zweckmäßigkeit der Vorschläge im Hinblick auf die jeweilige Situation vollzogen wird. Dieser Mechanismus der Selektion steht in keinem systematischen Zusammenhang mit der vorausgehenden Phase der Variation. Wichtig ist weiterhin, dass die Selektion auf der Ebene der Phänotypen geschieht; diese – und nicht die ihnen zugrunde liegenden, sich dem „Real-Market-Test“ verschließenden Genotypen – werden einer Nützlichkeitsprüfung unterzogen (bei einer Nichtbewährung der Phänotypen werden jedoch über kurz oder lang auch die ihnen zugrunde liegenden Genotypen verschwinden; die Kausalität zwischen Genotyp und Phänotypus wird sich ebenso herumsprechen wie die Unzweckmäßigkeit des Phänotyps). Das Kriterium der Selektion besteht also in dem Ausmaß der Passung zwischen (1) den Phänotypen und (2) den Merkmalen der Umwelt. Diese zweite, selektive Evolutionsstufe bewirkt eine Varietätsbeschränkung der Evolution; der im Zuge der Variation entstandene „Nachkommenüberschuss“ wird im Rahmen der Tauglichkeitsprüfung abgebaut. Es kommt zu einem „run for the roses“, den nur die kontextkonformsten Phänotypen (und mit ihnen die Genotypen) gewinnen können. Dass derartige Selektionsprozesse im Wirtschaftsleben eine faktische Relevanz aufweisen, lässt sich durch zahlreiche Beispiele belegen: Unternehmen geben erfolglose Auslandsengagements auf; Wettbewerber gehen in Konkurs; Arbeitnehmer, die nicht zu lebenslangem Lernen bereit sind, werden entlassen bzw. arbeitslos etc.

Umweltgetriebene Selektionsprozesse spielen deshalb nicht nur im biologischen, sondern auch im organisational-soziokulturellen Feld eine große Rolle, weil die (1) für diese Systeme relevanten externen Bedingungen durch eine Unschärfe geprägt und (2) die Informationsverarbeitungskapazitäten des Menschen zu gering sind, um zeitlich vorgelagert alle möglichen Konsequenzen der im Rahmen von Variationsprozessen entstandenen vielfältigen Verhaltensmuster zu überblicken. Die wenig klaren Umweltbedingungen lassen zunächst mehrere Handlungsmuster zweckmäßig erscheinen und unzureichende Informationsverarbeitungskapazitäten führen zu „schlechten Entscheidungen“ (vgl. Abschnitt 4.1). Der aus einer Ex-post-Perspektive vollzogene „Real-Market-Test“ der Umwelt wird also trotz aller analytischer Vorab-Analysen eine hohe faktische Be-

deutung behalten. Wenn es im Managementbereich so etwas wie Optimierung gibt, dann leistet dies die Umwelt, nicht der Manager.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen biologischen und sozialen und wirtschaftlichen Selektionsprozessen besteht darin, dass in biologischen Selektionsprozessen wesentlich exaktere und bestimmte Selektionskriterien zur Verfügung stehen bzw. zur Anwendung gelangen. In sozialen und wirtschaftlichen Selektionsprozessen ist der Grad der Anpasstheit von Verhaltensweisen an die Umweltbedingungen somit besonders schlecht bestimmbar (Dyllick 1982).

Nach der auf wirtschaftliche Phänomene bezogenen Evolutionstheorie reduziert nicht ausschließlich die unternehmensexterne, sondern auch die unternehmensinterne Umwelt die im Rahmen von Variationsprozessen entstandene Vielfalt. Es besteht also sowohl eine Außen- als auch eine Binnenselektion. Nicht nur die unsichtbare Hand des Marktes, sondern auch die im Unternehmen bestehenden kompetitiven Verhältnisse klagen die Suboptimalität eines initiierten Handlungsmusters an.

Der Verlauf organisationaler Selektionsprozesse wird vor allem durch die Komplexität der Handlungssituation, deren Fristigkeit, die Dynamik des Kontexts, die in der Organisation herrschende Konfliktsituation, die Verbundenheit der Organisationsmitglieder sowie die organisationale Differenzierung und Koordination bestimmt (vgl. hierzu ausführlich Klink 1996).

- Die *Retention* (Bewahrung) beinhaltet die Erhaltung bzw. Ausbreitung (Stabilisierung) des „bewährten“ Erbgutes im Genpool von Organisationen. Genauso wie im biologischen Bereich leben jene Phänomene und dahinter liegenden Gene fort, die sich im jeweiligen Kontext als zweckmäßig erwiesen haben. So werden bspw. in der Natur nur diejenigen Individuen zur Fortpflanzung gelangen, die in ihrer Umwelt einen bestimmten Minimalerfolg erzielen konnten. Genauso werden bewährte Organisationen eine überdurchschnittlich starke Verbreitung finden – insb. dadurch, dass sie zu Vorbildern sozialer Lernprozesse erhoben werden. So wurden z. B. in den achtziger Jahren Unternehmen wie Matsushita oder Toyota als Idealtypen erfolgreicher japanischer Unternehmensführung identifiziert bzw. kopiert und im Bereich des internationalen Managements fiel ABB über viele Jahre hinweg diese Rolle zu. In der Terminologie der Lerntheorie liegt also ein Modelllernen (Bandura 1977) vor. Es werden diejenigen Organisationen (Systeme) den größten Einfluss auf die zukünftigen Generationen von Organisationen (Systemen) ausüben, die den Umweltbedingungen ihrer Zeit

Unterschied zwischen Selektion im biologischen und im sozialen Kontext

Retention

Bewahrung des Erfolgreichen

am besten angepasst waren bzw. sind. Das Ausmaß des Reproduktionserfolges ist also von der Zweckmäßigkeit der Organisation (des jeweiligen Systems) im jeweils bestehenden Kontext abhängig. Die Umwelt dirigiert somit die Vererbungsstruktur.

Weitergegeben werden im Rahmen von organisational-soziokulturellen Bewahrungsprozessen Managementideologien und -stile, Strategien, Organisationsstrukturen, Kulturmuster, Werte, Traditionen etc.

Ein beachtenswerter Unterschied zwischen der biologischen und der auf soziale bzw. wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie ist darin zu sehen, dass gemäß der letztgenannten Theorievariante auch jene Merkmale zwischen Systemen übertragen werden können, welche sich die erfolgreichen Systeme erst im Laufe ihres „Lebens“ angeeignet haben. Verfestigt bzw. bewahrt werden können somit nicht nur Bestandteile des Genotypus, sondern auch diejenigen des Phänotypus. Dieser Unterschied ist insofern bedeutungsvoll, als soziale bzw. ökonomische Evolutionsprozesse daher wesentlich schneller, aber auch wesentlich diffuser bzw. unpräziser ablaufen. Es ist somit noch schwieriger als im biologischen Kontext, präzise Kausalstrukturen zwischen genotypischen und phänotypischen Elementen der jeweiligen Analyseinheit zu bestimmen. Diese Möglichkeit zur Verfestigung bzw. Vererbbarkeit erworbener Merkmale von Organisationen bzw. Systemen hat zur Folge, dass sich organisationale bzw. soziale Evolution nicht in Jahrtausenden, sondern „mit Glück und Geschick in Stunden vollzieht“ (Riedl 1989, S. 43). Hinsichtlich der bisweilen geringen Präzision der im sozialen und ökonomischen Kontext vorliegenden Bewahrungsprozesse ist weiterhin festzuhalten, dass viele Organisationen glauben, bestimmte erfolgreiche Managementgepflogenheiten übernommen zu haben; bei einer genaueren Analyse zeigt sich mitunter jedoch, dass lediglich erfolgungewisse Ausschnitte eines komplexeren, erfolgstiftenden Systems adoptiert worden sind.

Methoden zur Retention

Nach Boyd und Richerson (1985) kann der Retentionsprozess nicht nur über die bereits erwähnte *Methode des Vorbildlernens*, sondern auch über die *Analysemethode* sowie die *Frequenzbiasmethode* erfolgen. Bei der Methode des Vorbildlernens werden die in der Modell-einheit angelagerten Verhaltensweisen kopiert, ohne dass eine detaillierte Betrachtung seiner internen Konsistenz und Sinnhaftigkeit erfolgt. Mit der ganzheitlichen Kopie erfolgreicher Fälle sollen Einsparungen im Analyseaufwand bewirkt werden. Prägend ist ein Tenor wie: „Was für einen ökonomischen Dauerbrenner wie die SAP AG gut war, kann für uns (z. B. HCL Technologies Inc.) nicht

schlecht sein“. Die Analysemethode beinhaltet die zuvor schon angesprochene a priori ablaufende geistige Durchdringung von Handlungsalternativen. Gemäß evolutionstheoretischer Grundüberzeugung weist sie weg von dieser Konzeptualisierungsform und sie findet sich nicht allzu häufig. Bei der Frequenzbiasmethode finden schließlich jene Verhaltensmuster die stärkste Verbreitung, die in der Zeit vor dem Kopiervorgang am häufigsten genutzt worden sind. Handlungsleitend sind Mottos wie „Wenn so viele Unternehmen das Benchmarking-Konzept anwenden, dann kann es sich bei ihr nicht um eine wirkungslose Methode handeln“. Schließlich wird in Organisationen das Retentionsverhalten insb. durch die Qualifikation und Motivation der Organisationsmitglieder geprägt (vgl. hierzu ausführlich Klink 1996).

Im Rückblick auf diese drei Stufen des Evolutionsprozesses bleibt festzuhalten, dass nur dann, wenn der Inhaber eines (die Organisation mit einem) vorteilhaften Phänotyp(s) zur Vererbung gelangt und somit seinen (ihren) günstigen Genotyp weitergibt (Retention), von einem vollständigen bzw. abgeschlossenen Evolutionsschritt gesprochen werden kann.

- Eine zusammenfassende Reflexion der drei Evolutionsphasen zeigt *fünftens*, dass die Evolutionstheoretiker die Entwicklungsprozesse von Systemen und Organisationen als Versuchs- und Irrtumsprozesse begreifen. Zwar versuchen die an organisationalen Entwicklungsprozessen mitwirkenden Akteure, ihre eigene Vernunft in die Prozesse der Weiterentwicklung einzubringen, doch sind die Akteure durch das Merkmal der begrenzten Rationalität gekennzeichnet (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.5.2). Auch im Managementbereich herrscht somit ein Mechanismus vor, der von dem nobelpreisdekorierten französischen Evolutionsbiologen Monod (1970) in die Kurzformel „Zufall und Notwendigkeit“ gepackt worden ist. Die Evolutionstheoretiker stellen sich somit gegen die Entscheidungslogik, wonach Managementprozesse in hinreichendem Maße über rationalistische Modelle erklärbar sind. Der österreichische Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek (1969, 1983) vertrat sogar die Auffassung, dass fast alle Organisationen, auf denen das gesellschaftliche Leben beruht, auf dem Wege Versuchs-Irrtums-geleiteter Entwicklungsprozesse entstanden sind.

*Vollständigkeit
von Evolutions-
schritten*

*Versuch und
Irrtum*

Negativfunktion

Evolutionsprozesse werden aber auch deshalb keine optimale Anpassung von Systemen bzw. Organisationen an ihre Umwelt gewährleisten, weil letztere immer nur aus dem Spektrum jener Phänotypen (bzw. dahinter stehender Genotypen) selektieren kann, die von den Systemen bzw. Organisationen im Rahmen eines vorwiegend zufälligen Prozesses bereitgestellt worden sind. Nur in außergewöhnlichen Zufallskonstellationen wird das Spektrum zu prüfender verfügbarer Gestaltungsformen solche Handlungsmuster enthalten, die der idealtypischen Lösung entsprechen. Im Regelfall präsentieren sich Evolutionsprozesse somit als eine Identifikation des „am wenigsten schlechten Falles“. Der Evolutionsprozess wird dann besonders stark von den idealtypischen Modellvorstellungen der Entscheidungslogik abweichen, wenn eine *negative Selektion* vorherrscht – was häufig vorkommt. Bei dieser Spielart wird nicht eine bestimmte Gestaltungsform als die beste ausgewählt, sondern es werden nacheinander jene Gestaltungsformen eliminiert, die den jeweiligen Umweltbedingungen überhaupt nicht genügen (Dieterle 1986). Weitere Selektionsmechanismen sind mit der *externen selektiven Adoption* und der *internen selektiven Adoption* gegeben (Dieterle 1986), auf die hier jedoch aus Platzgründen nicht eingegangen werden kann.

All dies bedeutet, dass eine rationale Planung, Steuerung bzw. Gestaltung in Organisationen allenfalls in begrenztem Maße möglich bzw. nötig ist und sich somit konsequenterweise nur in rudimentären Ausprägungsstufen findet. Stattdessen handelt es sich bei der organisationalen Evolution um einen sich selbst gestaltenden Prozess, der nur sehr bedingt einer direkten planerischen Unterstützung durch menschliche Akteure bedarf und für eine solche auch nicht zugänglich ist. Die für Organisationen verantwortlichen Akteure sind also nicht in der Lage, die Zweckmäßigkeit bzw. Effizienz von organisationalen Gestaltungsformen verlässlich zu prognostizieren. Überdies ist es ihnen nicht möglich, die selektionsrelevanten Beurteilungskriterien zu definieren; dies fällt in den „Hoheitsbereich“ der Umwelt.

Auf den Bereich der Organisation, des Managements und der Unternehmensführung projiziert sind die Konsequenzen dieses Denkens offensichtlich: Da es in erster Linie Versuch und Irrtum sind, welche die Entwicklung von Systemen (Organisationen) bestimmen, dürfen Organisationen nicht als simple, durchgängig planbare Instrumente in den Händen des Managements begriffen werden (Walter-Busch 1996).

**Konservierungs-
mechanismen****Regeln****Pfad-
abhängigkeit**

- *Sechstens* vermuten die Vertreter der auf soziale und wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie, dass die in diesen Bereichen vorhandenen Systeme genauso wie natürliche Systeme Konservierungsmechanismen aufweisen. Hierbei handelt es sich um Verfahrensweisen, welche die Stabilität, Kontinuität und Funktionalität des Systems bewirken bzw. gewährleisten. Während im natürlichen Bereich die Genstruktur des Systems diese Aufgabe erbringt, leisten in sozialen und wirtschaftlichen Systemen Regeln diese systemerhaltende Funktion. Das Spektrum der systemstabilisierenden Regeln reicht dabei von expliziten (z. B. standardisierte Prozesse) bis hin zu impliziten Regeln, wie sie bspw. mit den in der Organisationskultur verankerten Wertvorstellungen gegeben sind (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 4.1.4.2). Die Konservierungsmechanismen werden insb. im Rahmen der Rekrutierungs- und Sozialisationsprozesse von Mitarbeitern eingesetzt und erneuert.
- Die Existenz derartiger Konservierungsmechanismen ist ein wesentlicher Grund dafür, weshalb die Evolutionstheorie *siebtens* durch historisierend-pfadabhängige Erkenntniselemente (vgl. Abschnitt 4.9) durchsetzt ist. Die Form und die Merkmale von Organisationen sind also nicht ausschließlich durch den Kontext, sondern überdies auch ganz wesentlich durch die Vorwelt der Organisation und deren bisherigen Handlungsmustern bestimmt. Die in der Vergangenheit abgelaufenen Prozesse bewirken eine „Freiheitsbegrenzung des Wachstums“, was eine Parallelität mit dem Gestaltansatz (vgl. Abschnitt 4.5) sowie dem institutionalistischen Ansatz (vgl. Abschnitt 4.7) mit sich bringt. Organisationen bzw. Muster von Organisationen wachsen demnach nicht rein zufällig. Die in vorausgehenden Epochen bestehenden Organisationsmerkmale schließen bestimmte Entwicklungspfade aus. So ist es bspw. relativ unwahrscheinlich, dass (1) Mitglieder des Vorstands einer Aktiengesellschaft ihren Aufsichtsrat um die Kürzung ihrer über die Jahre hinweg angewachsenen Tantiemen bitten, (2) einmal mit großen Mühen geschaffene Leistungsbeurteilungssysteme wieder abgeschafft werden oder (3) eine funktionale Struktur ablösende Produktpartienstruktur wieder in die Vorgängerstruktur zurückgeführt wird. Bestimmte Entwicklungen werden also durch die Logik der Evolution eher gestattet als andere.

Dies führt zu der Vermutung hin, dass die soziale und ökonomische Evolution ähnlich wie die biologische durch irreversible Prozesse dominiert ist. Die Annahme der Nichtumkehrbarkeit soziokultureller bzw. ökonomischer Entwicklungen wird mit der Interdependenz (1) der Elemente von Systemen sowie (2) der Systeme und der Umwelt begründet. Da jeder Evolutionsschritt auch evolutionäre Auswirkungen in anderen systeminternen und -externen Bereichen auslöst, sind Evolutionsprozesse

Höherentwicklung

etwas Einmaliges; der vor dem Evolutionsschritt bestehende Ausgangszustand wird nie wieder eintreten (Erben 1988).

- Und *achtens* wird vermutet, dass Systeme bzw. Organisationen einen Prozess der generellen Höherentwicklung durchlaufen (Rosenbaum 1999). Systeme bzw. Organisationen präsentieren sich als Materialisierungen eines Prozesses des Wachstums von Wissen. Dies gilt nicht nur bzw. nicht so sehr bezüglich einzelner Individuen, sondern auch insofern, als das organisational verankerte bzw. kodifizierte Wissen einem Wachstumsprozess unterliegt. Zwar hat die Organisationsforschung gezeigt, dass sich in der realen Welt von Organisationen auch Prozesse eines organisationalen Verlernens bzw. „Entlernens“ finden (Hedberg 1981; Pawlowsky/Neubauer 2004; Schneider 2006), doch dürften diese Prozesse bei aller faktischer Relevanz eine geringere Bedeutung besitzen als positive Lernprozesse.

In Anlehnung an Rosenbaum (1999) lässt sich der Trend zur Höherentwicklung von Organisationen anhand der nachfolgenden Merkmale spezifizieren:

- in der Zunahme des Differenzierungsgrads,
- in der fortschreitenden Rationalisierung von Strukturen und Funktionen,
- in der Filigranisierung der Informationsinfrastruktur und
- in der zunehmenden Breite an Reaktionsmustern, die der Organisation zur Verfügung stehen.

Dieser Prozess der Höherentwicklung wird bisweilen mit dem Terminus „Prinzip der hierarchischen Integration“ belegt; was insofern Sinn macht, als Erscheinungsformen der jeweils vorausgegangenen Entwicklungsstufe Bausteine für die Gestalt der jeweils höheren Integrationsstufe bilden (Wehrmann 1995).

Der Trend zur Höherentwicklung betrifft dabei nicht nur die Gestalt von Systemen bzw. Organisationen selbst, sondern auch ihre Potenziale zur Ermöglichung der Systementwicklung. So haben viele Organisationen im Laufe der Evolutiongeschichte ihre Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen immer mehr verbessert und dies steigert ihre Fähigkeit, in noch kürzerer Zeit Entwicklungssprünge zu vollziehen. Nur durch diese Sukzession zunehmend leistungsfähiger Infrastrukturen war es ihnen möglich, den in ihrem Umfeld bestehenden Komplexitätsschub zu antizipieren (Dyllick 1982).

Im Mittelpunkt dieser Prozesse der soziokulturellen Höherentwicklung stehen menschliche Artefakte, die materieller, organisatorischer und individueller Natur sein können (Boulding 1978). Während Werkzeuge und Maschinen in die Klasse der materiellen Artefakte fallen, sind zwischenmenschliche Institutionalisierungsformen wie Abteilungen, Teams, Komitees, Klausurtagungen etc. in die Kategorie der organisationalen Artefakte einzureihen. Die Gruppe der individuellen Artefakte besteht aus personenspezifischen Überlebenstechniken, die sozial erlernt und damit kulturell geprägt sind (Boulding 1978). Da die Handlungsmuster einer Vielzahl von Individuen und Gruppen als Bezugspunkte soziokultureller Lernprozesse in Betracht kommen, sind soziokulturelle Evolutionsprozesse weniger deterministisch angelegt als biologische. Bei letzteren prägen lediglich die direkten Vorfahren den Geno- und Phänotypus entstehender Arten.

Der Trend zur Höherentwicklung von Organisationen kann freilich auch überreizt werden: Mit fortwährender Verfeinerung der Systemstrukturen entsteht die Gefahr einer Überspezialisierung, die zu einer Degeneration bzw. einem Absterben des betreffenden Systems führt (Erben 1988). Zu denken ist bspw. an die Hersteller mechanischer Rechenmaschinen, die in den sechziger Jahren ein ausgeklügeltes System zur kostengünstigen Herstellung derartiger Rechenhilfen entwickelt hatten. Gerade diese hochspezialisierte Systemarchitektur war ein wesentlicher Verursachungsfaktor dafür, dass es diese Unternehmen versäumt hatten, rechtzeitig zur Herstellung elektronischer Rechner überzugehen. Rosenbaum (1999) verdeutlicht den Prozess der überzogenen soziokulturellen Höherentwicklung am Beispiel der umweltgerechten Führung von Privathaushalten. Im Laufe der Jahre hat sich das System der Müllsortierung zunehmend verfeinert; bis hin oder sogar über den Punkt hinaus, ab dem das Kriterium der gesamtgesellschaftlichen Nützlichkeit nicht mehr gegeben ist (weil unklar ist, ob der sortierte Müll nachfolgend getrennt verwertet wird).

Gemäß evolutionstheoretischen Arbeiten unterliegen die Strukturen von Systemen bzw. Organisationen also einem Prozess der graduellen Komplexitätssteigerung. Systeme bzw. Organisationen fächern sich im Zeitablauf immer mehr auf und dies bedingt zunehmende Integrationserfordernisse.

Schließlich hängt die zunehmende Auffächerung von Systemen bzw. Organisationen auch mit der Grundannahme der Evolutionstheorie zusammen, dass es in Systemen bzw. Organisationen keine übergeordnete Rationalität bzw. Logik gibt: Die Konstitution und Entwicklung von Systemen bzw. Organisationen präsentiert sich als das Ergebnis einer Fülle

von individuellen, teilweise inkonsistenten Absichten handelnder Akteure und nicht als Folge eines übergeordneten, konsistenten Bauplans.

4.3.4 Stränge der auf wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie

3 Stränge

Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ist das evolutionstheoretische Gedankengut im Zusammenhang mit verschiedenen Fragestellungen genutzt worden. Innerhalb dieses Bemühens lassen sich unterschiedliche Stränge dieser Theorierichtung ausmachen. Aus diesen ragen die nachfolgenden drei heraus (vgl. zu einer ähnlichen Systematisierung Kieser 1992).

- *Populationsökologie: Ansätze zur Erklärung der Evolution von Organisationspopulationen.* Die Arbeiten dieses Stranges thematisieren die Weiterentwicklung von Gruppen von Organisationen, die in vergleichbaren Kontexten tätig sind.
- *Ansätze zur Erklärung von Evolutionsprozessen auf der innerorganisationalen Entscheidungsebene.* Diese Schriften erklären Prozesse der Umweltwahrnehmung und -konstruktion durch die Organisationsmitglieder.
- *Ansatz der „Evolutorischen Ökonomik“.* Dieser Ansatz strebt eine evolutionstheoretische Erklärung gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse an.

Diese drei Ansätze sollen nachfolgend detaillierter betrachtet werden.

4.3.4.1 Populationsökologie: Ansätze zur Erklärung der Evolution von Organisationspopulationen

Hauptvertreter

Die Hauptvertreter dieses Theoriestranges sind fraglos mit Hannan und Freeman (1977, 1984, 1989), Aldrich und McKelvey (Aldrich (1979), McKelvey (1978, 1982), McKelvey/Aldrich (1983)) sowie im deutschsprachigen Einzugsbereich Kieser (Kieser (1988, 1992); Kieser/Woywode (1999)) gegeben.

Nach Kieser (1992) sind diese populationsökologischen Arbeiten in engster Analogie zu Theorien der biologischen Evolution entwickelt worden. Im Gegensatz zu verschiedenen anderen kultur- und sozialevolutionären Konzepten, die teilweise politisch, moralisch oder ideologisch gefärbt sind, spiegeln die populationsökologischen Arbeiten die Essenz der ursprünglichen evolutionstheoretischen Aussagen vergleichsweise klar und unverfälscht wider (Wehberg 1997). Die Populationsökologie bewirkt *in neuerlei Hinsicht* eine Spezifizierung der allgemeinen Evolutionstheorie:

- So wird *erstens* in populationsökologischen Konzepten (übrigens genauso wie in der Biologie) nicht von einzelnen Systemen (Unternehmen), sondern von Populationen von Systemen (Organisationen) ausgegangen. Die Evolution einzelner Organisationen wird nur insoweit berücksichtigt, wie dies notwendig ist, um die Evolution von Organisationspopulationen erklären zu können. Unter Organisationspopulationen werden Gruppen von Organisationen verstanden, die in vergleichbaren Kontexten tätig sind, die Ähnlichkeiten hinsichtlich der in ihnen bestehenden Wirkungsmechanismen aufweisen und die insb. den in sie einfließenden Input auf eine gleichförmige Weise in Outputs transformieren (McKelvey 1982). Organisationspopulationen können somit als Cluster von Organisationen (Steinle/Schiele 2002; Schramm-Klein 2005) begriffen werden; sie bestehen z. B. in Unternehmen derselben Branche oder desselben kulturellen Einzugsbereichs. Nach diesem Verständnis ist die Wirtschaftswelt aus zahlreichen Teilmengen von Organisationen jeweils spezifischen Typs zusammengesetzt. Organisationspopulationen unterscheiden sich voneinander, weil es für jede von ihnen ein begünstigendes Mikroklima, eine „ökologische Nische“ gibt (Donaldson 1995).

Variiert, ausgelesen und bewahrt werden also nicht einzelne Organisationen oder sogar deren Komponenten (z. B. Managementprogramme, -stile und -gestaltungsformen), sondern ganze Gruppen von Organisationen. Sie sind es, die kommen und gehen.

- *Zweitens* lässt es dieses Wirksamwerden von Evolutionsprozessen auf der Ebene von Organisationspopulationen relativ unwahrscheinlich erscheinen, dass unterschiedliche Populationen vermischt werden. Eher entwickeln sich verschiedene Organisationspopulationen je besonders.

Als Folge ist es den Angehörigen bestimmter Organisationspopulationen nur bedingt möglich, in eine andere Organisationspopulation (Gattung, Spezies) überzuwechseln. Nach Ansicht der Populationsökologen trifft diese Besonderheit auch auf Unternehmen zu: Im Regelfall bleiben Stahlunternehmen Stahlunternehmen und Computerhersteller Computerhersteller (Fälle wie derjenige der Geschäftsfelderweiterung des Stahlunternehmens Preussag in die Tourismusbranche (TUI) werden als wenig typische Ausnahmen begriffen).

Die weitgehende Isoliertheit von Organisationspopulationen resultiert nicht nur aus dem jeweils besonderen Kontext; sie rührt auch davon her, dass die Organisationspopulationen für sie, nicht jedoch für andere Organisationspopulationen typische administrative Strukturen und Regeln (spezifische Routinen und Organisationsformen) aufbauen und pflegen. Organisationspopulationen institutionalisieren sich also. Sie tendieren zu einer selbstverstärkenden Bewahrung (Retention). Sie schaffen Strukturi-

Trägheit

ren und Regeln, die wiederum die Ausgangsplattform weiterer struktur- und regelbezogener Entscheidungen und Handlungen werden.

- *Drittens* wird vermutet, dass Organisationspopulationen und einzelne Organisationen in ihnen durch organisationale Trägheit gekennzeichnet sind (vgl. Box 17). Die Trägheit von Unternehmen(spopulationen) rührt insbesondere daher, dass
 - ihre Investitionen umwelt- bzw. geschäftsfeldspezifisch sind. Eine radikale Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit würde hohe „sunk costs“ bedingen,
 - das Informationsverhalten und die Informationsinfrastruktur von Unternehmen ebenfalls stark auf bestimmte Umwelten bzw. Geschäftsfelder ausgerichtet sind,
 - erhebliche anderweitige Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren bestehen,
 - radikale Veränderungsprozesse einen erheblichen Widerstand nach sich ziehen,
 - derartig grundlegende Veränderungen aufwändig legitimiert werden müssten und
 - radikale Veränderungen die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit der unternehmerischen Prozesse reduzieren (vgl. zu diesen und anderen Trägheitsstiftern McKelvey/Aldrich 1983; Hannan/Freeman 1984).

Inertia

In der angelsächsischen Literatur wird diese Trägheit als „inertia“ bezeichnet (Miller/Chen 1994).

Box 17

Organisationale Trägheit in der Praxis: Leica

Der Name des 1849 in Wetzlar gegründeten Unternehmens Leica stellt eine Abkürzung für Leitz(sche) Camera dar. Leica gilt bis heute in der Fotografie als ein Zauberwort. Fotografen schätzen an Leica-Kameras vor allem die überragende optische Qualität der Objektive. Insbesondere steht der Name Leica für eine perfekte Abstimmung von Blende, Verschlusszeit und Brennweite. Aber auch die mechanische Qualität der Kameras ist herausragend. Leica-Kameras gelten als im positiven Sinn kompromisslos reduziert auf die besten Objektive und die edelsten Materialien. Daher sehen viele erfolgreiche Profifotografen in ihren Leica-Kameras wesentliche Erfolgsfaktoren. Weltberühmte Fotografen wie Henri Cartier-Bresson,

Robert Capa, Sebastiao Salgado, Robert Doisneau oder Elliott Erwitt fotografier-(t)en mit Leica-Kameras.

Trotzdem ist Leica in den neunziger Jahren in eine schwere Krise geraten, für die insb. die vor 2002 im Unternehmen herrschende organisationale Trägheit verantwortlich gemacht wird. Das zentrale Element dieser Trägheit während dieser Zeit war, dass Leicas Entscheidungsträger den sich abzeichnenden Trend zur Digitalfotografie verschlafen haben. Zu lange wurden von dem Unternehmen die Möglichkeiten der Digitaltechnik verkannt. Dies ist insofern überaus erstaunlich, als die Digitaltechnologie schon frühzeitig wiederholt als essenziell für den Markt für optische Erzeugnisse bezeichnet worden ist. So sagte beispielsweise Rainer Schmidt, damaliger Geschäftsführer des deutschen Fotoindustrie-Verbandes, im Jahre 2000 über die Zukunft der Digitalfotografie, dass das Wachstum auf dem Fotomarkt ungebrochen sei. Und das verdanke er vor allem der „digitalen Frischluftzufuhr“. Während der Absatz von herkömmlichen Kameras seit dem Jahr 2000 um jährlich nur 5 % zunahm, schnellte der Verkauf von Digitalkameras um jährlich 83 % nach oben. Digitale Kameras fanden mittlerweile auch in den Reihen der anspruchsvollen Profifotografen Zuspruch. Meisterfotografen wie der bereits genannte Franzose Henri Cartier-Bresson haben sich frühzeitig der Digitalfotografie zugewandt. Gleichzeitig verschärften die Anbieter der Computer- und Elektronikindustrie das Innovationstempo gewaltig. Brachten die Fotokonzerne früher allenfalls einmal im Jahr ihre Neuheiten in die Läden, so ist heute mindestens alle drei Monate ein neues Modell angesagt.

Auch heute noch, im Jahre 2019, gilt der Markt für Digitalkameras als recht zukunftssträchtig: Zwar schrumpfte der Markt für Digitalkameras seit 2007 aufgrund des Aufkommens von Smartphones stark, doch sieht es im Bereich von Profi- und Systemkameras besser aus. Von der Umschichtung von der analogen zur digitalenameratechnik wird die Branche also auch in der Zukunft noch leben können.

Statt sich intensiv mit den Möglichkeiten der Digitaltechnologie auseinander zu setzen, konzentrierte sich Leica, wie auch andere etablierte Hersteller wie Minolta, Konica oder Kodak, in den neunziger Jahren weiter auf seine Domäne der analogen Fotografie. Man wollte in einer graduellen Weise jenen Bereich weiter perfektionieren, der dem Unternehmen viele Jahre wirtschaftlichen Erfolg einbrachte und ihm zu Weltruhm verhalf. So wurde von Leica im Jahre 1996 die Technik APS (Advanced Photo System) auf den Markt gebracht. Mit dieser Weiterentwicklung herkömmlicher Kameras sollte unter anderem der Filmwechsel erleichtert werden. Aufgrund dieser Technologie konnte ein Fotograf innerhalb eines Films zwischen drei verschiedenen Bildformaten wählen. Die neue Technik erwies sich als Flop. Inzwischen haben auch die letzten APS-Befürworter die Entwicklung eingestellt. Heute weiß man im Hause Leica, dass dieses „APS-Abenteuer“ zu viel Kraft gekostet hat.

Weiterhin wurde zu lange in der für Leica charakteristischen intertemporal hohen „Systemkompatibilität“ ein Überlegenheit stiftender Wettbewerbsvorteil vermutet. Bei Leica-Kameras ließen sich über Jahrzehnte hinweg alte und neue Kameras, Objektive und Zubehör frei kombinieren. Alte, schon lange nicht mehr gefertigte Kamera-Modelle bleiben deshalb für ihre Besitzer nutzbar und wurden auch noch repariert. Dieser Aufwand schlug sich jedoch in einem sehr hohen Preis für Leica-Produkte nieder.

Dass diese strategischen Ausrichtungen nicht mehr tragfähig waren, zeigt sich an der Entwicklung von Leicas Umsatz- und Gewinnzahlen. So gingen zwischen 2000 und 2005 Leicas Umsätze kontinuierlich von 176 Millionen Euro auf 94 Millionen Euro zurück, und das Betriebsergebnis sank von plus 7 Millionen Euro auf minus 18 Millionen Euro.

Leicas organisationale Trägheit während der neunziger Jahre und den Jahren nach 2000 ist insofern (nicht) erstaunlich, als man sich bereits viel früher ebenfalls schwer getan hat, radikal zu innovieren. Bereits 1965 betrat Leitz mit einigen Jahren Verspätung mit der ersten „Leicaflex“ den Markt der analogen Spiegelreflexkameras. Schon damals wurden im Hause Leica Innovationen nur sehr zögerlich eingeführt und umgesetzt. Wie später verhinderte auch schon zu dieser Zeit der große Markterfolg des bisherigen Produkts den Wandel: Die Sucherkamera M3 wurde vom Leica-Management als das in jeder Hinsicht überlegene System angesehen. Der verspätete Markteintritt ließ sich damals zwar durch die Kooperation mit dem japanischen Hersteller Minolta wieder aufholen, jedoch war die marktbeherrschende Stellung des Unternehmens Leica dahin.

Besonders deutlich wurde Leicas organisationale Trägheit in einem Interview, das der ehemalige Vorstandschef Hanns-Peter Cohn noch im Jahre 2004 (!) gegeben hat. Im Hinblick auf den Boom und die Zukunft der digitalen Fotografie ließ er verlauten, dass die Digitaltechnik lediglich ein Intermezzo darstelle, während das Kerngeschäft der Firma Leica auch in 20 Jahren noch eine Rolle spielen werde.

Erst ab dem Jahr 2002 hat die neue Leica-Führung versucht, das Ruder herumzureißen und neue Strategien zu implementieren:

- Zögerliche Aufgabe der Alleingang-Strategie: Im Jahre 2002 wurde eine gemeinsam mit Panasonic entwickelte Digitalkamera in den Markt eingeführt. Aber auch in diesem Gemeinschaftsprojekt konzentriert sich Leica weiterhin auf seine Domäne, den analogen Teil der Kameratechnologie, das Objektiv.
- Öffnung zum Digitalmarkt: Im Herbst 2005 wurde die erste digitale Spiegelreflexkamera der Firma Leica auf den Markt gebracht. Konkurrenten wie Canon hatten eine derartige Kamera bereits ein Jahr früher vorgestellt.
- Nutzung eines neuen Vertriebskonzepts: Der Verkauf von Leica-Kameras in der Zukunft soll verstärkt in speziellen Nobelläden erfolgen, um neue Kundengruppen zu schaffen, die weniger Wert auf Fotografie als Handwerk, sondern mehr auf das Präsentieren eines Luxusprodukts legen. Im Zuge dieser Umstellung wurden Verträge mit bestehenden Händlern gekündigt, die Leica zum Teil über weite Strecken der Unternehmensgeschichte begleitet hatten.

Quellen: o. V. 2006e; o. V. 2006f; o. V. 2006g; o. V. 2006h; o. V. 2006i; o. V. 2006j; o. V. 2006k; o. V. 2006l; o. V. 2006m; Photoindustrie Verband e.V. 2006.

Alternative zur Situationstheorie

- *Viertens* verstehen sich die populationsökologischen Arbeiten als radikale Alternativen zur Situationstheorie. Der drastische Gegensatz besteht darin, dass eine deutliche Mehrheit der Situationstheoretiker eine rationale,

flexible und zügige Anpassung von Organisationen an veränderte Rahmenbedingungen vermutet, die Populationsökologie hingegen die Möglichkeit einer so gearteten Anpassung verneint.

Walter-Busch (1996) zeichnet unter Rückgriff auf Originalquellen nach, wie Hannan und Freeman aufgrund ihrer langjährigen Forschungspraxis zu ihrer von der Situationstheorie abweichenden Sicht der Dinge gelangt sind. Hannan und Freeman schrieben (1989, S. XI): „Diese Berichte widerspiegelten unsere Erfahrungen mit konkreten Organisationen kaum. ... Organisationen, wie wir sie kannten, schienen keine einheitlichen stabilen Präferenzstrukturen und keine einfachen Instrumente zu besitzen, um diese unter wechselnden Bedingungen umzusetzen. Sie schienen uns eher aus Subgruppen, die unterschiedliche Interessen verfolgten, zusammengesetzt zu sein. ... Unserer Erfahrung nach pflegten Subgruppen und Koalitionen politisch kompetitiv um Entscheidungen und Ressourcen zu streiten. Solche politischen Prozesse bewirkten ...“, dass die Organisationen in ihren Reaktionen auf wechselnde Gelegenheiten und Restriktionen der Umwelt alles andere als flexibel und rasch waren.“

- *Fünftens* entstehen neuartige Organisationspopulationen im Rahmen von Variationsprozessen vor allem (1) im Zuge einer dynamischen Technologieentwicklung sowie (2) durch ein fehlerhaftes, nicht exaktes Kopieren erfolgreicher Populationsmitglieder (Unternehmen). Während das zweitgenannte Variationsmuster aus der herkömmlichen Evolutionstheorie bekannt ist, ist das Erstgenannte neu und somit erklärungsbedürftig. Danach wird in Zeiten *rapiden technologischen Wandels* die Überholtheit althergebrachter Organisationspopulationen bzw. der für sie typischen Organisationsmechanismen besonders offensichtlich und dies wird nicht durch eine graduelle Anpassung der Organisationsmechanismen, sondern durch das Auftreten neuartiger Organisationspopulationen (z. B. durch Neugründung oder Abspaltung von Unternehmen) zu beheben versucht. Innovation und technologische Anpassung erfolgen also nicht im Rahmen gradueller Veränderungsprozesse in bestehenden Organisationen, sondern im Zuge einer Ablösung ganzer Organisationen.

Die Populationsökologie stimmt mit der herkömmlichen evolutionstheoretischen Erklärungsstruktur darin überein, dass Veränderungen letztlich keine rational geplanten Formen der Weiterentwicklung darstellen. Ob die aufgetretene Veränderung (Variation) erfolgreich ist oder nicht, zeigt sich erst im Lauf der Zeit – nämlich daran, ob die betreffende Organisationspopulation den umweltgetriebenen Selektionsprozess übersteht oder ob sie von der Umwelt ausgelöscht wird.

- Nach populationsökologischer Sicht (z. B. Hannan/Freeman 1977) weisen *sechstens* organisationale Evolutionsprozesse in die Richtung einer Ent-

*Dynamische
Technologie-
entwicklung*

*Zunehmende
Spezialisierung*

wicklung zunehmend spezialisierter Organisationstypen. Spezialisierte Organisationen würden in dynamischen Umwelten Kostenvorteile und daher eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen.

Comps

- *Siebtens* ist die Populationsökologie insofern spezifischer als die herkömmliche Evolutionstheorie, als sie vermutet, dass der Genpool von Organisationen in deren gespeicherten Wissens-elementen besteht. Diese werden seit McKelvey und Aldrich (1983) als Comps (= Abkürzung für „competencies“) bezeichnet. Zu den Comps gehören Patente, Verfahrensrichtlinien, Management-Know-how, Organisationspläne, Stellenbeschreibungen etc. Alle Comps zusammen bilden den Compool. Jede Population ist durch einen spezifischen Compool gekennzeichnet (Segler 1985).

Historische Bedingtheit

- *Achtens* spiegeln die gegenwärtigen Handlungsmuster weniger die gegenwärtigen als die historischen Bedingungen der jeweiligen Organisation wider. Oder anders ausgedrückt: Organisationskohorten zeichnen sich über weite Strecken ihres Lebens durch das Eigenschaftsbündel aus, das ihnen ihre Umgebung zur Zeit ihrer Entstehung mit auf den Weg gab (Stinchcombe 1965; Walter-Busch 1996). Genauso wie im menschlichen Leben gibt es in Organisationen also so etwas wie „formative years“ (Inglehart 1977, 1989) – frühe Zeiten einer besonders starken Prägung. Dieses „historische Erbe“ organisationaler Kompetenzen ist einer der Hauptgründe dafür, dass sich viele Organisationen im Falle einer grundlegenden Veränderungsnotwendigkeit nicht flexibel anpassen können, sondern durch andere, auf die neuartige Situation spezialisierte Organisationen ersetzt werden. Beispiele von Unternehmen wie Microsoft oder SAP, deren Kompetenzschwerpunkte auch heute noch stark mit den Kompetenzdomänen ihrer Gründer zusammenhängen, sprechen für diese Annahme zeitstabiler Kompetenzstrukturen in begrenzter Anpassungsfähigkeit von Organisationen.

Längsschnittanalysen

- Und *neuntens* plädieren die Vertreter des populationsökologischen Ansatzes schließlich dafür, Organisationspopulationen bzw. einzelne Organisationen (1) über längere Zeiträume zu studieren und (2) insb. die Zu- und Abgänge von Organisationspopulationen (Neugründungen von Organisationen; Ende der Existenz von Organisationen) zu untersuchen. Forscher, welche die Zu- und Abgänge von Organisationspopulationen ausblenden würden, würden nämlich immer nur eine einseitig vorselektierte Auswahl besonders überlebensfähiger Organisationen studieren.

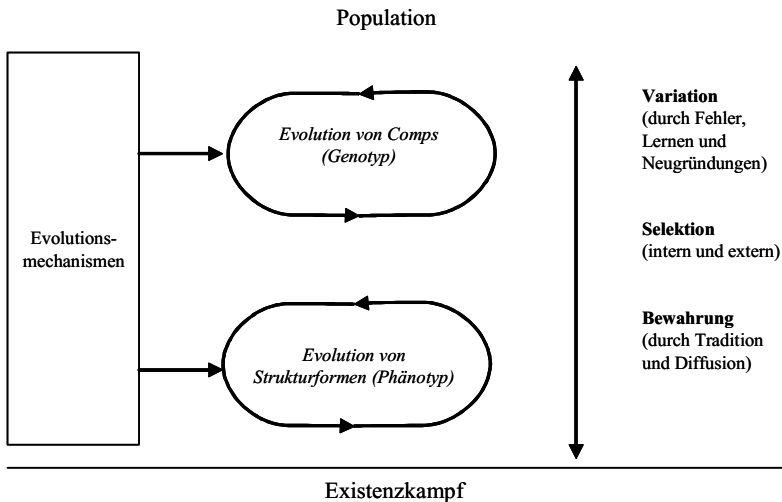
Modellvergleich

Die Hauptkomponenten der Populationsökologie sind in Abbildung 4-8 (Wehberg 1997) visualisiert, während die darauffolgende Abbildung 4-9 (vgl. Klimecki/Gmür 1998) aufzeigt, dass die Konzepte von Hannan und

Freeman (1977) bzw. Aldrich (1979) nicht vollständig miteinander übereinstimmen.

Der populationsökologische Ansatz im Überblick

Abbildung 4-8



Insgesamt wird ersichtlich, dass es sich bei der Populationsökologie um eine inhaltlich spezifizierte Variante der organisationswissenschaftlichen Evolutionstheorie handelt (Klink 1996).

4.3.4.2 Nutzung der Evolutionstheorie zur Erklärung von Prozessen der innerorganisationalen Entscheidungsfindung

Den größten Bekanntheitsgrad der in diese Gruppe einzureihenden Konzepte hat fraglos das von Weick (z. B. 1979, 1985) vorgelegte erlangt. Während die Populationsökologen die Weiterentwicklung ganzer Organisationspopulationen thematisieren, werden in Weicks Konzept die Prozesse der Umweltwahrnehmung und -konstruktion durch die Organisationsmitglieder bzw. Gruppen von Organisationsmitgliedern evolutionstheoretisch erklärt. Weick geht also davon aus, dass im Rahmen von Evolutionsprozessen individuelle und kollektive Wahrnehmungsformen gefunden bzw. modifiziert werden. Variiert, ausgelesen bzw. bewahrt werden also weniger Handlungen bzw. Handlungsergebnisse, sondern vielmehr die diesen zugrunde liegenden kognitiven Muster.

Abbildung 4-9

Varianten von Evolutionsansätzen in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie

Autor	Hannan/Freeman 1977	Aldrich 1979	Weick 1985
Analyseebene	Population eines Organisationstyps	Organisation	organisierte Gruppe
Auslöser von Variation	Neugründungen von Organisationen	Neugründung oder Neuerungen in der Organisationsstruktur	Ereignisse in der erreichbaren Umwelt der Gruppe
Auslöser von Selektion und Retention	Ressourcenknappheit in einer ökologischen Nische	Ressourcenknappheit in der Organisationsumwelt	Mehrdeutigkeit von Ereignissen
Selektionsergebnis	Verschiebungen in der Verbreitung spezifischer Organisationsstrukturen	Verschiebungen in der Verbreitung spezifischer Organisationsstrukturen	Veränderung gemeinsamer Deutungs- und Handlungsmuster

Um die Evolutionstheorie auf derartige in Organisationen ablaufende Individual- und Gruppenphänomene übertragen zu können, mussten einige Modifikationen des allgemeinen, oben dargelegten Evolutionsmodells vorgenommen werden (vgl. zum Nachfolgenden Weick 1985; Wagner/Gräser 1995; Klimecki/Gmür 1998; Rohn 2002).

**Mehrdeutigkeit
der Umwelt**

■ Während in herkömmlichen evolutionstheoretischen Modellen von einer faktischen, entscheidungsunabhängigen Umwelt ausgegangen und deshalb deren direkte Einflussnahme auf die Organisation und ihre Handlungen unterstellt wird (die faktische Umwelt lässt sich die zu ihr passenden organisatorischen Gestaltungsformen aus), vermutet Weick, dass die Umwelt nicht eindeutig vorgegeben, sondern interpretationsbedürftig ist. Sie kann deshalb eine handlungsselektierende Funktion nicht erbringen. Weick geht sogar noch weiter: Er nimmt an, dass Organisationen bzw. deren Entscheidungsträger die Umwelt aktiv gestalten und hierdurch eine bestimmte Form der Einwirkung der Umwelt auf die Organisation provozieren.

Enactment

Er belegt für diese rückwirkende Beeinflussung bzw. Konstruiertheit der Umwelt mit dem Begriff „*enactment*“ (Groth/Nicolai 2002). „*Enactment*“ ist demnach ein aktives Einhandeln der Umwelt seitens der Organisationsmitglieder (vgl. auch Ortman/Zimmer 1998). Wenn bspw. eine Organisation ihre Umwelt als feindlich betrachtet und sich entsprechend

verhält, dann wird sich die Umwelt über kurz oder lang genau so präsentieren (Weick 2001). Im Weickschen Modell wird somit die Verbindung zwischen Umwelt und Organisation lockerer und wechselseitiger konzeptualisiert als in der herkömmlichen Evolutionstheorie (vgl. Abbildung 4-10). Insofern enthält das Weicksche Evolutionskonzept Gedanken, wie sie später im Rahmen der Behandlung des Interpretationsansatzes (vgl. Abschnitt 4.6) zu vertiefen sein werden.

Der Prozess des Organisierens nach Weick

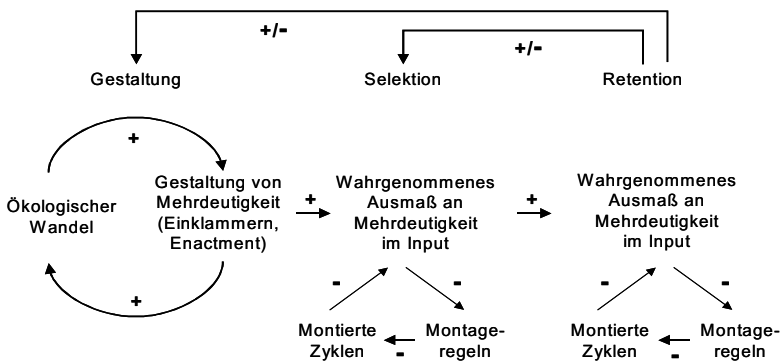


Abbildung 4-10

- Beibehalten wird die Sichtweise, dass Variation, Selektion und Retention die grundlegenden Phasen von Evolutionsprozessen darstellen. Der Variationsphase entspricht die Weicksche Phase der *Gestaltung*, welche sich in den *ökologischen Wandel* und die *gestaltete Mehrdeutigkeit* aufteilt, die sich gegenseitig beeinflussen (Weick 1985). Weick nimmt an, dass die Organisationsmitglieder einem fortwährenden Strom umweltbezogener Wahrnehmungen ausgesetzt sind, die von ihnen mit Sinn belegt werden müssen. Diese Wahrnehmungsströme können stetig fließen, sie können sich aber auch abrupt verändern (Macharzina 1984). Die Teilphase *ökologischer Wandel* beinhaltet nun Momente, in denen Inkonsistenzen innerhalb der Erlebnisströme der Organisationsmitglieder auftreten, welche sie in einen Zustand der Aufmerksamkeit versetzen. Diese deutlichen Veränderungen im Rahmen des ökologischen Wandels bieten den Organisationsmitgliedern Rohmaterialien für ihre Sinngebungen an und erwecken die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder.

*Gestaltung und
ökologischer
Wandel*

Einklammern

In der nächsten Teilphase, der „*Gestaltung von Mehrdeutigkeit*“, isolieren die Organisationsmitglieder bestimmte Abschnitte eines Erlebnisstromes („Einklammern“), um sie einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Ebenfalls senden sie in die Richtung der sich verändernden Umwelt zielende Impulse aus, welche deren Verlaufsmuster beeinflussen können. Durch das Einklammern des Erlebnisstromes wird sichergestellt, dass es nicht zu einem völlig unübersichtlichen Zustand kommt, bei dem ein Element der Umweltentwicklung völlig strukturlos in ein anderes übergeht. Eine derartige Isolierung bzw. Einklammerung von Abschnitten kann immer nur nachträglich erfolgen, indem das soeben Vergangene reflektiert wird. Nur aus der Ex-post-Warte können die Organisationsmitglieder derartige Abschnitte im Wahrnehmungsstrom erkennen und mit Sinn belegen („*sensemaking*“). Erst im Nachhinein beurteilbar ist für die Organisationsmitglieder aber auch die Nützlichkeit bzw. Wertigkeit der von ihnen entwickelten Problemlösungsansätze. Bekannt geworden für dieses „*ex-post-sense-making*“ ist vor allem Weicks Satz „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage“ (Weick 1985, S. 195).

- Die so gewonnene vorläufige geistige Strukturierung bildet die Grundlage der Phase der *Selektion*. Die im Rahmen der ersten Phase (Gestaltung der Mehrdeutigkeit) identifizierten bzw. isolierten Abschnitte des Erlebnisstroms werden jetzt mit einer zusammenhängenden Interpretation versehen. Dies geschieht auf der Basis der bei den Organisationsmitgliedern bereits vorhandenen Interpretationsmuster. Diesen werden die neu isolierten Abschnitte (Einklammernungen) des Erlebnisstroms hinzugefügt. In der Selektionsphase machen sich die Organisationsmitglieder somit „einen Reim“ auf die vielfältigen Ereignisse ihres Erlebnisstromes. Als vernünftig erachten sie dabei das, was sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen hat. Sie tendieren somit zu einem Aufbauen auf den bei ihnen bereits vorhandenen praktischen Gebrauchstheorien. Passen die neu hinzukommenden Abschnitte des Erlebnisstromes nicht zu diesen Gebrauchstheorien (Rationalitätsmustern), dann werden so lange neue Gebrauchstheorien hinzugezogen (selektiert), bis ein Zustand hinreichender Sinngebung vorliegt.

Gebrauchstheorien

Auch in der Selektionsphase haben die Organisationsmitglieder mit dem Phänomen der Mehrdeutigkeit umzugehen. Ist in dieser Phase die Mehrdeutigkeit hoch, dann ist es ihnen kaum möglich, im Prozess der Suche nach Problemlösungen mit vorhandenen, bewährten Problemlösungsregeln (Erfahrungen, Grundsätze, rezeptartige Kenntnisse über Kausalitätsstrukturen und opportune Verhaltensmuster, Routinen – Weick bevorzugt hierfür den Begriff „*Montagerregel*“) (vgl. Abschnitt 4.3.4.3) zu arbeiten. Deshalb wird ein negativer Zusammenhang zwi-

Montagerregeln

schen dem wahrgenommenen Ausmaß an Mehrdeutigkeit und der Menge anwendbarer Montageregeln vermutet.

Aufgrund der bei hoher Mehrdeutigkeit gegebenen Nichtanwendbarkeit von Montageregeln müssen die Organisationsmitglieder umso mehr explorativ vorgehen. Sie haben dann eine Vielzahl an Prüfprozessen (*montierte Zyklen*) zu durchlaufen, um das hohe Ausmaß an Mehrdeutigkeit einzudämmen (deshalb besteht zwischen der Menge an Montageregeln und montierten Zyklen ebenfalls ein negativer Zusammenhang). Je mehr derartige suchende montierte Zyklen durchlaufen werden, desto geringer ist das Ausmaß an wahrgenommener Mehrdeutigkeit (wiederum negativer Zusammenhang). Der jeweils negative Zusammenhang der Größen Ausmaß an Mehrdeutigkeit, Menge an Montageregeln und Anzahl montierter Zyklen verhindert, dass innerhalb der Selektionsphase das Gesamtniveau an bestehender Mehrdeutigkeit explosionsartig zunimmt.

Montierte Zyklen

- In der Phase der *Retention* erfolgt eine Speicherung der Ergebnisse jener zuvor vollzogenen Sinngebungsprozesse, die erfolgreich verlaufen sind. Diese Ergebnisse bestehen in mehr oder weniger strukturierten Abbildern der ursprünglich hoch mehrdeutigen Wahrnehmungsströme. Die Organisationsmitglieder bewahren sich ihre privaten Abbilder der Realität auf; Abbilder, die ihnen in nachfolgenden Evolutionsprozessen als Wahrnehmungsbrillen dienen. Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, die sich bewährt haben, werden im „Gedächtnis der Organisation“ abgelegt. Je weniger Mehrdeutigkeit in der Phase der Selektion abgebaut worden ist, desto uneindeutiger sind die in der Phase der Retention abzuspeichernden Deutungsmuster. Auch in der Phase der Retention ist es noch möglich, durch den Einsatz von Montageregeln und montierten Zyklen das Ausmaß an Mehrdeutigkeit zu reduzieren (vgl. Box 18).

Sinngebung

Box 18

Evolutionäre Entscheidungsprozesse in der Praxis: Bachelor-Master-System

Durch die Unterzeichnung der Bologna-Erklärung im Juni 1999 verpflichtete sich Deutschland mit 28 anderen europäischen Staaten zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraumes bis zum Jahre 2010. Für deutsche Hochschulen bedeutete dies umfassende Veränderungen. Diese betrafen unter anderem die Struktur und Inhalte von Studiengängen, die Durchführung von Prüfungen, aber auch die organisatorischen Abläufe der Verwaltungseinheiten der Hochschulen. Die Hochschulen standen vor der Aufgabe, Bachelor- und Masterstudiengänge einzuführen, die mit vielerlei Neuerungen verbunden sind. Dazu zählten das Euro-

pean-Credit-Transfer-System (ECTS), die Modularisierung der Studienprogramme, die Erstellung von Diploma Supplements, eine Output-Orientierung sowie die Akkreditierung von Studiengängen.

Für die Hochschulen stellte der Bologna-Prozess auch deshalb eine große Herausforderung dar, weil von politischer Seite die Eckdaten der einzurichtenden Studiengänge nicht allzu genau spezifiziert worden waren. Genau so wie im Weickschen Modell angenommen, präsentierte sich den Hochschulen in den vorausgehenden Jahren keine absolute, objektive Umwelt, sondern eine solche, die aus einer Fülle von Partialinformationen bestand, die von unterschiedlichen Institutionen (z. B. der Kultusministerkonferenz, der Hochschulrektorenkonferenz, dem Allgemeinen Fakultätentag, dem Deutschen Hochschulverband, den Vereinigungen der Hochschullehrer bestimmter Fachrichtungen oder anderer Universitäten bzw. Fachhochschulen) ausgesendet worden waren. Nicht nur in der Frühphase des Prozesses gab es eine Fülle ungeklärter Fragen, von denen hier nur einige genannt werden können:

- Ist es günstiger, eine First-Mover-, eine First-Follower- oder eine Late-Mover-Strategie zu verfolgen, also früher oder später von dem alten Diplomsystem zum neuen Bachelor-Master-System umzusteigen?
- Wie viele Lehrveranstaltungen welcher Art müssen im Bachelor- und wie viele im Master-Programm angeboten werden?
- Welcher Anteil des Lehrdeputats der Hochschullehrer ist in der Bachelor- und in der Masterausbildung einzusetzen?
- In welchem Umfang und in welcher Form sollen Schlüsselqualifikationen im Studium vermittelt werden?
- Was konkret versteht man unter einem modularisierten Studienangebot und welchen Umfang hat ein Lehrmodul im Vergleich zu den bisherigen Lehrveranstaltungen?
- Wie ist das Verhältnis zwischen der Anzahl der Studienanfänger im Bachelorprogramm und derjenigen im Masterprogramm? Welcher Anteil der Bachelorabsolventen wird ein Masterstudium „draufsatteln“?
- Ist es zulässig, hochschulintern Tests durchzuführen, mit denen die Studierenden für das Masterprogramm ausgewählt werden und wie sollten diese Tests ggf. aussehen?

Bereits diese Unklarheit der Entscheidungssituation deutet darauf hin, dass das Weicksche Evolutionsmodell die Struktur der Entscheidungsprozesse der Hochschulen hinsichtlich der Umsetzung der Bologna-Maßgaben gut abzubilden vermag. Die Relevanz des Modells bestätigt sich bei einer näheren Analyse:

- *Phase der Gestaltung:* Da die für die Hochschulen relevanten Akteure im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess eine Vielzahl teilweise widersprüchlicher Informationen ausgesandt haben (vgl. z. B. www.bmbf.de/de/3336.php; aber auch andere Quellen, die Sie leicht über eine Google-Suche mit den Stichworten „bologna“ und „prozess“ auffinden können), standen die Entschei-

Träger der Hochschulen vor der Herausforderung, einen Gesamteindruck über den Inhalt und die Bedeutung der in diesen Informationen beschriebenen Trends zu gewinnen. Wie unspezifisch und mehrdeutig die aus der Umwelt einströmenden Informationen lange Zeit waren, lässt sich anhand des Beispiels „Qualitätssicherung und Akkreditierung“ zeigen. So wiesen fast alle Dokumente darauf hin, dass die einzurichtenden Bachelor- und Masterstudiengänge zu akkreditieren sind, doch ging im Frühjahr 2006 das Gerücht um, dass Institutionen wie die LMU München nicht gedenken, ihre Studiengänge akkreditieren zu lassen. Derartige widersprüchliche Informationen mussten von den Entscheidungsträgern somit erst mit Sinn belegt werden. Die Gewinnung eines solchen Gesamteindrucks bzw. eine derartige Sinnvermittlung kann beispielsweise durch einen gegenseitigen Vergleich der zur Verfügung stehenden Informationen und einer gezielten Suche nach Entwicklungen geschehen, die gleich in mehreren Informationsquellen als besonders wichtig bezeichnet werden. So wiesen sehr viele Informationsquellen das Gesamtvolumen des studentischen Workloads und nicht mehr die Anzahl der Kontaktstunden als Kenngröße des Studienumfangs aus. Ein weiterer Ansatzpunkt zur Identifikation relevanter Umweltbedingungen kann in der Suche nach stimmigen Mustern innerhalb der zur Verfügung stehenden Informationen geschehen. Beispielsweise kann aus den in vielen Informationsquellen erwähnten Teilaussagen (1) „Verleihung länderübergreifend einheitlicher Abschlüsse“, (2) „Modularisierung“ und (3) „kumulatives Leistungspunktesystem“ abgeleitet werden, dass die politische und gesellschaftliche Umwelt von den Hochschulen erwartete, eine flexiblere Form der Ausbildung anzubieten. Beide Verhaltensweisen können als Einklammerungen im Weickschen Sinne begriffen werden. Aber auch das von Weick beschriebene „enactment“ fand sich im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess wieder. So versuchten bspw. die Professoren, Institute und Fakultäten über ihre Interessenvertretungsorgane (z. B. Hochschullehrervereinigungen, Deutscher Hochschullehrerverband, Allgemeiner Fakultätentag, Hochschulrektorenkonferenz) und unzählige individuelle Kontaktnahmen (z. B. Rektoren diskutieren mit Ministern, Dekane sprechen bei Staatssekretären vor) Einfluss auf die politischen Entscheidungsträger auszuüben, damit diese ihre Vorgaben dergestalt modifizieren, dass den Interessen der Hochschulen eher entsprochen wird. In der Tat unterscheiden sich die Zielkataloge, die innerhalb der Bologna-Deklaration (1999), dem Prager Communiqué (2001), dem Berliner Communiqué (2003) und dem Bergener Communiqué (2005) enthalten sind (www.bmbf.de/de/3336.php), erheblich voneinander, was durch derartige in die Umwelt gerichtete Einwirkprozesse mit erklärbar ist.

■ *Phase der Selektion:* In der Phase der Selektion konfrontierten die verschiedenen Entscheidungsträger der Hochschulen die als relevant angenommene Umwelt mit den in ihrem Bereich vorhandenen bzw. bewährten Erklärungsmustern und Entscheidungsregeln (Montageregeln). So stellten beispielsweise die Hochschullehrer ihre bewährten Erfahrungswerte hinsichtlich der Anzahl der im Hauptstudium pro Semester anzubietenden Seminare den aus der Umwelt einfließenden Informationen hinsichtlich der Anzahl der im Bachelor- und Masterstudium zu erwartenden Studierenden gegenüber. Dabei mussten sie feststellen, dass ihnen die bisherigen Erklärungsmuster und Entscheidungsregeln nur sehr bedingt weiterhalfen, weil die Mehrdeutigkeit der Umweltinformationen sehr hoch war. So konnte zum Beispiel im Vorhinein nicht genau abgeschätzt werden, wie viele Studierende sich für ein Bachelor-Studium der jeweiligen

Hochschule bewerben und welcher Anteil der Bachelor-Absolventen im Anschluss daran noch ein Master-Studium „draufsatteln“ will. Auch die früher verwendete Regel, dass die zu einer Spezialisierungsrichtung gehörenden Lehrveranstaltungen idealerweise inhaltlich aufeinander aufbauen sollten, war aufgrund des nunmehr stärkeren Strebens nach Flexibilität im Studium nicht anwendbar, zumal unklar war, welcher Anteil der Master-Studierenden ihren Bachelor-Abschluss an einer anderen Hochschule oder sogar in einem anderen Studiengang erworben haben. Überdies war aufgrund dieser Unwägbarkeiten der vielfach verwendete Grundsatz einer zunehmenden Spezialisierung im Studienablauf nur noch bedingt hilfreich. Aufgrund der geringen Anwendbarkeit von Montageregeln mussten die Entscheidungsträger der Hochschulen somit viele lösungssuchende Entscheidungsprozessschritte (Montagezyklen) durchlaufen. Es bedurfte einer Vielzahl an Diskussionsrunden, innerhalb derer vergleichsweise bezugsrahmenfrei über mögliche Lösungsansätze und deren möglichen Konsequenzen nachgedacht werden musste. Diesen negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl verwertbarer Montageregeln und der Anzahl zu durchlaufender Montagezyklen hatten während der Umstellungszeit viele Hochschullehrer erfahren müssen: Sie haben sich in unzähligen vielstündigen Instituts- und Fakultätsratssitzungen mit Möglichkeiten der Umsetzung der Bologna-Deklaration im eigenen Studiengang beschäftigen müssen. In diesen Sitzungen wurde im Rahmen von schrittweisen Prozessen eine Reduktion der bestehenden Mehrdeutigkeit angestrebt.

- *Phase der Retention:* In dieser Phase kommt es zu einer Verfestigung bzw. Abspeicherung des Deutungsmusters, welches sich in der vorausgehenden Selektionsphase als am tragfähigsten herausgestellt hat. Im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess bezogen sich derartige Deutungsmuster beispielsweise auf die Attraktivität des Bachelor-Abschlusses in der Unternehmenspraxis, die qualitativen Unterschiede eines Bachelor- oder Masterstudiums, die relativen Wettbewerbsvorteile der eigenen Hochschule im Vergleich zu mitbewerbenden Hochschulen oder die Chancen, eine Akkreditierung des eigenen Studienganges vermeiden zu können. Auch in dieser Phase ist es noch möglich, über den alternativen Einsatz von Montageregeln und Montagezyklen eine Steigerung des Bestimmtheitsgrads der abzulegenden Deutungsmuster herbeizuführen. Dies zeigt sich am besten bei einer retrospektiven Analyse der Protokolle früherer Bachelor-Master-Sitzungen, in denen Interpretationen als Zwischenergebnisse festgehalten wurden, die sich später als überarbeitungs- und präzisierungsbedürftig herausgestellt haben.

Quellen: Schwarz/Hahn 2004; Eckardt 2005; Gützow/Quaißer 2005; Hanft/Müskens 2005; Leszczensky/Wolter 2005; Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006.

Nach Weick besteht der Prozess des Organisierens nicht in der Bestimmung bzw. im Einsatz konkreter Gestaltungsformen; im Mittelpunkt dieses Prozesses steht für ihn die Herausbildung sinntragender Abbilder und Deutungsmuster der Umwelt (welche die Grundlage für die Wahl organisatorischer Gestaltungsformen bilden). Das Führen und Organisieren ist somit etwas Geistiges.

Diese abgespeicherten Wahrnehmungs- und Deutungsmuster können sich entweder positiv oder negativ auf die nachfolgenden Enactment-(Variations-) bzw. Selektionsprozesse auswirken. Zu einer negativen Wirkungsbeziehung kommt es, wenn die Organisationsmitglieder den zuvor selektierten und gefestigten Wahrnehmungs- und Deutungsmustern misstrauen und daher neuartige Enactment- bzw. Selektionsmuster suchen; ein positiver Zusammenhang liegt vor, wenn die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster weitgehend akzeptiert werden und kaum nach einer Entwicklung neuartiger Enactment- und Selektionsmuster gestrebt wird.

Es dürfte deutlich geworden sein, dass Weick sein Evolutionskonzept auf kognitive Aspekte organisationalen Handelns ausgerichtet hat. Überdies zeigt sich, dass die übergeordnete Struktur des Weickschen Konzepts zwar derjenigen traditioneller evolutionstheoretischer Modelle entspricht, die Teilschritte der Evolution jedoch wesentlich offener, direktional unspezifischer bzw. wechselseitiger konzeptualisiert sind. Insbesondere wird vermutet, dass Variation, Selektion und Retention vorwiegend Angelegenheiten der Organisation selbst sind. Allenfalls in der Phase der Gestaltung befassen sich die Organisationsmitglieder mit der Umwelt.

Und schließlich geht das Weicksche Evolutionsmodell von der Existenz von Prozessen einer retrospektiven Sinngebung aus. In der Evolution der Interpretations- und Handlungsmuster von Organisationen lässt sich vieles, was aus der momentanen Situation heraus sinnlos erscheint, rückwirkend verstehen. Die Unmöglichkeit einer A-priori-Sinngebung gilt insb. für die Phase der gestalteten Mehrdeutigkeit; der Moment der Sinnbelegung von Interpretations- und Handlungsmustern wird erst in der Phase der Selektion erreicht.

Organisation als Kognition

Retrospektive Sinngebung

4.3.4.3 Ansatz der „Evolutorischen Ökonomik“

In den vergangenen Jahren sind verschiedene Arbeiten zur evolutorischen Ökonomik vorgelegt worden. Mit dieser ist ein volkswirtschaftlicher „Ableger“ der Evolutionstheorie gegeben. Nachfolgend soll dieser anhand des wohl prominentesten Vertreters dieses Zweiges – dem Nelson-Winter-Modell – diskutiert werden. Dieses Modell (Winter 1971; Nelson/Winter 1980; Nelson/Winter 1982; Nelson 1995; Röpke 1977; Witt 1987; Röpke 1990; Witt 1990; Witt 1994; Koch 1996) ist ein Konzept zur evolutorischen Erklärung des Wandels der Wirtschaft, das insb. in der mikroökonomischen Literatur diskutiert wird. Obwohl von Nelson und Winter nicht explizit erwähnt, wurden ähnliche konzeptionelle Gedanken bereits wesentlich früher, nämlich im Jahre 1958 von Jack Downie (Downie 1958) unterbreitet.

Ableger der Volkswirtschaftslehre

*Schumpeter
als Grundlage*

Das übergeordnete Ziel des Nelson-Winter-Modells, das recht unterschiedliche ökonomische Denktraditionen zusammenführt, besteht in der Erklärung der Innovationsaktivitäten von Unternehmen; insb. der Art von Lernprozessen und dem Zusammenhang von Handlungsmöglichkeiten und ihrer Strukturierung (Schreiter 1994). Folgerichtig fußt das Modell teilweise auf der Schumpeterschen Innovationstheorie (1912). Genau wie dort werden Innovationsaktivitäten als zentrale Einflussgrößen des wirtschaftlichen Wandels begriffen (bei Schumpeter ist es der Pionier-Unternehmer mit außergewöhnlicher Leistungsmotivation und Durchsetzungsfähigkeit).

Die besondere Leistung von Nelson und Winter besteht nun darin, dass sie (1) das Schumpetersche Gedankengut mit (2) den an der Carnegie-Mellon-University erarbeiteten Erkenntnissen über die internen Funktionsprinzipien von Organisationen sowie mit (3) evolutionsbiologischen Erkenntnissen verbunden haben. Das Modell weist fünf Komponenten auf:

Routinen

■ *Erste Modellkomponente:* Organisationale Routinen beeinflussen das unternehmerische Verhalten substantiell, insb. die dort ablaufenden Innovationsprozesse. Organisationale Routinen sind abstrakte, wiederkehrende, vorhersagbare Aktivitätsmuster, die auf spezifischen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten des jeweiligen Unternehmens beruhen (Nelson/Winter 1982; Feldman 2000; Feldman/Pentland 2003; Burr 2004) und allgemeingültige und dauerhafte Restriktionen individuellen Tuns darstellen (Burr 1998). Auch können sie als verallgemeinerbare Verfahren der Praxis oder als „Auferlegte Auferlegungen“ (Ortmann 2010) verstanden werden. Das Wissen eines Unternehmens besteht letztlich aus der in ihm bestehenden Menge an organisationalen Routinen (letztere können als Wissensspeicher des Unternehmens verstanden werden (Pirker 2011)) und diese prägen auch vorwärtsgerichtet die Wissensverarbeitungsprozesse des Unternehmens essenziell (Eisenhardt/Martin 2000). Unternehmen unterscheiden sich somit voneinander durch die Unterschiedlichkeit ihres Bestandes an Routinen. Als Routinen zu verstehen sind dabei nicht nur Elemente der bewussten, formalen Organisationsstruktur. Gemeint sind stattdessen alle regelmäßigen und vorhersagbaren Verhaltensmuster von Unternehmen ungeachtet dessen, wie sie entstanden (Nelson/Winter 1982) und in welchem Maße sie kodifiziert sind. Feldman und Pentland (2003) argumentieren, dass das Innovationspotenzial von Routinen aus dem Zusammenspiel deren ostensiver und performativer Aspekte resultiert. Ostensive Aspekte von Routinen stellen die abstrakten und generalisierten Idealbilder der jeweiligen Routine dar und beziehen sich somit auf die kollektiven Vorstellungen der an der Ausübung einer Routine beteiligten Akteure. Performative Aspekte betreffen hingegen die konkrete Ausübung der jeweiligen Routine. Weicht die Ausübung einer Routine durch einzelne Akteure vom Ideal der Routine ab, so kann

dies zu einer Veränderung der ostensiven Aspekte der Routine und damit zu einer Veränderung der Organisation führen (Konlechner/Güttel 2009).

Die große Bedeutung von organisationalen Routinen ist in vier Funktionen begründet: Sie erbringen eine Entlastungsfunktion, indem sie die Entscheidungsträger von einem permanenten Durchdenken von Handlungssituationen befreien. Sie leisten eine Koordinationsfunktion, weil sie die Unsicherheit der Entscheidungsträger im Hinblick auf das Verhalten von Kooperationspartnern reduzieren. Ihre Motivationswirkung rührt davon her, dass sie für den routiniert Handelnden Anreize setzen. Ihre Lernfunktion ergibt sich aus der wiederholten Anwendung gleichartigen Verhaltens (Burr 1998; Schreyögg/Koch/Sydow 2004; Ortmann 2010). Und schließlich machen sie das Verhalten von Unternehmen replizierbar und kalkulierbar. Nelson und Winter (1982) unterscheiden zwei Ebenen von Routinen:

- *Routinen der „einfachen Ebene“* beziehen sich auf die täglichen operativen Arbeitsvollzüge des Unternehmens. Beispiele derartiger Routinen sind Angebotserstellungsroutinen, Kalkulationsschemen, Arbeitsbewertungsmethoden etc.
- *Routinen der übergeordneten Ebene* betreffen die Suche nach Neuerungen, insb. auch die Bewertung und Weiterentwicklung der Routinen der einfachen Ebene (Witt 1987). Sie werden daher auch als „search routines“ bezeichnet (vgl. Box 19).

Routinen geben dem Verhalten der Unternehmen eine gewisse Kontinuität, werden andererseits in den Arbeiten von Nelson und Winter aber auch als Variationen generierende Handlungsmuster und weniger als stabile und deterministische Reproduktionsmuster konzipiert (Schreyögg/Koch/Sydow 2004; Hölzner 2009; Ortmann 2010).

Funktionen von Routinen

2 Ebenen von Routinen

Box 19

Routinen in der Praxis: Notfallrettung und Neuproduktentwicklung

Nachfolgend werden zwei Beispiele dargestellt, von denen das erste Routinen der einfachen Ebene, das zweite Routinen der übergeordneten Ebene betrifft.

- a) *Routinen der einfachen Ebene:* „Einfache“, d. h. spezifische und auf konkrete operative Prozesse ausgerichtete Routinen sind im Rettungsdienst weit verbreitet. Dort beziehen sich die Routinen auf zwei Bereiche. Zum einen auf den organisatorischen Bereich. Diesbezüglich befolgen die jeweiligen Ret-

tungsdienstbetreiber (z. B. die Feuerwehren, der Katastrophen- und Zivilschutz, die Johanniter-Unfall-Hilfe oder der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB)) schriftlich festgelegte Dienstvorschriften, die sich auf Aspekte wie das Verhalten auf der Wache, die Erstellung von Dienstplänen oder das Führen von Einsatzfahrzeugen beziehen. Zum anderen finden sich medizinisch ausgerichtete Routinen, welche die eigentliche Rettungsarbeit betreffen. Diese werden insb. von der Bundesärztekammer erstellt und als Empfehlungen den Bundesländern zur Verfügung gestellt. Diese medizinischen Empfehlungen werden durch spezielle, von anderen in- und ausländischen Institutionen erstellte Empfehlungen ergänzt.

Die Routinen des Rettungsdienstes sehen beispielsweise vor, dass die Feuerwehrleute und die Notärzte mit getrennten Fahrzeugen zum Einsatzort fahren, weil die Notärzte hierdurch flexibler sind und schneller vor Ort sein können. Der Transport kann allein im Rettungswagen erfolgen, wobei der Notarzt den Patienten auf dem Weg ins Krankenhaus begleiten oder mit dem Notarzteinsatzfahrzeug zum nächsten Einsatz fahren kann. Der Einsatz beim Notfallpatienten läuft ebenfalls gleichförmig ab. So bestehen die ersten Handlungen in einem Ansprechen des Patienten, um zu überprüfen, ob er bei Bewusstsein ist, einem Fühlen des Pulses und der Kontrolle der Atmung. Diese Standardschritte sind von den Sanitätern fest verinnerlicht und können als routinierte Handlungen Ruhe in die nicht selten chaotische Situation vor Ort bringen. Bei größeren Einsätzen mit mehreren Verletzten ist das erste eintreffende Rettungsfahrzeug verpflichtet, zunächst den Bestand an schwer und leicht Verletzten aufzunehmen, um eventuell weitere Fahrzeuge anzufordern. Außerdem müssen Gefahrenherde systematisch geprüft und Personen aus dem Gefahrenbereich entfernt werden. Auch die Behandlung der Notfallpatienten läuft nach bestimmten Schemata ab. Diese Routinen werden den Sanitätern und Ärzten bereits in ihrer Ausbildung vermittelt, die auf Grundlage von Ausbildungskatalogen des Landesprüfungsamtes erfolgt.

Am Beispiel des notärztlichen Einsatzfelds „Reanimation“ lässt sich die Weiterentwicklung von Routinen des Rettungsdienstes gut darlegen. In der Vergangenheit wurde beim Herz-Kreislauf-Stillstand eines Patienten die Herz-Lungen-Wiederbelebung mit zwei Initialbeatmungen begonnen und mit fünfzehn Herz-Druck-Kompressionen fortgesetzt. Kompression und Beatmung wurden im Verhältnis 2:15 fortgesetzt. So schnell wie möglich wurden ein Defibrillator einsatzbereit gemacht und drei Elektroschocks in Folge durchgeführt. Die ILCOR kam aufgrund der Auswertung von Erfahrungswerten zu der Erkenntnis, dass es sinnvoller sei, den Patienten zunächst zwei Minuten lang mit einer Herz-Lungen-Wiederbelebung im Verhältnis 2:30 zu behandeln. Diese sollte nicht mit einer Beatmung, sondern mit der Herz-Druck-Kompression begonnen werden. Erst nach Ablauf der zwei Minuten sollte ein Defibrillator zum Einsatz kommen und zunächst nur ein Elektroschock (mit einer geringeren Spannung als bisher) angesetzt werden. In den weiter behandelnden Krankenhäusern hatte man festgestellt, dass durch eine kontinuierliche Herz-Druck-Massage das Gehirn des Patienten besser mit Sauerstoff versorgt wird und auf diese Weise spätere Hirnschäden durch einen Kreislaufstillstand verhindert oder wenigstens gemindert werden können. Diese Empfehlung wurde im November 2005 von der ILCOR veröffentlicht und im März 2006 von der Bundesärztekammer an die Länder als Empfehlung herausgegeben. Bis heute ist die neue Routine zwar erst in wenigen Rettungs-

dienstbereichen eingeführt, jedoch bereits für die nächsten Schulungen zur Einführung vorgesehen.

- b) *Routinen der übergeordneten Ebene:* Die Wirkung übergeordneter Routinen im Innovationszusammenhang lässt sich anhand des Neuproduktmanagements von Unternehmen verdeutlichen. Viele Jahre bestand in den Unternehmen die dominierende Routine des Neuproduktmanagements in einem sequenziellen Prozess, bei dem die für die Neuproduktentstehung erforderlichen Arbeitsschritte nacheinander durchlaufen wurden. Erst wurde das Produkt geplant und im Anschluss daran wurden die Produktionsprozesse und die Produktionsmittel entworfen. Und auch innerhalb der Planung des Produktes selbst fand sich in den Unternehmen ein streng gestuftes Vorgehen, das in mehrere Arbeitsschritte zerlegt wurde (Brockhoff 1999). Dieses in der Tradition Taylors stehende Ablaufmuster wurde von den westlichen Unternehmen über Jahrzehnte hinweg nicht weiter hinterfragt, obwohl es zu erheblichen Verhaltens- und Sachproblemen geführt hatte. Verhaltensprobleme bestanden beispielsweise in einem mangelnden Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter, in einer ungenügenden abteilungsübergreifenden Kommunikation, in einer fehlenden Team- und Kritikfähigkeit, in einem ausgeprägten Hierarchie- und Abteilungsdnken sowie einer starken Funktionsorientierung. Sachprobleme lagen unter anderem in ungenauen Zielvorgaben, einer Schnittstellenvielfalt oder einem Overengineering (Eversheim/Bochtler/Laufenberg 1995). Statt sie zu hinterfragen, wurde diese Routine in einer Vielzahl gradueller Anpassungsprozesse immer mehr in die gleiche Richtung weiterentwickelt.

Diese Vorgehensmuster wären von den westlichen Unternehmen wohl auch in den achtziger Jahren nicht modifiziert worden, wenn diese Unternehmen, insb. die Automobilhersteller, nicht so deutlich von japanischen Unternehmen hinsichtlich Produktneuerungsraten und Produktionsprozessen überholt worden wären. Viele westlichen Unternehmen waren dem zunehmenden Zeitwettbewerb der japanischen Unternehmen nicht mehr gewachsen. So benötigten die japanischen Automobilhersteller damals drei Jahre für die Entwicklung eines neuen Automobils, die westlichen hingegen neun Jahre. Dementsprechend begannen immer mehr westliche Unternehmen, die bei den japanischen Wettbewerbern bestehenden Routinen des Neuproduktmanagements zu studieren und zu übernehmen.

Angeeignet hat man sich insb. die dort etablierte Routine des Simultaneous Engineering. Hierunter wird eine integrierte bzw. zeitlich parallele Produkt- und Prozessgestaltung verstanden. Es erfolgt eine interdisziplinäre Zusammen- und Parallelarbeit von Produkt-, Produktions-, Beschaffungs- und Vertriebsentwicklung, die von einem straffen Projektmanagement koordiniert wird. In den japanischen Unternehmen führte das Simultaneous Engineering zu einer erheblichen Steigerung der Effizienz und Effektivität des Produktentstehungsprozesses in der Form von Zeiteinsparungen, Kostenreduktionen und Qualitätsverbesserungen.

Wie von Nelson und Winter in ihrem Evolutionsmodell vermutet, sind die westlichen Unternehmen also nicht auf dem Wege eines antizipierenden, von vollständiger Rationalität geprägten Prozesses von ihrer alten Routine „sequenzielles Neuproduktmanagement“ zur neuen Routine „Simultaneous En-

gineering“ übergegangen. Die „Architekten des Neuproduktmanagements“ waren aufgrund ihrer begrenzten Rationalität hierzu nicht in der Lage. Sie vermochten nicht im Vorhinein die Konsequenzen alternativer Routinen zu antizipieren und daher haben sie sich die neue Routine im Rahmen eines sozialen Lern- bzw. eines evolutionären Variationsprozesses angeeignet. Da sich die westlichen Unternehmen in der Zeit nach der Einführung der neuen Routine wieder besser gegen die japanische Konkurrenz behaupten konnten, sind sie bei dieser Routine geblieben (Retention).

Quellen: Womack/Jones/Roos 1990; Eversheim/Bochtler/Laufenberg 1995; Brockhoff 1999; Ehrlenspiel/Kiewert/Lindemann 2000; Albers/Gassmann 2005.

Innovation und Routinen

- *Zweite Modellkomponente:* Nelson und Winter folgen der Grundprämisse begrenzter Rationalität menschlicher Entscheider (vgl. Abschnitt 3.5.2) und sehen somit das Verhalten der Teileinheiten von Unternehmen nicht als ein Problem einer optimalen Auswahl unter bekannten, wohldefinierten Handlungsalternativen, sondern als *ein von Routinen geleitetes Lavieren in einer nur begrenzt überschaubaren Umgebung* (Witt 1994; Kumbartzki 2002). Sie vermuten, dass das Entscheidungs- und Innovationsverhalten in den allermeisten Fällen aus einer *routinemäßigen Anwendung etablierter Regeln, Prozeduren und Politiken* hervorgeht. Das Entscheidungs- und Innovationsverhalten ist also wesentlich durch vorstrukturierte Entscheidungsprozesse – Routinen sind ja nichts anderes als dies – geprägt.

Auslese von Routinen

- *Dritte Modellkomponente:* Die Weiterentwicklung von Routinen wird auf dem Wege einer *losen Analogiekonstruktion zur Darwinschen Theorie der natürlichen Auslese* modelliert. Routinen werden als Gene verstanden, deren Veränderung im Rahmen eines nicht rational geplanten Variations-Selektions-Prozesses erfolgt. Derartige Evolutionsprozesse werden wirksam, weil in ökonomischen Systemen laufend Neuerungen auftreten, deren Eigenschaften von den Entscheidungsträgern als nicht hinreichend antizipierbar angesehen werden (Kerber 1996). Typisch ist also ein permanentes endogenes Auftreten nicht absehbarer Entwicklungen, die einen offenen, historischen und irreversiblen wirtschaftlichen Entwicklungsprozess zur Folge haben (Kerber 1992). Wenn Entscheidungen, die auf bestimmten Routinen (Genen) basieren, erfolgreich sind (d. h. den Gewinn des Unternehmens mehren bzw. es wachsen lassen), dann führt dies zu einer „Vermehrung“ dieser Routinen (Gene). Bei Misserfolg (negativen Wirkungen) von Entscheidungen kommt es hingegen zu einer „Ausdünnung“ bzw. einem „Schwund“ der betreffenden Routinen. Diesbezüglich wird postuliert, dass Unternehmen(seinheiten), die relativ erfolgreiche Routinen besitzen, (1) wachsen und (2) im Hinblick auf diese Routinen von anderen Unternehmen(seinheiten) imitiert werden. Weni-

ger erfolgreiche Routinen werden fallengelassen oder sie führen in den Konkurs. Auch hier besteht eine Parallele zur biologischen Evolutionstheorie, da die Selektion von Routinen nicht auf dem Wege einer Prüfung der logischen Schlüssigkeit der jeweiligen Routine, sondern an dem Kriterium gemessen erfolgt, ob die auf der Grundlage dieser Routine entstandenen Handlungen am Markt erfolgreich waren oder nicht.

- *Vierte Modellkomponente:* Nelson und Winter teilen die Auffassung der Populationsökologie (vgl. Abschnitt 4.3.4.1), dass Evolution auf der Ebene ganzer Populationen erfolgt. Das Verhalten einzelner Entscheidungsträger präsentiert sich somit als Teil einer Vielfalt von Verhaltensweisen innerhalb einer Population und das Verhalten einzelner Entscheidungsträger hängt davon ab, wie sich die übrigen Populationsmitglieder verhalten.
- *Fünfte Modellkomponente:* Nach Nelson und Winter bedeutet wirtschaftlicher Wandel vor allem ein Aufkommen neuer Routinen, wobei es jedoch nicht genügt, die „externen Institutionen“ (Gesetze usw.) zu verändern. Über den Erfolg wirtschaftlichen Wandels entscheidet insb. auch, ob eine Veränderung der „internen“ Institutionen (Werte, Einstellungen) gelingt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Nelson-Winter-Modell ein wichtiger Bestandteil einer von begrenzt rationalen Akteuren ausgehenden Ökonomik darstellt. Von der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. Abschnitt 4.2) unterscheidet es sich vor allem darin, dass die Annahme begrenzter Rationalität weiter radikalisiert wird. Während in der Neuen Institutionenökonomischen Theorie Rationalitätslücken der Akteure hauptsächlich durch bewusst-rationale Institutionengestaltung ausgeglichen werden sollen, wird der Erfolg eines solchen Unterfangens in dem Ansatz der evolutorischen Ökonomik in Zweifel gezogen (Picot/Dietl/Franck 1999). Zwar sieht auch das Nelson-Winter-Modell Institutionen als Ergebnisse menschlicher Handlungen; man bestreitet aber, dass alle Institutionen angesichts der menschlichen Rationalitätsbegrenzungen Ergebnisse von menschlicher Planung sein können. An die Stelle eines Tabula-rasa-Designs von Institutionen treten pfadabhängige Evolutionsprozesse (Picot/Dietl/Franck 1999). Überdies haben Nelson und Winter auf die hohe Bedeutung von Routinen für den Erfolg von Innovationsprozessen hingewiesen und somit mit der doch recht schlichten Argumentation vieler Organisationspublikationen aufgeräumt, wonach „Regeln und Routinen die Innovativität und Kreativität behindern“. Die große Bedeutung von Routinen für den Erfolg von Unternehmen haben auch Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107) in ihrem einflussreichen Artikel vermittelt: Nach ihrer Sicht sind dynamische Fähigkeiten nichts anderes als identifizierbare, spezifische Routinen.

Evolution von Populationen

Bedeutung von Werten und Einstellungen

Beurteilung

4.3.5 Implikationen der Evolutionstheorie für die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen

Die Ableitung von organisationsbezogenen Implikationen aus der Evolutionstheorie findet in Fergusons Grundeinsicht seinen Ausgangspunkt. „Völker finden sich unerwartet im Besitz von Einrichtungen, die in der Tat zwar das Ergebnis menschlichen Handelns, doch nicht die Ausführung irgendeines menschlichen Entwurfes sind“ (Ferguson 1767, S. 187). Bezieht man diese Weisheit auf Unternehmen, dann stellen diese managerseitig nur bedingt planbare Systeme dar. Die *übergeordnete Aufgabe des Managements besteht somit darin, in der Form eines Katalysators Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Ablauf der Transformationsprozesse von und in Unternehmen begünstigen.*

Evolutionäre Managementkonzepte wie dasjenige von Malik (1989) versuchen, diese Einsichten in ein Setting spezifischerer Aussagen „umzugießen“. Danach lassen sich *acht Grundprinzipien* evolutionstheoretisch geleiteten Managements ableiten (Malik 1989; Sliwka 1992; Kieser 1994; Wehrmann 1995; Laszlo/Laszlo 1997; Müller 1997):

- Erstens sollten Manager den von ihnen geleiteten Unternehmen mit Respekt und Zurückhaltung begegnen. Bescheidenheit, Besinnung und ein Bewusstsein für die Grenzen der Machbarkeit sind angebracht.
- Zweitens ist Management nicht nur als Menschenführung, sondern als Systemführung aufzufassen. Manager müssen sich intensiv mit den in Unternehmen und insb. zwischen diesen und der Umwelt bestehenden Wechselwirkungen beschäftigen.
- Drittens ist Management nicht die Aufgabe Weniger, sondern die Aufgabe Vieler. Gemäß der evolutionstheoretischen Grundeinsicht haben Unternehmen dann die besten Erfolgchancen, wenn sie eine größtmögliche Vielfalt an kreativen Lösungen hervorbringen (Süß/Kleiner 2006), aus denen der Kontext die opportunen Lösungen selektieren kann. Da sich eine jegliche Zentralisierung von kreativen Ideenfindungs- und Umsetzungsprozessen negativ auf die Lösungsvielfalt auswirken dürfte, empfiehlt sich die Beteiligung zahlreicher Akteure an Managementprozessen. Manager sollten aber auch deshalb den übrigen Unternehmensangehörigen hinreichende Freiräume zubilligen, weil Evolution und spontane Ordnung januskopffartig aneinander gebunden sind.
- Viertens können Manager die in Unternehmen ablaufenden Transformationsprozesse nicht direkt, sondern lediglich indirekt durch die Modifikation der Systemstruktur und der im System bestehenden Regeln beeinflussen. Die verantwortlichen Akteure müssen in erster Linie „Räume

schaffen“, innerhalb derer sich system- und individualbezogene Entwicklungsprozesse vollziehen können.

- Fünftens sollten Manager ihre Einwirkungsprozesse auf der übergeordneten Ebene von Werthaltungen, Visionen etc. vollziehen. Diese sind weniger stark als die konkreten Gestaltungsmaßnahmen den Unwägbarkeiten des Kontexts ausgesetzt und so dürfte ihre Pflege noch den besten Ansatzpunkt zur erfolgstiftenden Führung von Unternehmen darstellen.
- Sechstens sollte das Handeln des Managements nicht durch ein einseitiges Streben nach Gewinnoptimierung, sondern durch den Wunsch nach Verbesserung der Anpassungs- und damit Überlebensfähigkeit geleitet sein. Nach evolutionstheoretischer Perspektive ist „Gewinn“ eine mittelbare, indirekte Konsequenz eines Matchings von System und Umwelt.
- Siebtens müssen Manager bereit sein, ihre Entscheidungen bei veränderten situativen Gegebenheiten wieder zu revidieren. Da der evolutionstheoretischen Grundkonzeption die Annahme dynamischer Umweltentwicklungen unterliegt und da die Zusammenhangsstrukturen zwischen Unternehmen und Umwelt nicht ex ante kausalanalytisch durchdrungen werden können, müssen Manager prinzipiell zur Revidierung ihrer Handlungen bereit sein.
- Und achtens ist das Zusammenspiel der Mechanismen Variation, Selektion und Retention in die Balance zu bringen bzw. in dieser zu halten. Ist der Mechanismus der Bewahrung und Übertragung von Erbinformationen auf die nächste Generation (Retention) zu perfekt organisiert, dann wird die Variabilität des jeweiligen Systems zu stark eingeschränkt. Wenn andererseits die Variabilität zu wenig eingeschränkt wird, dann werden die Selektionsmechanismen überfordert und das System wird instabil.

4.3.6 Abgrenzung der Evolutionstheorie gegenüber anderen Theorieentwürfen

Ein Vergleich der Evolutionstheorie mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien erscheint insb. im Hinblick auf die präskriptive Entscheidungstheorie, die Systemtheorie, die Situationstheorie sowie die verhaltenswissenschaftliche und die Machttheorie ergiebig.

<i>Entscheidungs- logik</i>	Die Evolutionstheorie gesteht den in Organisationen tätigen Akteuren ein relativ geringes Rationalitätsniveau zu. Dies zeigt sich bei einer Gegenüberstellung mit der präskriptiven Entscheidungstheorie. Aufgrund der im Handlungsfeld bestehenden "Überkomplexität" wird ja vermutet, dass sie zu einem blind-experimentierenden Verhalten tendieren. Die Systemtheorie und die Evolutionstheorie gleichen sich insofern, als beide von komplexen Systemstrukturen und einer begrenzten Planbarkeit der Zukunft ausgehen. Auch weisen beide in starkem Maße interdisziplinäre Züge auf. Im Gegensatz zur Systemtheorie hält die Evolutionstheorie ein recht spezifisches Aussagensystem bereit und sie rückt den Längsschnittaspekt von Organisationen stärker in den Vordergrund. Die Evolutionstheorie entspricht der älteren Situationstheorie insofern, als hier wie dort von einem starken Einfluss der Umwelt ausgegangen wird. Unterschiede bestehen jedoch dahingehend, dass die (ältere) Situationstheorie darin kulminiert, signifikante bzw. überzufällig häufig auftretende Zuordnungen von Umwelt und Gestaltung aufzuzeigen, die Evolutionstheorie hingegen zumindest ein grobes Gerüst materiell-inhaltlicher Gedanken bereitstellt, welche die Verträglichkeit bzw. Nichtverträglichkeit bestimmter Umwelt-Gestaltungs-Anordnungen verstehen hilft. Überdies ist die Evolutionstheorie weniger rationalistisch angelegt. Schließlich zeigt eine Gegenüberstellung der Evolutionstheorie mit der verhaltenswissenschaftlichen und der Machttheorie, dass die Evolutionstheorie die im sozialen Kontext allgegenwärtigen Faktoren Verhalten und Macht kaum thematisiert. Welche psychosozialen Faktoren die Neigung von Akteuren zugunsten bzw. gegen bestimmte Verhaltensmuster bestimmen, das wird von den Evolutionstheoretikern nicht untersucht.
<i>Systemtheorie</i>	
<i>Situationstheorie</i>	
<i>Verhaltenswis- sensschaftliche Theorie</i>	
<i>Machttheorie</i>	

4.3.7 Kritische Würdigung der Evolutionstheorie

Beurteilung

Zahlreiche Fachwissenschaftler (z. B. Semmel 1984; Segler 1985; Dieterle 1986; Kieser 1988; Donaldson 1995; Klink 1996; Wehberg 1997; Kieser/Woywode 1999; Weibler/Deeg 1999; Picot/Fiedler 2002; Wilkens 2004) haben sich kritisch mit dem Erkenntnispotenzial der Evolutionstheorie im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung auseinandergesetzt. Acht positive und neun negative Argumente stehen einander gegenüber.

Stärken

Einerseits haben die Evolutionstheoretiker erstens fraglos Recht, wenn sie vermuten, dass Entscheidungsträger die von ihnen geleiteten Organisationen aufgrund deren Komplexität allenfalls bedingt aktiv gestalten bzw. „beherrschen“ können. Auch Westerlund und Sjöstrand (1981) argumentieren, dass es Managern letztlich kaum möglich ist, Unternehmen und ihre Kulturen grundlegend zu verändern. Unternehmen und ihre Kulturen glei-

chen demnach großen Wellen, auf denen die Manager reiten, erfolgreiche Verhaltensweisen herauszufinden versuchen und ihre Kunststücke vorführen. „Wir meinen, dass die Kunststücke, die der Boss mit seinem Surfbrett hoch auf der Woge vorführt, zwar seinen Sturz verhindern oder verzögern können. Den weiteren Verlauf der Woge vermögen sie aber höchstwahrscheinlich nicht zu beeinflussen.“ (Westerlund/Sjöstrand 1981, S. 163). Zweitens stellt die Evolutionstheorie dankenswerterweise inhaltliche Argumente für die Sichtweise der Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) bereit, wonach Organisationen in hohem Maße dem Einfluss des Handlungsfeldes ausgesetzt sind. Die Situationstheorie zeichnet sich ja dadurch aus, dass sie dies unbegründet vermutet. Drittens streben die Evolutionstheoretiker eine dynamische Analyse von Organisationen an, was ebenfalls zu begrüßen ist. Hierin unterscheidet sie sich insb. von vielen Arbeiten der herkömmlichen Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3), die Wandlungsprozesse lediglich komparativ-statisch darstellen. Viertens erscheint die Annahme der Evolutionstheorie, dass Organisationen ein hohes Maß an Trägheit und ausgeprägter historischer Prägung aufweisen, angemessen (vgl. Abschnitt 4.9). Überdies hat sie fünftens Faktoren wie Zufall und Nicht-Planbarkeit, die im realen Leben fraglos eine hohe Bedeutung besitzen, in die organisations-, management- und unternehmensführungswissenschaftliche Diskussion eingebracht. Angemessen erscheint sechstens die Annahme, dass Organisationen nicht isoliert voneinander agieren, sondern gruppenspezifische Manöver vollziehen. Die von den Evolutionstheoretikern mehrheitlich gewählte Betrachtungsebene (Organisationspopulationen statt einzelne Organisationen) erscheint somit zweckmäßig. Siebtens weiß die interdisziplinäre Anlage der Evolutionstheorie zu gefallen. Schließlich können einige (z. B. McKelvey/Aldrich 1983; Hannan/Freeman 1984), nicht jedoch alle evolutionstheoretischen Entwürfe als konzeptionell relativ geschlossen bezeichnet werden.

Andererseits scheint die Evolutionstheorie die Bedeutung des Faktors Zufall überzubetonen. Denkmodelle eines geplanten organisationalen Wandels werden zu krass abgelehnt; der Zufall wird zu stark in den Mittelpunkt der Erklärungsbemühungen gerückt. Diese Theorieeigenschaft ist insofern zu kritisieren, als organisationales Handeln irgendwo in der Mitte zwischen Selbst- und Fremdbestimmtheit geschieht. Zweitens präsentiert sich die Evolutionstheorie als eine weitgehend deskriptive Theorie: Sie kann zwar manches erklären; dem praktizierenden Organisationsgestalter bzw. Manager kann sie jedoch kaum beim Entwurf seiner Aktionen helfen. Insbesondere liefert sie kein Konzept zur Ex-ante-Festlegung relevanter Selektionsmechanismen. Im konkreten Fall können also keine Kriterien für die Bestimmung reproduktionsrelevanter Faktoren aufgezeigt werden. Dass diese Kritik gerechtfertigt ist, belegt ein Blick auf die vorgenannten Implikationen der Evolutionstheorie für die Organisationsforschung und -gestaltung: Diese sind reichlich unpräzise. Drittens erscheint aber auch das deskriptive Analy-

Schwächen

sepotenzial der Evolutionstheorie begrenzt: Sie hat den Status einer universellen, abstrakten Theorie, die konkrete Phänomene nur sehr allgemein erklären kann. Die von der Evolutionstheorie durchgeführten Analysen erfolgen auf einem relativ hohen Verallgemeinerungsniveau, bspw. auf der Ebene der Tatsache, dass letztlich sowohl natürliche Organismen als auch Unternehmen im Zuge einer sich wandelnden Wettbewerbsumwelt ums Überleben kämpfen. Allerdings ist das begrenzte Erklärungspotenzial eher in den von der Evolutionstheorie thematisierten Untersuchungsobjekten als in der Theorie selbst begründet (Schäfer 1999). Evolutionstheoretische Arbeiten wenden sich Prozessen zu, „deren Ergebnisse von einer großen Zahl besonderer Tatsachen abhängen, die in ihrer Gesamtheit viel zu zahlreich und zu komplex für unser Erkenntnisvermögen sind, als dass sichere Voraussagen über die Zukunft getroffen werden könnten“ (Schäfer 1999, S. 23). Viertens muss die Annahme der Evolutionstheoretiker, dass Organisationspopulationen scharf voneinander abgegrenzt, also durch nicht bzw. kaum überwindbare Zäune getrennt sind, erst noch belegt werden. So haben sich gerade in der jüngeren Vergangenheit einige Unternehmen erfolgreich in für sie fremden Branchen betätigt, in denen grundlegend andersartige Handlungsmuster gelten (z. B. die genannte erfolgreiche Betätigung von Preussag im Bereich des Tourismus). Aufgrund dieses Ineinanderfließens von Branchen verliert zumindest der populationsökologische Strang der Evolutionstheorie zunehmend an faktischer Relevanz.

Fünftens versteht sich die Evolutionstheorie als Gegenpol zu der ein hohes Maß an Durchlässigkeit zwischen Umwelt und System annehmenden Situationstheorie: Im Vergleich zu dieser, die einen recht umfangreichen und fein ausgestellten Wissenskörper zusammengetragen hat, ist das evolutionstheoretische Gedankengerüst bislang jedoch sehr grobkörnig. Sie stellt keine allzu mächtige Alternative dar; auch deshalb, weil sie empirisch nicht allzu leicht umsetzbar ist. Sechstens ist bislang unbelegt, ob die biologisch strukturierten Evolutionsprozesse auch im sozialen Kontext Gültigkeit besitzen. Während im biologischen Kontext der darwinistische Ansatz in erheblichem Maße empirisch fundiert ist, stehen im sozialen Kontext derartige Belege immer noch aus (Scholz 2003). Nach dieser Kritik werden die zwischen biologischen und sozialen Systemen bestehenden Unterschiede zu wenig beachtet. Die Evolutionstheoretiker würden somit zu leichtfertig mit der Analogiefrage umgehen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den zusammengeführten Systemgattungen besteht insb. darin, dass sich biologische Organismen von selbst und ohne ein menschliches Zutun entwickeln, während Organisationen zumindest partiell das Ergebnis menschlichen Eingreifens sind. Auch sind Menschen lernfähig und sie durchdenken in aller Regel ihre Alternativen vor der eigentlichen Handlung. Organisationen stellen also sinngeleitete bzw. sinnstiftende Systeme dar, während der einzige Sinn der Mehrzahl biologischer Organismen darin besteht, in der Umwelt

zu überleben. Kieser (1988) plädiert daher dafür, die Analogiebildung weniger in den Bereich der Evolution natürlicher Systeme als in jenen der Evolution von Kulturen hineinreichen zu lassen. Andererseits weisen jedoch die biologische und die soziokulturelle Evolutionstheorie durchaus gewisse Parallelen auf. Dass Gedanken von der einen auf die andere übertragbar sind, zeigt sich auch daran, dass sich gegenwärtig weit gediehene Bemühungen vollziehen, biologische Gene zielgerichtet zu manipulieren, also biologische Entwicklungsprozesse gemäß des Wertesystems von Menschen ablaufen zu lassen. Eine Annäherung der beiden Analysebereiche findet also nicht nur dadurch statt, dass soziokulturelle Systeme auf biologische „zugehen“. Vielmehr geraten auch biologische Systeme „in den Dunstkreis“ der soziokulturellen Systeme. Diese die Analogiefrage betreffende Kritik ist auch deshalb abzuschwächen, weil sich zumindest die anerkannten Vertreter der soziokulturellen, organisationsbezogenen Evolutionstheorie um eine selektive Art der Analogiebildung zwischen biologischen und sozialen Systemen bemühen, die auf die unumstrittenen funktionalen Parallelen zwischen diesen beiden Systemtypen begrenzt ist (Wehberg 1997).

Siebtens trennt die Evolutionstheorie die Stufen des Evolutionsprozesses in zu starker Weise voneinander. Der „Produktionsaspekt“ von Organisationsformen, Verfahrenskompetenzen, technischem Wissen etc. (Variation) wird also zu stark vom „Ausleseaspekt“ (Selektion) getrennt. In Wirklichkeit sind diese beiden Schritte jedoch abhängig voneinander. Achtens scheint insb. der populationsökologische Strang der Evolutionstheorie die Phänomene „Gründung“ und „Elimination“ als Ursachen bzw. Formen der organisationalen Veränderung bzw. Innovation überzuakzentuieren. Überzogen ist insb. die Vermutung, dass wirtschaftlich bedeutsame Innovationen fast durchweg im Zuge der Ablösung von Organisationstypen und nicht im Laufe des Lebens bestimmter Organisationen getätigt würden. Wenn dem so wäre, dann könnten bestehende Organisationen während ihres Daseins relativ wenig für den wirtschaftlichen Neuerungsprozess leisten. In der Wirtschaftswelt werden jedoch noch zahlreiche andere Veränderungs-, Anpassungs- und Innovationsprozesse genutzt – z. B. Prozesse einer geplanten Verbesserung des Status Quo bzw. einer geplanten Annäherung an einen angestrebten Zielzustand in bestehenden Organisationen. Wirtschaftlich relevante Innovationen sind also nicht an den organisationalen Generationenwechsel gekoppelt (Salomo 2001); sie können auch im Verlauf des Lebens einer Organisationsgeneration auftreten (vgl. hierzu auch Kiesers Beispiel der Innovationskraft der deutschen Automobilindustrie (1988)). Dieser Einwand trifft insb. die Populationsökologie: Ihre Denkhaltung, dass bei einer Nichtzweckmäßigkeit einzelner Aktivitäten von Organisationen (einzelner Strategien, einzelner Managementkonzepte etc.) nicht diese einzelnen Aktivitäten verbessert bzw. ersetzt werden, sondern dass dieser Ablösungspro-

zess später auf der Ebene ganzer Organisationen geschieht, ist kritisch zu hinterfragen.

Weibler und Deeg (1999) haben gezeigt, dass einige dieser gegenüber der Evolutionstheorie bzw. der Populationsökologie erhobenen Einwände in den vergangenen Jahren durch entsprechende Forschungsbemühungen partiell zurückgedrängt werden konnten.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.3

1. Weshalb kann die Evolutionstheorie als Gegenbild des Homo-oeconomicus-Modells begriffen werden?
2. Skizzieren Sie die historische Entwicklung der Evolutionstheorie.
3. Wer sind die Hauptvertreter der Evolutionstheorie im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich?
4. Was bedeutet „Evolution“?
5. Worin unterscheiden sich die ontogenetische und die phylogenetische Evolution?
6. Erläutern Sie die variantenübergreifenden verbindenden Gedanken der auf wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie.
7. Was ist ein Genotypus, was ein Phänotypus?
8. Suchen Sie in der Wirtschaftswelt Beispiele für Variations-, Selektions- und Retentionsprozesse.
9. Worin unterscheiden sich biologische und organisationale Evolutionsprozesse?
10. Welche Methoden können im Retentionsprozess eingesetzt werden?
11. Finden sich in der Wirtschaftspraxis Beispiele für Konservierungsmechanismen sowie für Prozesse der Höherentwicklung?
12. Vergleichen Sie kriteriengeleitet die drei Stränge der auf wirtschaftliche Phänomene ausgerichteten Evolutionstheorie.
13. Weshalb hält es die Populationsökologie für wenig wahrscheinlich, dass unterschiedliche Populationen vermischt werden?
14. Was sind Comps? Was bewirken diese?
15. Auf welche Objekte bezieht Weick sein Evolutionsmodell?

16. Was versteht Weick unter „Gestaltung“? Welche Teilphasen gehören hierzu?
17. Was versteht Weick unter Einklammerungen?
18. Suchen Sie in der Wirtschaftswelt Beispiele für Montageregeln sowie für montierte Zyklen.
19. Worin besteht nach Weick die Retentionsphase?
20. Erläutern Sie die übergeordneten Ziele des Nelson-Winter-Modells.
21. Diskutieren Sie die fünf Komponenten dieses Modells.
22. Was sind die Implikationen der Evolutionstheorie für die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen?
23. Welche Kritik ist an der Evolutionstheorie im allgemeinen sowie an deren Anwendung im Bereich der Betriebswirtschaftslehre zu üben?

4.4 Selbstorganisationstheorie

Seit nunmehr zwei Jahrzehnten gehört die Selbstorganisationstheorie zu den populärsten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien überhaupt. Allein schon deshalb darf sie auch hier nicht ausgeblendet bleiben. Andererseits erscheint es aufgrund der Fülle und Heterogenität der zum Themenbereich „Selbstorganisation“ mittlerweile vorliegenden Beiträge in Buch- und Zeitschriftenform angemessen, die Grundlinien dieser Theorierichtung zu erörtern, ihren gegenwärtigen Erkenntnisstand zu reflektieren und das Niveau der Theoriebildung zu prüfen. Eine ausführlichere Behandlung der Selbstorganisationstheorie ist auch deshalb opportun, weil im einschlägigen Schrifttum (Lehmann 1992) argumentiert wird, dass die Selbstorganisationstheorie nicht nur eine Variante der Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3), sondern ein neues Paradigma der Systemtheorie und Kybernetik darstellen würde.

Die nachfolgende Diskussion der Selbstorganisationstheorie ist aus sieben Teilen zusammengefügt. Zunächst sind die Herkunft, der grundlegende Denkansatz sowie die faktische Relevanz dieser Theorie zu erläutern. Daraufhin wird aufzuzeigen sein, in welcher Weise die Selbstorganisationstheorie das Gedankengut der herkömmlichen Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3) erweitert. Im dritten Teilabschnitt erfolgt eine Hinwendung zum Untersuchungsgegenstand und Erklärungsmodus der natur- und sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie. Hernach wird gezeigt, dass sich Unternehmen in der Tat zumindest teilweise als selbstorganisierende Systeme

*Theorie
mit großer
Popularität*

*Struktur des
Abschnitts*

begreifen lassen. Im fünften Abschnitt werden Anregungen der Selbstorganisationstheorie für die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen erarbeitet. Ein Vergleich der Selbstorganisationstheorie mit anderen Theorieentwürfen erfolgt im sechsten Teilabschnitt, bevor dann mit der obligatorischen Theoriekritik geschlossen wird.

4.4.1 Herkunft, grundlegender Denkansatz und faktische Relevanz der Selbstorganisationstheorie

Beispiele

Straffe organisatorische Regelungen, wie sie auch heute noch in manchen Unternehmen in der Form von inflexibel abgegrenzten Aufgabenbereichen oder vielschichtig gestuften hierarchischen Ordnungen vorzufinden sind, kommen zunehmend aus der Mode. Insbesondere aufgrund der gestiegenen Umweltdynamik und der erhöhten Komplexität unternehmerischer Aufgaben laufen vielerorts Umwälzungsprozesse ab, die Antworten auf ökonomische Ineffizienzen darstellen. So ist bspw. die IBM Deutschland GmbH dazu übergegangen, unterstützende Wertschöpfungseinheiten wie die Personal- oder Organisationsentwicklung als eigenverantwortlich geführte Profit Centers (von Werder/Grundeis 2004) zu organisieren, die neben der Erbringung unternehmensinterner Systemerhaltungsdienste auch auf dem externen Markt tätig sind. Desgleichen stellen Tendenzen zur Abflachung der Hierarchie, wie sie schon mehrfach von der Daimler AG (bzw. ihren rechtlichen Vorgängern Daimler-Benz AG und DaimlerChrysler AG) initiiert worden sind, Maßnahmen zur Verlagerung der Entscheidungskompetenzen an den Ort der Problemstellung und damit Programme zur Verminderung des (Fremd-)Organisationsgrads dar. Aber auch die von japanischen Unternehmen ausgehende Externalisierung von Wertschöpfungsstufen und der damit verbundene Aufbau von Zuliefernetzwerken (Keiretsus) können als Ansätze zur Steigerung des Selbstorganisationsgrads ökonomischer Aktivitäten erachtet werden.

Diese Entwicklungen haben die betriebswirtschaftlichen Fachvertreter veranlasst, nach neuen Modellen und Ansätzen Ausschau zu halten, welche die in der Realität ablaufenden Veränderungsprozesse beschreiben, erklären, gestalten und bewerten helfen. Zu der intensiven Suche nach neuen Konzeptionen mag auch beigetragen haben, dass die Betriebswirtschaftslehre insgesamt heute stärker als in ihren vorausgehenden Entwicklungsstufen mit der Analyse von Gestaltungsproblemen von Großunternehmen beschäftigt ist. Zur Bewältigung der in Großunternehmen anstehenden Herausforderungen sind Theoriesysteme und Modelle erforderlich, die in ihrer Differenziertheit der hohen Komplexität der Analyseobjekte entsprechen.

Angesichts der Vielschichtigkeit zu bewältigender Probleme überrascht es nicht, dass sich die neuere Betriebswirtschaftslehre zunehmend von einem quantitativen, dem naturwissenschaftlichen Arbeitsplan verpflichteten Denkmuster gelöst hat, das insb. auf dem Newtonschen Weltbild sowie dem kartesischen Paradigma (zum Inhalt dieses Paradigmas vgl. Capra 1988) fußt.

Eines der in diesem Entwicklungsprozess am häufigsten vorgeschlagenen bzw. diskutierten Aussagensysteme ist die *Selbstorganisationstheorie* (eine ausführlichere Erörterung der Selbstorganisationstheorie findet sich in Wolf 1997a). Sie dürfte nicht zuletzt deshalb in den Vordergrund getreten sein, *da sie von Einzelproblemen der Betriebswirtschaftslehre abstrahiert und fundamentale ökonomische und gesellschaftliche Fragestellungen thematisiert*. Letztlich geht es bei ihr um die Frage, ob und in welchem Maße (Teil-)Systeme von außen bzw. von ihrer Spitze aus gelenkt werden müssen und ob es nicht besser ist, auf die in den (Teil-)Systemen selbst angelegten Gestaltungskräfte zu vertrauen.

4.4.2 Erweiterung und Konkretisierung des Gedankenguts der herkömmlichen Systemtheorie durch die Selbstorganisationstheorie

Wie andere neuere Theoriesysteme hat auch die Selbstorganisationstheorie nicht schlagartig von ökonomischen Fragestellungen Besitz ergriffen, sondern in der bereits vor fünfzig Jahren in die Betriebswirtschaftslehre eingeführten Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3) ihren geistigen Ursprung gefunden. Um die Unterschiede zwischen der traditionellen Systemtheorie und der aus ihr hervorgegangenen Selbstorganisationstheorie verständlich zu machen, ist der Hinweis nützlich, dass in der realen Welt prinzipiell *zwei Typen von Systemen* nebeneinander bestehen (Probst 1987a; Hülsmann et al. 2007):

- Dem ersten Typ sind Systeme zuzurechnen, die einen eindeutig definierten *Gleichgewichtspunkt* aufweisen und die Neigung haben, bei Störfällen von sich aus immer wieder zu diesem Gleichgewichtspunkt zurückzukehren. Befinden sie sich einmal in der Balance, dann besteht keinerlei systemimmanente Tendenz, diesen Zustand zu verlassen. Derartige Systeme sind in der Realität durchaus häufig anzutreffen. Zu denken ist bspw. an die Heizungsautomatik eines Wohnhauses, in deren Mittelpunkt ein Thermostat steht, der bei Abfallen bzw. Ansteigen der Raumtemperatur ein Ventil öffnet bzw. schließt und so die Konstanz der gewünschten Raumtemperatur sicherstellt (vgl. Abschnitt 3.3.3). Dieser Systemtypus zeichnet sich dadurch aus, dass alle relevanten Parameter,

*Newton und
Descartes*

*Fundamentales
Paradigma*

*Herkunft der
Theorie*

2 Systemtypen

*Gleichgewichtssy-
steme*

Nichtgleichgewichtssysteme

Funktionen, Wirkungszusammenhänge, Verhaltensmuster und Konsequenzen extern vorgegeben bzw. vorgegeben sind und dass vielfach zwischen den Systemelementen lineare Beziehungen bestehen. Die Variation eines Einflussparameters des Systems verändert dessen Gesamtzustand also lediglich in einem begrenzten, überschaubaren Maße; eine Eigendynamik des Systems ist somit ausgeschlossen. Die unter den ersten Typ subsumierbaren Systeme sind regelkreisartig angelegt und finden sich vor allem in der „toten Welt“ der Ingenieurwissenschaften, in denen Apparaturen bzw. Anlagen mit klaren Ursache-Wirkungs-Strukturen untersucht bzw. konstruiert werden.

- Bei den Systemen des zweiten Typs handelt es sich um dynamische Systeme, die in mehrerlei Hinsicht anders aufgebaut sind als diejenigen des erstgenannten Typs. Charakteristisch ist für sie zunächst einmal ein *hohes Maß an Komplexität*, das deutlich über demjenigen technischer Systeme liegt und bei dem sich die Beziehungen der interagierenden Elemente fortwährend verändern (Eilenberger 1990). Zweitens sind sie durch eine *Nichtlinearität* gekennzeichnet. Nichtlinearität liegt vor, wenn in einem System die Beziehungen zwischen zeitabhängigen Variablen nicht über alle Ausprägungsniveaus gleichartig sind (Thiéart/Forgues 1995). Nichtlinearität ist dadurch bedingt, dass mehrere Einflussvariablen gegenseitig oder auch homogen auf einen Zustand einwirken (Feichtinger/Kopel 1994). Nach Thiéart und Forgues (1995) bieten nichtlineare Systeme drei Gleichgewichtszustände an: Erstens Stabilität, unkontrollierte Instabilität sowie eine Kombination dieser beiden Fälle. Drittens weisen die Systeme des zweiten Typs eine *Redundanz der Gestaltungspotenziale* auf, da parallel zueinander mehrere Systemelemente bestehen, die eine bestimmte Funktion erfüllen können. Die Redundanz der Gestaltungspotenziale wirkt sich insofern vorteilhaft aus, als ein breiteres Verhaltensspektrum bereitgehalten und damit eine höhere Flexibilität ermöglicht wird. Das zentrale Merkmal der Systeme des zweiten Typs besteht viertens jedoch in ihrer *Nichtgleichgewichtigkeit*, bei der bereits eine geringfügige Variation eines Einflussparameters ausreicht, um sie aus der Balance und damit auf eine völlig andere Entwicklungsbahn zu bringen. Diese Eigendynamik der Systeme zweiten Typs wird durch Rückkopplungsschleifen verursacht und lässt sich anhand der logistischen Gleichung

$$x_{t+1} = rx_t(1 - x_t)$$

mit $0 < x_t < 1$ verdeutlichen, die bei alternativen r -Werten einen stark voneinander abweichenden, je nach r -Wert teilweise sogar hoch dynamischen Verlauf nimmt (vgl. Schrader 1990). Derartige dynamische Nichtgleichgewichtssysteme sind vor allem im natürlich-biologischen, im sozialen und damit auch in dem von zwischenmenschlichen Interaktionen

beherrschten wirtschaftlichen Bereich anzutreffen. Beispiele hierfür sind breit gestreut und reichen von primitiv erscheinenden Stammeskulturen, deren Lebenssystem durch komplexe, gegenüber externen Einflüssen anfällige Austauschbeziehungen im Gleichgewicht gehalten wird, bis hin zu Unternehmen, die zu evolutionären Änderungen ihrer Prozesse in vielfältiger Richtung fähig sind und ihre jeweilige Konfiguration aus Strategie, Struktur, Kultur und Umwelt willentlich und bewusst gestalten.

Wie in natürlichen Systemen treten nämlich auch in der Welt der Wirtschaft dynamische, sprunghafte, radikale Entwicklungen in der Form von Markteinbrüchen, Unternehmenskrisen, unvorhergesehenen feindlichen Unternehmensübernahmen, Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer oder der Aufkündigung friedenspflichtstiftender Lohn tariffverträge auf. Diese werden häufig durch Aktionen ausgelöst, die durch eine weitaus geringere Rigorosität gekennzeichnet sind. In dieser Dynamik biologischer, sozialer und wirtschaftlicher Systeme ist letztlich begründet, warum weite Teile der Erkenntnisse der klassischen Systemtheorie ins Leere greifen; sowohl im natürlichen, wie auch im gesellschaftlichen und ökonomischen Bereich ist nämlich die Annahme verfehlt, dass Systeme um einen Gleichgewichtspunkt oszillieren (vgl. auch Kappelhoff 2002) (vgl. Box 20).

*Schmetterlings-
effekt*

Box 20

Nichtlinearität in der Praxis: Internationalisierung und Erfolg

Nichtlineare Variablenbeziehungen sind in der Wirtschaftswelt weit verbreitet. So wird beispielsweise häufig bei der Erklärung des Käuferverhaltens von einer nicht-linearen Preis-Absatz-Funktion ausgegangen, für das Verhältnis zwischen Absatz und Werbeaufwendungen ein S-förmiger Zusammenhang vermutet und in der Produktionstheorie wird ebenfalls ein S-förmiger Zusammenhang zwischen den in den Prozess eingehenden Produktionsfaktoren und der Ausbringungsmenge angenommen.

In jüngster Zeit sind nichtlineare Beziehungen auch in der Forschung zum internationalen Management intensiv diskutiert worden und dabei vor allem als Funktionsform, welche den Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und dem Erfolg des internationalen Unternehmens beschreiben kann. Über die Art dieses nichtlinearen Zusammenhangs besteht freilich bis zum heutigen Tag keine Einigkeit (und manche Forscher kehren daher doch wieder zur Vermutung eines linearen Zusammenhangs zurück). Häufig zitiert werden dabei die nachfolgenden, in hochrangigen Fachzeitschriften veröffentlichten Untersuchungen, in denen jeweils unterschiedliche Zusammenhangsmuster favorisiert werden:

- Geringer, Beamish und daCosta (1989) sowie Hitt, Hoskisson und Kim (1997) argumentieren in die Richtung eines umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs zwischen dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens und seinem Erfolg. Das überproportionale Ansteigen des Nutzens im Vergleich zu den Kosten bei schwachem bis mäßigem Internationalisierungsgrad wird dadurch erklärt, dass eine internationale Geschäftstätigkeit zukünftige Gelegenheiten am Markt und daher ein schnelleres Wachstum erwarten lässt. Überdies könnten in dieser Phase Internationalisierungsvorteile in der Form von Skalen-, Verbund- und Lerneffekten besonders gut genutzt werden. Investitionen in kritische Funktionen könnten sich eher amortisieren, unvollkommene Marktbedingungen könnten besser kapitalisiert werden und die Unternehmen hätten größere Flexibilitätsvorteile. Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad würden jedoch Kosten entstehen, welche den vorgenannten Nutzen der internationalen Geschäftstätigkeit immer mehr abschmelzen lassen würden. So sei eine starke internationale Expansion eines Unternehmens in der führungsbezogenen Dimension schwierig zu handhaben und sie steigere die Transaktionskosten und Informationsverarbeitungserfordernisse erheblich. Weiterhin verhinderten institutionelle und kulturelle Faktoren von Gastländern, die im Vergleich zum Stammland des internationalen Unternehmens einen hohen Fremdheitsgrad aufweisen, eine problemlose Übertragung der unternehmenseitigen Wettbewerbsvorteile in diese üblicherweise später im Internationalisierungsprozess zu erschließenden Länder. Sowohl Geringer, Beamish und daCosta (1989) als auch Hitt, Hoskisson und Kim (1997) fanden in ihren Datensätzen diese umgekehrt U-förmige Zusammenhangsform vor, wobei sie den Internationalisierungsgrad über das Verhältnis von Auslandsumsatz zum Gesamtumsatz des Unternehmens maßen.

- Delios und Beamish (1999) gehen von einem linear positiven Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens und seinem Erfolg aus. Sie begründen diesen Zusammenhang damit, dass die Möglichkeiten eines Unternehmens zur konsequenten Verwertung seiner Vermögensbestandteile mit steigendem Internationalisierungsgrad immer mehr zunähmen. Je größer die Anzahl der Gastländer, desto konsequenter könnten die insb. im Bereich von Markennamen, Patenten und überlegenen Geschäftsprozessen bestehenden Economies-of-Scale-Effekte genutzt werden. Überdies würde die Macht des Unternehmens mit zunehmender Internationalisierung mehr und mehr zunehmen und auch im Beschaffungsbereich seien immer stärkere Größendegressionseffekte realisierbar. Imperfekte Marktbedingungen könnten immer besser ausgenutzt werden. Ohne weitere Begründung geht Beamish im Gegensatz zu seiner früheren Untersuchung hier nicht mehr davon aus, dass diese Vorteile ab einem bestimmten Internationalisierungsgrad erodieren und sogar ins Gegenteil umkippen können. Delios und Beamish (1999) fanden Unterstützung für ihre Hypothese. Hier wurde der Internationalisierungsgrad über die Anzahl der Auslandsniederlassungen des jeweiligen Unternehmens sowie über die Anzahl der Gastländer, in denen es Niederlassungen unterhielt, gemessen.

- Nach Lu und Beamish (2001) bestehen bei unterschiedlichen Markteintrittsformen ungleiche Arten des Zusammenhangs von Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg: Zwischen dem exportorientierten Internationalisierungsgrad und dem Unternehmenserfolg wird ein positiver Zusammenhang

vermutet, wobei mehrheitlich auf die Argumente zurückgegriffen wurde, die Delios und Beamish in der zuvor dargelegten Untersuchung entfaltet haben. Zwischen dem direktinvestitionsorientierten Internationalisierungsgrad und dem Erfolg des internationalen Unternehmens wird in die Richtung eines U-förmigen Zusammenhangs argumentiert. Dabei wird betont, dass Direktinvestitionen im Vergleich zu Exporten eine größere Ressourcenbindung erforderten und weniger flexibel seien. Diese Nachteile seien insb. bei den ersten im Ausland getätigten direktinvestiven Engagements bedeutsam, weil hier eine „liability of foreignness“ wirksam sei. Da diese „Last des Fremdseins“ mit zunehmendem Internationalisierungsgrad abnehme, würde mit dem Überschreiten des Internationalisierungsgrads über einen bestimmten Schwellenwert der Erfolg des Unternehmens anwachsen (ein späteres Wiederabfallen des Erfolgs bei weiter ansteigendem Internationalisierungsgrad, wie es von Geringer, Beamish und daCosta (1989) sowie Hitt, Hoskisson und Kim (1997) angenommen wurde, wurde in dieser Untersuchung deshalb nicht vermutet, weil ausschließlich kleinere Unternehmen betrachtet wurden, die relativ wenige Auslandsniederlassungen aufwiesen und bei denen die Koordination dieser Auslandsniederlassungen untereinander nicht so sehr im Mittelpunkt steht). Schließlich wurden im Hinblick auf eine allianzenorientierte Internationalisierung zwei lineare Zusammenhangsmuster konzeptualisiert, die hier nicht weiter betrachtet werden sollen.

- Lu und Beamish (2004) gehen schließlich davon aus, dass im Internationalisierungsprozess zunächst ein negativer, dann ein positiver und dann wiederum ein negativer Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad und dem Unternehmenserfolg besteht. Begründet wird die Vermutung eines derartigen Zusammenhangs mit den oben wiedergegebenen Argumentationsketten. Zunächst überwiegt die „liability of foreignness“ (negativer Zusammenhang), dann werden allmählich die Skalen-, Verbund- und Lerneffekte wirksam (positiver Zusammenhang) und schließlich schlägt der Transaktions- und Informationsverarbeitungsaufwand negativ zu Buche (negativer Zusammenhang). Weiterhin wird in diesem Projekt argumentiert, dass die Beziehung zwischen Internationalisierungsgrad und Erfolg insofern komplexer ist, als sie durch das Ausmaß der dem jeweiligen internationalen Unternehmen zur Verfügung stehenden intangiblen Vermögenswerten moderiert wird. Unternehmen mit ausgeprägten intangiblen Vermögenswerten realisieren höhere Erfolgsniveaus als solche mit geringeren intangiblen Vermögenswerten. Auch in dieser Untersuchung ging es um die direktinvestive Form der Internationalisierung.

Auf den ersten Blick könnte an dieser Stelle der Eindruck entstehen, dass die zuvor dargelegten Studien inkonsistente Ergebnisse hervorgebracht haben. Dies ist jedoch nicht der Fall, weil sich die Studien auf unterschiedliche Internationalisierungsgrade grenzüberschreitend tätiger Unternehmen beziehen. Als Gesamtergebnis der Studien ist somit festzuhalten, dass zwischen dem Internationalisierungsgrad und dem Erfolg von Unternehmen eine nichtlineare Beziehung besteht.

Quellen: Geringer/Beamish/daCosta 1989; Hitt/Hoskisson/Kim 1997; Delios/Beamish 1999; Lu/Beamish 2001; Ruigrok/Wagner 2003; Lu/Beamish 2004.

**Selbstorga-
nisations-
fähigkeit**

Es liegt auf der Hand, dass es aufgrund der Nichtlinearität der Beziehungen nicht möglich ist, die Entwicklungspfade von Systemen des zweiten Typs durch lineare Gleichungssysteme abzubilden. Dies ist auch insofern nicht notwendig, als diese Systeme im Gegensatz zu den Erstgenannten zu *einer innovativen Selbstorganisation bzw. -regulation in der Lage sind* und nicht notgedrungen einer allumfassenden, deterministischen Außensteuerung bedürfen. Ihr Überlebensmuster entspricht vielmehr einem irreversiblen Prozess, der durch das kooperative Zusammenwirken von Teilsystemen zu komplexeren Strukturen des Gesamtsystems führt.

Systeme des zweiten Typs bilden also selbstständig Ordnungen, Hierarchien und Differenzierungen heraus und bedürfen an sich keiner „künstlichen“ Fremdeinwirkung. Die Herausbildung der Selbstorganisationsfähigkeit ist dabei keinesfalls ein Luxus; sie entspringt vielmehr einer schlichten Notwendigkeit. Natürliche, soziale und wirtschaftliche Systeme haben nämlich nur dann eine Überlebenschance, wenn sie sich von sich aus und damit ohne externe Eingriffe auf veränderte Umweltbedingungen einstellen bzw. anpassen können (Wolf 1997a).

4.4.3 Untersuchungsgegenstand und Erklärungsmodus der natur- und sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie

Es wurde erwähnt, dass die Selbstorganisationstheorie über die Naturwissenschaften und die Sozialwissenschaften in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre „eingedrungen“ ist. Daher soll nunmehr kurz aufgezeigt werden, in welcher Weise die Naturwissenschaften sowie die Sozialwissenschaften von der Selbstorganisationstheorie Gebrauch machen.

4.4.3.1 Naturwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie

**Ordnung in
der Natur**

Eine der zentralen Fragen der *Naturwissenschaften* besteht darin, wie es der Natur gelingen kann, geordnete Strukturen hervorzubringen und sich immer wieder, in zwar veränderter Form, aber in doch ungemindertem Ordnungsgrad zu reproduzieren, wo doch seit Clausius der zweite Hauptsatz der Thermodynamik bewiesen ist. Dieser besagt, dass sich physikalische Systeme generell in Richtung zunehmender Unordnung entwickeln.

Thermodynamik

Im vorliegenden Fragenzusammenhang ist bedeutsam, dass viele Naturwissenschaftler diesen vermeintlichen Widerspruch unter Rückgriff auf selbstorganisationstheoretische Modelle untersuchen. Diese versuchen, das Gedankengut der klassischen Physik, die auf Gleichgewichtsreaktionen in zu-

mindest relativ abgeschlossenen Systemen konzentriert war, zu erweitern, mit den natürlichen Evolutionsprozessen vereinbar zu machen und auf die zuvor erläuterten Systeme des zweiten Typs anzuwenden (Druwe 1988).

Das größte Echo in der noch jungen, aber dennoch stürmisch verlaufenen Geschichte der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie haben fraglos die Arbeiten Hakens, Prigogines und Eigens gefunden. Bei diesen handelt es sich um theoretische Arbeiten, welche die Zweckmäßigkeit, aber auch die Einheitlichkeit des selbstorganisationstheoretischen Gedankenguts in unterschiedlichen naturwissenschaftlichen Disziplinen verdeutlichen. Während Haken im Bereich der theoretischen Physik forschte, handelt es sich bei Prigogines Veröffentlichungen um Schriften zur theoretischen Chemie und bei Eigens Werken um Studien zur theoretischen Biologie.

- Ersterer hat zeigen können, dass die Elektronen des Laserlichts äußerst regelmäßig schwingen, ohne dass der Rhythmus der Schwingung von außen beeinflusst wird (Der Begriff „Laser“ ist ein Kürzel für den englischen Terminus „Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation“, der einen Lichtverstärker bzw. -bündler darstellt. Bautechnisch unterscheidet sich der Laser von üblichen Gasentladungsröhren hauptsächlich dadurch, dass an den beiden Endflächen der Glasröhre Spiegel angebracht sind. Laser werden in unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt, wobei das Spektrum von der Metallindustrie, in der Laser zum Schneiden, Bohren und Schweißen verwendet werden, bis hin zur Medizin reicht, welche Laserstrahlen bspw. zur Befestigung abgelöster Netzhäute nutzt.) (vgl. Haken 1986; Haken 1990).
- Prigogine hat belegt, dass in chemischen Systemen Konzentrationen von Substanzen systematisch schwanken; auch dann, wenn keine externen Taktgeber Einfluss nehmen (vgl. Prigogine/Stengers 1986).
- Nach den Studien Eigens sind derartige selbstorganisatorische Prozesse auch im Rahmen der Genesis bzw. der Entstehung des Lebens abgelaufen (vgl. Eigen 1971; Eigen/Schuster 1979).

In einer Gesamtbetrachtung dieser und anderer Arbeiten der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie lässt sich festhalten, dass diese Denkrichtung den Versuch unternimmt, die Entstehung und Beibehaltung komplexer Ordnungen in natürlichen bzw. technischen Systemen unter Zuhilfenahme mathematischer Modelle zu beschreiben und zu erklären, wobei ein *sehr homogenes Erklärungssystem entwickelt* wird. Dessen kürzester Nenner dürfte darin bestehen, dass die „Bauteile“ natürlicher Systeme *die Fähigkeit zur selbststeuernden Organisation aufweisen* und die Entwicklung der Systeme im Zeitablauf nicht extern vorgegeben, sondern aus dem System heraus bestimmt wird. Weder im Laser, noch in dem von Prigogine konstruierten Modell „Brüsselator“, noch in der Ursuppe existiert(e) nämlich ein Kapo, der

*Haken, Prigogine
und Eigen*

Laserlicht

*Chemische
Substanzen*

Genesis

*Fähigkeit zur
Selbststeuerung*

mit einem Rufen von „Jetzt, jetzt, jetzt“ den Rhythmus und Verlauf der Entwicklung vorgibt(gab).

Darüber hinaus haben die Arbeiten der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie den Beleg erbracht, dass das *Realphänomen Selbstorganisation unter Naturgesetze subsumierbar* und auf deren Ebene kausal erklärbar ist.

4.4.3.2 Sozialwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie

*Ordnung
in sozialen
Systemen*

Auch die in die sechziger Jahre zurückreichende *sozialwissenschaftliche* Selbstorganisationstheorie findet in der Tatsache, dass die von ihr analysierten Phänomene dem zweiten Systemtyp entsprechen, ihre theoretische Legitimation. Wie bei der klassischen Systemtheorie handelt es sich bei der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie um eine Rahmen- bzw. Strukturkonzeption, die realtypische Strukturen und Abläufe auf einer übergeordneten Ebene zu erklären versucht. Stärker als bei der von formalen Aspekten beherrschten klassischen Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3) wird jedoch der Versuch unternommen, inhaltlich spezifizierte und empfehlende Aussagen bereitzustellen.

*Überlebens-
fähigkeit*

Das übergeordnete Anliegen der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie besteht letztlich darin zu verstehen bzw. zu erklären, wie soziale Systeme in einer sich ständig verändernden Umwelt überleben können. Die Vertreter dieser Theorierichtung sind allerdings bis heute noch zu keinem Konsens bezüglich des Inhalts des zentralen Theoriebegriffs „Selbstorganisation“ gekommen und haben demzufolge auch noch keine umfassende und konsistente Theorie selbstorganisierender Sozialsysteme vorlegen können.

*Maturana/
Varela, Luhmann
und Beer*

Aus den zahlreichen der der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisations- theorie zurechenbaren Schriften ragen die kognitionsbiologisch fundierten der beiden Chilenen Maturana und Varela (z. B. 1972) sowie die autopoietisch ausgerichteten von Luhmann (z. B. 1985) und Beer (1985) heraus. Trotz aller inhaltlicher Varietät lässt sich das Gedankengut der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie zu *sieben Thesen* verdichten:

7 Thesen

*Welt ist
gemacht*

1. Die sozialwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie geht davon aus, dass die „Welt“ gemacht ist. Es wird vermutet, dass die Realtypen von Individuen, Gruppen, Gesellschaften etc. nichts anderes sind als Ergebnisse des Handelns der im Evolutionsprozess stehenden Systeme und Akteure (Mey 1988). Im Gegensatz zum Darwinschen Modell wird bezweifelt, dass die im Evolutionsprozess stehenden Systeme „Opfer“ ihrer Umwelt sind und sich weitgehend gemäß dieser weiterentwickeln; vielmehr wird vermutet, dass Veränderungen von den Systemen selbst beeinflusst werden.

**Kommunikation
im Mittelpunkt**

2. Die Selbstorganisationstheorie hat ein neuartiges Verständnis des Begriffs „Sozialsystem“ entwickelt. Sie löst sich von der Vorstellung, dass das wichtigste konstitutive Merkmal sozialer Systeme in einer „bloßen“ Ansammlung bzw. Pluralität von Menschen besteht. Stattdessen werden die zwischen den Menschen bzw. Gruppen vonstatten gehenden *Kommunikationsprozesse als herausragendes Merkmal sozialer Systeme* angesehen (Fiedler 2004). Der Informationsaustausch zwischen Menschen ist also das Besondere, was Sozialsysteme ausmacht (Luhmann 1973).

**Selbst-
bezüglichkeit**

3. Die Selbstorganisationstheorie erkennt, dass sich Sozialsysteme in erster Linie *auf sich selbst beziehen, operationell geschlossen sind, auf ihre eigenen Zustände reagieren und die systemexterne Umwelt nur sehr selektiv wahrnehmen* (Luhmann 1985; Maturana/Varela 1991). Das Verhalten komplexer Systeme wirkt also auf das jeweilige System zurück und wird zum Ausgangspunkt weiteren Handelns und Verhaltens. Andererseits bedeutet dies, dass die interne Organisation von Sozialsystemen und insb. die konstitutiven Beziehungen zwischen ihren Subsystemen nur ansatzweise von der systemexternen Umwelt beeinflusst sind. Sozialsysteme entwickeln sich in einem Zustand der weitgehenden Isolation, wobei die Anpassung der Systeme vor allem der Bereinigung *systeminterner* Schwierigkeiten (Selbstanpassung) und daher nur mittelbar der Anpassung des Systems an Umweltveränderungen (Fremdanpassung) dient (Luhmann 1985). In Sozialsystemen existiert somit eine Art „zirkuläre Kausalität“, bei der wechselseitige Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung vorliegen. Die Selbstreferenz sozialer Systeme kommt jedoch auch dadurch zum Ausdruck – und damit ist ein zweiter Aspekt von Selbstreferenz angesprochen –, dass die Entscheidungen des Systems nicht nur dessen leistungswirtschaftliches Handeln, sondern auch dessen Struktur betreffen. Die Struktur des Systems ist somit kein extern vorgegebenes Korsett, sondern ein Beziehungsgeflecht zwischen Systemelementen, das einer beständigen Überprüfung und Anpassung unterliegt. Die Selbstorganisationstheorie gelangt zu der Vermutung, dass Sozialsysteme durch fortwährende Strukturevolutionen gekennzeichnet sind. Diese Selbstbezüglichkeit sozialer Systeme ist durchaus positiv zu werten: Wäre sie nicht vorhanden, würde die Schaffung von Ordnung erschwert und ein Zustand der Überkomplexität eintreten.

Äquifinalität

4. Viertens weisen die Selbstorganisationstheoretiker auf die *Äquifinalität* sozialer Systeme hin (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.5.5.2). Innerhalb und außerhalb sozialer Systeme dominiert eine „funktionale Äquivalenz“ dergestalt, dass unterschiedliche Eingangsbedingungen bzw. Handlungsweisen zu gleichartigen Effekten führen können (Katz/Kahn 1966; Doty/Glick/Huber 1993; Gresov/Drazin 1997). Bei „first order systems“ hingegen bewirkt ein Wandel der Eingangsbedingungen und Handlungs-

weisen zwangsläufig eine Veränderung des Zielzustands. Die Äquifinalitätsannahme legt selbstorganisationale Lösungen nahe, da – weil es die einzig wahre Lösung nicht gibt – ein Entwurf von Gestaltungsformen aus der jeweiligen Handlungssituation des Teilbereichs heraus erforderlich ist. In der wissenschaftstheoretischen Dimension veranlasst diese Äquifinalität sozialer Systeme die Selbstorganisationstheoretiker zu der Annahme, dass Sozialsysteme einer streng naturwissenschaftlichen Analyse unzugänglich sind.

Multifinalität

5. Aber auch eine *Multifinalität* ist für soziale Systeme typisch (Veliyath/Srinivasan 1995). Systeme mit gleichartigen Eingangsbedingungen und Handlungsweisen können also durchaus in ungleichen Zielzuständen enden. Die Bedeutung der Vergangenheit für die Ausprägung der Zukunft soll damit keineswegs völlig negiert werden, doch sind Handlungsweisen letztlich nicht mehr als „co-producer“ des Bevorstehenden. Auch bewirkt die Multifinalität sozialer Systeme, dass der Einfluss einzelner Systemkomponenten auf die Funktionstüchtigkeit des Ganzen von System zu System variiert. Überdies führt sie zu der Erkenntnis, dass der tatsächliche Wert einzelner Komponenten von den Bedingungen abhängt, unter denen sie eingesetzt werden. Wird die Multifinalitätsidee mit derjenigen des Äquifinalitätskonzepts in Verbindung gebracht, dann bedeutet dies, dass Systeme mit unterschiedlichen Eingangsbedingungen und Handlungsmustern unterschiedliche Zielzustände realisieren können. Sowohl auf der Ursachen- als auch auf der Wirkungsseite ist demnach eine Pluralität gegeben.

Redundanz

6. Als Folge davon sind Sozialsysteme durch eine *Redundanz von Potenzialen und funktionalen Beziehungen* gekennzeichnet (Ebeling/Feistel 1982; Meister 2007). Soziale Systeme neigen dazu, sofern nicht von vornherein angelegt, ihre Funktionsträger zu duplizieren. Lungenflügel und Nieren sind doppelt vorhanden, entscheidungstragende Organe werden auf Bundes-, Länder- und Gemeindeebene installiert etc. Redundanz besteht aber auch in beziehungsorientiert-funktionaler Hinsicht. Eine solche liegt vor, wenn die Funktionsträger in der Lage sind, mehrere Funktionen zu erbringen. Zu denken ist etwa an vielseitig ausgebildete Mitarbeiter (Grabher 1994).

Formen der Komplexitäts-handhabung

7. Die siebte These ist schließlich auf *alternative Formen der Komplexitätshandhabung* in sozialen Systemen gerichtet. Im Gegensatz zu den vorigen Thesen ist sie präskriptiv-normativer Natur. Hinsichtlich des Ausmaßes an operationeller Auffächerung sozialer Systeme wird dabei von einer *Überlegenheit stark differenzierter Systeme* ausgegangen. Je feiner sich ein soziales System ausdifferenziert und je stärker es sich in Subsysteme aufspaltet, desto flexibler und effektiver kann es auf die anstehenden Probleme reagieren (Wehowsky 1990).

Überdies stiften der Selbstorganisationstheorie zufolge *dezentrale Entscheidungsstrukturen* einen höheren Anwendungsnutzen bezüglich der Koordination komplexer Systeme als zentrale Gestaltungsalternativen, weil zentral positionierte Akteure niemals das gesamte Spektrum der praktikablen Handlungsmöglichkeiten der Subsysteme werden erfassen können. Weiterhin wird eine zwischen der zufallsgesteuerten, wechselseitigen Anpassung in kleinen Schritten („Inkrementalismus“, „sich treiben lassen“) und der Steuerung durch direkte, zielgerichtete Intervention („totale Planung“) liegende *Kontextsteuerung* (Willke 1989) empfohlen, bei der an den Rahmenbedingungen ansetzende Beeinflussungsversuche bevorzugt werden. Schließlich werden *diskursive Entscheidungsprozeduren* befürwortet.

*Differenzierung,
Dezentralisation
und Kontext-
steuerung*

Diskurs

4.4.4 Unternehmen als selbstorganisierende Systeme

Seit den siebziger Jahren ist das Gedankengut der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie von einem immer größeren Kreis an Wirtschaftswissenschaftlern zur Erklärung der Handlungen ökonomischer Institutionen herangezogen worden. Im deutschsprachigen Einzugsbereich haben sich insb. Probst (1987a, 1987b, 1992), zu Knyphausen (1988, 1991a, 1991b) und Kasper (1990) um eine Übertragung des selbstorganisationstheoretischen Gedankenguts in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre verdient gemacht.

Nachfolgend soll nun geprüft werden, ob Unternehmen den vorgenannten Merkmalen selbstorganisierender Systeme entsprechen. Dabei geht es weniger um einen „strengen, rigorosen Test“, welcher anstrebt, eine ohnehin nicht vorliegende Allgegenwärtigkeit selbstorganisierender Prozesse zu belegen, als vielmehr darum aufzuzeigen, dass Selbstorganisation in Unternehmen *neben anderen Organisationsformen* eine Rolle spielt (die jeweiligen Ordnungsnummern beziehen sich auf die entsprechenden des Abschnittes 4.4.3.2).

Analogietest

1. Bezüglich des ersten Merkmals – *die Gestaltetheit der Handlungssituation* – ist darauf hinzuweisen, dass insb. die größten Unternehmen bei der Entwicklung und Festlegung technologischer Standards eine Schlüsselposition einnehmen. Eines der prägnantesten Beispiele für diesen Effekt ist wohl mit Microsoft gegeben, dessen Softwarepaket „Windows NT“ insb. aufgrund einer gegenüber „Windows 95“ deutlich verbesserten Laufstabilität in den neunziger Jahren im Betriebssystem-Geschäft einen Marktanteil von mehr als 60 % erreicht hatte. Microsoft hatte damals eine Position erlangt, die es nahezu sämtlichen Herstellern spezialisierter Nutzungsprogramme nahelegte, diese mit der Microsoft-Welt kompati-

Microsoft

Führungskräfte- Pools

bel zu machen, wenn nicht sogar völlig an diese anzupassen (Böndel 1996; Homeyer 1998); ein Zustand, der bis heute fortwährt.

Aber auch die Einrichtung und Pflege von Führungskräfte-Pools, wie sie heute bei sehr vielen (Groß-)Unternehmen zu finden sind (Macharzina/Wolf 1996), trägt zur prägenden Rolle von Unternehmen im Prozess der Gestaltung wirtschaftlicher und genereller Rahmenbedingungen bei. Indem diese Unternehmen eine intensive Sozialisation der künftigen Leistungsträger vornehmen, wirken sie bei der Prägung gesellschaftlicher Eliten mit und beeinflussen die gesellschaftlich vorherrschenden Werthaltungen substantiell. Derartige Einwirkungen von Unternehmen auf ihre Handlungssituationen müssen dabei nicht notwendigerweise bewusst erfolgen: So wurde bspw. die dynamische Diffusion der Produktpartenstruktur während der sechziger und siebziger Jahre (Wolf 2000a) durch das zeitlich weit vorgelagerte Verhalten einer relativ kleinen Gruppe U.S.-amerikanischer Unternehmen ausgelöst, ohne dass diese beabsichtigt hätten, den Diffusionsprozess zu induzieren (Chandler 1962). Die Gestaltetheit der Handlungssituation durch die Unternehmen selbst ist wiederholt durch organisationstheoretische Modelle gefasst worden. Zu denken ist nicht nur an Childs Konzept der strategischen Wahl (Child 1972), sondern insb. auch an Thompsons „domain-consensus-Konzept“ (Thompson 1967). Danach selektieren Unternehmen solche Teilumwelten, die von Akteuren beherrscht werden, deren Ziele mit denjenigen der unternehmerischen Entscheidungsträger weitgehend harmonisieren.

Symbolische Informationen

2. Die systemkonstituierende Funktion von *Kommunikationsprozessen* wird durch die Forschung über die Kultur von Unternehmen unterstrichen (Jaeger 1980; Hofstede 1993; Schreyögg 1993; Schmid 1996). Diesbezüglich ist wichtig zu erkennen, dass im Mittelpunkt der „das Wesen“ von Unternehmen prägenden Kommunikationsprozesse weniger sachbezogene, technisch-instrumentelle, sondern vielmehr Informationen mit einem ausgeprägten symbolischen Gehalt stehen (Larkey/Sproull 1984; March/Sevón 1984). Kommunikationen, die über Smartphones und anderweitige technologiebasierte Endgeräte erfolgen, vermögen die Unternehmenskultur von Unternehmen nicht so stark zu prägen wie Face-to-Face-Kommunikationen.

Entsendungs- politik

3. Die *operationale Geschlossenheit und Selbstreferenz* von Unternehmen lässt sich anhand eines Beispiels aus dem Bereich des internationalen Führungskräfte-managements veranschaulichen. So bedingt die Entscheidung, Spitzenführungspositionen im Personalbereich von Auslandsgesellschaften ausschließlich oder vorwiegend mit Stammlandsangehörigen zu besetzen, sowohl in der Unternehmenszentrale als auch in den Auslandsgesellschaften eine Vielzahl von Folgeentscheidungen (Mayer-

hofer et al. 2004). In der Unternehmenszentrale müssen unter anderem Entscheidungen über Auswahlkriterien und Vorbereitungsmaßnahmen für die zu entsendenden Führungskräfte oder über die Besetzung von Stammhauspositionen getroffen werden, die durch Entsendungen vakant werden. Die Entscheidungsprozesse der Auslandsgesellschaften werden von der Vorwelt dahingehend beeinflusst, dass die Beschaffung von Mitarbeitern vom Gastlandsarbeitsmarkt erschwert wird, da Stellensuchen- de des Gastlands aufgrund der ethnozentrischen Ausrichtung des internationalen Unternehmens keine allzu großen Aufstiegsmöglichkeiten erwarten.

Aber auch die in vielen Unternehmen bestehende Tendenz zur internen Besetzung von obersten Führungspositionen kann als Beleg für die faktische Relevanz des Selbstbezüglichkeitsphänomens im Management herangezogen werden. So wurde die nunmehr schon fast drei Jahrzehnte zurückliegende Ablösung von Marcus Bierich durch Hermann Scholl als Vorsitzender der Geschäftsleitung der Robert Bosch GmbH seitens der Wirtschaftspresse als Ausdruck des Bemühens von Hans L. Merkle, dem damals einflussreichen und *unternehmenskulturprägenden* Vorsitzenden der Bosch-Stiftung gewertet, diesmal einen unternehmensinternen Bewerber zu präferieren, um die „Bosch-typischen“ Tugenden wieder stärker in den Mittelpunkt strategischer Entscheidungen zu rücken (o. V. 1993; Antrecht/Hillebrand 1994). Die Organisationsforschung hält Denkmodelle bereit, welche die selbstbezüglichen Prozesse von Unternehmen verstehen helfen. Danach ist die Unternehmensentwicklung Kräften ausgesetzt, die eine gewisse Pfadabhängigkeit (zum Phänomen der Pfadabhängigkeit vgl. Abschnitt 4.9) bewirken. So verweist bspw. Miller in seinen prägenden Publikationen darauf, dass Unternehmen fortwährend einem inneren Antrieb unterliegen, der eine Konservierung bzw. nochmalige Steigerung ihrer internen Konsistenz induziert (Miller 1990; Miller 1992; Miller 1996) (vgl. Abschnitte 4.5 und 4.7.2). In Unternehmen würden bestimmte Themen zu dominieren beginnen und die Unternehmen würden Gefahr laufen, sich selbst zu reproduzieren. Wohlkonfigurierte Unternehmen seien also der Gefahr ausgesetzt, zu einfach, zu monolithisch und zu sehr von *einer* Weltsicht geprägt zu werden. Derartige retardierende bzw. Verfestigungstendenzen finden insb. in der bereits erwähnten Unternehmenskultur ihre Ursache. Sie treten aber auch deshalb auf, weil in Unternehmen selbst dann Problemlösungspotenziale angelagert sind, wenn die entsprechenden Probleme nicht mehr vorliegen (Cohen/March/Olsen 1972). Dabei kann es durchaus vorkommen, dass die tradierten Verhaltensmuster noch fortgeführt werden, wenn sich die Außenwelt bereits drastisch verändert hat (vgl. Box 21). Aber auch der ressourcenbasierte Ansatz (vgl. Abschnitt 4.8), demzufolge Unternehmen solche Ressourcen akquirieren, die ohne größeren Aufwand mit

*Aufstieg
vor
Einstieg*

dem bisherigen Ressourcenpool vereinbar sind, untermauert die Sichtweise einer starken Selbstorientierung (zur Selbstbezüglichkeit von Unternehmen und den daraus erwachsenden Konsequenzen vgl. auch Kutschker 1997).

Box 21

Selbstreferenz in der Praxis: Pflanzen-Staudinger

Die Selbstreferenz von Organisationen erweist sich insb. im Rahmen von Innovationsprozessen als problematisch, weil sie üblicherweise zu Widerständen gegen die beabsichtigten Veränderungen führt. Unter derartigen selbstreferenzbedingten Innovationswiderständen litt insb. ein Abteilungsleiter der Zentrale der Pflanzen-Staudinger GmbH, als er im Jahre 2009 einen Online-Shop aufbauen wollte. Pflanzen-Staudinger ist ein überregional tätiges Pflanzenhandels-Unternehmen, das seit den sechziger Jahren kontinuierlich expandiert ist und im Jahre 2016 in 23 Städten Pflanzenmärkte unterhielt. Die Hauptargumente des Abteilungsleiters für die Einrichtung eines Online-Shops bestanden darin, dass

- sich in den U.S.A. der Online-Pflanzen-Handel seit Ende der neunziger Jahre positiv entwickelt hatte,
- Logistikdienstleister wie DHL oder UPS zwischenzeitlich den Transport von Pflanzen übernehmen würden,
- die Kosten für den Pflanzentransport vom Händler zum Kunden in den vergangenen Jahren immer mehr gefallen seien,
- ein Online-Pflanzen-Handel nicht für sämtliche Pflanzen betrieben werden müsse, sondern nur für solche, die als anspruchsarm gelten (z. B. Eiben oder Kirschlorbeeren),
- die Kosten für den Aufbau und den Betrieb weiterer Pflanzenmärkte wegfallen würden und
- die Kosten für den Aufbau und den Betrieb eines Online-Shops nicht allzu hoch seien.

Die Neuerungsvorschläge des Abteilungsleiters waren also in hohem Maße von relevanten Umweltentwicklungen geprägt.

Die Opponenten dagegen brachten die folgenden Argumente ins Spiel, anhand derer deutlich wird, dass sie hauptsächlich das Unternehmen Pflanzen-Staudinger selbst und weniger dessen Umwelt im Blickfeld hatten:

- *Die Opponenten verwiesen auf die sehr positive wirtschaftliche Entwicklung der Pflanzen-Staudinger GmbH in den frühen 2000er Jahren. Damit ignorierten sie jedoch, dass in der Gesamtbranche das Wachstum des Online-Geschäfts in den vergangenen Jahren signifikant höher war als dasjenige des Vor-Ort-*

Handels, im dem in den vergangenen Jahren ein Verdrängungswettbewerb stattfand.

- Sie verwiesen darauf, dass das Online-Geschäft im Pflanzenhandel bis dahin eine wesentlich geringere Bedeutung aufwies als beispielsweise im Bereich des Kreditgewerbes oder des herkömmlichen Versandhandels. Damit ignorierten sie jedoch, dass auch in diesen Branchen der Online-Handel anfänglich sehr zögerlich lief, um dann später dynamisch zuzunehmen.
- Sie argumentierten, dass der Seniorchef des Unternehmens, Horst Staudinger, das Unternehmen in den sechziger Jahren insb. mit gärtnerischem Fleiß und Geschick und weniger mit kaufmännischer Cleverness nach oben gebracht hatte und man diese ursprünglichen Tugenden erhalten und weiter ausbauen müsse. Damit ignorierten sie jedoch, dass es bei Pflanzenhandels-Unternehmen ab einer bestimmten Größe nicht mehr nur auf gärtnerische Kompetenzen, sondern insb. auch auf kaufmännische Fähigkeiten ankommt.
- Sie betonten, dass eine im Vorjahr durchgeführte Umfrage bei den langjährigen Kunden von Pflanzen-Staudinger ergeben habe, dass diese mit dem Warenangebot in den Pflanzenmärkten des Unternehmens und dem dort gebotenen Service sehr zufrieden sind. Damit wurde jedoch übersehen, dass sich diese Umfrage nur auf die bisherigen Kunden von Pflanzen-Staudinger bezog und andere Gruppen von Pflanzenkäufern, z. B. jüngere, an abgelegenen Wohnorten ansässige oder besonders preisbewusste, unberücksichtigt ließ.
- Sie verwiesen darauf, dass eine Studie gezeigt habe, dass die Umtauschrate beim Vor-Ort-Handel niedriger sei als diejenige beim internet-basierten Pflanzenhandel. Damit ließen sie jedoch außer Acht, dass auch beim Online-Pflanzen-Handel die Retourenquote viel niedriger war als z. B. beim Versandhandel, und dass die Retourenquote im Online-Pflanzen-Handel in den letzten drei Jahren kontinuierlich gesunken war.
- Sie führten das Argument ins Feld, dass Pflanzen-Staudinger beim Vor-Ort-Handel eine wesentlich höhere Effizienz aufweist als seine Hauptwettbewerber. Damit verkannten sie jedoch, dass diese Effizienzvorteile des Unternehmens auch auf den Online-Pflanzen-Handel übertragbar sind und dass sie bei dieser Vertriebsart sogar noch ausschlaggebender sein können, weil die dortigen Kunden besonders preissensibel sind.
- Sie verwiesen darauf, dass das Personal von Pflanzen-Staudinger in den vergangenen Jahren insb. im Hinblick auf eine intensive Kundenberatung ausgebildet worden sei. Damit beachteten sie jedoch nicht, dass der Einstieg in den Online-Handel nicht automatisch zu einer Schließung von Vor-Ort-Märkten führen muss und dass auch bei diesem Vertriebssystem eine Kundenberatung, z. B. über ein unternehmenseigenes, im Dreischichtbetrieb tätiges Call-Center, erforderlich ist.
- Sie betonten, dass fast alle langjährigen Mitarbeiter von Pflanzen-Staudinger die Meinung vertreten würden, dass sich eine Geschäftstätigkeit im Bereich des Handels mit Naturprodukten nicht gut mit neuen Medien vertrage und eine Fernbelieferung aufgrund der Absterbegefahr der Pflanzen sogar unethisch sei. Damit ignorierten sie jedoch, dass die Logistikdienstleister in den vergangenen

Jahren ihren Pflanzentransport so weit perfektioniert hatten, dass nahezu keine der versandten Pflanzen mehr einging.

In dem sich bei Pflanzen-Staudinger ablaufenden Machtspiel gingen die Opponenten als Sieger hervor. Der Online-Shop wurde nicht eingerichtet. Selbstreferenz hat die Innovation verhindert.

*Shell
vs. Exxon*

4. Es steht außer Frage, dass es aufgrund der bei der Beurteilung des Erfolges von Unternehmen auftretenden erheblichen Probleme (vgl. hierzu Abschnitt 3.4.6) schwierig ist, valide Fallbeispiele für die Bedeutung des *Äquifinalitätsphänomens* in der Führungspraxis von Unternehmen zu finden. Gleichwohl sind einige tentative Belege möglich. So lässt ein Vergleich der niederländisch-britischen Royal-Dutch Shell Plc/N. V. (im Folgenden: Shell) mit der U.S.-amerikanischen Exxon Corp., die über Jahrzehnte hinweg durch einen vergleichbaren Gesamterfolg gekennzeichnet waren, erhebliche führungs- und organisationsbezogene Unterschiede dieser Unternehmen erkennen. Während Shell bis zum Jahre 1995 erfolgreich mit einer dreidimensionalen Matrix (Tensorstruktur) operiert hat, ist Exxon seit vielen Jahren bis heute bei der bereits vor Jahrzehnten eingeführten Spartenstruktur geblieben. Dieser Unterschied findet in den Formen der Verantwortungszuweisung sowie der Einbindung von Auslandsgesellschaften seinen Niederschlag: Während bei Shell dem Kollegialitätsprinzip zuzuordnende „business committees“ installiert sind und die Auslandsgesellschaften über erhebliche Freiheitsgrade verfügen, setzt Exxon auf eine individuelle Verantwortung der Spartenleiter sowie auf eine straffe Führung der in die Sparten eingegliederten Auslandsgesellschaften. Erhebliche Unterschiede bestehen schließlich hinsichtlich des in beiden Fällen nicht allzu glücklich verlaufenen Diversifikationsverhaltens, wobei Shell sich im Büromaschinensektor und Exxon im Gastgewerbe engagiert hat (Wolf 1999b).

*Electrolux
vs. Whirlpool*

In gleicher Weise unterstreicht Bärles Studie über die Haushaltsgeräteindustrie die Bedeutung des Äquifinalitätskonzepts für das Management: Electrolux und Whirlpool, die zwischen 1985 und 1994 zu den „Branchensiegern“ gehörten und auch deshalb beiderseits dem Kutschkerschen Archetyp der „Eroberer“ (Kutschker 1995) zugeordnet worden sind, unterschieden sich damals nämlich in vielerlei Hinsicht erheblich voneinander (zu den Unterschieden der beiden Unternehmen vgl. Bärle 1996a). Schließlich spricht für die äquifinale Sichtweise, dass (insb. in technologieintensiven Branchen) Newcomer etablierte Anbieter relativ schnell einge- bzw. überholt haben. Trotz einer völlig unterschiedlichen Unternehmenshistorie sind also vergleichbare Erfolge möglich (zur Vertiefung des Äquifinalitätsphänomens vgl. Wolf 2000b).

5. Der Aspekt der *Multifinalität* findet im Management in zweierlei Weise seinen Niederschlag. In der ersten Dimension umfasst er das Realphänomen, dass gleiche Strategien unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich *unterschiedlicher Interessengruppen* bewirken können. Unternehmen haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Strategien ergriffen, die von den Repräsentanten unterschiedlicher Interessengruppen völlig ungleich bewertet werden. Zu denken ist zunächst an die zunehmende Verlagerung von Produktionsprozessen ins Ausland. Während die verantwortlichen Manager diese Strategie als Maßnahmenbündel zur Sicherung von Arbeitsplätzen im Stammland begreifen, werden sie von Arbeitnehmervertretern eher als Ursache für eine Bedrohung von Arbeitsplätzen ausgedeutet. Von einer ähnlichen „Mehrwertigkeit“ sind unter anderem die zunehmende Produktstandardisierung sowie die dynamisch zunehmenden länderübergreifenden Unternehmensakquisitionen geprägt, die zu einer Verarmung des Wettbewerbs geführt haben. In einer zweiten Dimension bedeutet Multifinalität, dass gleiche bzw. ähnliche Verhaltensweisen unterschiedliche Wirkungen hinsichtlich der Ziele *gleicher* Interessengruppen nach sich ziehen können. So unterschieden sich bspw. die Wella AG und die Schwarzkopf GmbH über viele Jahre hinweg nicht signifikant hinsichtlich ihrer Unternehmensstrategien, doch hat Wella während dieser Zeit – unter anderem aufgrund von Gründen, die Strategieforscher üblicherweise nicht in ihre Analysespektren einbeziehen – eine wesentlich positivere Unternehmensentwicklung aufzuweisen. In einer generelleren Hinsicht lässt sich hieraus ableiten, dass einzelne Variablen von Unternehmen nicht notwendigerweise mit dem Erfolg korrelieren müssen.
6. Das der Selbstorganisationstheorie inhärente Konzept der konstruktiven *Redundanz von Potenzialen und funktionalen Beziehungen* hat im Management in den vergangenen Jahren stark an faktischer Relevanz gewonnen. Der Bedeutungsgewinn soll anhand eines Beispiels aus dem Bereich des internationalen Managements verdeutlicht werden. Gemäß der Vorstellung führender Fachvertreter (Hedlund 1986; Bartlett/Ghoshal 1989) gehen internationale Unternehmen moderner Prägung zunehmend von dem traditionellen Modell der einheitlich gestalteten, auf eine größtmögliche Spezialisierung ausgerichteten Organisationsarchitektur ab. Stattdessen lagern sie bei Verfolgung eines als transnational oder ähnlich bezeichneten Ansatzes spezifische Wertschöpfungsstufen an mehreren in- und ausländischen Standorten an und erzeugen auf diese Weise einen inneren Wettbewerb zwischen den teilweise gleichartigen Unternehmenseinheiten (Fisch 2001; Schmid 2006). Dieser Ansatz wird dadurch weiter akzentuiert, dass Auslandsgesellschaften spezifische Rollen für den Unternehmensverbund übernehmen.

*Auslands-
produktion*

*Wella vs.
Schwarzkopf*

*Transnationales
Unternehmene*

Rollentypologie

Einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt hat insb. die von Bartlett und Ghoshal vorgelegte Rollentypologie, die zwischen der strategischen Führungsrolle, der mitwirkenden, unterstützenden Rolle, der ausführenden Rolle sowie der „Rolle“ des „schwarzen Loches“ differenziert (Bartlett/Ghoshal 1989; einen sehr nützlichen, da strukturierenden Überblick über alternative Rollentypologien bieten Schmid/Bäurle/Kutschker 1998). Der selbstorganisierende Charakter dieser Gestaltungsform kommt bei dem sie ergänzenden Modell der Mandatübernahme besonders deutlich zum Ausdruck. Danach erkennen zumindest die fähigen Auslandsgesellschaftsmanager die spezifischen, in einem bestimmten Bereich bestehenden Potenziale der von ihnen geleiteten Einheit, übernehmen selbst die Initiative (Birkinshaw 1995) und die Architekten dieser Modellkonstruktion erhoffen sich hierdurch qualitativ hochwertige Leistungsbeiträge der Subeinheiten. Eine derartige konstruktive Redundanz von Potenzialen und funktionalen Beziehungen findet sich in internationalen Unternehmen jedoch nicht nur auf der Aggregationsebene der Auslandsgesellschaften, sondern auch auf derjenigen der individuellen Manager. In den bereits erwähnten Führungskräfte-Pools werden nämlich üblicherweise mehrere vergleichbar qualifizierte „Wettbewerber gehalten“. Aber auch die Vermittlung von generellen Fach- und Führungsfähigkeiten zielt auf eine Austauschbarkeit personeller Ressourcenträger ab. Aufgrund dieser internen Wettbewerbsorientierung entsprechen zumindest die so gearteten Unternehmen eher dem Markt- als dem Hierarchiemodell (vgl. Abschnitt 4.2.4.2).

7. Die hohe faktische Bedeutung *stark differenzierter und dezentralisierter Systeme* (Albers 1996) *als Mittel zur Komplexitätshandhabung* in Unternehmen wird beim Studium der Geschäftsberichte von Großunternehmen besonders deutlich. Unternehmen wie die ABB Ltd., die BASF AG oder die Bertelsmann AG verfügen nämlich über Hunderte von geographisch gestreuten Teileinheiten und die Top Manager dieser Unternehmen hüten sich trotz vielfältiger Reorganisationsbemühungen davor, die Zahl dieser Teileinheiten durch Zusammenlegungen *drastisch* zu reduzieren (Bartlett/Ghoshal 1993; Kalthoff et al. 1997; Macharzina/Wolf 2018). Ähnliches wird in jüngster Zeit von dem Unternehmen Gore berichtet. Nur durch den Erhalt der bestehenden Amorphität war es ihm möglich, den trotz aller Globalisierungstrends bestehenden unterschiedlichen Marktbedingungen gerecht zu werden und „Keimzellen“ zu entwickeln, die kreative Lösungen hervorbringen. Das ebenfalls selbstorganisationstypische Prinzip der *Kontextsteuerung* findet in der Profit-Center-Organisation sowie in ergebnisorientierten Anreizsystemen für Führungskräfte seine Manifestation (Luther 1996). Den Stellenwert *diskursiver Entscheidungsprozesse* bei der Entwicklung von Veränderungsprozessen verdeutlichen Ghoshal und Bartlett mit einem Blick auf die Halbleitersparte der

ABB, BASF
und Bertelsmann

Profit Center

Philips

Philips N. V. (Ghoshal/Bartlett 1997): Dialogische Verständigungsprozesse waren entscheidend, als es darum ging, diesen Unternehmensbereich aus der Krise zu führen (vgl. auch Wüthrich/Osmetz/Kaduk 2009).

Eine integrative Betrachtung bzw. Untermauerung dieser (neuen) *Stile zur Komplexitätshandhabung* von und für die Praxis von Unternehmen hat Mirow vorgenommen (Mirow 1999). Er zeigt, dass sein Unternehmen, die Siemens AG, schon vor langem damit begonnen hat, die Freiheit des Handelns auf allen Hierarchiestufen auszuweiten, die Unternehmenseinheiten über ein System von Regelkreisen miteinander zu verschleifen (über das Mittel der Verfolgung klar definierter Ziele), Aktionen direkt am Ort des Geschehens erfolgen zu lassen, Heterogenität bewusst zuzulassen, eine gemeinsame Identität statt einer einheitlichen Kultur zu nutzen, das Strukturgefüge an Prozessen auszurichten, Kompetenznetze bzw. Kompetenzpools aufzubauen und von dauerhaft zu temporär gültigen Organisationsformen überzugehen (Mirow 1999). Insbesondere bei bereichsübergreifenden Aktivitäten, die bei Siemens für einen großen Teil der Geschäftsideen bzw. Wettbewerbsvorteile verantwortlich sind, spielen derartige Tugenden auch heute noch eine entscheidende Rolle (Mirow 1999).

Siemens

Aufgrund dieser doch erheblichen Übereinstimmungen zwischen selbstorganisationalen Theorieelementen und Eigenschaften von Unternehmen erscheint es geboten zu prüfen, inwieweit die gegenwärtige Forschung über die Organisation, das Management und die Unternehmensführung diesen (veränderten) Charakteristika von Unternehmen (noch) gerecht wird. Dieser „Test“ soll im nachfolgenden Abschnitt vollzogen werden.

4.4.5 Anregungen der Selbstorganisationstheorie für die Forschung über die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen

Im Nachfolgenden wird eine Reihe forschungskonzeptioneller Vorschläge unterbreitet, die sich teilweise auf den *Inhalt* der Forschung über die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen – also auf die Frage, worüber geforscht werden soll – und teilweise auf die von dieser Teildisziplin präferierte *Methodik* beziehen.

Ein weiterer Hinweis sei hier ebenfalls bereits vorweggenommen: Obwohl ein größerer Teil der nachfolgenden Vorschläge die Durchführung empirischer Untersuchungen betrifft, darf hieraus nicht geschlossen werden, dass der Verfasser Arbeiten, welche ausschließlich theoretisch-konzeptionell aus-

Konzeptionelle
und methodische
Hinweise

Untersuchung interner Faktoren

gerichtet sind, einen geringeren Wert für die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung zuschreibt. Ganz im Gegenteil: Eine solide theoretische Fundierung ist erforderlich, da viele der modern gewordenen Organisations-, Management- und Unternehmensführungskonzeptionen den Eindruck erwecken, als seien sie im theoriefreien Raum entstanden (auch im Nachfolgenden werden wieder die Ordnungsnummern des Abschnittes 4.4.3.2 aufgenommen).

1. Bei einer Gegenüberstellung des ersten Merkmals der Selbstorganisationstheorie – wonach die Zustände von Unternehmen sowie diejenigen ihrer Umwelt stark von den Unternehmen selbst beeinflusst sind – mit dem Aufbau der das Schrifttum beherrschenden Studien über die Organisation und Führung von Unternehmen liegt es nahe zu empfehlen, die Zahl jener Studien zu steigern, welche die Strategien, Organisationsformen und Kulturmerkmale von Unternehmen *auf der Basis unternehmensinterner Faktoren* erklären. Diese Re-Positionierung ist erforderlich, da in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch Untersuchungen vorherrschen, die vorwiegend durch das insb. von Michael Porter verbreitete „Structure-Conduct-Performance-Denken“ geprägt sind (vgl. Abschnitt 4.8 – ressourcenbasierter Ansatz). Überfällig ist dabei keineswegs ein radikales, von dieser Perspektive völlig wegführendes, sondern ein gemäßigtes Umdenken, welches unternehmensinternen Faktoren einen größeren Stellenwert bei der Erklärung von Strategien, Organisationsformen und Kulturmerkmalen von Unternehmen beimisst, ohne die externen Faktoren an den Rand zu drängen.

Voluntarismus als Denkmodell

In eine ähnliche Richtung zielt die Empfehlung, mehr Arbeiten vorzulegen, *welche auf jenen Konzepten der Strategischen Managementforschung aufbauen, die Führungshandeln als Ergebnis (partiell) voluntaristischer Prozesse begreifen* (Child 1972; Hrebiniak/Joyce 1985) (vgl. Abschnitt 3.4.3). Die in zahlreichen Managementlehrbüchern vorherrschende deterministische Perspektive – Ricks, Toyne und Kühne sprechen von einem „Situationalismus“ (Ricks/Toyne/Kühne 1990) – verträgt sich nämlich nicht gut mit der selbstorganisationalen Sichtweise, wonach Sozialsysteme operationell geschlossen sind. Mit andersartigen Argumenten denken Boddewyn und Iyer in die gleiche Richtung: Auch sie sehen (bezogen auf den Objektbereich Internationales Management) eine Bedingungslosigkeit der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung und begreifen diese allein schon deshalb als fragwürdig, weil sie führenden abendländischen Denktraditionen zuwiderläuft (Boddewyn/Iyer 1999).

Angesichts der zwingenden Argumentationslage sollte die Organisations-, Management und Unternehmensführungsforschung auch dann zu

einer Öffnung in Richtung voluntaristischer Konzepte bereit sein, wenn dies eine umfangreichere Re-Konzeptualisierung bestehender Modelle zur Folge hätte (vgl. auch Abschnitt 3.4.8 – Interaktionstheorie).

Aufgrund des Wissens um die Beeinflusstheit der Unternehmensumwelt durch die Unternehmen erscheint die Empfehlung angemessen, *die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung bei der Organisation und Führung von Unternehmen weiter zu intensivieren* (Hansen/Schrader 2005). Da der Kontext – wie zuvor gezeigt – unternehmerische Aktionen lediglich in einem sehr begrenzten Maße zu „dirigieren“ vermag, müssen die für Unternehmen verantwortlichen Manager andere Referenzpunkte suchen, an denen sie die Vertretbarkeit ihrer Handlungen beurteilen können. Aufgrund der voluntaristischen Perspektive ist Organisation, Management und Führung von Unternehmen eben mehr als eine logische Ableitung von Handlungen aus Kontexten (vgl. auch Dymsha 1984). Als Angelpunkte für die Wahl vertretbarer Handlungen kommen letztlich nur die Werthaltungen der Manager selbst in Betracht. An diesen müssen die Manager messen, ob sie es bspw. verantworten können, Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern, das Produktprogramm zu „slimmen“, in Ländern mit fragwürdigen Regierungen zu investieren, Gewinne vorwiegend in Steueroasen entstehen zu lassen etc. Angesichts der allerhöchsten Priorität dieser für die Zukunft unserer Gesellschaft höchst relevanten Fragen muss die Intensität, mit der die Managementforschung werte- und philosophiebezogene Aspekte des Wirtschaftens diskutiert, als völlig unzureichend bezeichnet werden. Im deutschsprachigen Raum haben sich nur vereinzelte Arbeitsgruppen wie diejenige um Steinmann (Steinmann (1969); Löhr (1991); Steinmann/Scherer (1998); Scherer/Palazzo (2007)) oder Peter Ulrich (1997) intensiv und über einen längeren Zeitraum hinweg mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung (Isenmann 2003; Matten/Crane 2005) auseinandergesetzt. Das Gros der anderen Führungs- und Organisationsforscher – der Verfasser nimmt sich hier nicht im Geringsten aus – beschäftigt sich mit abgeleiteten Gestaltungsfragen und führt mehr oder weniger stringent angelegte Prüfungen durch, ob bestimmte Verhaltensmuster im Hinblick auf *vorgegebene* – mehrheitlich rein ökonomisch ausgerichtete – Unternehmensziele dienlich sind. Keine Frage, Erkenntnisse über abgeleitete Gestaltungsfragen sind für die Zukunftssicherung von Unternehmen und damit der Berücksichtigung von Interessen ebenfalls überaus wichtig, doch sei hier die provokative These in den Raum gestellt, dass sich viele Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftler mit solchen abgeleiteten Fragen beschäftigen, die bereits beantwortet sind. Wenn dies zutrifft, dann stellt sich die Frage der (Fehl-)Allokation von Forschungsressourcen. Das Feld „gesellschaftliche Verantwortung bei der Führung und Organisation von Unternehmen“ ist wissenschaftsseitig

*Ethik als
Forschungsfeld*

Wie-Studien
statt
Ob-Studien

aber auch deshalb stärker zu betonen, weil sich der Wissenschaftsjournalismus dieses Bereichs angenommen hat (vgl. z. B. o. V. 1996), ohne jedoch immer zu einer umfassenden und ausgewogenen Berücksichtigung ökonomischer und sozial-ethischer Maxime zu gelangen.

2. Die Annahme der Selbstorganisationstheorie, dass Kommunikationsprozesse das herausragende Merkmal komplexer Systeme darstellen, schlägt sich ebenfalls in mehreren forschungskonzeptionellen Anregungen nieder. Erstens ist auf einer übergeordneten Ebene zu fordern, *mehr Studien durchzuführen, welche eine vertiefte Analyse des „Wie“ der Organisation, des Managements und der Führung von Unternehmen zum Inhalt haben*. Zwar sind zahlreiche Untersuchungen verfügbar, welche die Interaktionsprozesse zwischen den Einheiten von Unternehmen berühren – so z. B. die große Zahl jener Arbeiten, welche sich mit der Steuerung von Auslandsgesellschaften auseinandersetzt (vgl. zum Überblick Martinez/Jarillo 1989) – doch lässt die Charakteristik der Mehrzahl dieser Untersuchungen *keine umfassenden Einsichten* über die in den Unternehmen ablaufenden vertikalen, lateralen und horizontalen Interaktionsprozesse zu. So beziehen sich diese Studien mehrheitlich entweder auf Koordinationsprozesse im Allgemeinen (also ohne eine funktionale Ausdifferenzierung) oder sie sind auf jene Koordinationsprozesse eingeeengt, die sich in einem bestimmten Funktionsbereich von Unternehmen ereignen. Untersuchungen, welche die in unterschiedlichen Funktionsbereichen (z. B. F&E, Produktion, Logistik) ablaufenden Koordinationsprozesse aufarbeiten und miteinander vergleichen, sind demgegenüber äußerst selten. Selten sind aber auch jene Untersuchungen, welche die lateralen und horizontalen Koordinationsprozesse von Unternehmen – die direkte Abstimmung der Subeinheiten untereinander also – erfassen. Durch all diese Besonderheiten wird die Möglichkeit zu einer relativen Analyse der in einem bestimmten Bereich bestehenden Interaktionsmuster ebenso verwehrt wie die Übertragung funktionsbereichs- und teileinheitenspezifischer Erkenntnisse („cross fertilization“). Diese Nichtverfügbarkeit funktionsbereichsübergreifender und lateral ausgerichteter Steuerungsstudien muss auch deshalb als deutlicher Mangel bezeichnet werden, weil die Theoriebildung plausibel aufgezeigt hat, dass jene Unternehmen „abnormale Renditen“ erzielen, welche ihre Teilaktivitäten vorteilhaft aufeinander abgestimmt haben (zu Knyphausen 1993).

Detaillierte
Koordinations-
studien

Überdies findet sich in der Mehrzahl der Studien eine *recht oberflächliche Analyse der Koordinationsprozesse* von Unternehmen. Immer noch zu häufig werden die in den Unternehmen ablaufenden Koordinationsprozesse anhand von aggregierten, nicht getesteten Skalen abgebildet. Hierauf basierend werden üblicherweise jene Zusammenhänge zwischen Kontext- und Koordinationsinstrumenten korrelations- und regressionsstatistisch

bestimmt, bei denen der jeweilige Forscher von vornherein bestimmte Beziehungen vermutet. Dieser Untersuchungsansatz entspricht zwar dem gängigen Forschungsideal, doch vermag er nicht sicherzustellen, dass die wahrhaftigen, im jeweiligen Fall das Koordinationsverhalten treibenden Kräfte berücksichtigt wurden. Auch stellt er in einem unzureichenden Maße in Rechnung, dass wichtige Unternehmensentscheidungen nicht auf der Basis formell installierter Koordinationssysteme, sondern auf der Basis von Informationsübertragungsmedien getroffen werden, die außerhalb dieser vorgefertigten Strukturen liegen (ad hoc anberaumte informelle Treffen, Kaminzimmersgespräche etc.) (March/Sevón 1984). Die dominierenden Studien sind also zu grobkörnig angelegt. Sie ermöglichen hierdurch keine wesensstreue Abbildung der verfügbaren Kommunikations- und Koordinationsprozesse.

Vor dem Hintergrund dieser Unzulänglichkeiten kann eine *Stärkung qualitativ angelegter Forschungsbemühungen*, wie sie unter anderem in sehr schöner Weise von Kutschker, Bäurle und Schmid (1997) angemahnt worden ist, nur befürwortet werden. Bei einer soliden Durchführung dringen derartige Studien tiefer in das bestehende Kausalgeflecht ein und lassen vollständigere Erkenntnisse über das in den Unternehmen bestehende „Interaktionsmilieu“ erhoffen (Rastetter 2004). Schließlich dürften sie eher in der Lage sein, die im Vorfeld der Entscheidungen von Unternehmen ablaufenden *politischen Prozesse* (vgl. Abschnitt 3.6 – Machttheorie) zu durchleuchten. Eine Erfassung dieser politischen Prozesse ist erforderlich, da die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung darauf hinweist, dass nicht nur der Inhalt, sondern auch der Prozess von Strategien und Maßnahmen hochgradig erfolgsrelevant ist (Burgelman 1983).

3. Basierend auf der Annahme, dass Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen selbstreferenziell sind – also aus sich selbst heraus erfolgen – *sollte eine größere Zahl an Forschungsprojekten aufgelegt werden, welche die realtypischen Formen unternehmensbezogener Führungshandlungen aufarbeiten*. Es sollte also der deskriptive gegenüber dem präskriptiven Strang der Entscheidungsprozessforschung aufgewertet und damit eine Forschungsrichtung ausgebaut werden, die im angelsächsischen Einzugsbereich (z. B. March/Olsen 1979; Burgelman 1983; Mintzberg/McHugh 1985) eine wesentlich größere Bedeutung aufweist als in Mitteleuropa oder gar Deutschland. Bei einer geschickten Konzeptualisierungsform würde die Durchführung derartiger deskriptiver Untersuchungen die Möglichkeit schaffen herauszufinden, ob unternehmensführungsbezogene Entscheidungsprozesse mehr von internen als von externen Faktoren geprägt sind (vgl. Abschnitt 3.5).

*Mehr qualitative
Forschung*

*Mehr
Entscheidungs-
prozessforschung*

Längsschnittstudien

Erforderlich erscheinen dabei insb. mehr Studien, welche die Art der Informationsaufnahme und -interpretation aufdecken. Eine intensivere Behandlung in der Forschung verdient insb. die Frage, ob Entscheidungsträger vorwiegend unternehmensinterne oder -externe Informationen ihren Entscheidungen zugrundelegen und in welchem Maße und in welcher Form diese Informationen in durch unternehmensinterne Strukturen und Prozesse geprägte Interpretationsprozesse ausgedeutet werden.

Angesichts der vermuteten Selbstreferenz von Unternehmen erscheint es überdies vernünftig, eine *häufigere Durchführung von Längsschnittstudien anzumahlen*. Eine größere Zahl an Studien über die Handlungsketten von Unternehmen ist erstens erforderlich, weil das Denk- und Erklärungsgebäude der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung zwar über relativ reichhaltige Erkenntnisse verfügt, wie die Aktionen Unternehmen mit bestimmten Situationsfaktoren zusammenhängen, jedoch recht wenig über die typische Abfolge von Aktionen im Zeitablauf auszusagen vermag. Das Selbstreferenzmerkmal der Selbstorganisationstheorie legt derartige Abfolgeanalysen nahe, da es unterstellt, dass Handlungen von Unternehmen eher Ausdruck vorheriger Handlungen als ein Echo des Kontexts der Unternehmen sind (vgl. Abschnitt 4.9). Zweitens müssen Längsschnittstudien empfohlen werden, da sie die Gewinnung von Einsichten in Aussicht stellen, die bei einer rein zeitpunktbezogenen Betrachtung verschlossen bleiben. So ist darauf hinzuweisen, dass Längsschnittstudien eine validere Beurteilung des faktischen Stellenwerts von Realphänomenen ermöglichen. Derartige Analysen von Bedeutungsgewinnen und -verlusten sind geboten, weil es in einem durch Moden stark geprägten Bereich wie der Management- bzw. Organisationsforschung und -lehre (Abrahamson 1991) nicht immer leicht ist zu entscheiden, ob ein bestimmtes Phänomen (z. B. dasjenige der Virtualisierung) (Kollmann 2001; Scherm/Kuszpa/Süß 2005) eine wirkliche oder nur eine herbeigeredete hohe Bedeutung aufweist (Lattemann/Kupke 2007). Des Weiteren lassen Längsschnittstudien tiefere Einsichten hinsichtlich Kausalität und Kausalitätsrichtung erhoffen. Schließlich dürfte es mit Längsschnittstudien eher möglich sein, Zusammenhangsstrukturen in dem durch eine hochgradige Multikausalität gekennzeichneten Bereich der Organisation, des Managements und der Führung von Unternehmen aufzudecken. Für Längsschnittstudien spricht aber auch, dass diese im Kreis der bedeutendsten Arbeiten der Managementforschung deutlich überrepräsentiert sind (vgl. z. B. Chandler 1962; Greiner 1972; Rumelt 1974; Chandler 1990). An der Einheit von Macharzina sind zwei umfangreiche Längsschnittstudien durchgeführt worden (Oesterle 1999; Wolf 2000a) und der Verfasser ist sich der damit verbundenen großen Anstrengungen wohl bewusst. Der Lohn tieferer

Einsichten dürfte jedoch hoch genug sein, diese Mühe auf sich zu nehmen (Maurer/Ebers 2006).

Da der Begriff „Selbstreferenz“ letztlich zum Ausdruck bringt, dass die Innen- und Außenwelt von Unternehmen nicht exakt voneinander trennbar sind, würde der Verfasser gerne mehr *Studien sehen, die von einem holistischen Forschungskonzept getragen sind*. Bei dieser sowie der vorigen Empfehlung handelt es sich um die Kernbausteine des sogenannten Gestaltansatzes (vgl. Abschnitt 4.5). Nur durch eine gleichzeitige Betrachtung zahlreicher interner und externer Variablen lassen sich gesicherte Erkenntnisse über die relative Wichtigkeit unternehmensinterner und -externer Einflussgrößen gewinnen. So lange derartige Ergebnisse nicht in größerer Zahl vorliegen, müssen ressourcenbasierte genauso wie branchenstrukturgetriebene Konzeptionen der Managementwissenschaft als spekulativ bezeichnet werden.

4. Die im Mittelpunkt des vierten Merkmals der Selbstorganisationstheorie stehende Äquifinalitätsidee legt ebenfalls eine Befürwortung der gestaltungsorientierten Forschungskonzeption (vgl. Abschnitt 4.5) nahe. Aus äquifinalitätsbezogener Perspektive gesehen ist die gestaltungsorientierte Forschungskonzeption umzusetzen, weil sie ein *Denken in Alternativen* beinhaltet. Die Zahl der im organisations-, management- und führungszentrierten Schrifttum nachgewiesenen gestaltungsorientierten Arbeiten (vgl. die Literaturhinweise, die sich im Special Research Forum 6/93 der Academy of Management (diverse Autoren 1993) sowie in Ketchen/Shook (1996) finden) ist noch viel zu gering.

Auf einer generelleren Ebene angelagert sollte uns das Nachdenken über die Äquifinalitätsproblematik anregen, die *Sinnhaftigkeit* der in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung *vorherrschenden statistischen Analysemethoden*, welche mit Linearzusammenhänge unterstellenden Korrelations- und Regressionsanalysen gegeben sind, zu *hinterfragen*. Vom äquifinalitätsorientierten Standpunkt aus betrachtet haben Korrelations- und Regressionsanalysen als fragwürdig zu gelten, weil ihr Ziel letztlich darin besteht, bei jeder der betrachteten Variablenebenen jene *Extremausprägung* zu finden, bei der eine zweite Variable ein bestimmtes Niveau annimmt. Wenn bspw. der Internationalisierungsgrad mit dem Standardisierungsgrad internationaler Führungsentscheidungen korreliert wird, dann ist der Durchschnittsforscher daran interessiert herauszufinden, ob nun bei einem hohen oder bei einem niedrigen Internationalisierungsgrad der stärkste Verbreitungsgrad von Entscheidungsregeln vorliegt. Mittlere Ausprägungen sowie kurvilineare Zusammenhangsformen interessieren den Durchschnittsforscher nicht; er „*rasiert*“ mit seinem methodischen Standardapparat gnadenlos über Unebenheiten der faktischen Datenkonstellation hinweg. Clusteranalyti-

**Holistische
Modelle**

**Denken in
Alternativen**

**Mehr
Methoden-
skepsis**

Differenzierte Konzepte

sche Analysemethoden erscheinen hier eine interessante Alternative zu sein, da im Nachgang zur Bestimmung von Clustern geprüft werden kann, ob diese gleichwertig (d. h. erfolgsäquivalent) sind oder nicht.

Vor dem Hintergrund der Äquifinalitätsproblematik muss die gegenwärtige Entwicklungsrichtung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre, die vielfach auf eine Rückkehr zu universalistischen Konzepten (vgl. Abschnitt 3.1) hinausläuft, als besonders problematisch angesehen werden. Im Bereich des internationalen Managements ist dieser Trend besonders dramatisch: Hier herrscht immer mehr eine *naive Präferenz* bzw. *Wiedergabe der „transnational solution“* vor. Während in früheren Stufen der Theoriebildung noch davon ausgegangen wurde, dass – je nach situativen Gegebenheiten – unterschiedliche Strategien Erfolg stiften, postuliert die „Theorie“ des Transnationalismus (Bartlett/Ghoshal 1989) die generelle Überlegenheit einer bestimmten Form der Führung internationaler Unternehmen – eben der „transnational solution“, die im wesentlichen auf der Netzwerkorganisation basiert (zu deren Kritik siehe Wolf und Egelhoff (2010)). Es steht außer Frage, dass im Zuge der Diffusion derartiger Modelle nicht nur theoretische Reichhaltigkeit verlorengegangen, sondern darüber hinaus auch eine ungerechtfertigte Verkürzung der faktischen Verhältnisse erfolgt ist (zu einer umfassenden Kritik der „transnational solution“ vgl. Engelhard/Dähn 1997).

Zielpluralismus

5. Aufgrund der Multifinalität von Unternehmen sollten *mehr Studien durchgeführt werden, welche die Pluralität der Ziele dieser Institutionen berücksichtigen*. In der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung herrscht nämlich ein Zustand vor, bei dem in den konzeptionellen Abschnitten wissenschaftlicher Arbeiten der in Unternehmen herrschende Interessenpluralismus zwar beteuert, in den darauffolgenden konkret-operativen und insb. empirisch-prüfenden Passagen eine an singulären Interessen ausgerichtete Diskussion von Gestaltungsalternativen vollzogen wird. Als Beispiel sei hier auf die Forschung über den Strategie-Struktur-Erfolg-Zusammenhang internationaler Unternehmen verwiesen. Sämtliche der größeren in den vergangenen Jahrzehnten hierzu vorgelegten empirischen Untersuchungen beziehen in ihren prüfenden Teil ausschließlich anteilseignerbezogene Interessen ein, konkret das Wachstum des (Auslands-)Umsatzes, die Gesamtkapitalrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität sowie die Umsatzrentabilität (Stopford/Wells 1972; Egelhoff 1988; Habib/Victor 1991; Wolf 2000a). Im Bereich des internationalen Managements erscheint ein in Forschungsdesigns eingebetteter Interessenmonismus insofern besonders problematisch, als jüngere Sammelreferate auf zahlreiche Studien hinweisen, wonach Angehörige unterschiedlicher Kulturen die Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns unterschiedlich definieren (Lohrke/Bruton 1995).

Angesicht der somit gegebenen Heterogenität der Kontexte internationaler Unternehmen muss schon von einer Kuriosität gesprochen werden, dass es gerade die Vertreter dieser Teildisziplin sind, welche ihre Studien aus einer interessenmonistischen Position heraus durchführen. Boyacigiller und Adler haben dieses Kernproblem näher diskutiert und sie führen es in erheblichem Maße auf eine „intellektuelle Engstirnigkeit“ der Fachvertreter zurück, welche die Ideale der U.S.-amerikanischen Mittelschicht als generalisierungsfähigen Ziel-"Kosmos" begreift (Boyacigiller/Adler 1991). Natürlich ist eine Inklusion des Ausmaßes der Befriedigung arbeitnehmer-, kunden-, ... oder lieferantenseitiger Interessen mit erheblichen methodischen Problemen behaftet; selbstverständlich wird bei einer derartigen Perspektivenerweiterung das ganze Spektrum der bei Mehrfachzielsetzungen bestehenden Probleme relevant (Weber 1985; Zimmermann/Gotsche 1991). Insbesondere ist zu erwarten, dass sich einige Verhaltensweisen von Unternehmen hinsichtlich ökonomischer Ziele als sinnvoll erweisen, bezüglich anderer Ziele hingegen nicht – und umgekehrt. Insgesamt werden die von der Fachgemeinschaft vorgelegten Forschungsergebnisse in ihrer Gesamtaussage wohl noch uneinheitlicher werden, als sie ohnehin schon sind. Die zu erwartende erhöhte Widersprüchlichkeit im Wissenskörper sollte jedoch keineswegs als Negativum, sondern als ein Schritt in die Richtung eines erhöhten Realitätsbezugs gewertet werden, verdeutlicht sie doch die ganze Handlungsproblematik von Unternehmen und der für sie verantwortlichen Akteure. Bislang scheint bei der Durchführung von Untersuchungen jedenfalls ein Zustand vorzuherrschen, bei dem pragmatische Überlegungen eine größere Rolle spielen als konzeptionelle.

6. Aufgrund des für selbstorganisierende Systeme typischen Merkmals der Redundanz von Potenzialen und funktionalen Beziehungen sind *mehr Studien erforderlich, welche die Organisation, das Management und die Führung von Unternehmen aus der Subsystemperspektive untersuchen*. Immer noch herrschen Arbeiten vor, die Unternehmen als monolithische, einheitlich gestaltete Blöcke begreifen und – im Falle empirischer Studien – Manager der Hierarchiespitze um eine Einschätzung der in ihrem Unternehmen bestehenden führungsbezogenen Gepflogenheiten bitten. Dieser Zustand hat sich in den letzten Jahren zwar etwas gebessert; in der Praxis der gewöhnlichen Forschung wird diese konzeptionelle Idee jedoch nur selten konsequent umgesetzt. Dies dürfte insb. darin begründet sein, dass der um die Aufdeckung von Heterogenität, Unterschiedlichkeit und Besonderheit bemühte Untersuchungsansatz sowohl für die ausführenden Forscher als auch für die an den Untersuchungen teilnehmenden Unternehmen wesentlich aufwändiger ist als der herkömmliche (Wolf 1997b). Schließlich sollte aufgrund der selbstorganisationstheoretischen Einsicht, dass Ressourcenredundanz etwas mit Reservebildung zu tun

*Subsystem-
studien*

**Organizational
Slack**

hat, untersucht werden, inwieweit Unternehmen über derartige kreativitäts- und flexibilitätserzeugende Reserven – „organizational slack“ – verfügen (Fallgatter 1995).

Allgemein ist unter organizational slack ein Überschuss einer bestimmten Ist-Größe über eine Soll-Größe zu verstehen (Scharfenkamp 1987). Dieser fungiert als ein „cushion ... which allows an organization to adapt successfully to internal pressures of adjustment or to external pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment“ (Bourgeois 1981, S. 30). Die Notwendigkeit zur Bildung und die Höhe des erforderlichen organizational slack hängt von verschiedenen Faktoren wie der Dynamik und Stärke von Umweltentwicklungen, der Intensität des Wettbewerbs in der Branche, zu der ein Unternehmen gehört, der Verfügbarkeit der von dem Unternehmen benötigten Ressourcen auf den Ressourcenmärkten, der Größe und dem Alter des Unternehmens, der Komplexität und Planbarkeit der von ihm verwendeten Technologien ab (Sharfman et al. 1988). Der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an organizational slack und dem Unternehmenserfolg lässt sich nur schwer eindeutig bestimmen. Dies liegt daran, dass ein hoher organizational slack die Flexibilität und Innovativität steigert, das Ausmaß der im Unternehmen wahrscheinlichen Konflikte reduziert und den Mitarbeitern einen erhöhten Anreiz zum Verbleiben im Unternehmen bietet (Kunz 2002), auf der anderen Seite jedoch zu Lasten der organisatorischen Effizienz geht. Am wahrscheinlichsten ist noch ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang, bei dem zunächst ein positiver Zusammenhang vorliegt, welcher sich jedoch beim Überschreiten eines bestimmten Schwellenwerts in ein negatives Beziehungsmuster umkehrt (Staehle 1994). Vor dem Hintergrund dieser Unklarheit scheint eine weitere empirische Aufarbeitung des Slack-Phänomens erforderlich. Eine empirische Behandlung ist aber auch insb. vor dem Hintergrund der Entwicklungen der frühen neunziger Jahre erforderlich, in denen zahlreiche Unternehmen aufgrund der rezessiven wirtschaftlichen Entwicklungen ihre Ressourcen aufs *momentan* Nötigste zusammengeschnitten („verschlankt“) haben (vgl. Box 22).

Box 22**Organizational Slack und Potenzialredundanz in der Praxis: Flugzeugträger**

Die Bildung und Erhaltung von organizational slack (organisationalen Reserven) und redundanten Potenzialen besitzt insb. bei sogenannten Hochverlässlichkeits-

organisationen („high reliability organizations“) wie Kernkraftwerken, Berufsfeuerwehren, Notaufnahmestationen von Krankenhäusern oder Geiselfreisetzungsteams eine allerhöchste Priorität (Weick/Sutcliffe 2003). Diese Einheiten agieren in besonders dynamischen, schlecht strukturierten und mehrdeutigen Umfeldern. Ihre Mitarbeiter müssen täglich unter sehr schwierigen kontextuellen Bedingungen agieren. Weick und Sutcliffe (2003) veranschaulichen die Wichtigkeit von organisationalen Reserven und redundanten Potenzialen am Beispiel von Flugzeugträgern. Die Aufgabe von Flugzeugträgern besteht darin, in der näheren Umgebung eines Kampfgebiets den Start- und Landebetrieb von Kampffjets und anderen Militärflugzeugen mit größtmöglicher Verlässlichkeit zu gewährleisten. Deshalb spielt der Sicherheitsaspekt hier eine noch viel größere Rolle als in normalen Unternehmen. Die Minimierung der Ausfallsicherheit ist das oberste Ziel sämtlicher Abläufe und diesem ist auch das für Wirtschaftsunternehmen vorrangige Effizienzziel deutlich unterzuordnen. Auf Flugzeugträgern können kleinere Pannen und Ausfälle mit relativ großer Wahrscheinlichkeit katastrophale Auswirkungen haben und nicht zuletzt Menschenleben fordern. Deshalb werden organisatorische Reserven und redundante Potenziale nicht nur geduldet, sondern gezielt aufgebaut. Auf lange Sicht gesehen macht dieses Vorgehen sogar unter reinen Effizienzgesichtspunkten erheblich Sinn, da Ressourcen wie Flugzeuge und voll ausgebildete Piloten einen höheren wirtschaftlichen Wert besitzen als die Lagerbestände vieler Wirtschaftsunternehmen.

Auf Flugzeugträgern wird überall dort systemnotwendiger organisational slack vorgehalten, wo es zu Engpassstellen kommen kann. Da in einer Hochverlässlichkeitsorganisation jeder Fehler katastrophale Folgen haben kann, wird jeder Bereich als potenzieller Engpass begriffen. Das System „Flugzeugträger“ erreicht seine Stabilität durch eine ständige Veränderung bzw. Anpassung bestimmter Parameter, die folglich jederzeit zum alles entscheidenden kritischen Moment werden können. Das Streben nach einer jederzeitigen vollen Bereitschaft spiegelt sich beispielsweise in Seahawk Helikoptern wider, die vierundzwanzig Stunden am Tag in der Nähe des Flugzeugträgers kreisen, um im Falle eines Flugzeugabsturzes die Piloten schnellstmöglich aus dem Meer zu bergen. Des Weiteren befindet sich permanent ein S3-Viking-Tankflugzeug im Luftraum um den Flugzeugträger. Dieses Flugzeug steht für den Fall bereit, dass Piloten mehrmals das korrekte Einhängen in die Fangseile und somit die erfolgreiche Landung auf dem Trägerdeck misslingt. Nach zwei missglückten Versuchen reicht in der Regel der vorhandene Treibstoff nicht mehr aus, um einen weiteren Landeversuch zu unternehmen. Ein weiteres Beispiel für das permanente Bemühen um eine Absicherung sämtlicher sicherheitsrelevanter Quellen durch eine hinreichende Reservebildung besteht in der Tatsache, dass die Piloten vor der Landung mehrere Tiefflüge über das Flugdeck absolvieren, damit spezielles Personal die Möglichkeit hat, das Flugzeug visuell nach möglichen Schäden abzusuchen. Außerdem wird trotz der schnell aufeinander folgenden Starts immer darauf geachtet, auf dem Deck genügend Platzkapazitäten zu halten, um jederzeit jeden anfliegenden Jet im Falle unerwarteter Probleme landen lassen zu können. Sämtliche Abläufe an Bord werden täglich vom Fluggesamt geübt. Dies führt zu einer Ausmerzung kleinerer Fehler, die sich im normalen Betrieb zu größeren Störungen ausweiten könnten. Zu diesen Routineabläufen gehören auch tägliche Sicherheitsrundgänge, auf denen nach herumliegenden Gegenständen gesucht wird, die, wenn von einem Düsentriebwerk angesaugt, zu ernsthaften Gefahren werden können. Die kurzzeitige Einschränkung des Flugbetriebes wird dabei billigend in Kauf genommen. Als ein weiteres Beispiel für sicherheitsstiften-

den, systemnotwendigen organizational slack ist schließlich zu vermerken, dass ein Mitarbeiter an Deck die Waffenbestückungen der jeweiligen Flugzeuge protokolliert. Da verschiedene Waffen bei verschiedenen Temperaturen explodieren, haben die Löschmannschaften im Falle eines Feuers so einen genauen Überblick, welche Bereiche Priorität bei der Brandbekämpfung haben.

Auch im Hinblick auf die Redundanz von Potenzialen finden sich auf Flugzeugträgern Beispiele. So sind die Fangseile gleich vierfach vorhanden und zwar im Abstand von einigen Metern. Im Normalfall benötigt der Pilot lediglich ein Seil, um sich einzuheften und sicher auf dem Flugzeugträger zu landen. Nichtsdestotrotz kommt es hin und wieder vor, dass das für die Landung optimale dritte Seil verfehlt wird. Die redundanten Seile werden folglich beim Landevorgang immer wieder mitbenutzt. Auch bezüglich der hydraulischen Einstellung der Fangseile besteht Mehrfachverfügbarkeit. Diese müssen unter Berücksichtigung der äußeren Umstände wie Windgeschwindigkeiten und Witterung auf jedes Flugzeuggewicht speziell eingestellt werden, um eine optimale Landung zu gewährleisten. Bei Fehleinstellungen könnte das Fangseil reißen und Deckpersonal töten. Daher errechnet ein erster Deckoffizier das optimale hydraulische Gegengewicht und gibt eine seinen Befunden entsprechende Codenummer für die Einstellungsspezifikationen ein. Zur selben Zeit führt ein zweiter Offizier die gleichen Berechnungen durch und reicht diese ebenfalls weiter. Erst wenn die Mannschaft unter Deck zweimal den identischen Code angezeigt bekommen hat, und somit von fehlerfreier Berechnung ausgehen kann, stellen sie das System auf die vorgegebenen Parameter ein. Aber auch bei der Einteilung der Mannschaften in Teams ist Potenzialredundanz zu erkennen. Diese Teams von bis zu acht Besatzungsmitgliedern haben jeweils spezielle Aufgabenbereiche, wie z. B. Wartung, Bewaffnung, Deckequipment, Koordination der Flugzeuge, Tankdienst oder Sicherheit. Innerhalb der Teams stehen immer mehr Mitglieder zur Verfügung als für die Aufgabenerfüllung nötig wäre. Diese Dopplung ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung, um das Oberziel der höchstmöglichen Ausfallsicherheit gewährleisten zu können.

Quellen: Weick/Sutcliffe 2003; o. V. 2006u; o. V. 2006v; o. V. 2006w.

7. Aufgrund ihrer großen Zahl können die aus der siebten These der Selbstorganisationstheorie – jener über alternative Formen der Komplexitätshandhabung – resultierenden forschungskonzeptionellen Vorschläge hier nur stichwortartig erörtert werden. Erstens benötigen wir eine zahlenmäßige und inhaltliche Ausweitung jener Studien, welche um eine präzise Konzeptualisierung des Netzwerk- und des transnationalen Ansatzes sowie der in diesen wirksamen Formen der Zusammenarbeit bemüht sind. Wie bereits angedeutet, mangelt es nämlich sowohl dem Netzwerk- als auch dem transnationalen Konzept nach wie vor an einem generellen, theoretisch gehaltvollen Rückgrat (Jarillo 1988; Wolf/Egelhoff 2010). Viel zu oft werden die Diskussionen über das Netzwerk- und das transnationale Konzept ohne jeglichen Bezug zu einem Basiskonzept der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (vgl. Abschnitt 4.10) geführt und

wenn ein solcher Bezug (z. B. zu Austauschtheorien, zu Lerntheorien, zu Machttheorien oder zu Konflikttheorien) hergestellt wird, dann ist die aufgebaute „inhaltliche Verkopplung“ überaus vage. Auch ist über die Bedingungen und Konsequenzen des Netzwerk- und transnationalen Modells sowie über die in diesen Modellen vorhandene Dynamik bislang recht wenig. Überdies wissen wir wenig darüber, ob und wie die zentralen Erfolgsfaktoren des Netzwerk- und transnationalen Modells – Vertrauen und Loyalität (Benkhoff 2004; Weibel 2007) – gestaltet werden dürfen, können bzw. sollen. Fast möchte man die Aussage formulieren, dass das Ganze in Netzwerken und transnationalen Systemen bestehende, Erfolg oder Misserfolg bedingende Kausalgeflecht bislang weitgehend im Dunkeln liegt.

Stärker auf die Selbstorganisationstheorie bezogen *sollte die Frage aufgeworfen und intensiv diskutiert werden, unter welchen Bedingungen die für Unternehmen verantwortlichen Manager zu selbstorganisationalen Führungsformen greifen sollten*. Die gängige Empfehlung, selbstorganisierende Lösungen immer und überall anzuwenden, widerspricht der plausiblen Erkenntnis, dass selbstorganisierende Lösungen dann am besten funktionieren, wenn in dem betreffenden Unternehmen eine gewisse kulturelle Homogenität besteht. Oder anders ausgedrückt: Das Vorliegen einer derartigen kulturellen Homogenität wird von fast allen Proponenten selbstorganisationaler Führungsmodelle stillschweigend unterstellt (Lorange/Probst 1990). Dies erscheint jedoch in vielen Bereichen des Managements unangemessen, da dort Heterogenität das Geschehen beherrscht (so z. B. im Bereich des internationalen Managements). Hierauf aufbauend sind also Forschungsarbeiten erforderlich, welche die Frage aufgreifen, ob die Intensität homogener Wertvorstellungen mit dem Ausbaustand selbstorganisierender Gestaltungsformen einhergeht. Überdies muss noch deutlicher herausgearbeitet werden, wie Manager selbstorganisierende Prozesse initiieren können. Ist eine direkte Aktivierung erforderlich? Oder reicht es, selbstorganisierende Prozesse zu erkennen und zu tolerieren, wenn sie auftreten (zum Überblick über mögliche Ansätze vgl. Klimecki 1995)? Klar ist bislang lediglich: Ein unreflektiertes Nichtstun und Abwarten kann wohl nicht ausreichen. Überdies muss genauer untersucht werden, wie weit selbstorganisierende Prozesse gehen dürfen. Nicht jede Form einer Selbstinitiative lässt sich als selbstorganisierender Prozess begreifen. Natürlich begrüßen Manager stets das Auftreten lokaler Initiativen innerhalb ihrer Unternehmen; doch müssen sie andererseits auch darum bemüht sein, dass das Gesamtsystem ihres Unternehmens nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

**Methoden
der Selbst-
organisation**

In diesem Teilabschnitt wurden programmatische Vorschläge für die zukünftige Gestaltung und Entwicklung des Forschungsfelds „Organisation,

Management und Führung von Unternehmen“ unterbreitet. In diesem Zuge hat sich gezeigt, dass dieser wissenschaftliche Erkenntnisbereich erhebliche Veränderungen durchlaufen muss, wenn er den vom Untersuchungsgegenstand ausgehenden und von der Selbstorganisationstheorie artikulierten Anforderungen gerecht werden will.

4.4.6 Abgrenzung der Selbstorganisationstheorie zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Die Selbstorganisationstheorie nimmt auf verschiedene der vorausgehenden Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien Bezug. Deshalb sind Gegenüberstellungen gut möglich.

<i>Entscheidungslogik</i>	Ein Vergleich mit den Altmeistern der Theoriebildung (Weber, Taylor und Fayol) sowie mit der präskriptiven Entscheidungstheorie lässt erkennen, dass die Selbstorganisationstheorie ein geringeres Rationalitätsniveau der Organisationsmitglieder unterstellt. Am stärksten sind natürlich die Bezüge zur Systemtheorie, was insofern nicht verwunderlich ist, als manche in der Selbstorganisationstheorie einen Ableger dieser „großen Denkrichtung“ sehen. Gleichwohl sind die Aussagen der Selbstorganisationstheorie spezifischer und normativer gefasst als diejenigen der Systemtheorie, die insgesamt doch eher als allgemeines Denkkonzept bzw. als Formalraster zu begreifen ist.
<i>Systemtheorie</i>	
<i>Situationstheorie</i>	Ein Vergleich der Situationstheorie mit der Selbstorganisationstheorie führt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die ältere Theorierichtung ein höheres Rationalitätsniveau der Organisationsmitglieder vermutet. Gleichwohl strebt Erstere eine eindeutigere Zuordnung von Kontext und Gestaltung an und sie geht überdies von einer stärkeren Prägung der Gestaltungsformen durch den Kontext aus. Aufgrund des letztgenannten Unterschieds ist davon auszugehen, dass die Interaktionstheorie wesentlich stärkere Ähnlichkeiten zur Selbstorganisationstheorie aufweist.
<i>Neuere Theorien</i>	Verhaltenswissenschaftliche sowie Machtaspekte spielen in der Selbstorganisationstheorie insofern indirekt eine Rolle, als sich eine Erhöhung des Autonomiegrades nachgelagerter Organisationsmitglieder positiv auf deren kognitive und Motivationspotenziale auswirken dürfte. Der Informationsverarbeitungsansatz sowie die Neue Institutionenökonomische Theorie unterscheiden sich von der Selbstorganisationstheorie wiederum in dem bestehenden Rationalitätsniveau der Organisationserklärung. Schließlich geht die Evolutionstheorie mit der Selbstorganisationstheorie insofern Hand in Hand, als beide aus der Systemtheorie hervorgegangen sind. Gleichwohl

bleibt festzuhalten, dass das normative Element in der Evolutionstheorie wesentlich schwächer verankert ist als in der Selbstorganisationstheorie.

4.4.7 Kritische Würdigung der Selbstorganisationstheorie

Eine umfassende kritische Würdigung der Selbstorganisationstheorie ist bereits an anderer Stelle (Kieser 1994; Wolf 1997a) vollzogen worden. Daher kann die nachfolgende Gegenüberstellung ihrer Vor- und Nachteile kurz gehalten werden.

Aus dem Spektrum der *Positiva* der Selbstorganisationstheorie ist zu erwähnen, dass deren Aussageninhalt mit zahlreichen neueren Entwicklungen der Unternehmensrealität (z. B. Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen, Prozessorientierung, ergebnisorientierte Steuerung von Teileinheiten) korrespondiert. Die Selbstorganisationstheorie erscheint also zeitgerecht. Auch erscheint die Selbstorganisationstheorie für manchen Beobachter „intuitive appealing“ und somit „sexy“. Ihre Gleichrangigkeit betonende Denkstruktur entspricht den Wertvorstellungen zahlreicher Diskutanten. Schließlich ist mit der Selbstorganisationstheorie ein „Meta-Konzept“ gegeben, das verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zu überspannen und die dort eingelagerten Gedanken zu integrieren vermag.

Die auf der *anderen Seite* zu berücksichtigenden Einwände sind nicht unerheblich. So erscheinen erstens die bislang verfügbaren Ausprägungen der Selbstorganisationstheorie unspezifiziert. Insbesondere enthalten sie keine exakten Aussagen darüber, wann in welchem Maße zu selbstorganisierenden Lösungen zu greifen ist. Überdies müssen zweitens viele betriebswirtschaftliche Ableitungen der Selbstorganisationstheorie als naiv bezeichnet werden. Mehrheitlich münden sie in der trivialen und wenig realitätsgerechten Aussage, dass selbstorganisierende Gestaltungsformen immer und überall überlegen seien. Dies erscheint unrealistisch. Unangemessen erscheint insb. drittens die gehegte Vorstellung einer spontanen Regelevolution. In einem interessenpluralistischen Gebilde, wie es Unternehmen nun einmal sind, werden sich allseits akzeptierte Regeln wohl kaum ad hoc bzw. von alleine herausbilden. Viertens können Fremd- und Selbstorganisation nicht generell als substitutiv gelten. Eher ist anzunehmen, dass beide gleichzeitig auftreten (können) bzw. einzusetzen sind. Dann wäre jedoch die Frage der richtigen Mischung zu klären, was freilich nicht geschieht. Fünftens besteht zwischen der formalen Organisation und dem verständigungsorientierten Handeln ein fundamentales Spannungsverhältnis, was von der Selbstorganisationstheorie nur unzureichend thematisiert wird. Sechstens lässt die Selbstorganisationstheorie unberücksichtigt, dass der Versuch, eine

Beurteilung

Vorteile

Nachteile

okzidentale Rationalität durch eine okkasionelle abgelöst, von massiven Barrieren begleitet ist (eine okzidentale Rationalität beinhaltet eine „Herrschaft von Regeln; eine okkasionelle dagegen „Rebellion gegen Regeln“; (Spinner 1994)). Und schließlich unterscheidet sich das Anwendungsfeld der Naturwissenschaften (wo die Selbstorganisationstheorie ja ursprünglich herkommt) fundamental von demjenigen der Betriebswirtschaftslehre. Insbesondere bestehen in naturwissenschaftlichen Systemen keine a priori geschaffenen Herrschaftsstrukturen, in deren Korsett zielführende Handlungen einzubetten sind.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.4

1. Erklären Sie, warum die Selbstorganisationstheorie gerade seit Mitte der achtziger Jahre intensiv diskutiert wird.
2. Was ist die Kernfrage der Selbstorganisationstheorie?
3. Worin unterscheiden sich Systeme des ersten und zweiten Typs voneinander?
4. Erläutern Sie unter Rückgriff auf weitere Quellen Schlüsselarbeiten der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie.
5. Erläutern Sie die sieben Grundaussagen der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie.
6. Was bedeutet operationale Geschlossenheit und Selbstreferenz?
7. Was versteht man unter Äquifinalität, was unter Multifinalität?
8. Bestimmen Sie den Begriff „Organizational Slack“. Was spricht für und was gegen den Aufbau von Organizational Slack?
9. Was versteht man unter Kontextsteuerung?
10. Suchen Sie nach weiteren Beispielen, die zeigen, dass Unternehmen in der Tat als selbstorganisierende Systeme zu begreifen sind.
11. Suchen Sie nach forschungsprogrammatischen Hinweisen, die sich aus der Selbstorganisationstheorie ableiten lassen.
12. Vergleichen Sie die Selbstorganisationstheorie mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.
13. Welche Kritik ist an der Selbstorganisationstheorie zu üben? Welche der Einwände lassen sich wie überwinden?

4.5 Gestaltansatz

Der Gestaltansatz ist vor etwa vier Jahrzehnten in die Diskussionsarena der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung vorge drungen. Wie in Abschnitt 4.5.3 zu zeigen sein wird, ist das ihm inhärente Denken allerdings wesentlich älter. Seine Kernbotschaft besteht darin, dass Unternehmen, welche die externen und internen Variablen ganzheitlich aufeinander abgestimmt haben, besonders erfolgreich sind.

Die nachfolgende Diskussion des Gestaltansatzes ist in sieben Teile geglie dert. Zunächst wird aufgezeigt, dass sich Organisations- und Management forsch er dem Gestaltdenken zugewandt haben, um einige gegenüber der Situationstheorie hervorgebrachte Einwände zu entkräften. Hernach werden die Grundgedanken des Gestaltansatzes dargelegt, bevor dessen Herkunft rekonstruiert wird. Im vierten Teilabschnitt werden Typologien und Taxo nomien als alternative Varianten der Herleitung von Gestalten präsentiert. Daraufhin werden vier für die betriebswirtschaftliche Gestaltforschung typische Bausteine erläutert. Im sechsten Teilabschnitt erfolgt ein Vergleich des Gestaltansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unter nehmensführungstheorien, bevor der Abschnitt mit einer kritischen Würdi gung des Gestaltansatzes geschlossen wird.

Struktur des Abschnitts

4.5.1 Mängel situationstheoretischer Forschungsarbeiten als Impetus der Entwicklung des Gestaltansatzes

In Abschnitt 3.4.3 sind Varianten der Situationstheorie dargelegt worden. Dabei ist darauf hingewiesen worden, dass die Mehrzahl der situationstheo retisch fundierten Studien (1) eindeutig zwischen Kontext und Gestaltung differenziert, (2) wenige Variablen berücksichtigt und (3) zeitpunktbezogen angelegt ist sowie (4) von einem differentfinalen Verständnis ausgeht.

Kritik an der Situationstheorie

Diese Besonderheiten der situationstheoretischen Forschung hat Danny Miller (1981) in einer auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts immer noch über aus lesenswerten Abhandlung kritisch unter die Lupe genommen. Zurück greifend auf das von Thomas Kuhn (1962) erarbeitete Modell wissenschaft licher Entwicklung (vgl. Abschnitt 1.6) gelangt er zu dem Urteil, dass viele situationstheoretisch fundierten Untersuchungen des Organisations-, Mana gement- und Unternehmensführungsbereichs höchst problematisch seien und diese betriebswirtschaftliche Teildisziplin immer mehr ihr Erkenntnis ziel – die Erarbeitung handlungsrelevanter Aussagen – verfehlen würden. Begründet sei diese Krise in sieben für die Mainstream-Forschung typischen

Danny Miller

7 Hauptmängel

Mängeln, die, obwohl schon länger existent, in unverminderter Härte fortgelten würden (Miller 1981). (Diese Mängel werden in der Publikation Wolf 2000b ausführlicher diskutiert, in der sich auch eine umfassendere Betrachtung des Gestaltansatzes findet).

Kompakte Untersuchungspläne

■ *Erstens* würde die Mehrzahl der Studien nur wenige Variablen berücksichtigen. Viele seien dem *ceteris-paribus*-Denken verhaftet, was insofern nachteilig ist, als es die Durchdringung komplexer Phänomene erschwert, wenn nicht sogar gänzlich ausschließt. Unabhängig davon, welcher Zusammenhang dabei auch thematisiert werde, werde es immer möglich (besser: wahrscheinlich) sein, dass dieser Zusammenhang durch andere, im Untersuchungsplan *nicht* berücksichtigte Faktoren beeinflusst ist. Je kompakter die Modellbildung, desto größer sei diese Gefahr.

Unkreatives Retesting

■ *Zweitens* sei der Prozess der *Mainstream-Forschung* durch eine gewisse Langweiligkeit gekennzeichnet: Die zuvor charakterisierten engmaschigen Untersuchungen würden mit einer Fülle zumindest strukturähnlicher Wiederholungsstudien und diese mit erneuten, fast gleichartigen Nachfolgeuntersuchungen beantwortet. Bei nicht wenigen dieser Untersuchungen würde die Überprüfung der in der Ausgangsuntersuchung angelegten Beziehungen in einer standardisierten, wenig reflektierten, vielfach sogar maschinenartigen Weise erfolgen. Aufgrund dieser Bündelung der Forschungsbemühungen würde das facettenreiche Spektrum der in der Realität bestehenden Wirkungsstrukturen nur sehr unvollständig ausgeleuchtet.

Undifferenziert-heit

■ Der *dritte* Mangel stelle gleichsam das Destillat der beiden vorausgehenden dar: Es würde nämlich zu selten geprüft, ob nicht mehrere, im jeweiligen Kontext gleichartige, im Vergleich der Kontexte jedoch unterschiedliche Zusammenhangsmuster existieren. Miles und Snow (1978 (1986)) verdeutlichen die Wichtigkeit einer differenzierten Analyse von in unterschiedliche Kontexte eingebetteten Teilgruppen anhand eines Gedanken-spiels, welches zeigt, dass Produktinnovationen bei Unternehmen mit einer Prospektorstrategie, nicht jedoch bei solchen mit einer Verteidigerstrategie (Küster et al. 2001) erfolgstiftend sind.

Lineare Beziehungen

■ *Viertens* würden in fast allen Untersuchungen die Datensätze ausschließlich auf ein Vorliegen linearer Zusammenhänge hin untersucht werden. Diese Konzentration des Forschungsbemühens auf einen Bruchteil der denkbaren Beziehungsmuster erscheine insofern problematisch, als neuere Theorierichtungen wie die Selbstorganisationstheorie (vgl. Abschnitt 4.4) fundierte Hinweise geben, dass sozial geprägte Systeme – und hierzu gehören Unternehmen – vielerorts durch „Nichtlinearität“ ihrer internen und externen Beziehungen gekennzeichnet sind.

- Des Weiteren liege – *fünftens* – den im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich erstellten Forschungskonzeptionen eine Weltsicht zu Grunde, wonach es in jedem Handlungskontext nur einen Weg gibt, der Erfolg stiftet. Diese Annahme vereinfache die in der Realität herrschende Komplexität insofern in unzulässiger Weise, als im Regelfall dort mehrere erfolgreiche Wege vorliegen und auch gewählt werden. So wird bspw. *ein* in die Gewinnkrise geratenes Unternehmen versuchen, diese missliche Situation zu überwinden, indem es die Effizienz seiner Produktionsprozesse steigert, während *ein anderes*, in der gleichen Situation befindliches, im Servicebereich ansetzt, um profitabler zu werden.
- Diese Gedankenfolge führt über zu einer *sechsten* an der herkömmlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung geübten Kritik. Diese zielt auf die einseitig gefasste Annahme ab, dass es sich bei Unternehmen um kontextdeterminierte Einheiten handelt. An dieser Forschungsprämisse sei Kritik zu üben, da sie auch dort einseitige Kausalitätsmuster unterstellt, wo sich die unternehmensrelevanten Attribute wechselseitig beeinflussen.
- Der *siebte* Hauptmangel der herkömmlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung bestehe schließlich darin, dass bislang nur sehr wenige zeitraumbezogene Studien verfügbar sind. Nahezu sämtliche Forscher würden auf den Entwurf entwicklungsorientierter Modelle verzichten. Die einseitige Bevorzugung von Querschnittstudien sei nicht zuletzt deshalb suboptimal, da Längsschnittstudien eine präzisere Identifikation von Kausalitätsstrukturen ermöglichen.

Aufgrund dieser und anderer Mängel sind in den letzten drei Jahrzehnten im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung vereinzelt Publikationen vorgelegt worden, die eine *ganzheitliche, gestaltorientierte Analyse von Phänomenen* anmahnen (z. B. Miller/Friesen 1984; Macharzina/Engelhard 1991; Wührer 1995; Henselek 1996 sowie die in Veliyath/Srinivasan 1995 genannten Schriften). In diesen Abhandlungen wird für eine Ablösung des üblichen sequenziellen Untersuchungsvorgehens durch ein *Streben nach einer Identifikation von komplexen Kontext-Gestaltungs-Erfolgs-Mustern* plädiert, die der vorbezeichneten ganzheitlichen Handlungssituation von Managern eher gerecht werden.

Eine kritische Auseinandersetzung mit diesem für die Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft recht neuartigen Forschungskonzept erscheint aus mehrerlei Gründen reizvoll. Es ist erstens diskussionswürdig, weil es in den vergangenen Jahren von einer größer werdenden Gruppe von Wissenschaftlern bevorzugt worden ist und mittlerweile einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Organisa-

Ignoranz von Äquifinalität

Kontextdeterminismus

Kein Längsschnitt

Mustersuche als Ausweg

Gründe für Verbreitung

tions-, Management- und Unternehmensführungsforschung genommen hat. Zweitens verdient es Aufmerksamkeit, da sich die von den Gestaltforschern bevorzugte Sichtweise grundlegend von derjenigen der Vertreter der traditionellen Situationstheorie unterscheidet. Es sind jedoch nicht nur die Neuartigkeit und die Radikalität des Denkens, welche an dieser Stelle eine Auseinandersetzung mit dem Gestaltansatz sinnvoll erscheinen lassen. Eine eingehende Diskussion tut drittens auch deshalb not, weil der Begriff „Gestaltansatz“ ein breites Spektrum an Varianten umfasst, die sowohl in der konzeptionellen als auch in der methodischen Dimension erheblich streuen. „Organizational configurations' [thus; Erg. durch J. W.] is a cover term that encapsulates a variety of research streams" (Ketchen et al. 1997, S. 224). Eine differenzierte Betrachtung des Gestaltansatzes bietet sich viertens an, weil nicht sämtliche der in diesem Bereich angewandten Varianten sinnvoll sind. Schließlich empfiehlt sich eine Auseinandersetzung mit dem Gestaltansatz, da in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche organisations-, management- und unternehmensführungsrelevante Konfigurationen bestimmt worden sind, die nur teilweise miteinander verträglich sind.

4.5.2 Grundgedanken des Gestaltansatzes

Die Vertreter des bisweilen auch als Konfigurationsansatz sowie als „second-order contingency theory“ bezeichneten Gestaltansatzes begreifen Organisationen als komplexe Ganzheiten bzw. Entitäten. Hierdurch soll die in diesen bestehende *Multidimensionalität* von Ursache-Wirkungs-Strukturen (bestehend aus *vielfältigen* Kontextfaktoren, *zahlreichen* Gestaltungsformen und *facettenreichen* Wirkungen) zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Abschnitt 3.3).

*Organisationen
als Entitäten*

*Übersumma-
tivität*

Im Mittelpunkt des Gestaltansatzes steht somit die Denkhaltung, dass die Ganzheit bestimmte Eigenschaften besitzt, die nicht aus der Summe der Eigenschaften ihrer Elemente abgeleitet werden können (Übersummativität) (vgl. Abschnitt 4.5.5.1) und dass die Ganzheit vor allem einen besonderen Sinn in sich trägt, den ihre Teile für sich genommen nicht zu transportieren vermögen (Meyer/Tsui/Hinings 1993; Auer-Rizzi 1996). Organisationen haben also etwas amalgamartiges; sie sind „Kausalfilze“ (Malik 1979), deren spezifische Zusammenhangsstruktur qualitätsstiftend wirkt. Weiterhin sehen die Vertreter des Gestaltansatzes in einer komplexen Abgestimmtheit organisationaler Variablen den zentralen Erfolgsfaktor des Managements von Organisationen (Henselek 1996). Mintzberg fasst diesen Gedanken in einer ihm eigenen Art und bemerkt, dass Organisationen nach externer *und* interner Stimmigkeit streben, „um sich wohler zu fühlen“ (Mintzberg 1979, S. 303). Gleichsam von einer inneren Kraft getrieben streben sie zu einer

nach innen und außen gerichteten Ausgewogenheit. Organisationen drängen auf eine Konsistenz ihrer internen Charakteristika, auf eine Komplementarität ihrer internen Prozesse *und* auf einen Fit mit ihrer Handlungssituation.

In dieser komplexen Stimmigkeit liegt also ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Organisationen. „Configuration, in short, is likely to be a far greater source of competitive advantage than a single aspect of strategy“ (Miller 1996, S. 509 f.). Überdies versuchen sie, eine konzertierte Ausrichtung auf ein Thema und auf ein gemeinsam geteiltes Interpretationsmuster zu erreichen (Etzioni 1961).

Dieser Grundgedanke des Holismus ist nicht nur in der Welt von Organisationen bzw. Unternehmen relevant. Die vielschichtige Vernetztheit von bedingenden und bedingten Größen lässt sich anhand eines Beispiels aus der Welt der Oenologie verdeutlichen. Wie in Abbildung 4-11 dargelegt, lassen sich unterschiedliche Weine nämlich als Konfigurationen von Ausprägungen entlang von Einzelmerkmalen begreifen. Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass sich das komplexe Zusammenspiel der Ausprägungen eines Weines entlang von Einzelmerkmalen nur sehr bedingt in der Form einer Serie von bivariaten Zusammenhängen ausdrücken lässt.

So betont Hans-Peter Wöhrwag, Inhaber des renommierten gleichnamigen Untertürkheimer Weingutes, dass sich das Gesamtbild eines Weines stets aus der Gesamtheit der Einflüsse (Boden, Sonne, Arbeit des Kellermeisters etc.) ergibt. Er fährt fort: „Das Eine geht nicht ohne das Andere. In der Weinwissenschaft bezeichnen wir diese Ganzheitlichkeitsidee als 'Terroir-Konzept'. Eine atomisierende Zerlegung des Gesamteindrucks eines Weines in Einzelzusammenhänge ist kaum möglich“.

In gestalttheoretischen Arbeiten werden vielfach die Begriffe „Konfiguration“, „Gestalt“ und „Archetyp“ verwendet. Diese gilt es im Hinblick auf das Untersuchungsfeld dieser Schrift zu spezifizieren und inhaltlich voneinander abzugrenzen:

- Der Begriff „*Konfiguration*“ beschreibt die spezifische Ausprägung einer Organisation entlang einer Menge an organisations- und umweltbezogenen Merkmalen bzw. Variablen, unabhängig davon, ob diese Ausprägung stimmig ist und unabhängig davon, ob die Organisation erfolgreich ist oder nicht.
- Der Begriff „*Gestalt*“ charakterisiert jene Teilmenge der vorgefundenen Konfigurationen, die inhaltlich stimmig sind. Gemäß der obigen Überlegungen, wonach eine Stimmigkeit von Variablenausprägungen Erfolg stiftet, können im Umkehrschluss Gestalten auch als Variablenanordnungen erfolgreicher Organisationen begriffen werden.

Stimmigkeit als Wettbewerbsvorteil

Terroir-Konzept

Schlüsselbegriffe

Konfiguration

Gestalt

Abbildung 4-11

Weine und ihre mehrdimensionalen Konfigurationen

	Graf Neipperg – Trollinger trocken – Qualitätswein 2000	Rosswager Halde – Lemberger trocken – Kabinett 2000	Weingut Wöhrwag – Lemberger trocken – Qualitätswein 2002
1 Rebsorte	Trollinger	Lemberger	Lemberger
2 Jahrgang	2000	2000	2002
3 Preis	9,90 €	5,74 €	8,70 €
4 Schlierenbildung am Glasrand	mittel	mittel bis gering	stark ausgebildet
5 Farbe	helles rubinrot mit Orange-Effekten bis ziegelrot	sattes, dunkles rubinrot	kräftiges rubinrot
6 Duft	Himbeeren, evtl. Sauerkirsche, Mandel, Haselnuss	leichte Schwarzkirsche, reife Süßkirsche, Anklang von Kompott, dunkle Beerenfrüchte	kräftiges Bouquet, große Aromenvielfalt, neben den Fruchtaromen (Kirsche, Johannisbeere) noch Veilchen, Mandeln, Kakao, Gewürznelke (Vermutung einer Holzlage-rung)
7 erster Eindruck	wirkt ein bisschen dürr	mild	angenehm und rund
8 Mundgefühl/ Körper/Geschmack	mittlerer Körper, kernig, appetitanregende Säure, „fordert nach mehr“, leichte Bitterkeit durch etwas herbe Tannine, Maische vergoren	saftige, weiche Tannine, volle Rotwein-Charakteristik, ohne dass der Wein den Konsumenten schwindlig macht, entspricht voll der an einen Kabinettwein gerichteten Erwartungshaltung	in seiner Jugendlichkeit noch leichte Kohlensäure, bereits jetzt gute Gerbstoffharmonie, dennoch frische fordernde appetitanregende Säure
9 Nachklang	mittlere Länge	geprägt von der vordergründigen Aromatik, nicht von der Nachhaltigkeit	schöne feine Länge
10 Säuregehalt	deutliche Säure	milde Säure, gute Einbindung der Säure	frische harmonische Säure
11 wozu getrunken?	Wurstsalat, Käse, Vesper, Wildschweinsülze	Braten, dunkles Geflügel, nicht zu üppige Soßen, Käse	Käse, Wild, Rinderbraten, Schmorbraten, Filet, üppige Soßen („alles was einen starken Partner braucht“)
12 Trinktemperatur	nicht über 16 Grad	nicht über 15 Grad (fällt sonst auseinander)	18 Grad oder etwas höher
13 Alkoholgehalt	12%	11%	13%
14 Boden	Schilfsandstein	Muschelkalk	Gipskeuper
15 Verschluss	Korken	Schraubverschluss	Korken
16 Fazit	klassischer Trollinger, einfacher Trinkwein zum Essen (insb. Vesper), nicht zum „Nur-Trinken“, ur-schwäbisch, „interessant“	charmanter Feierabendbegleiter, geeignet zum Picknick, unkompliziert	trotz seiner Jugend schon natürliches Potenzial deutlich erkennbar, urschwäbisch und international, nicht überfrachtet
Beispiele für kausalen Zusammenhang innerhalb der jeweiligen Konfiguration	helle Rottönung mit Orange-Effekten (5) ist für den Trollinger (1) typisch	sattes, dunkles rubinrot (5) ist für den Lemberger (1) typisch; der Muschelkalkboden (14) hat dem Wein eine besondere Würze (9) verliehen; dieser Boden ist auch für den schönen Tanningehalt (8) und die Fülle des Weines (volle Rotweincharakteristik) (8) verantwortlich; geringe Schlierenbildung (4) angesichts des geringen Alkoholgehalts (13) erstaunlich	intensive Fruchtaromen (6) sind für junge Weine (2) typisch; kräftiges rubinrot (5) ist für den Lemberger (1) typisch

Die Konfigurationen der Weine wurden im Rahmen einer am 13.05.2003 durchgeführten Fernweinprobe bestimmt, an der Herr Dipl.-Ing. Wolfgang Pfeiffer von der Fachhochschule Wiesbaden sowie Anne Rohn, Kai Teichmann und Joachim Wolf vom Lehrstuhl für Organisation der Universität zu Kiel teilgenommen haben.

- Der Begriff „Archetyp“ ist weitgehend deckungsgleich mit demjenigen der Gestalt. Das Wort „Archetyp“ bringt jedoch noch stärker zum Ausdruck, dass es sich um ein reines, ideales bzw. ursprüngliches Muster von Variablenausprägung handelt.

Aufgrund der vielschichtigen Vernetztheit von Variablen genügt es somit nicht, nur einzelne bzw. wenige Variablen zur Analyse des Verhaltens von Organisationen herauszugreifen (Macharzina/Engelhard 1991). Vielmehr muss *gleichzeitig eine Vielzahl von Variablen in den Blick genommen werden, die gemeinsam – im strukturellen Gefüge ihrer Ausprägungen also – die Organisation und ihre Situation charakterisieren*. Strategien, Organisationsstrukturen, Berichtssysteme etc. sind dabei typische Teile bzw. Variablen eines übergeordneten Beziehungsgefüges oder -musters. Ein primäres Erkenntnisziel gestaltorientierter Forschung besteht folglich darin, – auf theoretischem oder empirischem Wege (vgl. Abschnitt 4.5.4) – typische in der Organisationsrealität anzutreffende Variablenkonfigurationen zu identifizieren und auf dieser Basis dann erfolgssiftende Variablenkonfigurationen zu bestimmen (Macharzina/Wolf 2018). Im später zu diskutierenden typologischen Strang (vgl. Abschnitt 4.5.4) des Gestaltansatzes geschieht dies auf dem Wege von durch logische Überlegungen beherrschten Denkprozessen, im taxonomischen Strang (vgl. ebenfalls Abschnitt 4.5.4) mittels empirischer Forschung in der Form von Dokumenten- und Fallstudienanalysen sowie Tiefeninterviews mit im Hinblick auf die Entwicklung der jeweiligen Organisation wissenden Schlüsselexperten.

Die Einbeziehung eines größeren Spektrums an Untersuchungsvariablen sowie die Identifikation von komplexen Variablenkonfigurationen statt einfacheren Variablenzusammenhängen sind jedoch nicht die einzigen Besonderheiten, durch die sich gestaltorientierte von der herkömmlichen situationstheoretischen Forschung unterscheidet. Als weiteres Spezifikum bringt der Gestaltansatz ein Plädoyer für eine längsschnittorientierte Betrachtung der Variablenausprägungen ins Spiel. Es geht darum, die Entwicklung von Konfigurationen bzw. Gestalten über die Zeit hinweg zu untersuchen.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung von Konfigurationen bzw. Gestalten über die Zeit hinweg wird davon ausgegangen, dass diese nicht stetig, sondern *in der alternierenden Folge aus Ruhe- und Übergangsphasen* erfolgt (Macharzina/Engelhard 1991). Während der Ruhephasen (Momentum Periods) bleiben die Konfigurationen bzw. Gestalten im Wesentlichen unverändert (Eckert/Mayrhofer 2005). Zwar erfolgen hier Veränderungen, doch eben nur in der Form proportionenerhaltender Weiterentwicklungen des Variablengefüges. Hingegen zeichnen sich die Übergangsphasen (Transition Periods) durch revolutionäre Veränderungen der bestehenden Konfigurationen bzw. Gestalten aus (vgl. Abbildung 4-12). In Abschnitt 4.5.5.4 werden Begründungen geliefert, welche diese Annahme plausibel erscheinen lassen.

Archetyp

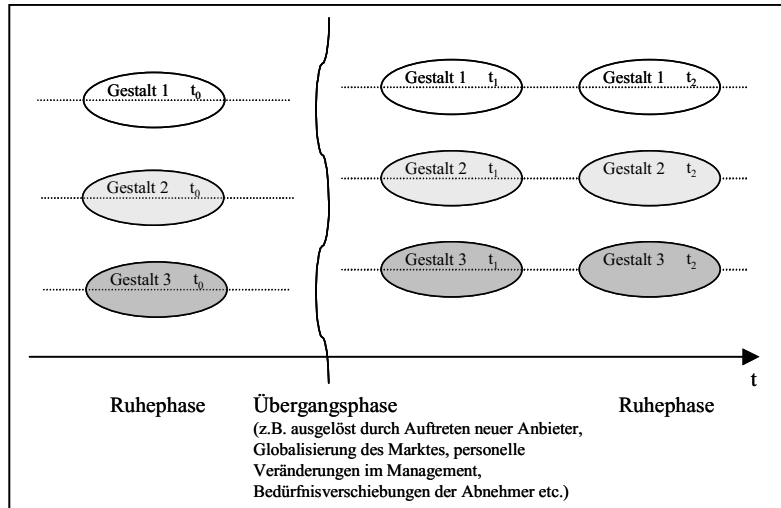
Erkenntnisziele

Längsschnittorientierung

Momentum und Revolution

Abbildung 4-12

Quantensprünge zwischen Gestalten



**Multikausalität
und
Längsschnitt**

Mithin versucht der Gestaltansatz, zwei der in Abschnitt 3.4.3 als vorzugs-
würdig erkannte, gleichwohl viel zu selten realisierte Merkmalsausprägungen
des Situationsansatzes – nämlich Multikausalität und Längs-
schnittanalyse – miteinander zu verbinden. Oder anders ausgedrückt: Der
Gestaltansatz trägt der komplexen Verschleiftheit realtypischer Handlungs-
prozesse Rechnung und plädiert für deren historisierende Betrachtung. Der
Gestaltansatz kann somit als eine Weiterentwicklung des herkömmlichen
situationstheoretischen Ansatzes erachtet werden.

4.5.3 Herkunft des Gestaltdenkens

**Mustersuche als
Ziel**

Eine auf übergeordnete Merkmale des Erkenntnisstrebens abzielende
Durchsicht wissenschaftlicher Publikationen lässt deutlich werden, dass das
Aufspüren in sich stimmiger Muster schon seit jeher als eine zentrale Aufga-
be wissenschaftlichen Erkenntnisstrebens begriffen wurde. Die muster-
identifizierende Wissenschaftsrichtung stellt dabei eine Rückbesinnung auf
eine urmenschliche Neigung dar und ist somit weit mehr als ein von Wis-
senschaftlern ex post auf den Wissensbestand „aufgepfropft“ Kunstpro-
dukt. Im Kategorisieren der in der realen Welt vorfindbaren Phänomene und
Ereignisse besteht nämlich eine grundlegende Orientierung von Menschen,
die es ihnen erst ermöglicht, ihr Dasein zu bewältigen (Rosch 1978).

Herkunft des Ansatzes

In wissenschaftsevolutorischer Hinsicht muss das Aufkommen des Gestalt Denkens als eine Hinwendung zur kontinentaleuropäischen Tradition des Ideal-Typus (Hegel) und eine Neuauslegung des Aristotelischen Satzes: „Das Ganze ist notwendig vor dem Teil“ begriffen werden (Auer-Rizzi 1996) (vgl. auch Abschnitt 3.3). Durchgesetzt hat sich diese Denkrichtung zunächst im sozialwissenschaftlichen Bereich, in dem von Ehrenfels (1890) schon vor mehr als hundert Jahren die Lehre von der Gestaltqualität sowie Wertheimer (1912), Köhler (1920) und Koffka (1925) zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts die Gestaltpsychologie entworfen haben. Nach deren Sicht treten psychologische Merkmale im Verbund und in typischer Anordnung auf. Aber auch in anderen geisteswissenschaftlichen Disziplinen hat man sich bereits früh Gedanken darüber gemacht, was der „Mehrwert“ des Ganzen gegenüber seinen Teilen bewirkt und wie dieser erklärbar ist. Zentral ist das Gestalt Denken bspw. in der Musikwissenschaft, in der man sich einig ist, dass eine Melodie nicht als bloße Summe der in ihr vereinten Töne begriffen werden kann. Auch kann eine Melodie beliebig transponiert werden, ohne dass sie ihren spezifischen Charakter verliert, obwohl zwischen der ursprünglichen und der transponierten Melodie unter Umständen kein einziger Ton mehr identisch ist.

Obwohl die Entwicklung der Gestaltidee im Bereich der Wirtschaftswissenschaften mit dieser lang währenden und inhaltlich reichen Tradition bei weitem nicht Schritt halten kann, liegt der Einzug des Gestalt Denkens im wirtschaftszentrierten Wissenschaftsbereich ebenfalls schon mehrere Jahrzehnte zurück. Wichtige Stationen der Einbettung des Gestalt Denkens in die Wirtschaftswissenschaften stellen die Arbeiten von Weber (1922) (vgl. auch Abschnitt 3.1.1), Lewin (1935), Burns und Stalker (1961), Lawrence und Lorsch (1967) sowie Pugh et al. (1968) dar. Eine *ausdrückliche* Hinwendung zum Gestalt Denken findet sich in Khandwallas Werk; dieser hat im Jahre 1973 festgestellt, dass bei erfolgreichen Unternehmen die Zusammenhänge zwischen Instrumentalvariablen stärker ausgeprägt sind als bei erfolglosen Unternehmen. Dieser Befund erscheint an dieser Stelle umso interessanter, als in Khandwallas Datensatz nur schwache und insignifikante Zusammenhänge zwischen *einzelnen* Instrumentalvariablen und dem Unternehmenserfolg vorlagen. „It appears that, in order to survive, a firm may have to be designed so as to be high, medium, or low *simultaneously* on all three sets of organizational variables. ... Would the kind of organizational patterning be a predictor of profitability? Could it be that highly profitable firms tend to be characterized by this kind of patterning more than marginal firms?“ (Khandwalla 1973, S. 489 f.). Ein deutlicher Entwicklungsschub der gestaltorientierten Forschungsrichtung ist durch die von Mintzberg (z. B. 1979) sowie Miller und Friesen (z. B. 1984) veröffentlichten konzeptionellen und empirischen Arbeiten initiiert worden, da (1) hier das betriebswirtschaftlich ausgerichtete Gestalt Denken forschungsprogrammatisch ausdifferenziert

Entwicklung in der BWL

und (2) auf der Basis von längere Zeiträume überspannenden Datensätzen umgesetzt worden war. Eine sehr interessante gestalttheoretische Untersuchung hat Siggelkow (2001) vorgelegt. Auf dem Wege einer Längsschnitt-Fallstudie des Modehauses Liz Clairborne, in deren Rahmen das Auf und Ab des Unternehmens analysiert wurde, konnte gezeigt werden, wie Unternehmen Gefahr laufen können, bei der Gestaltsuche zu stark auf die Passung interner Variablen zu achten und die Stimmigkeit mit unternehmensexternen Variablen aus dem Blick zu verlieren. Den Clairborne-Managern war dies Ende der 1980er Jahre passiert und das Unternehmen wäre damals fast in eine tiefe Krise geraten.

Im deutschsprachigen Bereich

Während sich die nordamerikanische Scientific Community durch diese Impulse zu einer intensiven Diskussion anregen ließ, hat im deutschsprachigen Einzugsbereich lange Zeit keine ebensolche Intensivierung der Diskussion stattgefunden. Zunächst haben ausschließlich die von Macharzina (z. B. Macharzina/Engelhard 1984) und Bierfelder (z. B. Niemeier 1986) geleiteten Arbeitsgruppen in größerem Umfang konzeptionelle Abhandlungen zum Gestaltansatz vorgelegt.

4.5.4 Typologien und Taxonomien als alternative Herleitungsformen und Ausprägungen von Gestalten

Innerhalb des Gestaltansatzes lassen sich zwei Hauptströmungen ausmachen, die inhaltliche Antipoden darstellen und die Fachvertreter dazu anregen, *entweder* die eine *oder* die andere Strömung zu präferieren. Gemeint sind der typologische und der taxonomische Strang des Gestaltansatzes. Obwohl Typologien genauso wie Taxonomien aus mehreren Konfigurationen bestehende Ausprägungssysteme darstellen (Dess/Newport/Rasheed 1993), unterscheiden sich die ihnen zugehörigen Theoriestränge hinsichtlich der Herleitungsform sowie der „Natur“ von Konfigurationen fundamental. Während es sich bei Typologien um theoretisch hergeleitete Konfigurationen handelt, umfasst der Taxonomiebegriff empirisch gewonnene Konfigurationen (Doty/Glick 1994). Diese beiden Theoriestränge spiegeln den in der Philosophie seit Jahrhunderten andauernden Streit wider, ob die Quelle der Erkenntnis im Geist (Rationalismus) oder in der Erfahrung (Empirismus) zu suchen ist (Scherer/Beyer 1998) (vgl. auch Abschnitt 1.8).

Theoretische oder empirische Grundlage

Typologien

■ *Typologien* beruhen auf konzeptionell-vernunftgeleiteten Überlegungen. Sie werden gedanklich gewonnen und folgen der Logik des Idealtypus. Das Ziel der typologischen Gestaltgewinnung besteht darin, eine „gestochenen scharfe“ Unterscheidung reiner Typen zu gewinnen (Auer-Rizzi 1996). Dies wird im Regelfall dadurch angestrebt, dass eines oder wenige

der zu Beschreibungszwecken genutzten Merkmale als Leitmerkmal(e) herausgehoben werden und somit ein Akzent auf bestimmte Charakteristika des Unternehmens gelegt wird. Im Führungs- und Organisationsbereich wurden prominente Typologien unter anderem von Weber, Thompson und Tuden, Burns und Stalker, Etzioni, Crozier, Likert, Filley, House und Kerr, Perlmutter, Miles und Snow sowie Mintzberg vorgelegt (vgl. hierzu Wolf 2000b). Diese Typologien weisen bisweilen erhebliche Überschneidungen auf. Das Ziel typologisch arbeitender Forscher besteht in dem Entwurf eines Gedankenbilds bzw. Variablenkosmos, welcher durch eine Widerspruchsfreiheit der Variablen sowie der zwischen diesen bestehenden Zusammenhänge gekennzeichnet ist (Weber 1904 (1992)). Weitaus rigoroser als ihre von empirischem Material ausgehenden Kollegen stellen sie die Harmoniefrage in den Vordergrund ihrer modellbildenden Bemühungen. Typologien sind also stärker als Taxonomien das Ergebnis „of inspired synthesis and a strong sense of conceptual esthetics“ (Miller 1996, S. 506) und sie sind durch ein hohes Maß an Eleganz und Ebenmäßigkeit gekennzeichnet, wie es sich bei einer Hinwendung zu der üblicherweise „ausgefranzten Empirie“ nur in besonders glücklichen Momenten einstellen dürfte. Die Güte von Typologien ist anhand von Kriterien wie der Angemessenheit der gewählten Beschreibungsebenen, deren konzeptionellen Bedeutung, Falsifizierbarkeit, klare theoretische Prägung, Neuigkeitsgrad sowie Kontrastschärfe der Typen zu beurteilen (diese Gütekriterien werden in Wolf 2000b näher diskutiert).

Typologien sind für den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnungsprozess in mehrerlei Hinsicht von Bedeutung. Erstens helfen sie Wissenschaftlern, die von ihnen erforschten Objekte zu ordnen. Darüber hinaus unterstützen sie – zweitens – die Wissenschaftler bei ihrem Spekulieren über und Aufdecken von Variablenzusammenhängen; bspw. dergestalt, dass die Typologien Muster von vorgefertigten Konfigurationen anbieten, bei denen die Beschreibungsvariablen in einer im Untersuchungskontext akzeptablen Weise zusammenhängen. Und drittens fällt Typologien die Rolle von „idealisierenden Mahntafeln“ zu, anhand derer der Vervollkommnungsgrad der in der Realität bestehenden Variablenausprägungen bestimmt werden kann. Die Mahnfunktion wird dabei auch erfüllt, wenn die Typologien durch eine gewisse gedankliche Überhöhung der betrachteten Merkmale gekennzeichnet sind.

Funktionen von Typologien

■ *Taxonomien* sind – wie bereits erwähnt – Konfigurationen bzw. Gestalten, die auf empirischem Wege bestimmt worden sind. Sie sind im Gegensatz zu Typologien keine Kunstprodukte, sondern Zusammenstellungen von „natürlich“ auftretenden, in der Realität bestehenden Variablenanordnungen (Venkatraman 1989). Während Typologien stringente Ableitungen

Taxonomien

aus übergeordneten theoretischen Referenzsystemen darstellen, steht bei Taxonomien die Ausschöpfung der informationellen Reichhaltigkeit des jeweiligen Datenmaterials im Vordergrund.

Die Vorgehensweise der taxonomischen Gestaltforscher während des Musteridentifikationsprozesses wird durch Abbildung 4-13 (vgl. Macharzina/Wolf 2018) verdeutlicht, anhand derer sich auch der oben dargestellte Unterschied zwischen Konfigurationen einerseits und Gestalten bzw. Archetypen andererseits veranschaulichen lässt.

In dieser Abbildung sind die Unternehmen U_1 bis U_6 anhand der sechs Variablen A ... F beschrieben (eine wirkliche Gestaltanalyse muss natürlich weit mehr als sechs Variablen einbeziehen). In einem ersten Schritt wird jedes der Unternehmen hinsichtlich der für die Untersuchung thematisierten Variablen analysiert. Im Regelfall werden sich verschiedenartige Variablenkombinationen oder -konfigurationen ergeben, wobei einige der Unternehmen ähnliche Variablenkombinationen aufweisen. Die Ermittlung strukturähnlicher Konfigurationen erfolgt über Verfahren der Cluster- bzw. Faktorenanalyse. Im Beispiel werden die Konfigurationen der Unternehmen U_1 , U_4 und U_5 zu einer Gruppe zusammengefasst, von der sich die Konfigurationen der Unternehmen U_2 , U_3 und U_6 grundlegend unterscheiden. Da Letztere ebenfalls ein höheres Maß an Strukturähnlichkeit aufweisen, können sie ebenfalls zu einer Gruppe zusammengefasst werden.

In beiden Gruppen kann nun hinsichtlich jeder Variable die durchschnittliche Ausprägung bestimmt werden (vgl. Abbildung 4-14) (vgl. Macharzina/Wolf 2018). Hernach wird dann untersucht, ob sich die in der Gruppe 1 zusammengefassten Unternehmen hinsichtlich ihres Erfolgs signifikant von den in der Gruppe 2 zusammengefassten unterscheiden. Unter der Annahme, dass die Unternehmen der Gruppe 1 wesentlich erfolgreicher sind, wird deren Variablenkonfiguration als Gestalt bzw. Archetyp begriffen.

Verfahren zur Mustersuche

Die empirischen taxonomiegewinnenden Verfahren bzw. Heuristiken beinhalten Entscheidungsregeln, mit Hilfe derer eine mehr oder weniger eindeutige Zuordnung von Objekten zu Klassen möglich wird, die vorab oder während des Klassifizierungsprozesses bestimmt worden sind. Ein im Forschungsprozess berücksichtigtes Unternehmen kann demnach nicht Mitglied mehrerer Taxonomien sein. Mit Hilfe der Heuristiken wird das Datenmaterial durchforstet mit dem Ziel, Bündelungen von Variablenausprägungen sowie Variablenzusammenhänge zu identifizieren, welche zuvor noch nicht bekannt waren (Franke 2002; Teichert/Talaulicar 2002).

Beispiele realtypischer Konfigurationen

Abbildung 4-13

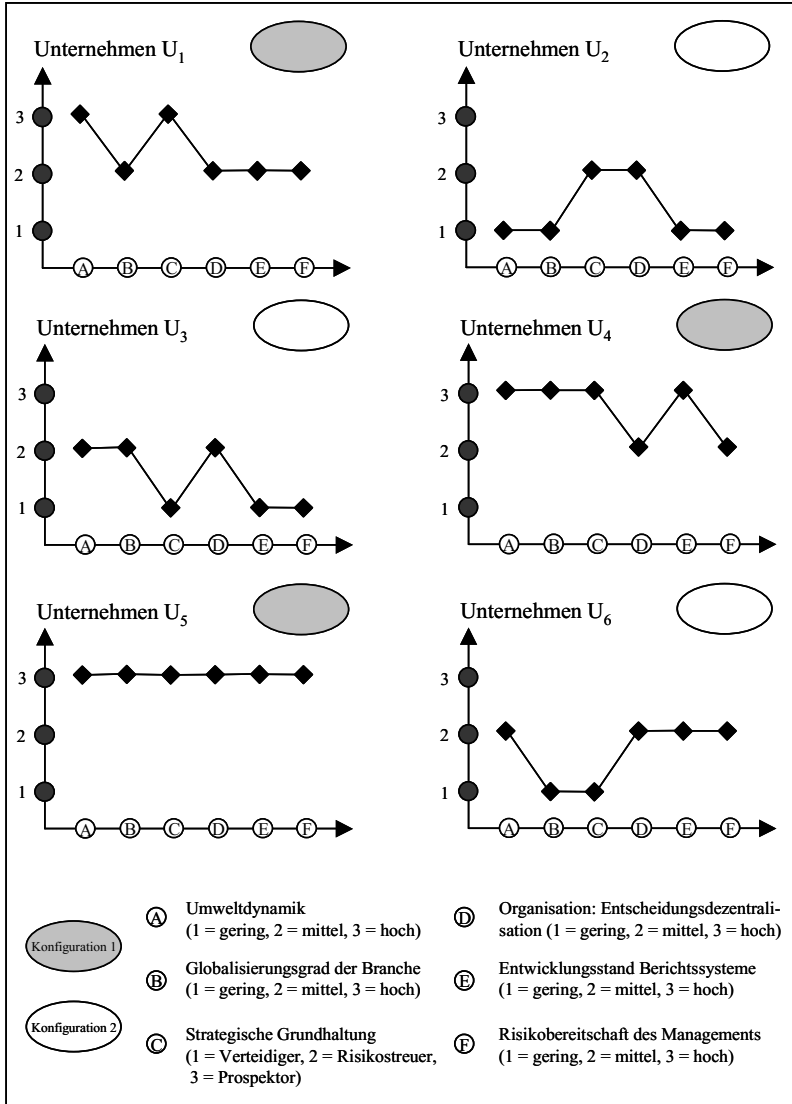
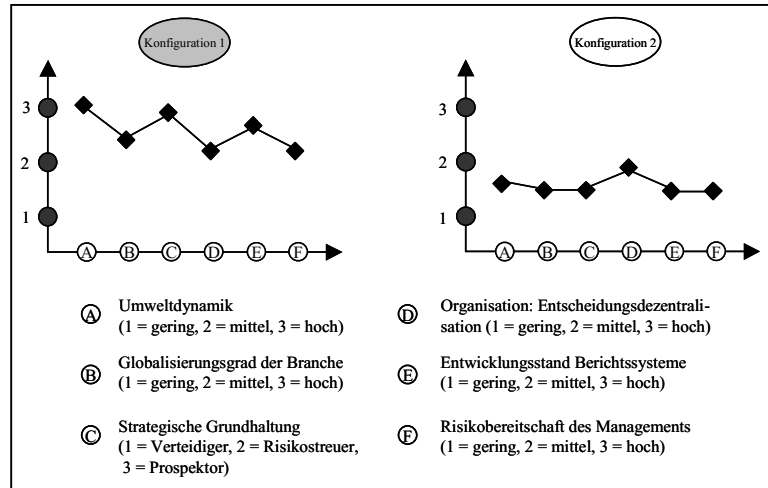


Abbildung 4-14

Konfigurationen als Beziehungsmuster von Variablen



Bei einer Taxonomiegewinnung steht somit der entdeckende Aspekt von Forschung im Vordergrund. Wohl auch deshalb kommt Miller (1996) – als Vertreter der taxonomischen Richtung des Gestaltansatzes freilich etwas parteiisch – zu der Feststellung, dass Taxonomien im Vergleich zu Typologien dazu neigen, präziser in den herrschenden Fakten begründet zu sein.

Es ist wohl in der erst relativ spät gegebenen breiten Verfügbarkeit multivariater statistischer Methoden begründet, dass sich der taxonomische Strang des Gestaltansatzes nicht so früh herausgebildet hat wie der typologische. Erste Versuche einer empirischen Herleitung von Konfigurationen bzw. Gestalten reichen jedoch immerhin bis in die Mitte der sechziger Jahre zurück, als Haas, Hall und Johnson (1966) ihre Studie über Koordinationsformen amerikanischer Unternehmen durchgeführt haben. Aber auch die Aston-Forscher (Pugh et al. 1968) haben sich in einer gleichartigen Weise erfolgreich bemüht. Allerdings wurden in diesen frühen Studien noch keine rigorosen Konsistenz- und Unterschiedlichkeitstests durchgeführt, über welche die Qualität der identifizierten Konfigurationen bestimmt hätte werden können. Als markante Höhepunkte taxonomischer Management- und Organisationsforschung haben die von Miller und Friesen durchgeführten Projekte zu gelten (vgl. z. B. Miller/Friesen 1984). Repräsentiert sind taxonomische Studien jedoch auch im Schrifttum über strategische Gruppen, in dem es um die Identifikation von in der strategischen Dimension vergleichbaren Unternehmen geht.

Frühe
Taxonomien

Aber auch in der deutschen Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung wird – mit der oben erwähnten Einschränkung – in zunehmendem Maße nach empirisch hergeleiteten Gestalten gesucht. Zuerst sind hier die frühen Arbeiten von Niemeier (1986) und Wührer (1995) zu nennen, weil sie hierzulande wegweisend waren.

Hier ist nicht der Ort, um das gewaltige Arsenal an Methoden, die zur Klassifikation von Objekten in empirischen Datensätzen entwickelt worden sind, darzulegen und einer detaillierten Besprechung zu unterziehen. Dies verbietet sich schon allein aus Platzgründen und es muss somit auf das einschlägige Schrifttum (Miller/Friesen 1977; Miller 1978; Miller 1981; Miller/Friesen 1982; Hambrick 1984; Venkatraman 1990; Macharzina/Engelhard 1991; Dess/Newport/Rasheed 1993; Veliyath/Srinivasan 1995; Ketchen/Shook 1996; Ketchen et al. 1997) verwiesen werden.

Bei einer zusammenfassenden Betrachtung des typologischen und taxonomischen Stranges gestaltorientierter Forschung bleibt zunächst festzuhalten, dass grundsätzlich beide Herleitungsformen – die theorieorientierte wie auch die empirische – als sinnvolle Alternativen der Gestaltforschung in Betracht kommen. Dieses Gesamtergebnis dürfte auch deshalb angemessen sein, weil nahezu sämtliche der im Zusammenhang mit den beiden Herleitungsformen vorgebrachten Kritikpunkte nach wie vor kontrovers diskutiert werden. Angesichts der beiderseitigen Nachteile ist der Verfasser geneigt, sich der Auffassung von Meyer, Tsui und Hinings (1993) anzuschließen, welche zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die strikte Trennung zwischen der typologischen und der taxonomischen Variante des Gestaltansatzes recht künstlich anmutet und die Diskussion, welche Variante denn nun die bessere ist, mehr Schaden als Nutzen gestiftet hat.

Vergleich

4.5.5 Bausteine gestaltorientierten Denkens

Das komplexe Aussagensystem des Gestaltansatzes lässt sich in vier Einzelbausteine zerlegen: das Fit-Konzept, das Äquifinalitäts-Denken, die Idee der konfigurativen Sparsamkeit sowie die Annahme einer quantensprungartigen Weiterentwicklung von Organisationen (vgl. zu diesen Bausteinen wesentlich ausführlicher: Wolf 2000b).

4 Bausteine

4.5.5.1 Fit-Konzept oder: Das Denken in einfachen und multiplen Entsprechungen

Das Fit-Konzept postuliert, dass organisationaler Erfolg als Konsequenz einer Passung von mindestens zwei Variablen eintritt (Bernecker 2005). Dieses strukturelle Kontingenzdenken hat in der strategischen Managementfor-

*Strukturelle
Kontingenz*

schung sowie der Organisationstheorie eine zentrale Stellung erlangt. Bereits in den klassischen, auf Schendel und Hofer (1979) zurückgehenden Business-Policy-Veröffentlichungen wird ein „matching“ bzw. ein „alignment“ der organisationalen Ressourcen zu den Umweltgelegenheiten als zentraler Bestandteil des Strategieentwurfs bezeichnet und überdies eine interne Stimmigkeit unterschiedlicher Organisationskomponenten mit der Strategie gefordert. Als Folge hiervon sind seit den achtziger Jahren unzählige empirische Studien vorgelegt worden, welche das Fit-Konzept entweder explizit oder implizit zum Inhalt haben. Aber auch die Beraterbranche (Mohe/Deelmann 2006) hat sich des Fit-Denkens angenommen. Dort wird in einer Synchronisierung organisationaler Elemente *die* Voraussetzung für den Organisationserfolg gesehen. Wie im Abschnitt über die Grundgedanken des Gestaltansatzes verdeutlicht wird also vermutet, dass aus der Stimmigkeit von Variablen selbst ein Mehrwert entspringt.

Synergie

Diese Übersummativität wird auch als Synergie bezeichnet. Allgemein bedeutet das Wort Synergie, welches vom griechischen Synergia her stammt und durch Ansoff (1965) in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt worden ist, Zusammenwirken. Es wird also ein verbundartiger Effekt von Variablen vermutet, so dass ein „Zwei-plus-Zwei-gleich-Fünf-Effekt“ entsteht. Nach Ansoff (1965) können derartige Verbundeffekte in Unternehmen in der Form von Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien auftreten. Verkaufssynergien entstehen bspw. dadurch, dass bestehende Vertriebskanäle für verschiedene Marktleistungen genutzt werden. Produktionssynergien resultieren aus einer besseren Nutzung von Produktionsmitteln, einer besseren Kostenverteilung oder durch gemeinsame Lerneffekte. Investitionssynergien sind unter anderem das Ergebnis einer gemeinsamen Verwendung von Fabrikationsstätten oder Maschinen. Managementsynergien treten auf, wenn vorhandene führungsbezogene Kenntnisse auf neue Geschäfte übertragen werden. Obwohl diese vier Synergiearten nicht überschneidungsfrei sind (Biberacher 2003), macht ihre Ausdifferenzierung aus pädagogischen Gründen Sinn. Beruhend auf Porters Wertschöpfungskettenkonzept (Porter 1985) und bezogen auf den Gestaltungsbereich von Unternehmensfusionen und -übernahmen differenziert Reißner (1992) zwischen den fünf Synergieursachen „Synergie durch Zentralisation“, „Synergie durch Integration“, „Synergie durch Ergänzung/Zugang“, „Synergie durch Transfer“ und „Synergie durch Ausgleich“, wobei diese Einteilung jedoch theoretisch haltlos, konzeptionell brüchig und somit intellektuell fragwürdig erscheint.

Trotz all dieser Bemühungen und trotz der von Forschern geleisteten Identifikation zahlreicher erfolgsthiftender Variablenzusammenhänge bleibt allerdings festzustellen, dass das Fit-Konzept bislang noch nicht hinreichend in einer allgemeinen Form spezifiziert worden ist (Galbraith/Nathanson 1979). Dieser Nachteil wirkt sich umso gravierender aus, als sowohl hinsichtlich der begrifflich-verbalen Fassung des Fit-Konzepts als auch im Hinblick auf seiner statistisch-methodischen Umsetzung unter den Wissenschaftlern bislang keine Einigkeit vorliegt: Zwar sprechen viele von Fit (bzw. dessen Äquivalenten „passend zu“, „abgestimmt auf“, „abhängig von“, „konsistent mit“, „kongruent mit“, „in Abstimmung mit“, „in Abhängigkeit von“, „Kontingenzt“); konkrete Hinweise, wie derartige Statements zu verstehen und wie diese allgemeinen Aussagen in eine analytische Messung zu überführen sind, finden sich jedoch kaum. Venkatraman (1989) sieht sechs Varianten des Fit-Konzepts, die auch in Wolf (2000b) erläutert und kontrastiert werden.

*Konzeptionelle
Heterogenität*

- *Fit als Moderation,*
- *Fit als Mediation,*
- *Fit als Matching,*
- *Fit als Gestalten,*
- *Fit als Profilabweichung sowie*
- *Fit als Kovariation.*

6 Varianten

Anhand der Diskussion des von Venkatraman vorgelegten Ordnungssystems werden mehrere Herausforderungen zukünftiger Fit-Forschung offensichtlich. Einerseits sollte die gewählte Fit-Konzeptualisierung noch stärker als bisher am Inhalt der jeweiligen Untersuchung ausgerichtet werden. Nur unter Kenntnis des jeweiligen Untersuchungsgegenstands kann nämlich entschieden werden, welche(s) der vorgenannten Fit-Verständnisse opportunistisch sind (ist). Des Weiteren bedarf es einer vertieften Suche nach und Prüfung von (neuen) Methoden, anhand derer die Messung eines Fit möglich ist. Die vorausgehenden Passagen haben nämlich gezeigt, dass nicht alle der verfügbaren Methoden exakt das Phänomen „Fit“ bestimmen, sondern dass manche allenfalls einen Gleichlauf von Variablen identifizieren. Insbesondere ist zu fragen, ob die bisherige Vorgehensweise, wonach die Stärke einer Korrelation zwischen zwei Variablen als Schätzgröße für die Güte eines Fit zu gelten hat, sinnvoll ist. Überdies sollten die mit dem Fit-Konzept arbeitenden Forscher präziser darlegen, ob sie „Fit“ als ein statisches oder ein dynamisches Konzept begreifen. Diese Basisentscheidung ist insofern bedeutsam, als die methodische Handhabung des Fit-Konzepts hiervon entscheidend beeinflusst wird und vielfach die methodische Umsetzung des Fit-Konzepts hinter dessen Konzeptualisierungsform deutlich zurückbleibt.

*Herausforderungen
zukünftiger
Fit-Forschung*

Schließlich muss die Fit-Forschung zukünftig stärker die Frage aufwerfen, in welchem Maße die Umwelt des Unternehmens von diesem beeinflussbar ist; einfach deshalb, weil hiervon die Modellierung der Variablen im jeweiligen Fit-Konzept erheblich bestimmt wird (vgl. Box 23).

Box 23

Gestalthafte Variablenabstimmung in der Praxis: Matsushita

Die Stimmigkeit der Variablenkonfiguration eines Unternehmens lässt sich auch heute noch gut am Beispiel des japanischen Technologiekonzerns Matsushita verdeutlichen. Diesem Unternehmen ist bereits in den achtziger Jahren ein Mehrwert stiftender Fit der Variablen „Strategie“, „Struktur“, „Systeme“, „Stammpersonal“, „Spezial-Know-how“, „Stil der Führung“ und „Selbstverständnis“ gelungen.

Strategie:

Matsushita hatte bereits damals eine sehr konsequente Wachstumsstrategie mit einer weit gefächerten Diversifikation in sehr verschiedenartige Geschäftsfelder realisiert. Zum Leistungsprogramm des Unternehmens gehörten insb. Kameras, Hifi-, TV- und Videogeräte, Haushaltsgeräte, Anlagen für die Fabrikautomation, Autoelektronik, Leuchtmittel, Elektromotoren und Halbleiter. Aufgrund dieser starken Diversifikation in unterschiedliche Technologiefelder sowie der hohen Kundenspezifität des Leistungsprogramms haben sich Matsushitas Manager dafür entschieden, einzelne Produkte mit unterschiedlichen Markennamen zu versehen. So wurden beispielsweise die optischen und die TV-Produkte unter den Markennamen „Panasonic“ und „Quasar“, Hifi-Geräte unter dem Namen „Technics“ und Haushaltsgeräte unter dem Namen „National“ angeboten.

Struktur:

Da sich die Zielmärkte von Matsushita sehr stark voneinander unterschieden und weil in sämtlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens eine hohe Markt- bzw. Kundenorientierung ausschlaggebend für den Erfolg war, erschien eine stark zentralisierte Organisationsstruktur für Matsushita wenig geeignet. Günstiger war eine Organisationsstruktur mit ausgeprägten spartenorientierten Elementen. Weil bei Matsushita in doppelter Hinsicht eine starke Heterogenität herrschte (sowohl hinsichtlich der Produkte bzw. Produktgruppen als auch hinsichtlich der gleichzeitigen Bedienung unterschiedlicher Ländermärkte), wurde eine Matrixstruktur realisiert, bei der sich ein produktbezogenes und ein regionenbezogenes Hierarchiesystem überlagerten. Die Organisationsstruktur wurde also perfekt an die Strategie angepasst.

Systeme:

Angesichts der Unterschiedlichkeit der Geschäftsfelder erschien es wenig aussichtsreich, wenn das Top-Management den Versuch unternehmen würde, direkt in das operative Geschäft der Leiter der Produktparten bzw. der Regionalzentralen einzugreifen. Die Spezifität der Produkte und Landesmärkte verlangte eine Entscheidung direkt vor Ort, also bei den Produktparten- bzw. Regionalzentralenmanagern. Andererseits war man sich im Klaren, dass der Konzern Matsushita nur

dann nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen und ausbauen konnte, wenn die in den einzelnen Divisionen und regionalen Einheiten angelagerten Fähigkeiten ausgetauscht und synergetisch miteinander verkoppelt würden. Um dieses zweidimensionale Ziel einer gleichzeitigen hohen Marktnähe und einer starken „cross-fertilization“ realisieren zu können, wurde ein umfassendes Planungssystem aufgebaut. Dieses sah nicht nur eine regelmäßige Berichterstattung der Produktparten- und Regionalzentralenleiter über finanzwirtschaftliche Eckdaten, sondern darüber hinaus auch einen Austausch von geschäftsfeld- und technologiespezifischen Sachinformationen vor. Auf diese Weise konnten die Leiter der Unternehmenseinheiten vergleichsweise gut überblicken, in welcher Weise und mit welchem Erfolg ihre Kollegen aus anderen Unternehmensteileinheiten an welchen markt- und technologiebezogenen Herausforderungen arbeiteten. Die Variable Systeme stellte also einen konsequenten Abdruck der Variablen Strategie und Struktur dar.

Stammpersonal:

Stark dezentralisierte Entscheidungsprozesse lassen sich nur dann zielführend handhaben, wenn die mit weitreichender Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Manager vor Ort sowohl in kognitiver als auch in motivationaler Hinsicht hervorragend ausgeprägt sind. Dementsprechend war man sich bei Matsushita schon damals voll bewusst, dass in die Kerngruppe der Produktparten- und Regionalzentralenmanager sehr viel investiert werden müsste. Folgerichtig wurde daher dem Funktionsbereich „Human Resource Management“ eine hohe Bedeutung zugemessen. Vorzufinden war eine umfangreiche bzw. permanente Aus- und Weiterbildung sämtlicher Mitarbeiter, die als gegenwärtiges und zukünftiges Schlüsselpersonal angesehen wurden. Zur Sicherung einer hohen motivationalen Bindung dieser Mitarbeiter an das Unternehmen wurde ein System der lebenslangen Beschäftigung aufgebaut. Diese zielstrebige Pflege von Stammpersonal führte zu personellen Ressourcen, die in einem hervorragenden Einklang mit den drei vorgenannten Schlüsselvariablen waren.

Spezial-Know-how:

Matsushitas großer Markterfolg war seit jeher erheblich in seiner Fähigkeit begründet, die besonderen Bedürfnisse von Kunden bzw. Kundengruppen schneller und exakter als die Wettbewerber zu diagnostizieren. Überdies hatten sämtliche Fach- und Führungskräfte des Unternehmens die Bereitschaft, ihr technologisches und marktbezogenes Know-how mit den Angehörigen anderer Unternehmensbereiche zu teilen. Das Spezial-Know-how des Unternehmens bestand also in der Fähigkeit zu einem teileinheitenübergreifenden sowie in den Markt gerichteten organisationalen Lernen, wie es damals in anderen Unternehmen noch nicht vorhanden war. In diesem unternehmensweiten bzw. unternehmensübergreifenden organisationalen Lernen bestand ein perfekter personalwirtschaftlicher Reflex auf die eingangs dargelegte Strategie des Strebens nach einem integrierten Technologiekonzern.

Stil der Führung:

Führungskräfte und Mitarbeiter werden nur dann zu einem gegenseitigen Austausch von Know-how bereit sein, wenn sie in einem freundschaftlichen Verhältnis zueinander stehen. Deshalb hat man sich bei Matsushita seit jeher für die Realisation eines kooperativen Führungsstils entschlossen. Die Vorgesetzten beobachteten die Mitarbeiter und ihre Interaktionen sehr genau und ließen diese intensiv an den eigenen Entscheidungsprozessen teilhaben. Im Unternehmen herrschten daher gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitern.

Selbstverständnis:

Bei Matsushita wusste man schon damals, dass gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern nur dann nachhaltig bestehen können, wenn im Kreise der Mitarbeiter ein Grundkonsens im Hinblick auf die übergeordneten Werte und Normen besteht. Mangelt es auf dieser Ebene an Übereinstimmung, dann wird es über kurz oder lang zu ruinösen persönlichen Konflikten kommen. Daher hat das Unternehmen Matsushita regelmäßig Führungskräfte-Klausurtagungen durchgeführt mit dem Ziel, eine gemeinsame, von vielen Belegschaftsmitgliedern mitgetragene Unternehmenskultur zu finden bzw. anzupassen. Die Eckdaten dieser Kultur wurden nicht nur schriftlich dokumentiert, sondern auch über zahlreiche Prozeduren und Rituale des täglichen Unternehmenslebens permanent aufgefrischt.

Dass diese gestalthafte Abstimmung von Unternehmensvariablen viele Jahre erfolgstiftend war, zeigt sich bei einer längsschnittorientierten Analyse der finanzwirtschaftlichen Eckdaten des Unternehmens Matsushita.

Quellen: Pascale/Athos 1981; Macharzina/Wolf 2018.

4.5.5.2 Äquifinalität oder: Viele Wege führen zum gleichen Ziel

Das schwerpunktmäßig in der General Systems Theory wurzelnde und bereits in den Abschnitten 3.4.3 (Varianten des Situationsansatzes) sowie 4.4.3.2 (Selbstorganisationstheorie) angesprochene Äquifinalitätsdenken ist in den vergangenen Jahren in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses gerückt. Nach dieser Perspektive besteht in Systemen kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Anfangsbedingungen und Endzustand. Der gleiche Endzustand kann also von verschiedenen Ausgangsbedingungen aus erreicht werden. Eine lineare Wenn-Dann-Grammatik gilt ebenso wenig wie ein Postulat der funktionalen Unentbehrlichkeit (Merton 1995).

Funktionale Äquivalenz

Es herrscht eine funktionale Äquivalenz von Situationen vor. Die Äquifinalitätsvermutung lässt sich auch auf Unternehmen übertragen: Vielfach sind Unternehmen gleichermaßen erfolgreich, obwohl sie unterschiedliche Histories hinter sich (= von unterschiedlichen Ausgangsbedingungen herkommend) und unterschiedliche Strategien realisiert (= Wege beschritten) haben. Unternehmerischer Erfolg lässt sich also auf der Basis *unterschiedlicher Ausgangsbedingungen und unterschiedlicher Wege* erreichen (Doty/Glick/Huber 1993). So ist bspw. zu vermuten, dass in einer dynamischen Umwelt tätige Unternehmen sowohl auf dem Wege intensiver technologischer Innovationen als auch mittels einer Nischenstrategie reüssieren können.

Spätestens hier wird ersichtlich, dass Äquifinalität letztlich das Umgekehrte von *Multifinalität* (vgl. Abschnitt 4.4.3.2) ist. Letztere charakterisiert einen Zustand, bei dem gleichartige Bedingungen unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen können. Während die Äquifinalität eine Ungleichheit hinsichtlich der Ursachen von Konsequenzen beschreibt, sind bei der Multifinalität die Konsequenzen ungleich.

Obwohl das Äquifinalitätsdenken erst in den letzten Jahren von der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung verstärkt beachtet worden ist, war es bereits in den Schriften von Aristoteles (1996) sowie des bekannten U.S.-amerikanischen Soziologen Merton (1967) fest verankert (vgl. hierzu Wolf 2000b). Dieses Denken erscheint insb. bei einer Hinzuziehung des Informationsverarbeitungsansatzes (vgl. Abschnitt 4.1) plausibel. Gemäß dieser Theorierichtung ist die Existenz von Äquifinalität nämlich darin begründet, dass Unternehmen die von der Umwelt an sie gerichteten Informationsverarbeitungsanforderungen mit verschiedenen organisationalen Lösungen erbringen können. Aus dieser Perspektive gesehen beinhaltet die Äquifinalitätsannahme somit die Feststellung, dass unternehmerischer Erfolg weniger das Ergebnis eines Matchings zwischen *konkreten* Handlungssituationen und *konkreten* organisationalen Gestaltungsformen, als vielmehr das Ergebnis eines Matchings zwischen dem von den *konkreten* Handlungssituationen *induzierten* Informationsverarbeitungsbedarf und den von den konkreten organisationalen Gestaltungsformen *bereitgestellten* Informationsverarbeitungskapazitäten ist (vgl. Abschnitt 4.1.4).

Nach Gresov und Drazin (1997) existieren in Organisationen unterschiedliche Arten von Äquifinalität. Nach ihrer Auffassung wird die Art der bestehenden Äquifinalität von (1) der Unterschiedlichkeit bzw. dem Konfliktpotenzial der an die jeweilige Organisation herangetragenen Forderungen sowie (2) dem Spielraum der Organisation bei seinen Gestaltungsprozessen bestimmt. Denkbar sind vier Äquifinalitätsarten, nämlich

Äquifinalitätsarten

- *die Dominanz eines Idealprofils*
- *die suboptimale bzw. abgeblockte Äquifinalität*
- *die Trade-off-Äquifinalität*
- *die gestaltorientierte Äquifinalität* (Gresov/Drazin 1997; zur Erläuterung vgl. Wolf 2000b).

Strategische Wahl

Das Äquifinalitätsdenken beinhaltet eine fundamentale Kritik an der traditionellen Situationstheorie. Insbesondere betont es, dass viele Organisations-, Management- und Unternehmensführungsstudien auf einem falschen Level ansetzen: Sie würden dort eindeutige Wirkbeziehungen suchen, wo keine Eindeutigkeit, sondern Varietät der Mittel-Zweck-Beziehungen herrscht. Gleichwohl ist das Äquifinalitätskonzept selbst kontrovers diskutiert worden. So werden traditionell arbeitende Situationstheoretiker argumentieren, dass das Äquifinalitätskonzept eher eine verlegenheitsinduzierte Problemlösung als einen theoretisch gehaltvollen Königsweg darstellt. Man habe sich diesem Mehrdeutigkeitsdenken hingegeben, weil man es nicht geschafft habe, Theorien mit einem geringen logischen Spielraum (vgl. Abschnitt 1.3) zu entwerfen. Wie dem auch sei: Fest steht jedenfalls, dass mit dem Äquifinalitätskonzept die im Wissenschaftsbereich schon sehr lange währende Diskussion „Voluntarismus oder Determinismus“ sowie ihr betriebswirtschaftlicher Ableger „strategic choice“ (vgl. Abschnitt 3.4.7) neu aufgenommen worden ist. Weiterhin ist unstrittig, dass theoretische und empirische Untersuchungen, welche das Äquifinalitätskonzept kategorisch und unbegründet ausblenden, mit Skepsis zu beurteilen sind (vgl. Box 24).

Box 24

Äquifinalität in der Praxis: Air Berlin und Ryanair

Ryanair und die zwischenzeitlich in die Insolvenz geratene Air Berlin waren viele Jahre Wettbewerber auf dem Markt der Low-Cost-Carrier-Bereich. Beide Gesellschaften waren in den Jahren, auf die sich die vorliegende Analyse bezieht, ähnlich stark gewachsen (zwischen 2003 und 2005 um ca. 50 %). Auch waren sie im Jahre 2005 etwa gleich groß (Umsatz zwischen 1,2 und 1,3 Milliarden Euro; Mitarbeiterzahl zwischen 2400 und 2500). Auch hinsichtlich der Gewinnentwicklung waren die Unternehmen viele Jahre vergleichbar. Trotz dieser vergleichbaren Entwicklungen unterschieden sich die beiden Gesellschaften hinsichtlich ihrer Strategien erheblich voneinander. Zu nennen sind insb.:

- Ryanair wies ein breiteres Spektrum an Flugzielen auf als Air Berlin: 2006 hatte Ryanair 120 Zielflughäfen, Air Berlin dagegen nur 74. Auch hinsichtlich der Anzahl der zwischen diesen Zielflughäfen befindlichen Flugrouten übertraf Ryanair Air Berlin deutlich. Erstere flog 2006 auf 362 Routen, Letztere dagegen nur auf 135 Routen.
- Ryanairs Flotte umfasste dementsprechend wesentlich mehr Maschinen: 107 vs. 50.
- Während Ryanair ausschließlich mit einem Flugzeugtyp (Boeing 737-800) flog, befanden sich in der Flotte von Air Berlin unterschiedliche Maschinen der Her-

steller Boeing und Airbus.

- Während Ryanair so gut wie keine Primary-Flughäfen (= große, etablierte Linienflughäfen) anflug, bediente Air Berlin sowohl Primary-Flughäfen (z. B. Paris Charles de Gaulle, Madrid Barajas, Rom Fiumicino, Wien Schwechat, München Franz-Josef Strauß, Hamburg Fuhlsbüttel) als auch Secondary-Flughäfen (klassische Low-Cost-Flughäfen wie Münster/Osnabrück, Rostock-Laage, Lüneburg, Paderborn-Lippstadt).
- Während Ryanair sehr wenig auf ein Zielgebiet fokussiert war, war Air Berlin nach wie vor stark von Mallorca-Flügen abhängig. So wurde Palma de Mallorca pro Woche ca. 200 mal angefliegen bzw. wieder verlassen.
- Ryanair verzichtete ganz auf ein Code Sharing mit anderen Fluggesellschaften. Im Gegensatz dazu hatte Air Berlin eine derartige Übereinkunft mit HapagFly abgeschlossen, wobei die gemeinsam betriebenen Flugrouten jeweils nur von einem der beiden Partner bedient wurden.
- Auch hinsichtlich der angesprochenen Kundengruppen unterschieden sich die beiden Gesellschaften erheblich voneinander: Während Ryanair hauptsächlich preisbewusste Privatpersonen im Visier hatte, zielte Air Berlin auch auf Geschäftsreisende.
- Ryanair betrieb konsequenter als Air Berlin eine Kostenführerschaftsstrategie. Während Ryanair so gut wie keine frills (= Zusatzleistungen vor und während des Fluges) anbot, stellte Air Berlin derartige Zusatzleistungen bereit. Diese Zusatzleistungen wurden von Air Berlin als Alleinstellungsmerkmal angesehen. Air Berlin sah sich daher aufgrund des größeren Serviceumfanges als Nischenanbieter im Segment der Low-Cost Carrier. Ohne Preisaufschlag angeboten wurden beispielsweise eine Sitzplatzreservierung, die Durchleitung von Gepäck bei Anschlussflügen, die Mitnahme sperriger Gepäckstücke, eine größere Auswahl an freien Zeitschriften an Bord, nichtalkoholische Getränke sowie warmes Essen und Snacks. Dementsprechend schnitt Air Berlin in zahlreichen Tests, welche die Qualität des Leistungsangebots berücksichtigten (z. B. ADAC Traveller 2006; Stiftung Warentest 2005; Holiday Check 2005; Skytrax (Low Cost Airline Service Excellence Award) 2006) besser ab als Ryanair.
- Während Ryanair ausschließlich einen Einzelplatzverkauf betrieb und keine Charterflüge durchführte, bediente sich Air Berlin beider Distributionsformen.
- Während Ryanair ausschließlich one-way-tickets verkaufte, befanden sich bei Air Berlin auch Hin-und-Rückflug-Tickets im Angebot.
- Bei Ryanair war die buchungszeitpunktabhängige Preisspreizung noch ausgeprägter als bei Air Berlin. So konnte beispielsweise bei Ryanair der Preis für einen London-Dublin-Flug zwischen 0,99 Euro und 199,99 Euro (zuzüglich Steuern und Gebühren) variieren.
- Während Ryanair keinerlei Preisnachlässe für Sondergruppen von Kunden kannte, bekamen diese bei Air Berlin Nachlässe. So erhielten z. B. Kinder unter 2 Jahren eine 90 %ige Ermäßigung und Kinder unter 12 Jahren eine 33 %ige Ermäßigung.

- Während Ryanair keinerlei Vielflieger- und Unternehmenstarife anbot, hatte Air Berlin derartige Programme aufgelegt (Air Berlin Top Bonus-Vielfliegerprogramm; Air Berlin Corporate-Programm; Yflex-Programm).
- Bei Ryanair spielte das Internet als Vermarktungsplattform eine wesentlich größere Rolle als bei Air Berlin. Bei Ryanair wurden über 96 % der Buchungen über www.ryanair.com vorgenommen; bei Air Berlin lag der entsprechende Anteil deutlich unter 50 %.

Quellen: Schäfer 2003; Butcher/Sanders/Founders 2006; Gill 2006; Jagersma/Gorp 2006; o. V. 2006o; o. V. 2006p; o. V. 2006q; o. V. 2006r; o. V. 2006s; o. V. 2006t.

4.5.5.3 Konfigurative Sparsamkeit oder: Begrenzte Anzahl von Gestalten in der Realität

*Existenz weniger
Gestalten*

Die Annahme einer konfigurativen Sparsamkeit meint, dass die Anzahl der in der Realität vorliegenden Konfigurationen bzw. Gestalten relativ gering ist. Sie ist jedenfalls weitaus geringer als die Gesamtzahl der Fälle, die bei einer systematischen Kombination aller möglichen Ausprägungen sämtlicher betrachteter Variablen denkbar sind.

7 Gründe

Die relativ geringe Anzahl an Konfigurationen bzw. Gestalten ist siebenfach begründet (vgl. Wolf 2000b und die dort angegebenen Quellen). Erstens sind Organisationen kontextgetriebenen Selektionsprozessen ausgesetzt (vgl. Abschnitt 4.3.4.1 – Populationsökologie). Zweitens sorgen Organisationen im Falle einer *drohenden* Systemineffizienz selbst für die Anpassung von Kontext und System. Drittens vertragen sich nicht alle Ausprägungen der Kontext- und Gestaltungsvariablen miteinander; manche Kombinationen schließen sich sogar logisch aus. Viertens sind in Organisationen Faktoren wie Gewohnheitslernen, historische Bedingtheit von Handlungen, kognitive Grenzen von Entscheidungsträgern, „Wucht der Bürokratie“ oder Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen bedeutsam. Als Folge dessen werden die Variablen nicht graduell angepasst. Fünftens streben Organisationen nach einer Ökonomie des organisationalen Wandels. Sechstens sind viele Organisationsvariablen durch ein diskretes Wesen gekennzeichnet (Bruch/Gerber/Maier 2005). Und schließlich investieren viele Organisationen erheblich in die Pflege ihrer Organisationskultur. Im Mittelpunkt dieser Kulturpflege steht die Annäherung der Werthaltungen von Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung. Wenn dieses Unterfangen gelingt, dann ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Organisationsangehörige während ihres Arbeitsprozesses zu Gestaltungsformen greifen, die einander

ähnlich sind, und dies steigert im Gesamteffekt ebenfalls die Stimmigkeit der Gestalten von Organisationen.

Aufgrund der hohen Wirkungskraft der vorgenannten Faktoren ist anzunehmen, dass in der Realität nur ein Bruchteil der theoretisch möglichen Konfigurationen vorhanden bzw. lebensfähig ist.

4.5.5.4 Quantensprünge oder: Muster der Weiterentwicklung von Unternehmen über die Zeit hinweg

Zu den zentralen forschungsleitenden Annahmen des Gestaltansatzes gehört zweifellos die Vermutung, dass die Struktur des komplizierten Beziehungsgeflechts organisationaler Merkmale im Zeitablauf Veränderungen unterworfen ist. Gestaltforscher plädieren für ein dynamisches Verständnis des Fit-Konzepts, welches dem Schießen auf eine bewegliche Zielscheibe sowie der Vorstellung eines dynamischen Gleichgewichts gleicht, wie es die Systemtheorie (vgl. Abschnitt 3.3) kennt (Ashmos/Huber 1987).

Die Relativierung der Zeitstabilitätsannahme darf nun freilich nicht dahingehend missverstanden werden, dass alle in Organisationen bestehenden Zustände als ständig im Fluss begriffen werden. Stattdessen werden sogar zahlreiche Variablenbeziehungen als *vergleichsweise* robust vermutet. Gestalten seien mehr sind als lediglich Augenblicke bestehende Anordnungen, die sofort nach ihrem Auftreten wieder zerfallen (Miller/Friesen 1980a). Für die Angemessenheit dieser Annahme lassen sich sowohl theoretische Argumente als auch empirische Belege vorbringen. Die theoretische Untermauerung liefern die zahlreichen und vielfältigen Phasenmodelle der unternehmerischen Entwicklung, die im Gegensatz zu der Mehrzahl der oben erwähnten Typologien nicht nur Bündel in sich stimmiger Konfigurationen bereitstellen, sondern in Ergänzung hierzu aufzeigen, dass eine bestimmte – nämlich die von den jeweiligen Forschern präsentierte – *Abfolge* von Konfigurationen schlüssig ist. In der empirischen Dimension haben Forscher wie Chandler (1962) oder Channon (1973) eine indirekte Legitimation beige-steuert, ist es ihnen doch gelungen, relativ konsistente *Realtypen* von Umwelt- und Unternehmensmerkmalen zusammenzustellen und einen Mainstream der Abfolge dieser Typen zu identifizieren. Explizit getestet wurde die Beständigkeit unternehmerischer Konfigurationen bzw. Gestalten und deren Abfolgemuster in den Studien von Miller und Friesen. In einer ersten Studie war es möglich, die in 36 Unternehmen festgestellten 135 Übergangsperioden („transition periods“) neun gemeinsamen Übergangsgestalten („transition gestalten“) zuzuweisen (Miller/Friesen 1980b).

*Übergänge
zwischen Fits*

*Schubweise
Entwicklung*

Quantum-Perspektive

Im Zentrum der Aussagenelemente des Gestaltansatzes sind überdies Vermutungen hinsichtlich der Stetigkeit bzw. Nichtstetigkeit der Weiterentwicklung von Unternehmen über die Zeit hinweg angelagert. Mit der *Piecemeal-Perspektive* sowie der *Quantum-Perspektive* kommen prinzipiell zwei Alternativen in Betracht (vgl. Wolf 2000b). Erstere postuliert eine stetige, Letztere eine schubweise Weiterentwicklung von Konfigurationen bzw. Gestalten; als eine Abfolge von Ruhephasen („momentum periods“) und Übergangsphasen („transition periods“). Diesbezüglich wird von den Gestaltforschern die Quantum-Perspektive bevorzugt. Weiterentwicklungen von Konfigurationen bzw. Gestalten sind danach (1) selten an der Zahl, (2) groß in ihrem Ausmaß, (3) impulsartig in ihrem Auftreten und (4) konzertiert in ihrer Erscheinung.

Ursachen für Quantum Jump

Wolf (2000b) hat Gründe für die Quantensprungartigkeit der Weiterentwicklung von Unternehmen aufgezeigt. Seiner Auffassung zufolge treten Gestaltwechsel *selten* auf, weil (1) Manager aufgrund ihres Wissens um die begrenzte „Biegsamkeit“ bzw. „Belastbarkeit“ unternehmerischer Strukturen und Prozesse permanente Anpassungen scheuen, (2) Manager ein Gespür für Gestalten haben und daher bestehende, in sich stimmige Gestalten so lang wie möglich schonen, (3) Manager wissen, dass viele der in Unternehmen auftauchenden und für wichtig erachteten Themen keine dauerhafte Bedeutung besitzen (sie reagieren also nicht auf jede kleine Umweltveränderung), (4) Manager sind sich bewusst, dass Gestaltübergänge einen großen Verbrauch an Ressourcen (z. B. Projektteams einrichten, Berater finanzieren oder Hardware umstellen) bedingen und (5) oft das Timing nicht passt (dann, wenn eigentlich ein Gestaltwechsel erforderlich wäre, fehlt es im Unternehmen an den nötigen Mitteln). Gestaltwechseln sei eine *außergewöhnliche Intensität* zu eigen, weil (1) das übliche Hinausschieben von Anpassungen umso intensivere Modifikationen erforderlich macht, (2) Individuen in Stresssituationen dazu tendieren, überzogen zu agieren und (3) Manager im Verlauf von Wandelsprozessen ihre Unternehmen oft mit den branchenbesten Unternehmen vergleichen, was zu Extremanpassungen führt. Gestalt-Switches würden *impulsartig* erfolgen, weil Übergangsprozesse bzw. -phasen kostenintensiv und energieverwappend sind (man will „die Sache schnell hinter sich bringen“), (2) Unternehmen während dieser Phasen in dichter Abfolge eine Vielzahl intermediärer Übergangskonfigurationen durchlaufen, die im Widerspruch zu dem natürlichen Streben nach innerer Harmonie stehen und (3) Manager daran interessiert sind, diese Spannungszustände schnell zu überwinden (Leker 2000). Schließlich würde die Anpassung *in konzertierter Form* geschehen, weil eine sukzessive Anpassung, innerhalb der ein partialisierender Wandel von einer oder zwei Kernvariable(n) erfolgt, die unternehmerische Balance gefährden und bestehende Komplementaritäten zerstören würde (vgl. Box 25).

Box 25

Momentum und Revolution in der Praxis: Daimler

In der Unternehmenspraxis wird die Abfolge von Phasen relativer Stabilität und schubweiser Weiterentwicklung von Variablenkonfigurationen nicht selten durch die Schlüsselpersonen an der Hierarchiespitze bestimmt. Während sich Konfigurationen im Verlauf der Amtszeit von Top-Managern vielfach relativ wenig verändern, kommt es nach personellen Wechsels häufig zu quantensprungartigen Umwälzungen. Dies lässt sich auch am Beispiel der Daimler-Benz AG bzw. deren rechtlichem Nachfolgern, der DaimlerChrysler AG und der Daimler AG, zeigen.

So war die Strategie der Daimler-Benz AG bis hinein in die Amtszeit der Vorstandsvorsitzenden *Joachim Zahn* (1965-1979) und *Gerhard Prinz* (1980 bis 1983) durch eine weitgehende Konzentration auf das Kraftfahrzeuggeschäft (PKW sowie LKW und Omnibusse) gekennzeichnet. In sämtlichen dieser Kraftfahrzeugarten war dabei eine Ausrichtung auf das Luxussegment (Premiumklasse) charakteristisch. Für den PKW-Bereich bedeutete dies, dass auf Aktivitäten in der Mittel- und Kompaktklasse verzichtet wurde. Zumindest im PKW-Bereich wurden die Auslandsmärkte fast ausschließlich in der Form von Exporten bearbeitet. Lediglich im LKW- und Omnibusbereich fanden sich ausländische Produktionsstätten nennenswerten Ausmaßes; z. B. Euclid oder Freightliner. Bei Nachfrageanstiegen wurden die bestehenden Kapazitäten nur sehr zögerlich ausgeweitet, auch wenn hierdurch die Kunden teilweise sehr lange Zeit auf die Auslieferung bestellter Fahrzeuge warten mussten. In dieser Epoche fanden in dem Unternehmen keine nennenswerte Diversifikationen in Geschäftsfelder außerhalb des Kraftfahrzeugbaus statt. Spiegelt man dieses Strategiemuster an der von Miles und Snow (1978) vorgelegten Typologie strategischer Grundhaltungen, dann ist die Daimler-Benz AG dieser Zeit als ein Hybrid aus Prospektor und Verteidiger zu bezeichnen, weil sie einerseits technologische Lösungen der höchsten Kategorie realisierte, andererseits stets ihrer angestammten Domäne Kraftfahrzeugbau treu blieb.

In der Amtszeit von *Werner Breitschwerdt* (1983 bis 1987) wurden einige wesentliche Strategieänderungen vorgenommen, welche dann in der Ära von *Edzard Reuter* (1987 bis 1995) eine noch stärkere Intensivierung fanden. Im Hinblick auf den PKW-Bereich ist zunächst der Eintritt in die Kompaktklasse zu nennen, welcher im Jahre 1982 mit der Vorstellung des „190ers“ vollzogen wurde. Zwar erfolgte die Einführung des „190ers“ ein Jahr vor dem Amtsantritt Breitschwerdts; dieses Fahrzeug ist jedoch eindeutig als dessen „Kind“ zu bezeichnen. Auf der anderen Seite wurde die Technology-Push-Strategie – trotz geringfügiger Konzessionen – weiter verfolgt: Die Fahrzeuge sollten immer vorrangig von der im Unternehmen vorhandenen außerordentlichen Ingenieurkunst geprägt sein. Zu denken ist etwa an die Entwicklung des „Hubscheibenwischers“ während der Ära Breitschwerdt, für den am Markt kein spezifischer Bedarf bestand. Breitschwerdt betonte: „Es entspricht unserem Selbstverständnis, dass wir ... in den drei Segmenten, in denen wir vertreten sind, jeweils das Spitzenprodukt anbieten wollen.“ Weiterhin fällt in diese Epoche die Diversifikation des Unternehmens in Geschäftsfelder außerhalb des Kraftfahrzeugbereichs. Obwohl dieses mit dem Begriff „integrierter Technologiekonzern“ belegte Strategiemuster insb. für die Amtszeit Reuter gilt, wurden die tragenden Grundpfeiler bereits von Breitschwerdt errichtet: Zunächst erfolgte im

Jahre 1985 die Übernahme von MTU, Dornier und AEG, bevor dann 1989 MBB und 1992 Fokker erworben wurden. Zu diesem Muster gehört auch die Gründung der Deutsche Aerospace AG (DASA) aus Teilen der vorgenannten Unternehmen im Jahre 1989 und der Debis GmbH im Jahre 1990 sowie der Zusammenschluss der eigenen Verkehrstechnik-Division mit derjenigen der ABB zur Adtranz. In dem Aktionsplan von Breitschwerdt und Reuter ist die strategische Grundhaltung des Risikostreuers („analyzer“) zu erkennen.

Die nachfolgenden Vorstandsvorsitzenden *Jürgen Schrempp* (1995 bis 2005) und *Dieter Zetsche* (seit 2005) krempelten das Unternehmen erneut radikal um und verabschieden sich in vielerlei Hinsicht vom vorigen Strategiemuster. So ist im Bereich des Kraftfahrzeugbaus eine Abkehr von der einseitigen Technology-Push-Strategie zu erkennen: Seither findet sich eine stärkere Berücksichtigung der in den jeweiligen Märkten herrschenden Bedürfnisstrukturen (Market-Pull) – selbst dann, wenn dies an dem Nobelimage des Unternehmens kratzen könnte. Zu nennen ist etwa die wesentlich intensivierte Betätigung im Kompakt- und Kleinstwagenbereich (vor allem A-Klasse und Smart) sowie der erhebliche Bedeutungsgewinn von Kostenargumenten in den leistungswirtschaftlichen Prozessen des Unternehmens. Aber auch der Start einer Modelloffensive noch nie dagewesenen Ausmaßes ist Ausdruck dieser neuen Ausrichtung. Hinsichtlich der Geschäftsfeldauffächerung kam es zu einer Abkehr von der Idee des integrierten Technologiekonzerns. Zu nennen ist hier insb. der Verkauf von Verlustbringern wie AEG, Adtranz, Dornier und Fokker. Charakteristisch ist somit die Rückbesinnung auf das Kraftfahrzeuggeschäft. Weiterhin ist eine Weiterverfolgung der produktionsseitigen Internationalisierung des Unternehmens festzustellen, die sich vor allem in der Ausweitung der Auslandsproduktion von PKWs (z. B. Gründung des Werkes in Tuscaloosa, Alabama, U.S.A., im Jahre 1997) sowie der Fusion mit bzw. Übernahme der Chrysler Corp. im Jahre 1998 manifestiert, von der man sich zwischenzeitlich wieder getrennt hat. Heute verfügt das Unternehmen Daimler AG 27 Auslands-Produktionsstätten in 17 Ländern. Offensichtlich ist auch ein drastischer Ausbau der Produktionskapazitäten im Kraftfahrzeugbereich, womit bewusst das Risiko von Überkapazitäten eingegangen wird. Die Gesamtinterpretation dieses Strategiemusters ist eindeutig: Während Breitschwerdt und Reuter eine geschäftsfeldbezogene Risikostreuungsstrategie verfolgten, strebten Schrempp und Zetsche eine länderbezogene Risikostreuungsstrategie an.

Bei einer Gesamtbetrachtung dieser drei Epochen fällt weiterhin auf, dass grundlegende Strategiewechsel jeweils in den ersten Amtsjahren der Vorstandsvorsitzenden vollzogen wurden und dass diese im Verlauf ihrer Amtszeiten den gewählten Strategiemustern weitgehend treu blieben. Tiefgreifende Veränderungsprozesse liefen also exakt so ab, wie es die Vertreter des Gestaltansatzes vermuten.

Quellen: Miles/Snow 1978; Kruk/Lingnau 1986; Oesterle 1999; Grässlin 2002; Grässlin 2005; Macharzina/Wolf 2018; Daimler 2019.

4.5.6 Vergleich des Gestaltansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Bei Entwicklung des organisations-, management- und unternehmensführungsbezogenen Ablegers des Gestaltansatzes sind die Besonderheiten, Stärken und Schwächen zahlreicher anderer auf diesen Erkenntnisbereich ausgerichteter Theorien berücksichtigt worden. Dies ermöglicht es, den Gestaltansatz mit einer relativ großen Zahl an Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien in Verbindung zu bringen. Intellektuelle Brücken bestehen insb. zum Bürokratiemodell, zur Systemtheorie, zur Situations- und Interaktionstheorie, zur verhaltenswissenschaftlichen Theorie, zur Evolutionstheorie, zum institutionalistischen Ansatz sowie zum ressourcenbasierten Ansatz.

Unter den Konzeptionen der Altmeister der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie ist insb. das Webersche Bürokratiemodell mit dem Gestaltansatz verwandt. Wie oben dargelegt ist mit der Bürokratie eine der ersten voll elaborierten Gestalten gegeben, die sowohl ein theoretisches als auch ein empirisches Fundament aufweist. Die Webersche Bürokratie steht somit irgendwo zwischen Typologien und Taxonomien. Die Systemtheorie und der Gestaltansatz entsprechen sich insofern sehr, als beide eine komplexe Vernetztheit von Systemen annehmen. Im Gegensatz zur Systemtheorie bemüht sich der Gestaltansatz jedoch um eine inhaltliche Spezifikation dieser Variablenetze. Dass die Situationstheorie als Vorläufer des Gestaltansatzes zu bezeichnen ist, wurde am Anfang dieses Abschnittes bereits erwähnt. Dort wurde der Gestaltansatz als eine facettenreichere und längsschnittorientierte Weiterentwicklung der Situationstheorie bezeichnet.

Diese Besonderheit des Gestaltansatzes rechtfertigt es auch, diesen mit der Interaktionstheorie in Verbindung zu bringen. Auch diese geht von einem komplexen Variablengeflecht aus; auch diese gibt das Streben nach eindeutigen Wirkungsrichtungen zwischen Kontext und Gestaltung auf. Elemente der verhaltenswissenschaftlichen Theorie werden insofern vom Gestaltansatz aufgenommen, als dieser eine Einbeziehung von Personvariablen in die Konfigurations- bzw. Gestaltanalyse anmahnt. Von der Evolutionstheorie hat der Gestaltansatz den Gedanken entlehnt, dass die Anzahl realer Konfigurationen aufgrund stark ausgeprägter umweltselektiver Kräfte gering ist. Genau so wie der evolutionstheoretische Ansatz (vgl. insb. Abschnitt 4.3.4.1) und der institutionalistische Ansatz vermutet der Gestaltansatz eine Trägheit organisationaler Gestaltungsformen. Schließlich ist der ressourcenbasierte Ansatz mit dem Gestaltansatz verwandt, weil er vermutet, dass Kernkompetenzen nicht zuletzt von einer amalgamartigen Verschmelzung von Einzelvariablen herrühren.

Bürokratiemodell

Systemtheorie

Situationstheorie

*Verhaltens-
wissenschaftliche
Theorie*

*Evolutions-
theorie*

*Ressourcenba-
sierter Ansatz*

Beurteilung

Stärken

4.5.7 Kritische Würdigung des Gestaltansatzes

Die Vorzüge und Nachteile des Gestaltansatzes sind anderswo (Henselek 1996; Wolf 2000b und die dort angegebenen Quellen) umfassend diskutiert worden. Daher kann hier eine kompakte Auseinandersetzung erfolgen (Macharzina/Engelhard 1984; Niemeier 1986; Meyer/Tsui/Hinings 1983; Scherer/Beyer 1998).

Auf die positive Seite der Waagschale sind sieben Argumente zu legen. Erstens kann der Gestaltansatz insofern „*intuitively appealing*“ gelten, als das für den Ansatz typische multivariate Vorgehen einer urmenschlichen Neigung entspricht. Insbesondere scheint dieses Vorgehen gut zur Natur vieler betriebswirtschaftlicher Fragestellungen zu passen. Zu verweisen ist hier insb. auf den Bereich unternehmensführungsbezogener und strategiezentrierter Entscheidungen, die ohne Berücksichtigung vielfältigster quantitativer und qualitativer Aspekte nicht erfolgreich gehandhabt werden können. Vor allem seit den siebziger Jahren in einer ganzheitlichen Abstimmung interner Gestaltungsvariablen mit dem Kontext als zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen gesehen. Zweitens könnte der Gestaltansatz zu einer Überwindung der Bruchstückhaftigkeit unseres Wissens beitragen. An anderer Stelle ist ja bereits betont worden, dass viele empirische Befunde ausschnittshaft und inhaltlich widersprüchlich sind. Diesbezüglich ist dem Gestaltansatz ein *konfliktlösendes Potenzial* zu eigen. Er dürfte zu einer Integration bzw. Konsolidierung des im Laufe von vierzig Jahren situationstheoretischer Forschung aufgelaufenen Wissensbestandes beitragen. Drittens ist im Gestaltansatz eine reizvolle Alternative zu sehen, weil er uns zeigt, *dass weder eine einseitig deterministisch-reaktive noch eine einseitig proaktive Sichtweise der Unternehmens-Umwelt-Beziehung angemessen ist*. Viertens stellt die in der Mitte des Gestaltansatzes stehende „Äquifinalitätsannahme“ eine *argumentative Bereicherung* der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung dar. Fünftens besteht das primäre Ziel gestaltorientierter Forschung in der *Identifikation von Gemeinsamkeiten von Unternehmen* und nicht im Herausarbeiten von zwischen diesen bestehenden Unterschieden. Dies ist zu loben. Gestaltforscher sind in der Lage aufzuzeigen, ob und wenn ja welche Unternehmen in welcher Hinsicht einander gleichen. Diese Eigenart ist gerade für den in der westlichen Hemisphäre sich vollziehenden Wissenschaftsbetrieb von erheblicher Bedeutung, da das dort gebräuchliche Denken vorrangig auf die Identifikation von Unterschieden und weniger auf das Aufzeigen von partnerschaftlich geteilten Merkmalen ausgerichtet ist (vgl. Abschnitt 3.3.5). Sechstens weiß das Plädoyer des Gestaltansatzes für *längsschnittorientierte Forschungsbemühungen* zu gefallen. Hierdurch ist es möglich, Kausalitätsstrukturen und -richtungen zu identifizieren. Die Auseinandersetzung mit Abfolgen von ökonomisch relevanten Ereignissen ist aber auch deshalb bedeutsam, weil sich zahlreiche unternehmensführungsbezogene

Handlungen nicht als Ergebnisse gegenwärtiger, sondern zeitlich vorgelagerter Ereignisse darstellen und weil auch die von den Handlungen ausgehenden Wirkungen nur in Sonderfällen echtzeitgerecht einsetzen. Und siebentens stellen gestaltsuchende Studien *tragfähige Kompromisse* zwischen einem nach nomologischen Gesetzmäßigkeiten strebenden situativen Forschungsansatz und auf Einzelunternehmen ausgerichtete Fallstudien dar.

Im Bereich der *Nachteile* des Gestaltansatzes sind generelle Probleme von solchen spezifischen Problemen zu trennen, die auf Typologien bzw. auf Taxonomien bezogen sind.

Schwächen

Im Bereich der generellen Probleme erscheinen sieben Einwände berechtigt. Erstens sind bislang lediglich *sehr dürftige Belege für die Existenz von Gestalten in der Organisationswirklichkeit* verfügbar. Die Befundarmut rührt einerseits daher, dass auf dem Gestaltansatz fußende empirische Untersuchungen relativ selten durchgeführt worden sind, ist andererseits aber auch darin begründet, dass es nur in einem Teil der gestaltorientiert ausgerichteten Forschungsprojekte gelungen ist, die Existenz und momentüberdauernde Gültigkeit von Gestalten nachzuweisen (als Beispiele für die wenigen Studien, in denen ein Nachweis für die schubweise Entwicklung von Unternehmen erbracht worden ist, können die Arbeiten von McNamara und Baden-Fuller (1999) sowie Eckert und Mayrhofer (2005) gelten). Deshalb sehen manche in der Gestaltforschung sogar ein unbegründetes Geschäft mit der Hoffnung auf ein hohes Maß an Ordnung, das es in der Realität nicht gibt. Die gestaltorientierte Forschung müsse ihr vorrangiges Ziel, Komplexität zu reduzieren, zwangsläufig verfehlen. Begründet wird dieser Pessimismus mit Befunden der deskriptiven Entscheidungsforschung, wonach viele der betriebswirtschaftlichen und insb. im höheren Managementbereich vollzogenen Entscheidungsprozesse nicht nur undurchsichtige, sondern überdies rational nicht durchdringbare Kampfspiele darstellen, bei denen nicht das bessere Argument sowie die zielgerechteste Handlungsalternative die Oberhand behalten, sondern jene Plädoyers bzw. Aktionsmuster, welche von der jeweils einflussstärksten Partei vertreten werden. Vor dem Hintergrund dieser Undurchsichtigkeit mag es vielleicht noch möglich sein, einzelne bivariate Zusammenhänge zu identifizieren; kaum gelingen dürfte es, vielgliedrige, komplexe Variablenentsprechungen aufzudecken. Für unwahrscheinlich wird es insb. gehalten, Konfigurationen bzw. Gestalten identifizieren zu können, die interne *und* externe Variablen überspannen. Weiterhin wird zweitens betont, dass das menschliche Denken eben doch nicht ganzheitlich sei. Individuen würden dazu tendieren, komplexe Zusammenhangsketten durch eine Serie überschaubarer Wenn-Dann-Sätze abzubilden. Die herkömmliche Situationstheorie sei somit menschengerechter als der Gestaltansatz. Drittens betonen die Kritiker, dass eine gestaltorientierte Forschung die Identifikation ideal- bzw. realtypischer Variablensettings zum

Ziel habe und dass sie aufgrund dieser Bevorzugung von „Gesamtschauen“ nicht detailliert prüfen könne, ob die einzelnen Bestandteile und Glieder des konfigurativen Gefüges durch das zu fordernde hohe Maß an Aussagekraft, Plausibilität und Zusammenhangsdichte gekennzeichnet sind. Forscher, welche an der Entwicklung von Modellen mit multiplen Fits interessiert seien, würden also die einzelnen Konstrukte und funktionalen Beziehungen nicht mehr mit jener argumentativen und messtechnischen Präzision behandeln (können), die bei jenen Kollegen vorzufinden sei, die sich auf wenige Variablen konzentrieren. Überdies wird viertens vermutet, dass die von den Gestaltforschern glorifizierten *ausgewogenen Variablenkonfigurationen* – „gute Fits“ – *durchaus auch schädliche Konsequenzen* für Unternehmen und die in ihnen tätigen Individuen auslösen können. Ein zuviel an Harmonie würde ein allgemeines Sättigungsgefühl und daher eine Minderung der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen bewirken. Wohlkonfigurierte Unternehmen seien der Gefahr ausgesetzt, zu einfach, zu monolithisch, zu stark von *einer* Weltsicht geprägt und zu sehr von wenigen Funktionsbereichen beherrscht zu werden (Miller 1996). Fünftens sei es dem *Gestaltansatz nicht gelungen, präzise Hinweise bereitzustellen, wie viele und welche Variablen zur Bestimmung von Gestalten herangezogen werden sollten*. Sechstens stellte die für den Gestaltansatz typische *Quantum-Jump-Annahme* eine Zielscheibe konzeptioneller Kritik dar. Im Gegensatz zur Sichtweise der Gestalttheoretiker wird vermutet, dass sich unternehmensinterne Variablen bei einer Änderung von Kontextfaktoren nach und nach anpassen und die Variablen gleichsam „an benachbarter Stelle einen neuen Fit suchen“. Schließlich wird siebtens eine *Diskussion um die Linearität bzw. Nichtlinearität von Variablenbeziehungen* entfacht.

Kritik an Typologien

Die *typologische* Gestaltforschung sieht sich sechs Einwänden ausgesetzt. Erstens sei es bei einem beträchtlichen Anteil der verfügbaren Typologien unterlassen worden, diese auf *Variablen von großer konzeptioneller Bedeutung* zu beziehen. Zweitens seien einige von ihnen so ungenau beschrieben, dass sie dem zu fordernden *Kriterium der Falsifizierbarkeit* (vgl. Abschnitt 1.3) nicht einmal in Ansätzen genügen würden. Es sei nicht möglich, sie empirisch zu testen. Überdies sei drittens in vielen Fällen nicht elaboriert worden, *warum die in ihnen verankerten Variablenausprägungen in eben der vorgestellten Form miteinander interagieren*. Viertens fehle es vielen Typologien an einer klaren *theoretischen Prägung*. Es sei unterlassen worden, sie aus einem übergeordneten Erklärungssystem (z. B. evolutionstheoretischer Ansatz, Informationsverarbeitungsansatz oder institutionalistischer Ansatz) herzuleiten. Fünftens würden es verschiedene Typologien unterlassen, *mehrere Konfigurationen einander gegenüberzustellen und diese zu kontrastieren*. Er fehle an einem Denken in Alternativen. Und schließlich mangle es sechstens einigen Typologien an einem *hinreichenden Neuigkeitsgrad*.

Kritik an Taxonomien

Die *taxonomische* Gestaltforschung sieht sich zwölf Einwänden gegenüber. Erstens sei es beklagenswerterweise *eher unwahrscheinlich*, im Rahmen derartiger Untersuchungsbemühungen *interpretierbare Konfigurationen* bestimmen zu können. Zweitens werde die empirische Gestaltbestimmung auch deshalb zu einer *problematischen Angelegenheit*, weil Unternehmen ihre *Fit-Überlegungen nicht nur auf das Hier und Jetzt, sondern vorrangig auf die Zukunft beziehen*. Drittens würden Manager bisweilen bewusst einen (zeitlich befristeten) *Misfit-Zustand in Kauf nehmen, um hernach ein höheres Stimmigkeitsniveau zu realisieren*. Auch dies mindere die Erfolgsaussichten der taxonomischen Gestaltfindung. Viertens würden die Taxonomiker – mehr noch als die „Typologen“ – auf eine Einbettung ihrer Konfigurationen in übergeordnete Theorieansätze verzichten. Unzureichend sei fünftens die vielfach bestehende *Ausblendung entwicklungsorientierter Aspekte in der taxonomischen Gestaltforschung*. Uneinigkeit und damit unklare Verhältnisse herrschten sechstens hinsichtlich der *Gewichtung der in den Gruppierungsprozess einfließenden Variablen*. Während manche Forscher einen unterschiedlichen unternehmenspolitischen Gehalt verschiedener Gestaltungsbereiche diagnostizieren und daher für eine Ungleichgewichtung alternativer Kontext- und Gestaltungsvariablen plädieren, lehnen andere dies mit der Begründung ab, dass es kaum möglich sein dürfte, verlässliche Anhaltspunkte zu finden, die eine *bestimmte* Form der Ungleichgewichtung rechtfertigen würden. Siebtens würden viele taxonomische Forschungen *auf viel zu kleinen Samples beruhen*. Achters ist die *beherrschende Gruppierungsmethode der taxonomischen Forschung – die Clusteranalyse – in den vergangenen Jahren scharf kritisiert worden*. Sie führe zu keinen eindeutigen Ergebnissen. Sogenannte Mixture-Models könnten hier weiterhelfen. Weiterhin kann neuntens mit Gould und Kolb (1964, zit. nach Veliyath/Srinivasan 1995, S. 212) betont werden, dass „a gestalt is a process that cannot be explained by mere chaos of the blind combination of essentially unconnected causes“. Daher ist zu fragen, ob die im Rahmen taxonomischer Analysen üblicherweise genutzten Gruppierungsverfahren der auf die Identifikation harmonischer Variablenanordnungen ausgerichteten Grundidee des Gestaltansatzes überhaupt gerecht werden. Zehntens weiß nicht zu gefallen, dass die Forderung des Gestaltansatzes nach einer (verstärkten) *Durchführung von Längsschnittuntersuchungen* von der taxonomischen Forschungsrichtung bislang nur vereinzelt befolgt worden ist. Aufgrund ihrer Nichtberücksichtigung ist es nur eine logische Konsequenz, dass *bislang praktisch keine Taxonomie verfügbar ist, deren über den Moment hinausreichende Gültigkeit belegt ist*. Anlass zu einer gewissen Sorge gibt elftens die *Art und Weise, in der die Fallstudienmethode in verschiedenen taxonomischen Untersuchungen angewandt worden ist*. Schließlich weisen die bislang vorliegenden clusteranalytischen Verfahren zur Konfigurations- bzw. Gestaltidentifikation einen logischen „Fehler“ auf. Sie bilden die Cluster ausschließlich nach dem Kriterium der Distanz zwischen den Ausprägungen der Unternehmen hin-

sichtlich der berücksichtigten Variablen. Nicht berücksichtigt wird im Gruppierungsprozess die „innere Logik“ der Gestalten; also die Frage, ob die in einem Cluster vorhandenen Ausprägungen der Variablen Sinn machen. Eine interessante Alternative könnte hier das GLIMIX-Verfahren darstellen, das sich dem Vernehmen nach im Marketing bewährt hat.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.5

1. Zeigen Sie auf, an welchen Mängeln der Situationstheorie der Gestaltansatz ansetzt.
2. Erläutern Sie die Grundgedanken des Gestaltansatzes.
3. Was ist eine Entität?
4. Was ist eine Konfiguration, was eine Gestalt und was ein Archetyp?
5. Rekonstruieren Sie die Herkunft des Gestaltdenkens.
6. Worin unterscheiden sich Typologien und Taxonomien?
7. Sehen Sie Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbücher durch und suchen Sie nach Beispielen für Typologien und Taxonomien.
8. Was versteht man unter dem Fit-Konzept? Weshalb wird der Gestaltansatz bisweilen als strukturelle Kontingenztheorie bezeichnet?
9. Erarbeiten Sie unter Hinzuziehung von Wolf (2000b) die Inhalte der sechs Varianten des Fit-Konzepts.
10. Was versteht man unter Äquifinalität? Suchen Sie nach Beispielen, anhand derer die hohe faktische Bedeutung des Äquifinalitätskonzepts offensichtlich wird. Was kann man aus dem Umstand lernen, dass Air Berlin in die Insolvenz gegangen, Ryanair aber weiterhin erfolgreich ist?
11. Was bedeutet konfigurative Sparsamkeit? Warum dominiert diese in der Realität?
12. Was versteht man unter einer quantensprungartigen Entwicklung? Warum herrscht sie in der Realität vor?
13. Vergleichen Sie den Gestaltansatz mit anderen Theorien der Organisations-, Management- und Unternehmensführungslehre.
14. Kritisieren Sie den Gestaltansatz im Allgemeinen sowie seine Hauptstränge im Besonderen.

4.6 Interpretationsansatz

Das interpretationsorientierte Denken wird nicht nur in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung diskutiert. Vielmehr ist es von einer universell-paradigmatischen Natur. Es betrifft unterschiedliche Disziplinen; seine Anhänger finden sich nicht nur in allen Teilbereichen der Sozialwissenschaften, sondern auch insb. in der Physik, der Mathematik, der Biologie, der Literaturwissenschaft und der Theologie.

Der zentrale Gedanke dieser Denkrichtung, die im Nachfolgenden als Interpretationsansatz bezeichnet werden soll, besteht in der Erkenntnis, dass die für Akteure und deren Entscheidungen relevanten Rahmenbedingungen *nicht objektiv und eindeutig vorgegeben* sind, sondern von den Akteuren ausgedeutet werden müssen. Diese Deutungsprozesse ereignen sich im sozialen Feld, wodurch es zu einer sozialen Konstruktion der Wirklichkeit kommt.

Die nachfolgenden, auf den Interpretationsansatz ausgerichteten Darlegungen sind in sechs Teilabschnitte gegliedert. Zunächst werden die Entstehungsgeschichte und Vorläufer des Interpretationsansatzes thematisiert. Hernach werden die übergeordneten Grundaussagen des Interpretationsansatzes diskutiert, bevor dann das Verständnis der Interpretationstheoretiker über das Wesen von Organisationen näher betrachtet wird. Teilabschnitt vier ist organisations-, management- und unternehmensführungsforschungsbezogenen Empfehlungen gewidmet, die sich aus dem Interpretationsansatz ableiten lassen. Im Anschluss daran wird ein Vergleich dieses Ansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien geleistet. Wie auch bei den zuvor dargelegten Theorien wird der Abschnitt mit einer kritischen Würdigung geschlossen.

*Übergeordnetes
Paradigma*

Grundgedanke

*Struktur
des
Abschnitts*

4.6.1 Entstehungsgeschichte und Vorläufer des Interpretationsansatzes

Nicht nur in disziplinärer, sondern auch in zeitlicher Hinsicht weist das interpretative Denken eine erstaunliche Bandbreite der Repräsentanz auf. So wurden bereits in den intellektualistischen Konzeptionen des Altertums Deutungsprozesse als typisch für das menschliche Dasein erkannt.

Die Weiterentwicklung des interpretativen Denkens bis hin zur Gegenwart vollzog sich dabei in einer vielstufigen Sequenz wissenschaftlicher Arbeiten. Nachfolgend können lediglich einige der Wichtigsten angesprochen werden:

*Langwährende
Geschichte*

Kant

- Im achtzehnten Jahrhundert fanden sich in den Werken Kants und Humes nennenswerte Anhaltspunkte einer interpretativen Weltsicht. *Immanuel Kant* behandelt in seinem „Prolegomena zu einer jeden künftigen Metaphysik, die als Wissenschaft wird auftreten können“ (1783), die Frage, wie verstehende, über die Sinneswahrnehmung hinausgehende Erkenntnis möglich sei (Wahrnehmung als „Nehmen des Wahren“) und unterscheidet in diesem Rahmen Verstand und Vernunft. Verstand wird dabei als Auseinandersetzung mit *erfahrbaren Objekten* begriffen; Vernunft hingegen als ein Vordringen in die *Welt der Ideen*. Kants Bezug zum interpretativen Denken wird in seiner Feststellung manifest, dass sich die Wirklichkeit (vor allem ihre Anordnung) nicht „draußen“ befindet, sondern durch unseren Erkenntnisapparat aufgebaut bzw. konstruiert wird. Auch geht er als Hauptvertreter des deutschen Idealismus davon aus, dass soziale Realität eher im Geist als in Tatsachen existiert und der Mensch nicht die Dinge an sich, sondern nur deren Erscheinung erfassen kann (Schmid 1994).

Hume

- Aber auch *David Hume* hat in seinen erkenntniskritischen Abhandlungen (insb. in seinem Hauptwerk „An Enquiry Concerning Human Understanding“ (1751)) für den Interpretationsansatz bedeutsame Erkenntnisbausteine beigetragen. Vor allem mit seiner weithin bekannten Schlüsselformulierung „Wenn B immer auf A folgt, so schließen wir, A sei die Ursache von B; dies ist aber unbeweisbar, es ist bloße Gewohnheit“ hat er Bahn für das interpretative Denken gebrochen.

Weber

- Eine weitere wichtige Zwischenstation interpretativer Denkkultur findet sich, wie in Abschnitt 3.1.1 erwähnt, in *Max Webers* Arbeiten. Bemühungen um ein bloßes wissenschaftliches *Erklären* reichen nicht aus; so sieht es Weber in dem 1904 erstveröffentlichten Aufsatz über die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. Weber erachtete Erklären als ein Mittel des Erkenntnisprozesses, nicht als dessen Ziel. Er betonte, „dass eine objektive Behandlung von Kulturvorgängen in dem Sinne, dass als idealer Zweck der wissenschaftlichen Arbeit die Reduktion des Empirischen auf Gesetze zu gelten hat, sinnlos ist“ (Weber 1968, S. 180). In dieser Feststellung kommt Webers Zurückhaltung gegenüber einem naiv-positivistischen Wissenschaftsverständnis genauso zum Ausdruck wie in der Tatsache, dass er in seinen Konzepten bzw. Publikationen sehr häufig das Wort „Chance“ verwendet hat (z. B. bei den Definitionen der Worte „Macht“ (= die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht) und „Herrschaft“ (= die Chance, Gehorsam für einen bestimmten Befehl zu finden) (vgl. hierzu Abschnitt 3.6.1). Webers Denkwelt ist also durch einen Probabi-

lismus geprägt, bei dem es nicht darum geht, das Empirische auf Gesetze zu reduzieren (Weber 1968; Helle 1992).

- Eine Intensivierung der Diskussion um das interpretative Grundverständnis ist am Ende des neunzehnten Jahrhunderts erfolgt, als die Vertreter des Neukantianismus und der Hermeneutik im Rahmen der Erklärens-Verstehens-Debatte einen Dualismus von Natur- und Geisteswissenschaften vermutet und um die richtige Sichtweise gerungen haben (Osterloh 1993) (vgl. Abschnitt 1.4).
- Unter den wissenschaftlichen Strömungen des zwanzigsten Jahrhunderts können die auf *Paul Dilthey* zurückgehende verstehende Philosophie sowie die von *Edmund Husserl* und *Alfred Schütz* konzeptualisierte phänomenologische Philosophie am deutlichsten mit dem interpretativen Konzept in Verbindung gebracht werden. So sind nach Husserl Erfahrungen und Gefühle immer Erfahrungen bzw. Gefühle *von jemandem*. Zwar versucht die Phänomenologie das jeweils Gegebene so unvoreingenommen, so genau und so vollständig wie nur möglich zu beschreiben; dabei sollen jedoch nicht (nur) der oberflächliche Schein registriert, sondern auch der Wesensgehalt und die Wesensstruktur der Dinge ermittelt werden. Schütz zufolge erfährt soziales Handeln letztlich durch die ihm eigene Sinnkomponente seine Besonderheit. Dementsprechend sehen die Phänomenologen in der „Wesensschau“ ihre zentrale wissenschaftliche Aufgabe (Helle 1992; Osterloh 1993; Kieser 1999f).
- Aber auch das von *George Herbert Mead* und insb. seinem Schüler *Herbert Blumer* entwickelte Konzept des Symbolischen Interaktionismus (zum Überblick vgl. Mead 1995) ist von einem interpretativen Denken durchzogen: Mead und Blumer treten dem menschlichen Verhalten nicht positivistisch gegenüber, sondern verstehend. Sie betonen, dass der Mensch aufgrund seiner Handlungen studiert werden muss und empfehlen damit eine Vorgehensweise, die für interpretative Forschung typisch ist. Da die Individuen in aller Regel ihre Handlungen nicht individuell, sondern als Folge gemeinsamer Aktivitäten mit anderen Individuen vollziehen, fordern die Vertreter des Symbolischen Interaktionismus, individuelle Handlungen als Segmente größerer Handlungszusammenhänge zu studieren. Auch für Mead und Blumer ist also das Handeln von Individuen sozial konstituiert und von der *konkreten* Situation her zu erschließen. Erhebliche Parallelen zwischen dem Symbolischen Interaktionismus und dem interpretativen Denken bestehen auch in der Einsicht, dass Interaktionsstrukturen und Symbolsysteme an die wechselseitige Spiegelung der Mitmenschen in der Face-to-Face-Situation gebunden sind. In der Begegnung von Angesicht zu Angesicht „vollzieht sich das Wechselspiel von Selbstdeutung und Fremddeutung, Erwartung und Erwartungserwartung, Objektgewissheit und Selbstgewissheit, Sinnkonstruktion und

Hermeneutik

*Dilthey,
Husserl,
Schütz*

*Mead,
Blumer*

Sinntradiierung, Bedeutungssicherung und Bedeutungsveränderung, Orientierung und Koorientierung, von Interaktion und Kooperation“ (Soeffner 1989, S. 159).

Adorno

- Die unübersehbaren Verbindungslinien zwischen *Theodor Adornos* Konzept der empirischen Sozialforschung (Adorno 1975) einerseits und dem interpretativen Denken andererseits zeigen sich in Adornos zentralem Hinweis, dass empirische Erkenntnis stets exemplarisch sei. Daten und empirische Befunde über soziale Phänomene, die wir mittels naturwissenschaftlich orientierter Methoden erfassen und verarbeiten, seien vielfach unter widersprüchlichen Bedingungen gesellschaftlich produziert worden.

In disziplinärer Hinsicht reicht die Bandbreite der Verankerung interpretativer Denkkultur wie bereits angedeutet von der Physik bis hin zur Theologie.

Physik und Theologie

- In der *Physik* weiß man schon seit Heisenbergs Formulierung der Unschärferelation, dass jeder Beobachter eine notwendige und nicht auszuschaltende Bedingung in dem von ihm untersuchten Gebiet darstellt. In der *Theologie* sind Deutungsleistungen insofern fest verankert, als die Kernaufgabe dieser Disziplin ja in der Auslegung von im Regelfall stark interpretationsbedürftigen Bibeltexten besteht.

BWL

- Anders als in den Geisteswissenschaften und verschiedenen anderen Teilbereichen der Sozialwissenschaften hat das interpretative Denken in der *Betriebswirtschaftslehre* – insb. in der deutschsprachigen – bislang keine dominante Position erringen können. Manche sehen in ihm immer noch einen Fremdkörper, der nicht gut zum Selbstverständnis der Disziplin passt. Dem interpretativen Denkansatz zugeordnet werden können jedoch Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher wie Steinmann, Schreyögg, Osterloh, Scherer, Kahle oder Klimecki. Der Letztgenannte sah (zusammen mit Probst und Eberl) in der interpretativen Organisationsforschung eine Konsequenz selbstorganisierender Prozesse auf der individuellen Ebene, da nicht nur das Verhalten eines Systems, sondern auch die Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen eigendynamisch verläuft (Klimecki/Probst/Eberl 1991).

Interdisziplinär

- Eine disziplinübergreifend angelegte, wissenschaftstheoretisch ausgerichtete Integration des interpretativen Denkens haben die Vertreter der sogenannten Erlanger Schule (durch Paul Lorenzen begründet; zum Überblick vgl. Lorenzen (1997)) geleistet.

Populärwissenschaftlich

- Für eine weite Verbreitung des interpretativen Denkens im *populärwissenschaftlichen Bereich* haben insb. Heinz von Foerster (1985) sowie Paul Watzlawick (1976) gesorgt.

- Aber selbst in den literarischen Werken von *Schriftstellern* kommt die interpretative Weltansicht zum Ausdruck. So findet sich bspw. in Bertold Brechts Spätwerk „Turandot oder der Kongreß der Weißwäscher“ (1968) folgende Parabel:

Der Lehrer: Si Fu, nenne uns die Hauptfragen der Philosophie!

Si Fu: Sind die Dinge außer uns, für sich, auch ohne uns, oder sind die Dinge in uns, für uns, nicht ohne uns?

Der Lehrer: Welche Meinung ist die richtige?

Si Fu: Es ist keine Entscheidung gefallen.

Der Lehrer: Zu welcher Meinung neigte zuletzt die Mehrheit unserer Philosophen?

Si Fu: Die Dinge sind außer uns, für sich, auch ohne uns.

Der Lehrer: Warum blieb die Frage ungelöst?

Si Fu: Der Kongreß, der die Entscheidung bringen sollte, fand, wie seit zweihundert Jahren, im Kloster Mi Sang statt, welches am Ufer des Gelben Flusses liegt. Die Frage hieß: Ist der Gelbe Fluss wirklich, oder existiert er nur in unseren Köpfen? Während des Kongresses aber gab es eine Schneeschmelze im Gebirge, und der Gelbe Fluss stieg über seine Ufer und schwemmte das Kloster Mi Sang mit allen Kongreßteilnehmern weg. So ist der Beweis, dass die Dinge außer uns, für sich, auch ohne uns sind, nicht erbracht worden.

- Und schließlich finden sich im Bereich der *Malerei*, so z. B. in M. C. Eschers Bildern, zahlreiche Formen bzw. Gebilde, die bewusst mehrdeutig gehalten worden sind. Bemerkenswert ist dabei, dass ein Beobachter, sobald er in einer dieser mehrdeutigen Formen eine bestimmte Figur erkannt hat, nur noch sehr bedingt in der Lage ist, in dieser Form (die ja zunächst unbestimmt ist) andere Figuren zu erkennen. Die Wirklichkeitssicht scheint stets von der Perspektive und dem Hintergrund des jeweiligen Beobachters abhängig zu sein (Wagner/Beenken/Gräser 1995).

4.6.2 Übergeordnete Grundaussagen des Interpretationsansatzes

Die Vertreter des Interpretationsansatzes stellen den Verlauf und die Ergebnisse menschlicher Interpretationsprozesse in den Mittelpunkt ihrer Theo-

riebildung. Mit Interpretationen sind *Auslegungen, Deutungen bzw. Erklärungen* von Zuständen, Personen und den sie betreffenden Informationen gegeben. Im Verlauf eines Interpretationsprozesses werden zunächst bedeutungslose Zeichen bzw. Zeichenfolgen dergestalt Bedeutungen zugeordnet, dass sich die Axiome des Systems in wahre Aussagen über das Gebiet verwandeln, in dem das System interpretiert werden soll (Klaus/Buhr 1975). Im Rahmen von Interpretationsprozessen werden somit Wirklichkeiten geschaffen. Die interpretierenden Personen bilden für sie verständliche, tragfähige Bilder von der Realität.

**Besondere
Fähigkeit von
Menschen**

Interpretationen sind für Menschen typisch. Ein Tier kann bspw. keine Interpretationen vornehmen. Es reflektiert nicht. Es kann nicht seine Wahrnehmungen in den Kontext eines Hintergrundwissens stellen. Stattdessen folgt es dem klassischen Konditionierungsmuster, das es in der Frühphase seines Lebens eingeübt hat (bzw. das ihm umweltseitig eingeübt wurde).

Mehrdeutigkeit

Interpretations- und soziale Konstruktionsprozesse weisen im menschlichen Dasein bzw. in zwischenmenschlichen Interaktionsepisoden deshalb ein hohes Maß an faktischer Relevanz auf, weil der überwiegende Teil der für unser Leben relevanten Phänomene mehrdeutig ist. Mehrdeutigkeit (Ambiguität) bedeutet, dass die handlungsrelevanten Phänomene und die auf sie bezogenen Informationen Auslegungsspielräume enthalten (vgl. Box 26).

Box 26

Mehrdeutigkeit in der Praxis: DaimlerChrysler-Fusion

Mehrdeutigkeit findet sich geballt im Zusammenhang mit Unternehmensfusionen und -übernahmen. Bei internationalen Deals ist sie noch häufiger und ausgeprägter, weil hier ein und derselbe Sachverhalt aus der Perspektive unterschiedlicher kultureller Settings ausgedeutet wird.

Dies gilt auch für die im Jahr 1999 vollzogene Zusammenführung der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corp. Hier kam es zu stark voneinander abweichenden Interpretationen der Ereignisse und Ankündigungen, wobei Deutsche und US-Amerikaner zu ungleichen Deutungsmustern neigten. Im Mittelpunkt der Deutungsvielfalt stand dabei die Frage, ob es sich in diesem Fall um einen Unternehmenszusammenschluss unter Gleichen oder um eine Übernahme der Chrysler Corp. durch die Daimler-Benz AG handelte. Was war im Vorfeld der doch sehr erheblichen Deutungsvielfalt geschehen?

Anfang Mai 1998 traten die Top-Manager der Daimler-Benz AG sowie der Chrysler Corp. in London vor die Öffentlichkeit, um über den Zusammenschluss der beiden Unternehmen als eine „Fusion unter Gleichen“ zu informieren. Vor dem Zusammenschluss wurde vereinbart, dass die neue DaimlerChrysler AG eine Aktienge-

sellschaft nach deutschem Recht sein sollte, die zunächst von den Vorstandsvorsitzenden der Vorgängerunternehmen, Jürgen Schrempp und Robert Eaton, geführt werden sollte. Spätestens nach drei Jahren sollte Schrempp alleiniger Vorstandsvorsitzender werden. James Holden, Chrysler-Chef, betonte in einem Interview am 1. November 1998 noch einmal die Eigenständigkeit von Chrysler und die Gleichstellung beider Unternehmensbereiche.

Am 26. Januar 2000 kündigte Robert Eaton seinen Rückzug aus dem Vorstand der DaimlerChrysler AG zum 31. März 2000 an. Bereits ab dem 1. April 2000 war also Jürgen Schrempp alleiniger Vorstandsvorsitzender der DaimlerChrysler AG. Seiner Auffassung zufolge sei der Zusammenschluss nie als eine Fusion unter Gleichen geplant gewesen, vielmehr sei die jetzt etablierte Struktur das gewünschte Resultat. Dies berichtete jedenfalls die „Financial Times“ in einem am 30. Oktober 2000 veröffentlichten Interview. Diesen Äußerungen folgte am 17. November 2000 ein Wechsel in der Führung von Chrysler. Der im September 1999 eingesetzte James Holden wurde durch den deutschen Manager Dieter Zetsche ersetzt.

Am 27. November 2000 verklagte der Großaktionär Kirk Kerkorian bei einem U.S. District Court in Wilmington, Delaware, die DaimlerChrysler AG auf Schadenersatz in Höhe von neun Milliarden US \$ (eine Summe, die später auf zwei Milliarden US \$ Schadenersatz und sechs Milliarden US \$ Strafzahlung korrigiert wurde). Kerkorian sah sich über die wahren Absichten der Fusion getäuscht. Einen Tag später wurde eine Sammelklage eingereicht, die ebenfalls die Top-Manager der DaimlerChrysler AG beschuldigte, den „merger of equals“ vorgetäuscht zu haben.

Im Zusammenhang mit der Fusion der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corp. lassen sich Vorgänge beobachten, die mehrdeutig waren oder zumindest von den Beteiligten in voneinander abweichender Form interpretiert wurden. Unterschiedliche Interpretationen sind insb. bei der Frage zu finden, ob die Zusammenführung der Unternehmen ein „merger of equals“ oder eine „freundliche Übernahme“ der Chrysler Corp. durch die Daimler-Benz AG war. Nachdem die Zusammenführung der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, betonten die Vorstandsmitglieder immer wieder, dass dies eine Fusion Gleichberechtigter sei. So z. B. Robert Eaton auf der letzten Hauptversammlung von Chrysler am 18. September 1998: „Etwas in uns allen hasst es, dass Chrysler abtritt, doch wir müssen uns von der Vergangenheit lösen und der Zukunft zuwenden. Die DaimlerChrysler AG wird kein amerikanisches oder deutsches, sondern ein transnationales Unternehmen sein. ... Es ist eine Fusion Gleichberechtigter.“

Obwohl auch die beteiligten Banken die Fusion stets als eine 'merger of equals' charakterisierten, wurde diese Sicht insb. von vielen US-Amerikanern nicht geteilt. Ihrer Sicht zufolge sei die Chrysler Corp. durch die Daimler-Benz AG übernommen worden und Chrysler sei nun, verglichen mit Mercedes-Benz, eine zweitklassige Tochtergesellschaft. Dafür lassen sich Hinweise finden, die teilweise zeitlich früher liegen als der Tag, an dem Jürgen Schrempp in einem Interview mit der „Financial Times“ sagte, dass die Fusion zu keinem Zeitpunkt als Fusion unter Gleichen geplant war. So war bereits im November 1999 in der Zeitschrift „Ward's Auto World“ zu lesen: „The 'merger' was in reality a peaceful takeover of Chrysler Corp. by Daimler-Benz AG“ (Washington 1999, o. S.). Auch der Präsident der amerikanischen Gewerkschaft UAW vertrat im März 2000 eine ähnliche Ansicht und sprach von einer Übernahme. Diese Interpretation der Vorgänge findet sich in zahlreichen Abstufungen und Varianten insb. in englischsprachigen Medien. Mit Bezug auf das

Jahr 1998 wurde beispielsweise in „Automotive News Europe“ berichtet: „But it was clear even then that the American Chrysler executives were suffering one misapprehension. The top Mercedes officials couldn't wait to take over Chrysler. The Chrysler execs didn't understand that.“ (Brown 2000, S. 10).

Schon früh nach dem Zusammenschluss wurden in der Öffentlichkeit weitere „Indizien“ diskutiert, die dafür sprechen, dass es sich um eine Unternehmensübernahme und nicht um eine Fusion handelte. So sei von Anfang an bekannt gewesen, dass die Daimler-Benz AG mit 57 % und die Chrysler Corp. lediglich mit 43 % an der Vereinigung beteiligt waren. Aber auch qualitative Faktoren sprachen für diese Sicht der Dinge: So mussten einer Äußerung eines ehemaligen „Executive Vice Presidents for Manufacturing“ der Chrysler Corp. zufolge innerhalb kürzester Zeit nach der Fusion alle Produktionsstätten und Händler von Chrysler die Schilder und Beschriftungen austauschen, wohingegen bei Mercedes-Vertretungen dies nur in geringem Ausmaß geschah. Weiterhin wurde gleich nach dem Zusammenschluss der Unternehmen bekannt, dass sich die aus der Mercedes-Benz AG stammenden Unternehmenseinheiten weigerten, eigene Technologien und Bauteile mit Chrysler zu teilen. Überdies würden sich Jürgen Schremp und die anderen deutschen Top-Manager des Unternehmens primär mit den Erfolgen der Marke Mercedes in der Öffentlichkeit präsentierten, selbst bei der Detroit Auto Show, also in unmittelbarer Nähe des Chrysler-Firmensitzes. Schließlich wurde schon sehr frühzeitig berichtet, dass „the frictions have led to the departure of several top Chrysler executives as well as many talented midlevel managers and engineers.“ So waren im September 1999 nur noch 5 der 14 Vorstandsmitglieder US-Amerikaner, während ein Jahr zuvor noch 10 von 18 aus den U.S.A. stammten.

Quellen: Muller 1999; Washington 1999; Brown 2000; Sharf 2000; o. V. 2001; Connelly 2003; Heidmann 2003; Howes/Vlasic 2003; Matthäus 2003; o. V. 2003f; Webster/Vlasic 2003; Wüst 2003; Macharzina/Wolf 2018.

Die Mehrdeutigkeit vieler für ökonomische Entscheidungen relevanten Phänomene und Informationen und die hieraus resultierende Deutungsvielfalt lassen sich beispielhaft durch das Verhalten von Analysten und Anlegern am Aktienmarkt verdeutlichen. Diesbezüglich ist zunächst davon auszugehen, dass bei Zugrundelegung eines idealtypisch-rationalen Handlungsmodelles das Analysten- und Anlegerverhalten (Veränderung der Nachfrage nach Aktien eines bestimmten Unternehmens) die Aussagerichtung der aus dem jeweiligen Unternehmen an die Umwelt dringenden Informationen widerspiegeln müsste. Mehrheitlich ist dies jedoch nicht der Fall: Da eine große und überdies inkonsistente Menge von das jeweilige Unternehmen betreffenden Informationen an die Öffentlichkeit (Holtbrügge/Berg 2001) dringt, bewerten unterschiedliche Analysten und Anleger identische Informationen in unterschiedlicher Weise. Oft wird ja dann ein positives Reaktionsmuster (Nachfragesteigerung) gezeigt, wenn sich in dem betreffenden Unternehmen überhaupt etwas zu regen scheint. Die Qualität der sich in dem jeweiligen Unternehmen abzeichnenden Veränderung spielt

dabei häufig keine Rolle. Vielfach kommt es also weniger auf die Richtung (positiv/negativ) eines unternehmenspolitischen Ereignisses an, sondern mehr auf das Vorliegen eines solchen. Abbildung 4-15 (o. V. 2006n) zeigt in spaßiger Weise, welche fehlerhaften Entscheidungen aus der interpretativen Unsicherheit der Anleger über die Kursentwicklungen resultieren können.

Interpretative Unsicherheit und deren Konsequenzen für Anlegerentscheidungen

Abbildung 4-15



Interpretationstheoretiker vermuten, dass Interpretationen an Individuen bzw. deren Wahrnehmungsstrukturen gebunden sind. Die Merkmale der Individuen und ihrer Wahrnehmungsstrukturen bestimmen also den Verlauf und das Ergebnis von Interpretationsprozessen substantiell. Angesichts der Verschiedenartigkeit von Individuen und ihrer Wahrnehmungsstrukturen ist demnach keine absolute und interpersonell gleichartig erlebte Wirklichkeit existent. Aufgrund der Personabhängigkeit von Deutungsprozessen scheinen in sozialen Kontexten viele Wirklichkeiten zu existieren. Unterschiedliche Individuen weisen also je nach Perspektive unterschiedliche Sichtweisen von identischen Dingen auf. Die Persongebundenheit von Interpretationen bringt der sizilianische Schriftsteller Pirandello folgendermaßen zum Ausdruck: „Das ganze Unglück liegt ja in den Worten! Wir haben alle eine Welt in uns, jeder seine eigene. Aber wie sollen wir uns verstehen ..., wenn ich meine Worte, den Sinn und die Bedeutung der Dinge auslege, so wie ich sie empfinde, während derjenige, der sie hört, sie unvermeidlich mit dem Sinn und der Bedeutung der Dinge füllt, die zu seiner Welt gehören!

*Person-
gebundenheit
von Deutungen*

Vorwelt als Deutungsrahmen

Wir glauben uns zu verstehen – wir verstehen uns nie!“ (Pirandello 1997, S. 52). Paul Watzlawick geht noch weiter und zeigt die weitreichenden politisch-gesellschaftlichen Konsequenzen ungleicher Interpretationen auf: „Der Glaube, dass die eigene Sicht der Wirklichkeit die Wirklichkeit schlechthin bedeute, ist eine gefährliche Wahnidee. Sie wird dann aber noch gefährlicher, wenn sie sich mit der messianischen Berufung verbindet, die Welt dementsprechend aufklären und ordnen zu müssen – gleichgültig, ob die Welt diese Ordnung wünscht oder nicht“ (Watzlawick 1976, S. 9).

Weiterhin gehen die Anhänger des Interpretationsansatzes davon aus, dass die Art einer menschlichen Wahrnehmung bzw. Interpretation insb. durch die spezifische Vorgeschichte der jeweiligen Person bestimmt ist. Als Folge dessen sagen Interpretationsprozesse bzw. -ergebnisse oft mehr über den Erfahrungsschatz der interpretierenden Person als über die objektiv gegebene, zu interpretierende Situation aus. Interpretationen stellen gleichsam Projektionen des menschlichen Inneren in die Außenwelt dar. Derartige Standpunktabhängigkeiten der Wirklichkeit liegen im Übrigen nicht nur in sozialen Systemen (wo der Verlauf kognitiver Prozesse unter anderem durch Kommunikation bestimmt wird), sondern auch in biologischen Systemen (dort sind strukturelle Merkmale von Nervensystemen entscheidend) und in psychischen Systemen (dort fungieren die bisherigen Gedanken als Wahrnehmungsfiler) vor (Klimecki/Probst/Eberl 1991). In diesem Zusammenhang wird bisweilen von einer Systemabhängigkeit der Wirklichkeit gesprochen. Diese ist nicht absolut, sondern relativ und multiperspektivisch (nämlich je nach Standpunkt des Betrachters) (Wollnik 1992).

Stimmigkeits- suche

Aus dem „Angeheftetsein“ von Deutungsprozessen an die Persönlichkeit und Vorwelt des Individuums resultiert weiterhin die Annahme, dass Wahrnehmungsmuster, die sich in einer Person einmal gebildet haben, die Tendenz aufweisen, alles andere zu unterdrücken. Bewusst oder unbewusst – vielfach gilt Letzteres – tendieren Individuen zu Deutungsformen, die mit ihren bisherigen Deutungen konsistent sind. Individuen sind nämlich von einem inneren Drang geleitet, in sich stimmige Deutungsmuster zu erzeugen. Dieses Streben nach Deutungskonsistenz weist durchaus vorteilhafte Aspekte auf: Nur so gelangen die Individuen in die Lage, die Komplexität der Realität zu beherrschen und zu einem austarierten Zustand zu ihrem Kontext zu finden.

Dem Interpretationsansatz zufolge trifft der Mensch praktisch bei allen seinen Entscheidungsprozessen eine Vielzahl von Auswahlen zwischen wesentlich und unwesentlich erscheinenden Wahrnehmungen. Dieses permanente Beachten und Diskriminieren von Eindrücken ist dabei (1) in der Fülle und Inkonsistenz der auf die handelnden Akteure einströmenden Informationen und (2) in der Begrenztheit der menschlichen Wahrnehmungs- bzw. Informationsverarbeitungskapazität begründet (vgl. Abschnitt 4.1.3). Men-

schen sind nicht in der Lage, alle zur Verfügung stehenden Informationen aufzunehmen, geschweige denn, sie zu verarbeiten. Bei der Untersuchung menschlicher Entscheidungs- bzw. Handlungsprozesse ist somit zu berücksichtigen, dass eine jegliche Beobachtung immer schon eine interpretative Komponente in sich birgt (Wagner/Beenken/Gräser 1995) (vgl. Abschnitt 3.5.4.2 – Theorie der kognitiven Dissonanz).

Einige Interpretationstheoretiker gehen sogar noch weiter: Sie bezweifeln, dass der Mensch mit seinem sinnlichen Wahrnehmungsapparat einen tragfähigen, unmittelbaren Zugang zur Realität hat und dadurch Gewissheit über seine Erkenntnis erlangen kann. Aufgrund dieser partiellen Entkopplung von Realitäten einerseits und den von Individuen wahrgenommenen Abbildern dieser Realitäten andererseits muss die Schlüsselfrage der Interpretationstheoretiker somit lauten: Ist das, was wir aufgrund unserer Sineseindrücke vorzufinden glauben, vielleicht in Wahrheit etwas Erfundenes, unsere eigene Konstruktion (Störig 1985)? Einer radikalen Auslegung der Theorie zufolge können wir die Wirklichkeit niemals als das erkennen, was sie tatsächlich ist. Oder anders ausgedrückt: Von der Wirklichkeit können wir im günstigsten Fall gerade nur wissen, was sie nicht ist. Demzufolge vergleicht Störig den Menschen in seiner Rolle als handelndes Wesen mit einem Kapitän, dem die Aufgabe obliegt, bei dunkler stürmischer Nacht eine Meerenge zu durchfahren, von der es keine Seekarte gibt, die keinerlei Navigationshilfen (etwa Leuchtfeuer) aufweist, ja von der nicht einmal sicher ist, ob überhaupt eine für sein Schiff befahrbare Route hindurchführt (Störig 1985).

Die hohe Bedeutung der Vorwelt des jeweiligen Entscheidungsträgers ist in den vergangenen Jahren zum Beispiel durch die Entrepreneurshipforschung hervorgehoben worden. Nach Shane (2000) und anderen hängt das Erkennen und der Nutzen unternehmerischer Gelegenheiten in erheblichem Maße davon ab, welches spezifische (Vor-)Wissen bei der jeweiligen Person vorhanden ist. Deshalb würden verschiedene Personen aufgrund unterschiedlichen Vorwissens in der gleichen technologischen Entwicklung unterschiedliche Gelegenheiten sehen.

Eine zentrale Bedeutung im Prozess der interpretativen Handhabung von Informationen nehmen dabei sogenannte kognitive Landkarten (= conceptual maps, cognitive maps, causal maps, Linsen, Skripte, Schemata) ein (Lehner 1996). Diese stellen Wahrnehmungsfilter dar, die von Individuen unter dem Einfluss der sie umgebenden kulturellen, sozialen, psychischen und situativen Bedingungen herausgebildet werden. Es handelt sich gleichsam um vorgefertigte „Zuordnungstabellen“ von wiederholt aufgetretenen bzw. verbundenen Kontexten, Handlungen und Handlungsergebnissen (vgl. auch Abschnitt 4.3.4.2). Die kognitiven Landkarten gestatten es dem betreffenden Individuum, schnell auf Umweltreize zu reagieren (Kieser 1999f), die

*Erfundene
Wirklichkeit*

*Kognitive
Landkarten*

sie musteranalytisch verarbeiten. Der im Wissenschaftsbereich vorherrschende Landkartenbegriff rührt daher, dass sich ein Reisender bei der Nutzung einer Landkarte im Vorfeld genauso eine Vorstellung hinsichtlich der Topographie des bereisten Landes macht wie ein Individuum, das abstrakte, mehrdeutige Phänomen unter Nutzung seiner kognitiven Landkarte ausdeutet. Der ebenfalls häufig zu findende Linsenbegriff ist opportun, weil die die Wirklichkeit betreffenden Informationen im Rahmen von Interpretationsprozessen in ähnlicher Weise gebrochen werden wie Lichtreize in einer optischen Linse. Kognitive Landkarten erleichtern Individuen das Verstehen und angemessene Reagieren auf die umgebenden Situationen.

Individuen sind sich über die Existenz und inhaltliche Ausprägung der sie leitenden kognitiven Landkarten üblicherweise nicht bewusst. Überdies wird mehrheitlich von einem situations- und momentspezifischen Wesen der kognitiven Landkarten ausgegangen. Nichtsdestotrotz ist es Macharzina und Wolf (2018) möglich, bezogen auf das Handeln in Unternehmen ein allgemeingültiges Spektrum an landkartenprägenden Determinanten zu umreißen, welches die Werte, Attitüden, Motive, Bedürfnisse, kognitiven Strukturen der jeweiligen Führungsperson sowie die strategische Grundhaltung und die Kultur des jeweiligen Unternehmens beinhaltet (vgl. Box 27).

Box 27

Kognitive Landkarten in der Praxis: Staatsbetriebe im RGW

Die erhebliche Bedeutung kognitiver Landkarten im Hinblick auf die Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Aktionen wird insb. durch Studien der interkulturellen Managementforschung belegt. Besonders deutlich wurde die Unterschiedlichkeit dieser Deutungsgrundlagen und deren Auswirkungen auf das Managementhandeln im Verlauf der Prozesse der marktwirtschaftlichen Transformation der ehemaligen Staatsbetriebe des RGW-Raumes. Vertreter der kulturvergleichenden Managementforschung kontrastierten die Deutungshintergründe westlicher und sowjetischer Manager systematisch und ergänzten diese durch Befunde, welche auf das in diesen Ländern bzw. Regionen typische Managementhandeln bezogen sind.

Danach sind die kognitiven Landkarten von Managern *westlicher, marktwirtschaftlich geprägter Länder* hauptsächlich durch die Grundannahme beeinflusst, dass die Position eines Individuums in der Gesellschaft erheblich durch dessen individuelle Tüchtigkeit bestimmt ist. Individuen werden als in der Lage erachtet, die Ereignisse des Lebens selbst zu kontrollieren. Auch werden individuelle Rechte höher bewertet als Gruppenrechte und es wird angenommen, dass Individualismus Eigenleistung, individuelle Verantwortung und persönliche Autonomie fördert. Man ist der Überzeugung, dass es möglich ist, mit eigenen Produktionsmitteln Gewinne zu erzielen, also seine eigene Situation zu verbessern. Hinter der täglichen Arbeit wird kein staatlicher Zwang gesehen, sich in ein Kollektiv einzubringen, sondern eine

wissentliche Abwägung zwischen investierter Zeit und daraus resultierendem Lohn und Freizeit. Das Denken wirtschaftlicher Akteure ist stark auf den Kunden als Abnehmer der eigenen Produkte bezogen und Konkurrenten werden als potenzielle Gefährdung der eigenen Marktposition begriffen. Erfolg im Leben wird als Resultat vorausschauender Zukunftsorientierung begriffen und deshalb herrscht eine strategische Langzeitausrichtung vor. Jedes Individuum sieht sich gefordert, Innovationen hervorzubringen. Effektivität und Effizienz gelten beiderseits als wichtig.

Als Konsequenz dieser kognitiven Grundstruktur versuchen die Manager westlicher Unternehmen, erwerbswirtschaftliche Zielgrößen wie Rentabilität, Liquidität und Marktanteile zu optimieren. Sie treffen ihre strategie-, organisations- und führungsrelevanten Entscheidungen weitgehend autonom. Geplant wird intensiv, regelmäßig und in vielen Unternehmensteileinheiten. Ändert sich die Handlungssituation, dann werden Plananpassungen vorgenommen. Zumindest in Unternehmen mit einer marktorientierten Organisationsstruktur sind die Entscheidungskompetenzen hierarchieabwärts delegiert, die Informationstransfers daher kürzer. Geschäftsprozesse sind in aller Regel effizient und effektiv durchorganisiert, wobei im Kunden bzw. dessen Nutzen der Zielpunkt betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse gesehen wird. Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche entsprechen sich weitgehend. Die Mitarbeiter sind hoch motiviert und verantwortungsbereit. Die Hervorbringung von Neuerungen wird als Aufgabe aller gesehen.

In den kognitiven Landkarten *sowjetischer Manager* nimmt dagegen das „Wir“ bzw. die Gruppenidentität eine zentralere Rolle ein als die individuelle Identität. Es ging vorrangig darum, dem Kollektiv zu dienen; ein Denken in Dienstleistungs- und Kundenkategorien war weniger zentral oder sogar überhaupt nicht vorhanden. Die Ereignisse des Lebens wurden als Ergebnisse von äußeren Faktoren wie Zufall, Glück und Schicksal begriffen. Der Staat würde den Betriebsangehörigen eine Vielzahl von Entscheidungen abnehmen. Das Hauptaugenmerk wurde daher auf die Erfüllung von geplanten und vorgegebenen Produktionsmengen gelegt. An die Wirksamkeit von Anreizen zur Steigerung der Produktivität bzw. Effizienz betrieblicher Abläufe wurde nicht geglaubt. Auch sei eine jegliche Initiativekraft in der Hand des absoluten politischen Systems zentralisiert. In der Vermeidung von Innovationen wurde ein wirksames Mittel zur Komplexitäts- und Risikoreduktion gesehen. Schließlich herrschte die Auffassung vor, dass das Leben zunächst einmal im Hier und Jetzt stattfinden würde und daher eine Gegenwartsorientierung angemessen sei.

Aufgrund der Vorherrschaft dieses Interpretationsmusters war es nicht verwunderlich, dass die Leitung sowjetischer Betriebe wenig dem Idealbild eines modernen Managements entsprach. So sahen die Manager sämtliche Aktionen der Betriebe als durch das Streben nach einer Einhaltung der extern vorgegebenen Fünfjahrespläne bestimmt. Die Leitungskader der Betriebe trafen daher keine selbstständigen Entscheidungen. Es ging um die Planerfüllung und nicht um die Optimierung bestimmter Zielgrößen; einzelwirtschaftliche Planungsaktivitäten wurden vernachlässigt. Betriebsinterne Planungsprozesse im Sinne eines Eigenentwurfs zukünftiger Maßnahmenbündel gab es so gut wie gar nicht und dann auch nur in einer extrem zentralisierten Form. Plananpassungen waren unüblich. Eine Schlüsseltätigkeit von Managern bestand in der Kosten- und Finanznachweispflicht sowie in einem extensiven Kontrollverhalten. Das vorherrschende Linien-Funktional-System sah bei vielen Entscheidungsangelegenheiten eine Einschaltung von Genehmigungs- und Begutachtungsinstanzen vor. Informationsübertragungsprozesse waren hierarchisch

vielschichtig, daher überlang und zeitverschwenderisch. Sekundärhierarchien und organisatorisches Bypassing waren an der Tagesordnung. Selbst triviale Arbeitsprozesse waren wenig routinisiert, ja oft umständlich organisiert. Die Inkongruenz von Kompetenz-, Aufgaben- und Verantwortungsbereichen hemmte die Hervorbringung von Innovationen. Es bestand nur wenig Neigung, die „Kunden“ zufriedenstellend und zuvorkommend zu behandeln. Mitarbeiter waren nur schwer zu motivieren und wenig verantwortungsbereit.

Quellen: Oesterle 1993; Specker 2002.

**Soziale
Konstruiertheit
der
Wirklichkeit**

Eine weitere zentrale Annahme der Vertreter des interpretativen Ansatzes besteht in der Vermutung einer *sozialen* Konstruiertheit der Wirklichkeit (Berger/Luckmann 1966, 1993). Die handlungsleitenden Landkarten bzw. Deutungsmuster werden von Individuen also im Rahmen von interpersonellen Austauschprozessen geschaffen. Was gilt oder nicht gilt, was toleriert wird oder nicht, was als deutbar oder nicht deutbar wahrgenommen bzw. empfunden wird, wird ganz erheblich im Rahmen von Kommunikations- und Interaktionsprozessen zwischen Personen definiert. Dort entstehen die handlungsleitenden Kunstbilder über der Realität. Von der Angemessenheit dieser Sichtweise können Sie sich bei Ihrem allmorgendlichen Studium Ihrer Tageszeitungen überzeugen: Während Sie vor Beginn der Klimaschutzdemonstrationen im Jahr 2019 vermutlich die damals existierenden Zeitungsberichte über die Erderwärmung überlesen haben, haben Sie sich während der Hype-Phase dieser Demonstration detailliert diesen Berichten zugewandt. Auch werden Sie Ihren Standpunkt bezüglich der Dramatik dieses Problems im Rahmen von Gesprächen mit anderen Personen gebildet haben. Für die Interpretationstheoretiker kommt dem in Gesellschaften sich vollziehenden Handeln somit eine besondere Bedeutung zu (Richter 1995).

**Sprache schafft
Realität**

Überdies betonen die Interpretationstheoretiker, dass vor allem die Sprache bei der Herausbildung von Interpretationen eine besondere Rolle spielt. Sie ist deshalb essenziell, weil es die Wahrheit nicht gibt und die handelnden Individuen daher darauf angewiesen sind, sich über die Wirklichkeit zu verständigen. Dabei ist es oft die Wortwahl, welche die Vorstellung bzw. das Verständnis von einem bestimmten Sachverhalt prägt. Man denke nur an die beiden formal gleichwertigen Sätze „Das Glas ist halb leer“ bzw. „Das Glas ist halb voll“. Aber auch das organisatorisch relevante Wortpaar von „Netzwerk“ und „Seilschaft“ verdeutlicht die enge Beziehung zwischen Wort und Vorstellung. Beide Termini umschreiben durchaus vergleichbare soziale Phänomene (Parallelen: intensive, über vielfältige Brücken geschlagene und (in) intensive(n) Abhängigkeiten begründete bzw. bedingende soziale Beziehungen; Unterschied: (Nicht-)Vorliegen einer hierarchischen Struktur sowie manipulative Grundtendenz). Von der Präferenz eines Dialogpartners zu-

gunsten des einen oder anderen Terminus hängt jedoch erheblich ab, welches Bild er sich von dem umschriebenen Phänomen macht. Zu denken ist aber auch an eine mit statischen Substantiven und endlosen Schachtelsätzen ausgestopfte Amtssprache, welche die für Bürokration typischen unbeweglichen, langsamen, distanzierten Verhaltensmuster produziert und stabilisiert (Wagner/Beenken/Gräser 1995). Sprache ist also weitaus mehr als eine bloße Technik zur objektiven Beschreibung der Realität. Vielmehr schafft Sprache Realität (Wagner/Beenken/Gräser 1995).

Eben wegen diesen Vermutungen, wonach (1) die Realität akteurseitig konstruiert und (2) der Verlauf von Interpretationsprozessen in hohem Maße durch vorausgehende soziale Austauschprozesse definiert ist, wird die interpretative Theorierichtung bisweilen als „*Konstruktivismus*“ bezeichnet (Fried 2003). Diese Theoriebezeichnung ist freilich insofern etwas unglücklich, als sie leicht zu der irrigen Meinung hinführen kann, dass Interpretationstheoretiker eine weitgehende Gestaltbarkeit bzw. Machbarkeit der Welt unterstellen. Durch eine derartige Sichtweise zeichnet sich der Interpretationsansatz jedoch gerade nicht aus. Die Gewinnung von Erkenntnissen hinsichtlich einer rational-funktionalen Gestaltung von Gesellschaften und Organisationen ist ausdrücklich nicht das Ziel der Vertreter dieses Ansatzes. Stattdessen geht es ihnen vor allem darum, tiefere Einsichten in gesellschaftliche und organisationale Prozesse zu gewinnen. Sie verfolgen somit ein eher passives, durch Vorsicht und Zurückhaltung geprägtes Wissenschaftsziel.

Konstruktivismus

Interpretationstheoretiker plädieren für einen gemäßigten Voluntarismus (Schmid 1994) (vgl. Abschnitt 3.4.3). Es wird demnach von der Idee einer weitgehenden Machbarkeit von Kontexten Abstand genommen. Sie begründen diese Zurückhaltung mit der vermuteten und zuvor erläuterten Unmöglichkeit, die faktische Ausprägung der Wirklichkeit objektiv, exakt und detailliert zu erkennen und zu verstehen. Andererseits vermuten sie, dass durch die Unmöglichkeit der eindeutigen Kontextinterpretation für die handelnden Akteure Handlungsspielräume entstehen, welche diese zumindest ansatzweise in die Richtung der eigenen Präferenzen füllen können. Als Folge gehorchen Handlungen keinem unabänderlichen Verlauf (Osterloh 1993). Als Paradebeispiel für ein geschicktes Nutzen eines Zustands divergierender Interpretationen bzw. einer gewissen Orientierungslosigkeit der beteiligten Akteure bzw. Gruppen im Falle einer dynamisch sich entwickelnden Handlungssituation kann das Verhalten von Bundeskanzler Helmut Kohl und Außenminister Hans-Dietrich Genscher im Verlauf der Jahre 1989 und 1990 gelten (beide wurden damals durch einen nahezu perfekt arbeitenden diplomatischen Apparat unterstützt). Kohl und Genscher hatten die im Kreise der Alliierten bestehende Unterschiedlichkeit der Lagebeurteilung erkannt und im Rahmen von geschickt inszenierten, zumeist

Gemäßigter Voluntarismus

bilateral geführten Verhandlungen eine Lockerung der ursprünglich ablehnenden Haltung der Alliierten gegenüber einer deutschen Wiedervereinigung bewirkt. Die handelnden Akteure sind also nicht passiv oder einflusslos den sie umgebenden sozialen Tatsachen ausgesetzt. Vielmehr können sie sich an der Konstitution des Kontexts, in dem sie handeln, aktiv beteiligen. Diese als überaus komplex und vielschichtig angenommene Beziehungsstruktur zwischen Kontext und Handlung ist auch ein wesentlicher Grund dafür, warum sich die Interpretationstheoretiker detailliert für Situationshintergründe und nicht nur für die Oberflächenstruktur von Situationen interessieren.

*Absichtgeleitetes
Handeln*

Überdies sehen die Interpretationstheoretiker zwischen „Verhalten“ und „Handeln“ einen erheblichen Unterschied, der dadurch zum Ausdruck kommt, dass Letzteres eine Sinnkomponente in sich birgt (vgl. Abschnitt 3.5.1). Wer „handelt“ und sich nicht nur „verhält“, hat eine Absicht im Kopf; er lässt sich nicht lediglich treiben (dabei kann auch ein „Nicht-Handeln“ im Sinne von Unterlassen absichtsgelenkt sein). Diese Unterscheidung zwischen „Verhalten“ und „Handeln“ ist keineswegs neu. Nach Max Weber ist Sinn jenes Phänomen, durch welches sich Handeln vom bloßen Verhalten unterscheidet (vgl. Abschnitt 1.4). Auch deshalb ist Weber zuvor als einer der Vordenker des Interpretationsansatzes herausgestellt worden. Das besondere Augenmerk der Interpretationstheoretiker liegt dabei im Bereich des Handelns; ihre Theorie will Fragen des Sinns akzentuieren. Bei interpretativ ausgerichteten Forschungsbemühungen geht es also darum, ein durch irgendeinen, sei es auch mehr oder minder unbemerkt „gehabten“ oder „gemeinten“ (subjektiven) Sinn spezifiziertes Sichverhalten von Objekten zu studieren (Helle 1992). Bei ihrem Studium des Realphänomens „Handeln“ unterscheiden Interpretationstheoretiker dabei zwischen dem Handeln als Ablauf und der vollzogenen Handlung, zwischen dem Sinn des Erzeugens und dem Sinn des Erzeugnisses, zwischen dem Sinn eigenen und fremden Handelns bzw. eigener und fremder Erlebnisse, zwischen Selbstverstehen und Fremdverstehen (vgl. Schütz 1991).

*Erklären
vs.
Verstehen*

Schließlich differenzieren Interpretationstheoretiker zwischen „Erklären“ und „Verstehen“ (vgl. Abschnitt 1.4). Während es bei dem Erklären (= positivistischen Denken) um die Betrachtung allgemeiner Phänomene, um das Zerlegen des Ganzen in seine Bestandteile, um die Ermittlung gesetzesartiger Zusammenhänge sowie um die Suche nach Kausalstrukturen (Annahme: es gibt Kausal- bzw. Sachzwänge, die jenseits von Absichten bestehen) geht, hat ein Verstehen eine Identifikation situationsspezifischer Zusammenhänge, die Analyse des Einzelfalls, dessen ganzheitliche Aufarbeitung sowie die Identifikation von Absichten (diese haben die Welt so gemacht, wie sie ist) zum Ziel. Das verstehende Wissenschaftsverständnis ist dabei

dasjenige der Interpretationstheoretiker; es hat sehr viel mit einem sensiblen Einfühlen in einen hochkomplexen Kontext zu tun.

Weitere, in den vorigen Ausführungen nicht angesprochene Unterschiede zwischen dem positivistischen und dem interpretativen Denken können der nachfolgenden tabellarischen Übersicht (vgl. Abbildung 4-16) entnommen werden, die von Gummesson (1991) erstellt worden ist. Aber auch Wollniks (1993) Zusammenstellung (vgl. Abbildung 4-17) schärft den vom Leser gewonnenen Eindruck hinsichtlich bestehender Divergenzen.

Varianten des Interpretationsansatzes

Abbildung 4-16

Nr.	Bezeichnung	sozialwissensch. Grundlagenbeitrag	organisationstheoretische Referenzbeiträge
1	handlungsorientierter Bezugsrahmen (action frame of reference)	Berger/Luckmann 1970	Silverman 1970
2	dramaturgischer Ansatz (theatrical metaphor)	Burke 1969	Mangham 1987; Mangham/Overington 1987
3	kognitive Organisationstheorie (cognitive organization theory)	kognitive Psychologie (insb. Neisser 1979)	Bougon et al. 1977; Sims et al. 1986
4	Theorie der sozialen Konstruktion gemeinsamer Bedeutungs- und Erwartungsmuster (organizing perspective)		Johnson 1977; Weick 1979
5	Theorie sozialer Regelsysteme (social rule system theory)		Burns/Flam 1987
6	Theorie des Aushandelns organisatorischer Verhältnisse (negotiated order approach)	Strauss 1978	Strauss et al. 1963; Maines/Charlton 1985
7	Ethnomethodologie des Verhaltens in Organisationen (ethnomethodological approach)	Garfinkel 1967	Zimmerman 1970; Silverman 1975
8	kommunikationsanalytischer Ansatz (organizational communication)		Putnam/Pacanowsky 1983; McPhee/Tompkins 1985
9	Theorie der Strukturierung	Giddens 1988	Riley 1983; McPhee 1985
10	Theorie strukturbildender Kommunikationsregeln (communication rules approach)	Shimanoff 1980	Harris/Cronen 1979; Schall 1983
11	Organisationskultur-Ansatz (organizational culture approach)	Geertz 1983	Smircich 1983; Dülfer 1988
12	Analyse der Symbolverwendung in Organisationen (organizational symbolism)	symbolischer Interaktionismus (insb. Blumer 1969)	Dandridge et al. 1980; Pondy et al. 1983
13	narrative Organisationsanalyse (storied nature of organizations)	Sarbin 1986	Mitroff/Kilmann 1976; Martin 1982
14	Lebenswelt-Perspektive	Leithäuser/Volmerg 1979	Volmerg et al. 1985; Volmerg et al. 1986

Abbildung 4-17

Wissenschaftliche Forschung nach dem klassischen naturwissenschaftlichen (= positivistischen) und dem konstruktivistischen Paradigma

Positivistisches Paradigma	Konstruktivistisches Paradigma
Forschung konzentriert auf Beschreibung und Erklärung	Forschung konzentriert auf Verstehen und Interpretation
Klar definierte, enge Studien	Sowohl enge als auch breite Studien (holistische Perspektive)
Argumente bestimmt durch explizite Theorien und Hypothesen	Aufmerksamkeit des Forschers ist weniger zentriert und darf weiter „driften“
Forschung konzentriert sich auf Generalisierung und Abstraktion	Forschung konzentriert sich auf Spezifisches und Konkretes („Lokale Theorie“)
Forscher versuchen, klare Unterschiede zwischen Fakten und Werturteilen aufrecht zu erhalten; streben nach Objektivität	Unterschied zwischen Fakten und Werturteilen ist weniger klar; Subjektivität wird anerkannt
Forscher streben nach einer konsistenten rationalen, verbalen und logischen Herangehensweise an ihr Forschungsprojekt	Vorverständnis, welches oft nicht verbal ausgedrückt oder bewusst gemacht werden kann, spielt eine wichtige Rolle
Statistische und mathematische Verfahren zur quantitativen Datenverarbeitung sind zentral	Daten sind primär nicht quantitativ
Forscher distanzieren sich vom Forschungsobjekt; nehmen die Rolle eines externen Beobachters ein	Sowohl Distanz als auch Nähe; Forscher sind Akteure, die das, was sie untersuchen, auch von innen kennen lernen wollen
Unterscheidung zwischen Wissenschaft und persönlicher Erfahrung	Forscher akzeptieren Einflüsse sowohl von der Wissenschaft als auch von der persönlichen Erfahrung; benutzen ihre Persönlichkeit als Instrument
Forscher versuchen, emotional neutral zu sein und treffen eine klare Unterscheidung zwischen Vernunft und Gefühl	Forscher lassen sich in ihren Handlungen sowohl von der Vernunft als auch vom Gefühl leiten
Forscher entdecken eher einen Forschungsgegenstand außerhalb ihrer selbst, als den aktuellen Forschungsgegenstand zu „schaffen“	Forscher schaffen zum Teil, was sie untersuchen, z. B. die Bedeutung eines Dokumentes oder Prozesses

4.6.3 Das Verständnis der Interpretationstheoretiker über das Wesen von Organisationen

Die Vertreter des Interpretationsansatzes betonen die Persongebundenheit und soziale Konstruiertheit von Deutungen bei organisatorischen bzw. organisationswissenschaftlich relevanten Phänomenen. Sie begründen diese Auffassung einerseits damit, dass der Gestaltungskomplex „Organisation“ eine abstrakte Natur aufweist. Eine Reflexion organisatorisch bedeutsamer Phänomene wie „Globalisierung der Wirtschaft“, „Informations- und Kom-

*Organisation
als deutungs-
bedürftiges
Phänomen*

munikationstechnologien“, „Diversifikationsprozesse“, „Kernkompetenzen“ oder „Marktinterdependenzen“ zeigt, dass eine hohe Abstraktheit und Mehrdeutigkeit organisationsrelevanter Sachverhalte in der Tat vorliegt. Somit erscheint es gerechtfertigt, Organisation bzw. das Handeln in Organisationen als ein Gewebe von Bedeutungen und Interpretationen (Franzpötter 1997) zu begreifen. Andererseits spielen Deutungsprozesse im Zusammenhang mit Organisationen deshalb eine große Rolle, weil die in Organisationen tätigen und sie bildenden Menschen über ungleiche, sich verändernde – dem gesellschaftlichen Wandel ausgesetzte – Wertvorstellungen verfügen und diese in die Organisation einbringen (Alioth 1990).

Aufgrund des Gesagten gehen die Interpretationstheoretiker davon aus, dass in Organisationen zwei Wirklichkeiten nebeneinander bestehen. Während die Wirklichkeit erster Ordnung die weitgehend objektiv feststellbaren Eigenschaften von Organisationen beschreibt, beruht diejenige zweiter Ordnung auf der Zuschreibung von Sinn und Wert (Wagner/Saar 1995). Wagner und Saar (1995) verdeutlichen den Unterschied zwischen dem ersten und zweiten Wirklichkeitstyp mit einer Analogie: Während die objektiven (physischen) Eigenschaften von Gold bekannt sind und relativ emotionslos beschrieben werden können, stellt die Bedeutung, die Gold vielerorts zugemessen wird, eine Wirklichkeit zweiter Ordnung dar, die mit den physischen Eigenschaften kaum hinreichend erklärt werden kann. Analog hierzu habe die traditionelle Organisationswissenschaft bislang ohne hinreichenden Grund viel zu wenig die zweitgenannte Wirklichkeit thematisiert.

In den Augen der Interpretationstheoretiker ist diese Ausblendung insofern gefährlich, als Organisationen nicht deshalb funktionieren, weil ihre Strukturen und Prozesse zweckmäßig gestaltet sind; ihrer Auffassung zufolge sind Organisationen wirksam, weil ihre Mitglieder in den Köpfen bestimmte Vorstellungen darüber haben, wie sie funktionieren *sollten* (Kieser 1999f) (vgl. auch Abschnitt 4.3.4.2). Bezogen auf diese Dualität vermuten die Vertreter eines radikalen Stranges des interpretativen Ansatzes, dass es objektive Organisationsregeln gar nicht gibt; für sie ist das gesamte Organisationsgeschehen inszeniert – selbstorganisiert im Sinne einer Projektion menschlichen Bewusstseins.

Die Interpretationstheoretiker teilen nicht die Ansicht, dass die in Organisationen getroffenen Entscheidungen primär von Organisationsstrukturen – und erst recht nicht von den formalen – bestimmt sind. Einflussreicher sind die informellen Erscheinungen von Organisationen (Grün 1966). Wird die Analyse auf formale Organisationsstrukturen bezogen, dann muss insb. das Wechselspiel zwischen diesen Strukturen und den besonderen historisch-sozialen Deutungen der Akteure und den Bedeutungskontexten ihrer Lebenspraxis (Franzpötter 1997) diskutiert werden. In Ergänzung hierzu werden vielschichtige interdependente Beziehungen zwischen Strukturen und

*Doppelte
Wirklichkeit*

*Organisation
spielt sich in den
Köpfen ab*

*Informelle
Erscheinungen*

*Verständigungs-
orientiertes
Handeln*

Prozessen vermutet. Prozesse schaffen Strukturen und Strukturen beeinflussen wiederum soziale Interaktionsbeziehungen (Schmid 1994).

Basierend auf diesen Argumentationslinien nehmen die Interpretationstheoretiker an, dass sich die in Organisationen handelnden Akteure durch Sinndeutungen der Erwartungen oder möglichen Verhaltensweisen der jeweiligen Handlungspartner aufeinander beziehen. Aufeinander bezogen, in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen befindlich sowie in Stimmigkeitsverhältnissen stehen müssen nicht nur die faktischen der Ausprägungen „äußerlichen“ organisatorischen Parameter; aufeinander bezogen, verknüpft und stimmig zu sein haben vor allem die diese Handlungen umgebenden Sinn- und insb. Konsequenzzuschreibungen. Demzufolge würde Organisation bzw. organisationale Logik vorrangig in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfinden; organisationsrelevante Interaktionsmuster bilden sich auf dem Wege der Verständigung zwischen Interaktionspartnern heraus (Kieser 1999f). Organisationsforscher sollten demzufolge dazu übergehen, Organisationsformen als historisch gewachsene Bedeutungsstrukturen zu begreifen, die den Akteuren symbolische Orientierungen, Relevanzen und Sinnbestimmungen vermitteln (Kieser 1999f).

*Lockerer
Zusammenhang
von Kontext und
Gestaltung*

Aufbauend auf dieser Annahme von Sinnzuschreibung bezweifeln die Vertreter des Interpretationsansatzes, dass zwischen dem Kontext von Organisationen und deren Handlungen eine feste Verbindung besteht (Osterloh 1993). Ihrer Auffassung zufolge gibt es in Organisationssettings keinen zeitüberdauernd stabilen, relativ einfach modellierbaren Handlungs- und Kausalzusammenhang, der schon vor dem Eintreten einer handlungsrelevanten Situation vorhanden war und diese überdauert. Stattdessen sind handlungsrelevante Situationen in einen umfassenderen atmosphärischen Kontext eingewoben, der zugleich Stabilität und Instabilität der aus der Situation hervorgehenden sozialen Beziehungen und Strukturen beinhaltet (Fink-Heuberger 1997). Organisatorische Kontexte und darin erfolgende Interaktionen sind also stets hochsituativ. Organisationen produzieren und reproduzieren sich über spezifische Geschichten, die der Alltag erzählt. Diese Geschichten haben ihre eigene Zeit, ihre eigene Struktur, ihre eigene Beziehung zu den generellen Organisationszielen (Klatt 1995). Nach Auffassung der Interpretationstheoretiker dürfte es letztlich kaum zwei identische Situationskonstellationen geben. Klatt fasst diesen Gedanken in das Bild, dass „Reproduktionen von Organisationen stets durch ein Nadelöhr von situativen Interaktionen hindurch müssen“ (Klatt 1995).

Eine Verallgemeinerung dieses Gedankens mündet wiederum in die Sichtweise der Interpretationstheoretiker ein, dass Organisationen letztlich keine übergeordneten bzw. einheitlichen Organisationsinteressen bzw. -ziele aufweisen. Da die Ziele, Interessen und Sichtweisen einzelner Akteure bzw. Akteursgruppen zum Teil erheblich voneinander abweichen und sich überdies im Zeitablauf ändern, kann sich ein konsistentes und stabiles Bündel von Organisationszielen letztlich nicht herausbilden. Existent sind in Organisationen immer nur heterogene Ziele, Interessen und Sichtweisen unterschiedlicher Akteure bzw. Akteursgruppen. Organisationen müssen somit als „patchworks von zahlreichen Substrukturen und Subkulturen“ begriffen werden. Obwohl sich Interpretationstheoretiker genauso wie die Vertreter des interessenpluralistischen Ansatzes (Cyert/March 1963) mit der in Organisationen bestehenden Auffassungs- bzw. Meinungsheterogenität beschäftigen, besteht zwischen den beiden theoretischen Ansätzen doch ein Unterschied. So nehmen nach dem interessenpluralistischen Ansatz unterschiedliche Akteure aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen ungleiche Positionen/Standpunkte zu ein- und demselben Sachverhalt ein. Nach Sicht der Interpretationstheoretiker sind unterschiedlichen Standpunkte der Akteure nicht nur durch unterschiedliche Interessen und motivationale Strukturen, sondern überdies vor allem durch die Mehrdeutigkeit des Untersuchungsfelds sowie die begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Akteure bedingt. Die Unterschiedlichkeit von Standpunkten ist also nicht nur motivational, sondern überdies auch kognitiv begründet. Oder anders ausgedrückt: Interpretative Vielfalt ist mehr als nur eine Frage unterschiedlicher Interessenpositionen (Becker/Seidel 2006).

Da Organisationszusammenhänge nach Sicht der Interpretationstheoretiker nicht einer einheitlichen, „von oben verordneten“ Verhaltensstruktur folgen (Franzpötter 1997), sind von Organisationsforschern insb. die in dem jeweiligen Organisationssetting vorliegenden Bedeutungsdivergenzen und -konflikte zu untersuchen. Aufzuarbeiten sind bspw. das Verhältnis von neuen und alten Werten, Stilen und Traditionen oder die geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Wahrnehmung identischer Tatbestände. Untersuchungswürdig sind auch Reibungen, Konflikte, Störungen des Organisationsprozesses und Abweichungen vom offiziellen Organisationsplan. Nicht bzw. deutlich weniger stark thematisiert werden soll dagegen die geräuschlos funktionierende Organisationsmaschinerie. Vorrangig untersuchungswürdig sind jene Teile von Organisationen, die von der herkömmlichen Organisationsforschung als „problematisch“, als potenzielle Fehler- und Störquellen rationaler Organisationsgestaltung gesehen und von dieser deshalb bereinigt bzw. ausgemerzt werden (Franzpötter 1997).

Zielpluralität

Primär interessierende Forschungsinhalte

*Organisationen
als Deutungs-
gemeinschaften*

Obwohl die Interpretationstheoretiker eine „natürliche Heterogenität“ der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Interpretation identischer Organisationskontexte und -gestaltungsformen vermuten, sind sie sich doch bewusst, dass ein Minimum an Konsens hinsichtlich dieser Interpretationen eine zwingende Voraussetzung für die Handhabung von Herausforderungen und das Überleben von und in Organisationen darstellt. Nur so lässt sich ein Ineinandergreifen der individuellen Aktionen bzw. eine Anschlussfähigkeit der Teileinheiten von Organisationen sicherstellen. Organisationen werden also nicht bloß als Bündel individueller Deutungen, sondern daneben auch als Deutungsgemeinschaften betrachtet und die Wichtigkeit kultureller Faktoren in Organisationen wird betont. Diese werden nicht nur über die Sprache (sprachliche Symbole), sondern auch über prozessuale und artifizielle Symbole kommuniziert bzw. übertragen. Symbolen wird dabei eine zentrale Rolle bei der Konstruktion organisationaler Wirklichkeiten zugesprochen. Symbole stellen für die handelnden Akteure zusätzliche Datenquellen dar; sie müssen als Vehikel des Perzeptionsausdrucks, der Sinn-schaffung und der sozialen Einflussnahme begriffen werden (Dandridge/Mitroff/Joyce 1980; Schmid 1994). Die letztgenannten Einsichten werden von den Vertretern des als „Symbolismus“ bezeichneten Stranges des Interpretationsansatzes in den Vordergrund der Erkenntnisbemühungen gerückt.

Diskurs

Aufgrund des zwischen den vorausgehenden Einschätzungen bestehenden Spannungsverhältnisses ist es für Interpretationstheoretiker besonders reizvoll zu untersuchen, wie die Angehörigen von Organisationen im Rahmen von diskursiven Prozessen ein derartiges Mindestmaß an Verständigung erzielen. Der Theorie zufolge einigen sich die Organisationsmitglieder in fortwährenden Verhandlungsprozessen darüber, was die Organisation ausmacht, welche Verhaltensweisen für ihr Überleben notwendig sind, was wichtig ist und was nicht (Wagner/Beenken/Gräser 1995).

Die Anhänger des Interpretationsansatzes sind sich darin einig, dass der Verlauf und die Ergebnisse organisatorischer Gestaltungsprozesse erheblich von den im jeweiligen System tätigen Akteuren abhängig sind. Aufgrund des nichtdeterministischen Charakters des Kontexts verfügen die Akteure stets über Handlungsspielräume, die sie umgekehrt auch sinnhaft schließen müssen. In Organisationen gibt es keine natürliche, vorgefertigte Ordnung; Ordnung muss stets durch Menschen geschaffen werden.

*Deutungsmuster
als Ordnungs-
stifter*

Die oben erwähnte relativ hohe Stabilität von Interpretationsmustern spielt gerade in der Entwicklung von Organisationen eine wichtige Rolle; sie ermöglicht es den Akteuren erst, in dem hochdynamischen kontextuellen Gefüge eine bestimmte Ordnung zu entdecken und eine hinreichende Handlungsfähigkeit zu erlangen. Die relativ stabilen Wahrnehmungsmuster bringen Kalkulierbarkeit in die Veränderung hinein. Wären diese „zähen“ Wahrnehmungsmuster nicht vorhanden, dann würde in Organisationen ein all-

gemeines Chaos ausbrechen und eine kontrollierte Entwicklung von Organisationen wäre nicht möglich (Wagner/Beenken/Gräser 1995). Die Interpretationstheoretiker wissen also, dass Organisationen bzw. ihre Angehörigen relativ verlässliche Muster aufgebaut haben, nach denen sich Lösungen für zugehörige Probleme finden. Letztlich halten diese Interpretationsmuster die Organisationen im Innersten zusammen. Im Zeitablauf werden die Interpretationsmuster zunehmend unempfindlicher gegenüber personellen Veränderungen im Bereich von Managern und Mitarbeitern (Wagner/Beenken/Gräser 1995). Aufgrund der hohen Wirksamkeit dieser Muster lässt sich mit Malik (1989) sogar sagen: „Viele organisationale Entscheidungen werden nicht getroffen, sie treffen sich, in vielen Organisationen geschieht vernünftiges nicht wegen des Managements, sondern gegen das Management“ (Wagner/Beenken/Gräser 1995, S. 36).

Die Interpretationstheoretiker wehren sich gegen die Sichtweise einer rationalistischen Organisationsgestaltung(slehre). Handlungsweisen würden nicht streng gemäß schon vorher vorhandenen Zielsetzungen der Akteure gewählt werden. Vielmehr vermuten sie ein Primat des Handelns. Viele organisationale Akteure würden experimentartig ein breiteres Bündel an Handlungen realisieren und erst im Nachhinein bestimmte Handlungen aussortieren, die sich als nützlich und stabilisierend gezeigt haben. Die gewählte Vorgehensweise wird dann retrospektiv mit Sinn belegt, gleichsam sinnvoll gemacht. Dieses post-factum sense-making dient der Erzeugung organisationaler Stabilität. Ob dieser Sinn mit der ursprünglichen Intention der Handlung etwas zu tun hat, ist dabei von sekundärer Wichtigkeit. Auf dieses retrospektive Sinn-Machen hat insb. Karl Weick (1969, 1985) hingewiesen. Seinen Denkansatz hat er mit der provokativen Frage verdeutlicht: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?“ (vgl. Abschnitt 4.3.4.2).

Aus diesen, vom traditionellen positivistischen Paradigma stark abweichenden Einschätzungen hinsichtlich der Funktionsprinzipien von Organisationen leiten die Interpretationstheoretiker verschiedene Vermutungen hinsichtlich des Selbstverständnisses und der Handlungsmuster von Managern ab. Beispielsweise wird betont, dass Manager auf Varietät und eine referenzielle Pluralität hinwirken, eine Balance zwischen Aufklärungs- und Orientierungsoperationen finden, fehlertolerant sein und sich um den Aufbau einer unternehmensweiten „coincident meaning“, gemeinsam geteilter Deutungsmuster also, bemühen sollten.

*Retrospektive
Sinngebung*

4.6.4 Organisations-, management- und unternehmensführungsforschungsbezogene Ableitungen aus dem Interpretationsansatz

*Redesign von
Methoden
erforderlich*

Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, wie organisationsbezogene Forschungsbemühungen modifiziert werden müssen, damit sie mit den Grundannahmen des Interpretationsansatzes verträglich sind (Kasper/Mayrhofer/Meyer 1998). Das Redesign der Forschungsbemühungen hat dabei insb. von dem Kerngedanken der Interpretationstheoretiker auszugehen, dass die objektive organisationale Wirklichkeit – sofern eine solche überhaupt existiert – aufgrund der Subjektivität der handelnden Akteure eine relativ geringe Bedeutung für den Entwurf von Organisationsprozessen ausübt (vgl. auch Ebers 1985). Die nachfolgenden organisationsforschungsbefugten Ableitungen sind dabei auf zwei Ebenen angelagert: der Ebene des Erkenntniszugangs zum Forschungsobjekt sowie der Ebene des Selbstverständnisses der forschenden Person.

*Skepsis
gegenüber
Empirie*

Im Hinblick auf die Ebene des *Erkenntniszugangs* zum Forschungsobjekt sind die dem Interpretationsansatz folgenden Organisationswissenschaftler von der Nützlichkeit empirischer Forschungsbemühungen nicht so recht überzeugt. Insbesondere stehen sie der in positivistischen Forschungskonzeptionen entfalteten Annahme einer weitgehenden empirischen Greifbarkeit organisatorischer Phänomene kritisch gegenüber. Sie begründen ihre Skepsis mit der Mehrschichtigkeit (direkte Objekzebene vs. interpretative Beobachterebene) und Deutungsbedürftigkeit der Organisationsrealität. Jedenfalls könne ein empirischer Zugang zur Realität nur dann gelingen, wenn die Untersuchungen in der Form von „Tiefenanalysen“ durchgeführt würden. Aus dieser übergeordneten Einsicht lassen sich zehn Partialerkenntnisse ableiten.

Tiefenanalysen

Keine Nomologie

■ Erstens kann dieser Theorie zufolge es im organisationsbezogenen Erkenntnisprozess nicht darum gehen, einzelfallübergreifende Abfolgen bzw. Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen aufzuzeigen; der Modus der empirischen Organisationsforschung könne nicht in einem „nackten Durchführen“ einer strengen Sequenz von relativ isolierten Kausalanalysen bestehen. Aufgrund der Multiperspektivität der Realität sei es ein fruchtloses Unterfangen, nomologische Hypothesen bzw. Kausalketten (vgl. Abschnitt 1.1) aufstellen bzw. auf ihre Gültigkeit hin testen zu wollen. Derartige stabile Beziehungsmuster gäbe es im Bereich von Organisationen nicht. Diese seien nicht so streng durchorganisiert, wie es der positivistische Forschungsansatz vermute (Kannonier-Finster/Ziegler 1998).

- Zweitens dürften Forschungsbemühungen nicht (nur) auf objektive Organisationstatbestände (z. B. formale Organisationsstrukturen, explizite Organisationsregeln, Stellenbeschreibungen etc.) ausgerichtet sein. Der Verlauf von Entscheidungs- und Handlungsprozessen sei viel stärker von subjektiven Organisationsaspekten bestimmt. Werden objektive Tatbestände bzw. Tatsachen thematisiert, dann müsste vorrangig deren Bedeutung für die Organisationsmitglieder untersucht werden.

- Organisationswissenschaftler müssten drittens das Erleben von Organisationen aus der Sicht der Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt ihres Erkenntnistrebens stellen (Alioth 1990; Schmid 1994). Für einen Organisationswissenschaftler ist also ein Hineinversetzen in die Positionen der betroffenen Organisationsmitglieder essenziell. Im Rahmen von empirischen Forschungsprojekten solle nicht gefragt werden, wie Organisationstatbestände objektiv ausgeprägt sind; es solle vielmehr die Wahrnehmung dieser Organisationstatbestände in den Augen der Organisationsmitglieder exploriert werden. Aufgrund der Multiperspektivität organisatorischer Phänomene (unterschiedliche Organisationsmitglieder interpretieren die Realität verschiedenartig) sollten die Erkenntnisobjekte aus den Blickwinkeln *unterschiedlicher* Organisationsmitglieder studiert werden, um eine Einseitigkeit der Informationsaufnahme weitgehend auszuschließen. Dabei sei auf eine breite Streuung der kontaktierten Informanten zu achten. Insbesondere reiche es nicht aus, wenn die Realität über eine Befragung ausgewählter Schlüsselpersonen (Ernst 2001) – z. B. durchweg höhere Führungskräfte – aufgearbeitet werde (Schmid 1994). Diese Forderung nach einem akteurszentrierten Forschungsansatz wird dabei nicht nur für die Durchführung einzelner empirischer Forschungsprojekte, sondern auch für den Entwurf „großer“ Organisationstheorien aufgestellt: Auch sie sollen aus dem Blickwinkel der agierenden und betroffenen Individuen und nicht vom Standpunkt und den Interessen des außenstehenden Beobachters aus entwickelt werden (Putnam 1983).

- Viertens müssten organisationsbezogene Forschungsbemühungen auf den besonderen Fall ausgerichtet sein. Das Ziel empirischer Forschung muss darin bestehen, das Typische im Besonderen zu identifizieren (Klatt 1995) – nicht die Ausprägung des durchschnittlichen Falles. Ein derartiges Vorgehen sei deshalb opportun, weil die in Organisationen sich ereignenden Handlungen Ergebnisse der dort bestehenden spezifischen Deutungsmuster sind. Überdies setze ein Verstehen von Teilen sozialer Systeme voraus, dass der jeweilige Forscher umfassende Kenntnisse über die Funktionsprinzipien des Gesamtsystems aufweist. Wer bspw. in einem Unternehmen den Einsatz und die bevorzugte Ausprägung von Zeiterfassungsgeräten verstehen will, muss sich mit den Merkmalen von

*Subjektive
Organisations-
dimensionen*

*Akteurs-
zentrierter
Forschungs-
ansatz*

*Studium außer-
gewöhnlicher
Fälle*

Mikroskopische Studien

Arbeitnehmern, mit dem intrinsischen Motivationspotenzial der Arbeitsvollzüge der Arbeitnehmer, mit der Unternehmenskultur, mit Schlüsselereignissen der Unternehmensgeschichte und vielem mehr beschäftigen. Da derartige umfassende Verstehensprozesse äußerst aufwändig sind, empfehlen die Interpretationstheoretiker, sie lediglich in einzelnen bzw. wenigen Unternehmen durchzuführen (vgl. Abschnitt 1.4).

- Falls doch empirisch geforscht wird, dann streben vom Interpretationsansatz geprägte Organisationsforscher fünftens danach, Organisationen bzw. ihre Teile aus nächster Nähe zu untersuchen; sie bevorzugen „mikroskopische Studien“ (Wollnik 1992; Kannonier-Finster/Ziegler 1998). Leider würden viele traditionelle Forschungsarbeiten reale Organisationsphänomene so grobkörnig studieren, dass von den spezifischen Merkmalen des untersuchten komplexen Phänomens – insb. von den handelnden Individuen – nichts mehr übrigbleibt. Ein pauschales Studium von organisationalen Makrostrukturen, Unternehmensstrategien oder „der“ Unternehmenskultur macht in ihren Augen wenig Sinn, weil der Einfluss derartiger Pauschalgrößen auf das Handeln und Verhalten einzelner Organisationsakteure durch zahlreiche andere Einflüsse überlagert wird.

Alltagsstudien

- Den Ausgangspunkt empirischer Organisationsforschung hat sechstens das alltägliche Handeln der Organisationsmitglieder zu bilden; es ist in genauer Form der Ablauf täglicher in Organisationen sich ereignender Interaktionsprozesse zu studieren. Interpretationsmuster bilden sich nämlich in konkreten zwischenmenschlichen Interaktionen heraus. Nur durch derartige Alltagsstudien ist es möglich, den in den Situationen des gewöhnlichen Organisationsgeschehens eingebetteten Sinn zu rekonstruieren (Fink-Heuberger 1997). Im Hinblick auf die Rekonstruktion von Sinn sind diese Handlungen viel aussagekräftiger als einzelne Organisationselemente und abstrakte Ordnungen (Wagner/Beenken/Gräser 1995). Eine Fokussierung auf alltägliche Handlungen und Interaktionen ist auch deshalb angezeigt, weil Personen, Situationen, Organisationen und Gesellschaft immer in Entwicklung bzw. Veränderung sind (Kannonier-Finster/Ziegler 1998).

Qualitative Methoden

- Interpretationsforscher tendieren siebtens zu qualitativen Forschungsformen. Sinnkomponenten würden sich nämlich nur unzureichend durch Zahlen und mathematische Operationen ausdrücken lassen. Sie argumentierten mit John Locke, der bereits erkannt hat, dass eine qualitative Aussage viel mehr als eine quantitative die Fähigkeit beinhaltet, im menschlichen Bewusstsein eine Vorstellung vom Wesen des zu beschreibenden Gegenstandes hervorzurufen. Sie erinnern an „Den kleinen Prinzen“ von Antoine de Saint-Exupéry (1997, S. 20): „Die großen Leute haben eine Vorliebe für Zahlen. Wenn ihr ihnen von einem neuen Freund

erzählt, befragen sie euch nie über das Wesentliche. Sie fragen euch nie: Wie ist der Klang seiner Stimme? Welche Spiele spielt er am liebsten? Sammelt er Schmetterlinge? Sie fragen euch: Wie alt ist er? Wieviel Brüder hat er? Wieviel wiegt er? Wieviel verdient sein Vater? Dann erst glauben sie, ihn zu kennen.“ Ausschließlich quantitative Forschungen sind also deshalb abzulehnen, weil sie die Reichhaltigkeit der Situation in unzulässiger Weise verkürzen.

- Die Vertreter des Interpretationsansatzes weisen achtens den gewonnenen Daten einen anderen Status zu als positivistische Wissenschaftler: Für erstere stellen Daten keine quasi objektiven Messwerte dar (Ernst 2003). Daten würden stets von den spezifischen, am Forschungsprozess beteiligten Personen abhängig und überdies situativ gebunden sein (Küchler 1983). Mithin würden die auf bestimmte Fragen erhaltenen Antworten stets stark davon abhängen, in welchem thematischen Kontext die Fragen gestellt wurden (Fink-Heuberger 1997). Daten existieren also nicht schlechthin; ihre Entstehung und Analyse stellen immer einen interaktiven Prozess zwischen Forscher und erforschter Umwelt dar (Küchler 1983).
 - Neuntens mahnen die Interpretationstheoretiker historisierende Analysen an. Handlungsleitende Absichten würden sich nämlich nicht nur auf der Basis des gegenwärtigen, sondern auch des vergangenen situativen Gefüges herausbilden. Organisationsbezogene Untersuchungen müssten also stets die Zeitlichkeit und Prozesshaftigkeit von Interaktionen erfassen; es geht um die Rekonstruktion eines inneren, subjektiven Erlebnisstromes (Klatt 1995).
 - Schließlich müssten zehntens empirisch forschende Wissenschaftler auch ihre Forschungsmethodik grundlegend umstellen (vgl. auch Osterloh 1983). An die Stelle stark strukturierter, standardisierter Befragungs- und Datenauswertungsmethoden hätten schwach- bzw. unstrukturierte, kaum standardisierte Methoden der Informationsaufnahme und -auswertung zu treten. Die gewählten Informationsaufnahme- und -auswertungsformen sollten interaktiv angelegt sein, so dass die Wirklichkeit zusammen mit den betroffenen Akteuren ausgeleuchtet werden kann. Nur so konzeptualisierte Realitätszugänge seien in der Lage, die Wirklichkeit in ihrer Umfassendheit aufzunehmen und abzubilden.
- Wollnik (1992) hält im Bereich der *Datengewinnung* folgende Forschungsmethoden für angemessen, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen:
- *Situationsflexible, insb. narrative Interviews*. Narrative Interviews stammen aus dem Bereich der Linguistik; bei ihrer Anwendung setzt der Forscher lediglich Erzählanreize, um möglichst umfassende Erzählungen des In-

*Situative
Bindung von
Befunden*

*Historisierende
Analysen*

*Nicht standar-
disierte
Methoden*

*Methoden der
Datengewinnung*

formanten auszulösen. Der Eingriff des Forschers in den Erzählprozess soll dabei möglichst gering gehalten werden (Küchler 1983).

- *Verlaufsanalysen.* Bei dieser aus dem Bereich der Familien- und Biographieforschung bekannten Methode werden individuelle Biographieverläufe untersucht (Lamnek 1993).
- *Hermeneutische Textinterpretationen.* Bei dieser Methode erfolgt ein zirkuläres bzw. spiralförmiges Ausdeuten von Texten. Es wird von einzelnen Textteilen ausgegangen, wobei das an einzelnen Textteilen erzielte Verständnis hernach auf den Gesamttext bezogen wird, um ihn besser verstehen zu können (Bortz/Döring 1995).
- *Konversationsanalysen.* Bei dieser Zugangsform geht es darum, die Tiefenstruktur einer Konversation zu ergründen. Hier werden bei der Analyse aufgezeichneter Kommunikationsereignisse die jeweiligen Besonderheiten der Kommunikation, wie bspw. Zusammenhänge mit anderen Kommunikationen oder Besonderheiten bestimmter Kommunikationsformen aufgrund institutionalisierter Regeln untersucht (Endruweit/Trommsdorff 2002).
- *Selbstbefragungen.* Bei der Selbstbefragung macht sich das forschende Individuum selbst zum Gegenstand des Erkenntnisgewinnungsprozesses. Bei dieser introspektiven Methode wird die Subjekt-Objekt-Trennung also gänzlich aufgehoben.
- *Teilnehmende Beobachtungen.* Die teilnehmende Beobachtung fußt auf der Erkenntnis, dass beobachtetes Verhalten letztlich nur dann verständlich wird, wenn sich der Forscher selbst in die Situation des Probanden begibt und versucht, dessen soziale Situation nachzuvollziehen. Bei dieser Forschungsmethode beobachtet der Forscher daher als aktives Mitglied der zu untersuchenden Zielgruppe das Verhalten von Probanden (Girtler 1990).
- *Tonband- und Filmaufnahmen.* Durch den Medieneinsatz sollen Informationsverluste weitgehend ausgeschlossen werden.

Methoden der Daten- auswertung

Im Bereich der *Datenauswertung* erwähnt Wollnik:

- *Inhaltsorientierte Klassifikationsverfahren.* Hier werden definierte Mengen originärer Inhaltsaspekte unter einem übergeordneten Gesichtspunkt als äquivalent betrachtet und in Kategorien zusammengefasst (Endruweit/Trommsdorff 2002).
- *Bedeutungsfeldanalysen.* Bei dieser Methode zur Textanalyse werden die Reihenfolge und die Häufigkeit, mit der Begriffe in einem Text auftreten, festgehalten. Die Methode fußt auf der Vermutung, dass für den Verfasser

ser des untersuchten Textes Zusammenhänge zwischen Elementen bestehen, die aufeinanderfolgend verwendet werden (Kromrey 1991).

- *Argumentationsanalysen.* Bei dieser Textanalysetechnik werden die Bewertungen, die der auszuwertende Text enthält, nicht isoliert festgehalten, sondern im Zusammenhang mit der jeweiligen Begründung dargestellt (Kromrey 1991).
- *Kernsatzfindungen.* Bei der Kernsatzfindung handelt es sich ebenfalls um eine Methode der Textanalyse. Hier sollen ganze Absätze zu einer einzigen Aussage verdichtet werden (Leithäuser/Volmerg 1988).

Mit Wollnik (1992) ist darauf hinzuweisen, dass es interpretativen Forschern im Gegensatz zu positivistischen nicht darum geht, die beiden vorgenannten Forschungsphasen (Datengewinnung und Datenauswertung) streng nacheinander ablaufen zu lassen. Stattdessen werden sie gleichzeitig realisiert und fließen ineinander.

Die Wahl zwischen den vorgenannten Methoden wird dabei weniger durch die gängigen Kriterien der empirischen Sozialforschung (Validität, Reliabilität, Objektivität) (Balderjahn 2003), sondern vorrangig durch Kriterien wie Gegenstandsangemessenheit, theoretische Offenheit, Berücksichtigung der Perspektive der Handelnden, Ausmaß des kommunikativen Zugangs zur Wirklichkeit sowie Nachvollziehbarkeit des Forschungsvorgehens bestimmt (Wollnik 1992; Kutschker/Bäurle/Schmid 1997).

Als umfassendstes, die zuvor dargelegten „neuen“ Methoden der empirischen Sozialforschung in sich aufnehmendes Konzept kann die von Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) vorgelegte „*grounded theory*“ gelten. Hierunter versteht man eine induktive, gegenstandsbezogene Form der Theoriebildung, bei der nicht mit vorgefertigten Zusammenhangsvermutungen ins Feld gegangen wird. Stattdessen werden die Erkenntnisstrukturen erst während der Arbeit des Forschers im Feld gewonnen. Im Verlauf dieses Prozesses kristallisiert sich ein theoretischer Bezugsrahmen heraus, der schrittweise modifiziert und vervollständigt wird (Mayring 1999). Um die Gefahren einer an der Realität vorbeigehenden Theoriebildung zu vermeiden, haben Glaser und Strauss eine detaillierte, streng zu befolgende Handlungsanweisung zur Durchführung derartiger Forschungsaktivitäten vorgelegt (Eisenhardt 1989b; Yin 1989).

Im Hinblick auf die Ebene des *Selbstverständnisses der forschenden Person* sind fünf Einsichten zu entfalten.

*Alternative
Gütekriterien*

Grounded Theory

*Selbstverständnis
des Forschers*

Deutung

- Erstens betonen Interpretationstheoretiker, dass Wissenschaftler niemals einen völlig objektiven Blick in die Realität aufweisen können. Sie sind keine passiven Registratoren der Wirklichkeit, die neutral wie eine Filmkamera die Realität aufnehmen. Stattdessen haben sie im Rahmen von Forschungsprozessen Reinterpretationen von Interpretationen zu leisten (Kannonier-Finster/Ziegler 1998). Genauso wie die Welt der realen Handlungen ist auch die Forschungsebene durch subjektiv-hermeneutische Prozesse geprägt; der Forscher mischt ebenfalls an der Produktion der Wirklichkeit mit (Schmid 1994).

Selbst-offenbarung

- Mehr noch: Wissenschaftler geben im Forschungsprozess immer Meinungen und Deutungen über sich selbst ab (Hofmann 1993). Soziale Tatsachen bestehen nicht unabhängig vom erfahrenden und erkennenden Subjekt. Einflüsse des forschenden Individuums und seines Bewusstseins auf den Forschungsgegenstand lassen sich nicht ausschließen (Helle 1992).

Partialerkenntnis

- Auch könne im Erkenntnisprozess niemals eine vollständige geistige Durchdringung des Untersuchungsfelds gelingen. Wissenschaftler erfahren in Forschungsprozessen immer nur Ausschnitte der komplexen Realität; von der Kenntnis dieser Ausschnitte können sie niemals vollständig, zwingend und sicher auf das Ganze schließen.

Bescheidenheit

- Auch seien die Akteure des Handlungsfelds im Bereich ihres Alltags wissender als die forschenden Wissenschaftler. Letztere müssten sich dessen bewusst sein. Während Wissenschaftler nur relativ kurzzeitig in den Entscheidungs- und Handlungsstrom der Realität eindringen, agieren Erstere in diesem permanent und beeinflussen ihn vielfach wesentlich. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis zeigen interpretativ ausgerichtete Organisationsforscher ein hohes Maß an Bescheidenheit hinsichtlich ihrer eigenen Erkenntnismöglichkeiten. Insbesondere wissen sie, dass sie nicht in der Lage sind, den zu untersuchenden Erkenntnisbereich in einem wesentlichen Umfang vorzustrukturieren.

Subjektivität

- Aus diesen Einsichten folgt, dass eine vorurteilsfreie Forschung oder Beschäftigung mit der Wirklichkeit und damit auch vorurteilsfreie Theorien über das Funktionieren und die Veränderung von Organisationen nicht erreichbar sind (Wagner/Beenken/Gräser 1995). Es gibt also keine absolute Wahrheit; es gibt keine richtige oder absolute Theorie; ein absolutes „es stimmt oder es ist wahr“ lässt sich nicht formulieren. Nach Wagner, Beenken und Gräser (1995) gibt es allenfalls passende Phänomene oder besser sogar „passend erscheinende Phänomene“. Wagner, Beenken und Gräser verdeutlichen den Unterschied von „stimmen“ und „passen“ anhand einer Parabel: „So passt ein Schlüssel in ein Schloss, ohne dass man aus der Konstruktion des Schlüssels vollständig die Kon-

struktion des Schlosses ableiten kann. Ein Wein passt besser zu einem Menü mit mehreren Gängen als Bier aus der Flasche oder ein Glas Milch, ohne dass aus dem Wein auf das Menü geschlossen werden kann“ (Wagner/Beenken/Gräser 1995, S. 29). Wissenschaftliche Theorien fallen also nicht vom Himmel. Auch sie sind das Ergebnis sozialer Interaktions- und Interpretationsprozesse. Auch sie spiegeln die Situation des sie schaffenden Forschers wider (Richter 1995).

Insgesamt gesehen ist festzuhalten, dass interpretativ ausgerichtete Management- und Organisationsforscher einem Ethnographen gleichen; es geht um den Versuch, eine Lesart eines Manuskriptes zu entwickeln, das fremdartig, verblasst, unvollständig, voll von Widersprüchen, fragwürdigen Verbesserungen und tendenziösen Kommentaren ist (Geertz 1983).

4.6.5 Vergleich des Interpretationsansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Ein Vergleich des Interpretationsansatzes mit den Klassikern der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie führt zu dem Ergebnis, dass der Interpretationsansatz viele Bezüge zu Max Webers Werk aufweist. Weber gilt ja als einer der Urväter der verstehenden Wissenschaft und er hat die deutende Methode auch im Rahmen jener Studien eingesetzt, die zum Bürokratiemodell (vgl. Abschnitt 3.1.1) geführt haben. Allerdings ist das Bürokratiemodell so angelegt, dass den in der Verwaltung tätigen Akteuren (Beamte) keine wesentlichen Interpretationsspielräume zufallen. Webers Forschungsansatz war also interpretativ; der Inhalt seines Konzeptentwurfs jedoch genauso wenig wie derjenige von Taylor. Inhaltsbezogene interpretative Züge sind schon eher in Fayols Konzept festzustellen.

Die Entscheidungslogik, der Informationsverarbeitungsansatz und die Neue Institutionenökonomische Theorie sind inhaltlich weit vom Interpretationsansatz entfernt. Dies liegt vor allem an deren rationalistischer Grundausrichtung, die um die Bestimmung eindeutiger Zuordnungen von Kontexten und Gestaltungsformen bemüht ist. Nämliches gilt für die Situationstheorie. Im Gegensatz zu dieser verneint der Interpretationsansatz die Möglichkeit der Identifikation raum-zeit-invarianter Zusammenhangsmuster. Stattdessen wird eine Besonderheit jedes einzelnen Falles vermutet. Größere Ähnlichkeiten bestehen zwischen dem Interpretationsansatz und der Systemtheorie, da beide von einer Einzelfallbezogenheit von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgehen.

Klassiker

Rationalisten

Situationstheorie

Systemtheorie

Verhaltenswissenschaftliche Theorie**Machttheorie****Evolutions-theorie**

Noch näher an den Interpretationsansatz herangerückt werden können die verhaltenswissenschaftliche Theorie sowie die Machttheorie. Hier wie dort werden nämlich personelle Aspekte des Entscheiders in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Genauso wie bei der verhaltenswissenschaftlichen Theorie wird im Interpretationsansatz eine erhebliche Abhängigkeit des Verlaufs und der Ergebnisse organisatorischer Gestaltungsprozesse vom jeweiligen Entscheidungsträger vermutet. Mit der Machttheorie wird die Auffassung geteilt, dass in Organisationen stets heterogene Ziele, Interessen und Sichtweisen unterschiedlicher Akteure bzw. Akteursgruppen vorliegen. Die Evolutions- und die Selbstorganisationstheorie gleichen dem Interpretationsansatz insofern, als die Möglichkeit einer dirigistischen Führung von der Hierarchiespitze aus in Frage gestellt wird. Beim Gestaltansatz erscheint insb. der typologische Strang (vgl. Abschnitt 4.5.4) mit dem Interpretationsansatz verbunden, da die Herleitung von Typologien intellektualistisch erfolgt und somit durch gewisse Interpretationen geprägt sein dürfte. Aber dies ist eine weniger erhebliche Gemeinsamkeit.

4.6.6 Kritische Würdigung des Interpretationsansatzes

Beurteilung

Der Interpretationsansatz ist umstritten. Wissenschaftler weisen ihm in Abhängigkeit ihres individuellen Standpunktes erhebliche Stärken und Schwächen zu (vgl. auch Schmid 1994; Kieser 1999f; Scherer 1999).

Stärken

Im Rahmen der *Pluspunkte* des Interpretationsansatzes ist zunächst darauf hinzuweisen, dass viele Wissenschaftler in ihm einen Hoffnungsträger sehen, der in Aussicht stellt, die weithin verbreitete Unzufriedenheit mit dem im Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereich vorliegenden Wissensbestand zu mildern. Die große Zahl der auf diesen Bereich bezogenen positivistischen, kritisch rationalen bzw. situativen Untersuchungen haben nämlich zu keiner Homogenisierung, sondern zu einem hohen Maß an Inkonsistenz des Wissens geführt. Diese Inkonsistenz hat Starbuck (1982, S. 3) in folgender Weise charakterisiert: „Organization theorists have carried out numerous studies of so-called objective phenomena, and their aggregate finding is that almost nothing correlates strongly and consistently with anything else“. Man hofft also, diese Inkonsistenz durch das Studium des interpretativen Verhaltens von Entscheidungsträgern auflösen zu können. Zweitens wird im Interpretationsansatz deshalb eine interessante Alternative gesehen, weil Organisationen (Unternehmen) von Menschen geschaffene Sozialgebilde sind. Es sei somit nicht mehr als konsequent, wenn die dort thematisierten Wahrnehmungs- und Deutungsprozesse ins Zentrum der Betrachtung gestellt werden. Dies sei insb. deshalb wichtig, weil der

Mensch nicht in allen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre stark thematisiert wird. Es könne nicht sein, dass menschliche Verhaltensprozesse nur von einigen funktionalen Teilehren der Betriebswirtschaftslehre thematisiert werden; man benötige vielmehr eine Theoriekonzeption, die für die ganze Disziplin eine derartige Akzentsetzung ermögliche. Drittens verweisen auch die Befürworter des Interpretationsansatzes auf den in den sechziger und siebziger Jahren aufkommenden und immer noch nicht abgeschlossenen Wertewandel: In seinem Zuge seien Gesellschaften wie auch die in sie eingebetteten Organisationen immer mehr in Teilkollektive von Individuen zerfallen, die ungleiche, teilweise inkommensurable Werthaltungen ausbilden (Biermann 1994). Eine teilkollektivbezogene Betrachtung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungsphänomenen sei somit geboten. Des Weiteren wird der Interpretationsansatz viertens von jenen Diskutanten des Streits um die Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Beobachtungen vertreten, die der Werturteilsfreiheitsvermutung widersprechen. Nach dieser Auffassung sind wissenschaftliche Analysen stets wertbeladen (genauso wie die Aktionen von Managern). Der Interpretationsansatz würde verstehen helfen, warum unterschiedliche Werthaltungen entstehen, wie sie sich ausprägen und wie sie wirken. Fünftens wird dem Ansatz zu Gute gehalten, dass er eine Toleranz gegenüber dem Denken und Handeln der Wirklichkeit anderer anmahnt. In ihm wird ein zutiefst liberales Wissenschaftskonzept gesehen, dem es fremd ist, einen bestimmten Standpunkt dominieren zu lassen. Schließlich habe der Interpretationsansatz geholfen, einige wichtige Erkenntnisbereiche der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft zu erschließen. Ohne ihn sei es nicht möglich gewesen, Phänomene wie die Organisationskultur, politische Prozesse in Organisationen und insb. mikropolitische Fragen ergiebig zu behandeln (Behrends 2001).

Bei der Behandlung der *Schwächen* des Interpretationsansatzes der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie ist zwischen (1) allgemeinen Schwächen und (2) solchen, die lediglich auf dessen Umsetzung bezogen sind und somit bei geschickter Handhabung überwunden werden können, zu unterscheiden.

Schwächen

- Als eine *generelle Schwäche* ist dem Interpretationsansatz vorgeworfen worden, dass die von ihm bislang hervorgebrachten Arbeiten zu breit und heterogen konzeptualisiert sind. Er setze sich aus zahlreichen Varianten zusammen und es mangle ihm daher an einem einheitlichen Forschungsprogramm. Wenn man die vorausgehende Abhandlung reflektiert, dann scheint dieser Einwand in der Tat zuzutreffen. Mit Kieser (1999f) lassen sich bspw. drei generelle Richtungen (sozial-konstruktivistische Richtung, kognitive Richtung, systemtheoretische Richtung) des Interpretationsansatzes ausdifferenzieren. Zweitens sind sich die in-

interpretativ ausgerichteten Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforscher bislang leider nicht einig, welche Funktionen ihre Forschungsbemühungen aufweisen sollen. Während eine Gruppe betont, dass es ansatzweise möglich sei, unter Rückbezug auf beschriebene konkrete Kontexte über den Einzelfall hinausweisende Verallgemeinerungen vorzunehmen und weiterführende Hypothesen und Überlegungen zu entfalten, ist eine andere Gruppe radikaler ausgerichtet und schließt derartige Übertragungen bzw. Transfers von Erkenntnissen von einzelnen konkreten Kontexten auf andere Kontexte aufgrund der jeweiligen Besonderheit der Kontexte generell aus (Franzpötter 1997). Unabhängig von der bevorzugten Grundposition ergeben sich drittens aus dem Umstand, dass sich interpretative Studien auf einzelne oder wenige Fälle konzentrieren, erhebliche Probleme hinsichtlich der Generalisierbarkeit der erarbeiteten Erkenntnisse und dem Aufbau eines kohärenten Wissensbestandes. Problematisch erscheint insb., dass es im Rahmen so geariteter Forschungsbemühungen nicht möglich ist, stabile Zusammenhangsmuster oder sogar Gesetzmäßigkeiten zu identifizieren. Viele Kritiker des Interpretationsansatzes weisen jedoch darauf hin, dass gerade dies eine nicht aufgebbare Mindestanforderung wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen sein müsse. Sonst würde Wissenschaft zu einem „Story-Telling“ ohne übergeordneten praktischen Verwertungsnutzen degenerieren. Einige Kommentatoren nehmen diesen Einwand zum Anlass, den interpretativen Ansatz ganz abzulehnen und ihm sogar eine jegliche Wissenschaftlichkeit abzusprechen (Ochsenbauer/Klofat 1987).

In eine ähnliche Richtung, aber doch genereller argumentiert viertens, wer auf die komplexitätssteigernde Wirkung interpretativer Forschungskonzeptionen hinweist (kritische Reflexionsprozesse statt Sicherheit und Kontrolle). Der Ansatz stehe damit in einem Basiskonflikt zu der Grundabsicht und -disposition vieler Wissenschaftler und Praktiker. Außerdem wird fünftens betont, dass Interpretationstheoretiker zu einer Überbetonung des Individuums innerhalb des Wirkens von Organisationen neigen. Bezogen auf Ebers' (1985) Zweiteilung organisationswissenschaftlicher Studien (strukturelle Arbeiten vs. individualistisch-reduktionistische Arbeiten) würden die Vertreter des interpretativen Ansatzes zu stark in die zweitgenannte Richtung tendieren. Im Zusammenhang mit Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen sei diese Einengung auf Individualprobleme jedoch gerade nicht ausreichend. Schließlich finden sich sechstens Stimmen, die dem interpretativen Ansatz ein zu hohes Maß an destruktiv-skeptischer Grundausrichtung zuschreiben. Nicht wenige seiner Vertreter stellten „akademische Observer“, winkeladvokatartige Beobachter dar, die für fast alles eine Erklärung bereit hätten, jedoch nicht in der Lage seien, irgend einen gestaltungsbezogenen Vorteil stiftenden Vorschlag zu unterbreiten.

■ Im Rahmen der *umsetzungsbezogenen, also nicht kategorischen Schwächen* des Ansatzes wird darauf hingewiesen, dass die dem interpretativen Konzept folgenden empirischen Forschungsarbeiten vielfach in einer unbefriedigenden Weise vollzogen seien. Die Vorliebe für einen explorativen Untersuchungsansatz würde nicht wenige interpretativ arbeitende Wissenschaftler dazu verleiten, empirische Untersuchungen durchzuführen, ohne vorab zu prüfen, welche Erkenntnisse in dem thematisierten Untersuchungsfeld bereits vorliegen. Sie würden also in die Realität eintauchen und nicht mehr tun als das festzuhalten, was sie in den explorierten Fällen „strukturlos“ (also ohne vorherige Kenntnisse) sehen. Dies führe zu einer Erarbeitung von Befunden, die nur sehr bedingt an den verfügbaren Wissensbestand anschlussfähig seien. Überdies würden zweitens häufig umfangreiche Informationsaufnahmen (Interviews, Dokumentenanalysen, Beobachtungen etc.) vollzogen und die so erhobenen Informationen fleißig niedergeschrieben, ohne dass jedoch die in den Niederschriften verankerten Informationen in ein stringentes, stimmiges Aussagensystem überführt werden. Unterlassen würde vor allem, die erhobenen Informationen theoriegeleitet und zielführend auszuwerten. Oft würden aus der Fülle der Informationen lediglich einige Wenige willkürlich herausgegriffen und zu Illustrationszwecken verwendet, wodurch der beabsichtigte Forschungsprozess umgekehrt wird. Zu dieser mangelhaften Umsetzung des interpretativen Forschungsprogramms hat insb. die leichte Verfügbarkeit technischer Hilfsmittel zur Informationsaufnahme und -dokumentation beigetragen. Nicht selten findet sich in interpretativen Arbeiten also eine wenig zielführende Anhäufung von Informationen (Informationsfriedhöfe), ohne dass das Mehr an Informationen zu Befunden geführt hätte, die die Realität gehaltvoller abbilden (Küchler 1983). Um in die typischerweise vorliegende große Menge gesammelter Eindrücke eine Struktur hineinzubringen und hierdurch holzschnittartige Linien einer Theorie zu erarbeiten, schlagen Osterloh (1990) sowie Froschauer/Lueger (1992) vor, interpretative Forschung dergestalt in einer iterativen Form zu betreiben. Der Forscher möge mehrfach zwischen erarbeiteter Theorie und dem Erkenntnisfeld hin- und herpendeln und so Erstere einer kritischen Analyse unterziehen. Sie plädieren damit für eine Umsetzung des Forschungsprogramms der *grounded theory*, die oben bereits angesprochen worden ist. Drittens wird interpretativ ausgerichteten Forschungsarbeiten eine unzureichende Objektivität, Reliabilität und Validität im Informationsgewinnungsprozess vorgeworfen. Hierauf werden die Interpretationstheoretiker jedoch mit den im vorigen Abschnitt genannten Gegenargumenten antworten (dass diese Qualitätsindikatoren positivistischer Forschung für interpretative Zugänge unangemessen seien). Viertens erscheinen manche interpretativ ausgerichteten Untersuchungen insofern unzureichend, als ihre Urheber die For-

schungssituation, in der sie ihre Befunde „kreiert“ haben, nicht hinreichend offengelegt bzw. charakterisiert haben. Dem Leser der entsprechenden Untersuchungsberichte ist es somit nicht möglich, sich ein Urteil über den Gehalt und die Übertragbarkeit der präsentierten Befunde zu bilden. Zu kritisieren ist jedoch nicht nur die vielfach vorliegende mangelhafte Stringenz im Erkenntnisgewinnungsprozess selbst, sondern fünftens auch der in den Berichten über interpretativ ausgerichtete Forschungsarbeiten vorherrschende beschreibend-erzählerische Stil der Befundpräsentation.

Programmatische Empfehlungen

Im Rahmen einer Zusammenfassung der Schwächen interpretativer Forschung bleibt festzuhalten, dass zahlreiche dieser Denkrichtung angehörenden Untersuchungen an einer gewissen inhaltlichen Beliebigkeit leiden. Um diesen Nachteil abzuschwächen, plädiert Osterloh (1993) in der Datengewinnungsphase für eine weitgehende Protokollierung der Informationsaufnahme und in der Datenauswertungsphase für eine Ausdeutung der Daten durch Forscher, die mit unterschiedlichen theoretischen Bezugsrahmen arbeiten.

Interpretations- ansatz als Ergänzung

Aufgrund der bestehenden Ungewissheit um die Vorteilhaftigkeit des Interpretationsansatzes strebt die Mehrzahl der im betriebswirtschaftlichen bzw. organisationswissenschaftlichen Bereich angesiedelten, auf den interpretativen Ansatz zurückgreifenden Forscher keine völlige Loslösung zukünftiger Forschungsbemühungen vom herkömmlichen, positivistisch geprägten Wissenschaftsideal an. Vielmehr ist es ihr Ziel, den Interpretationsansatz als eine sinnvolle Ergänzung der orthodoxen „Wissenschaftsstile“ vorzustellen.

Schließlich ist mit Schmid (1994) festzustellen, dass eine Entscheidung für oder gegen das interpretative Paradigma nicht allgemein getroffen werden kann. Vielmehr ist die Entscheidung stets im Einzelfall unter Berücksichtigung (1) des in dem jeweiligen Bereich bestehenden Erkenntnisstands bzw. -fortschritts, (2) der praktischen Durchführbarkeit der einen oder anderen Zugangsform sowie (3) der individuellen Grundhaltung des jeweiligen Forschers zu treffen.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.6

1. Warum ist es gerechtfertigt, im Interpretationsansatz eine der großen Strömungen des Wissenschaftsbetriebes zu erkennen?
2. Skizzieren Sie die Entstehungsgeschichte des Interpretationsansatzes.
3. Was versteht man unter Interpretationen?

4. In welchen Disziplinen hat der Interpretationsansatz die größte Verbreitung erfahren? Warum wohl dort?
5. Warum sind Interpretationen an den Wahrnehmungsapparat von Individuen sowie deren Vorgeschichte gebunden?
6. Diskutieren Sie den Satz „Es gibt keine objektive Wirklichkeit“.
7. Was sind kognitive Landkarten? Welche Funktion erfüllen sie?
8. Was bedeutet soziale Konstruktion der Wirklichkeit?
9. Ist es gerechtfertigt, den interpretativen Ansatz als Konstruktivismus zu bezeichnen?
10. Welche Funktion erfüllt Sinn im Organisationszusammenhang?
11. Welche Teilbereiche des Phänomens „Organisation“ werden von den Interpretationstheoretikern in den Vordergrund gestellt? Warum?
12. Welcher Zusammenhang besteht nach Auffassung der Interpretationstheoretiker zwischen Kontext und Gestaltung?
13. Tendieren die Interpretationstheoretiker zu einem interessenpluralistischen Konzept von Unternehmen? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?
14. Welche organisationsforschungsbezogenen Empfehlungen sind aus dem Interpretationsansatz abzuleiten?
15. Welche datenbeschaffenden und datenauswertenden Forschungsmethoden würden Interpretationstheoretiker einsetzen, wenn sie Organisationen zu studieren hätten?
16. Vergleichen Sie den Interpretationsansatz mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.
17. Welche Kritik ist am Interpretationsansatz zu üben?

4.7 Institutionalischer Ansatz

Im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung ist in den vergangenen Jahrzehnten genauso wie in anderen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisfeldern eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen durchgeführt worden. In deren Rahmen wurden vielerlei Zusammenhänge zwischen den Kontextfaktoren, Gestaltungsformen und Erfolgsgrößen von Organisationen konzeptualisiert und untersucht. Vielfach

*Entstehungs-
geschichte*

*Wurzel in
der Bildungs-
soziologie*

war es jedoch – trotz des Vorliegens guter Begründungen – nicht möglich, einen statistisch belastbaren Zusammenhang zwischen den Gestaltungsformen und den Kontext- und Erfolgsvariablen aufzuzeigen.

Eine ähnliche Situation eröffnete sich in den siebziger Jahren einer Gruppe von Bildungssoziologen, welche den Einfluss von Technologie auf die formale Organisation von Bildungseinrichtungen prüfen wollte (vgl. Meyer/Rowan 1977; Meyer/Scott 1992; Senge 2005). Aufgrund des Vorliegens unklarer Zusammenhänge hatten sich die Forscher demzufolge Gedanken gemacht, welche erklärenden „Angelpunkte“ die für die Organisation von Bildungseinrichtungen zuständigen Akteure bei der Wahl ihrer Organisationsformen heranziehen können, wenn von der Größe „Technologie“ offenbar keine hinreichende gestaltungsleitende Kraft ausgeht. Sie kamen dabei zu der Vermutung, dass die Akteure ihre Organisationsformen offenbar dergestalt entwerfen (sollten), dass diese eine größtmögliche Chance haben, von den relevantesten Interessengruppen der Bildungseinrichtungen akzeptiert zu werden. *Zur Anwendung gelangen offenbar solche Gestaltungsformen, welche gute Chancen haben, die Legitimation dieser Interessengruppen zu erhalten.* Meyer, Rowan und ihre Kollegen haben mit dieser Sichtweise eine Leitidee formuliert, die im Mittelpunkt des institutionalistischen Ansatzes steht. Akteure tun vor allem das, was sozial akzeptabel ist. Der institutionalistische Ansatz ist also nicht aus originärer Überzeugung heraus, sondern eher als Notlösung zur Verkräftung enttäuschend verlaufener empirischer Untersuchungen konventioneller Prägung entwickelt worden.

*Struktur des
Abschnitts*

Die nachfolgende Abhandlung zum institutionalistischen Ansatz erstreckt sich über vier Teilabschnitte. Zunächst werden die Herkunft und der Name des institutionalistischen Ansatzes erörtert. Daraufhin erfolgt eine Diskussion seiner Grundgedanken. Im dritten Teilabschnitt wird aufgezeigt, welche Bezüge der institutionalistische Ansatz zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien aufweist. Und im vierten Abschnitt wird dann eine kritische Würdigung dieses Ansatzes vollzogen.

4.7.1 Herkunft und Name des institutionalistischen Ansatzes

Der institutionalistische Ansatz wurzelt in der U.S.-amerikanischen Organisationssoziologie. Seine Entstehung fußt nicht auf der Durchführung eines einheitlichen Forschungsprogramms; er ist vielmehr auf der Basis einer Zusammenführung empirischer Untersuchungsergebnisse mit theoretischen Erklärungsbausteinen entstanden. Insbesondere die vorgenannten bildungssoziologischen Untersuchungen haben seine Entwicklung initiiert.

Meyer und Rowan (1977), Zucker (1977, 1987), Granovetter (1985, 2000), Scott (1987, 1995) sowie DiMaggio und Powell (1983, 1991a, 1991b, 2000) gelten als die Hauptvertreter des institutionalistischen Ansatzes. Inhaltlich verwandt sind überdies die von March und Olsen vorgelegten Schriften (1984, 1989), weil auch dort Erwartungen eine erhebliche Rolle spielen.

Die mehrheitlich und auch im vorliegenden Buch präferierte Bezeichnung des Ansatzes ist darin begründet, dass er Institutionen bzw. Institutionalisierungsprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Bisweilen wird der Ansatz auch als *institutionensoziologischer* Ansatz bezeichnet, um seine disziplinäre Herkunft zu verdeutlichen und der Gefahr einer Verwechslung mit der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. Abschnitt 4.2) vorzubeugen. Schließlich wird er auch mit dem Label „*Neoinstitutionalismus*“ versehen, was insofern gerechtfertigt ist, als er die Gedanken der Arbeiten Selznicks (1949, 1957) erweitert, die gemeinhin als „*Institutionalismus*“ bzw. als „*klassischer Institutionalismus*“ bezeichnet werden. Selznicks Auffassung zufolge sind Organisationen insofern durch erweiterte institutionale Merkmale gekennzeichnet, als (1) in ihnen nicht nur formale, sondern auch informale Strukturen bedeutsam sind, (2) ihr Verhalten durch zahlreiche kognitive und normative Strukturen (z. B. Aufstiegsregeln, Kleidungskultur etc.) geregelt ist und (3) die formalen Strukturen niemals vollständig gegen die nicht-formalen Dimensionen von Organisationen ankommen können.

Der institutionalistische Ansatz wird mittlerweile nicht nur in der Soziologie, sondern auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationswissenschaft intensiv diskutiert (vgl. insb. Walgenbach 1999; Reihlen/Veit 2006; Süß 2009). In der Betriebswirtschaftslehre hat er nicht zuletzt deshalb Fuß fassen können, weil die Kritik an dem in dieser Disziplin insb. in den siebziger Jahren vorherrschenden technologieorientierten, machbarkeitszentrierten (Machbarkeit im Sinne einer Möglichkeit der Bestimmung technologiekonformer Gestaltungen) Paradigma immer lauter geworden ist. Immer mehr Betriebswirte stehen seither der Sichtweise, wonach „*organizations are viewed primarily as production and/or exchange systems, and their structures were viewed as being shaped largely by their technologies, their transactions, or the power-dependence relations growing out of such interdependencies*“ (Scott 1987, S. 507), zunehmend skeptisch gegenüber.

Wenig überraschend wird der institutionalistische Ansatz gerade von in der Soziologie wurzelnden Mitgliedern der betriebswirtschaftlichen Fachgemeinschaft befürwortet. Ortmann, Sydow und Türk (1997) konstatierten sogar, dass an diesen Ansatz weltweit vielleicht die größten Hoffnungen geknüpft werden. Ob dies so ist, muss sich auch zwei Jahrzehnte danach angesichts der Erheblichkeit der abschließend dargelegten Einwände allerdings erst noch erweisen.

Hauptvertreter

*Alternative
Bezeichnungen*

*Verbreitung in der
BWL*

Hoffnungsträger

Der institutionalistische Ansatz findet aber auch in der Politikwissenschaft eine vielfache Verwendung. Dies mag daran liegen, dass ökonomisch ausgerichtete Erklärungsformen in diesem Erkenntnisbereich in besonderem Maße unzulänglich sind: So konnte das Geschehen in Entscheidungsprozessen von Parlamenten nur ansatzweise auf der Basis rationalistischer Modelle interpretiert werden. Angesichts der im politischen Kontext vorliegenden hohen Sprunghaftigkeit wären auf der Basis rationalistischer Modelle häufig instabile Parlamentsmehrheiten zu erwarten, was in der Realität jedoch nicht immer der Fall war (Jansen 2000).

Insgesamt über die unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen hinweg gesehen dürfte das starke und weiter zunehmende Interesse am institutionalistischen Ansatz schließlich damit zu erklären sein, dass in den sozialwissenschaftlichen Theorien der sechziger und siebziger Jahre das Institutionenkonzept trotz seiner nach wie vor bestehenden hohen faktischen Relevanz kaum noch eine wesentliche Rolle gespielt hat (Göhler/Kühn 1999). Ein Nachholbedarf ist somit gegeben.

Eine ausführlichere Darlegung der Entstehungsgeschichte des institutionalistischen Ansatzes findet sich in der von Hasse und Krücken (1999) vorgelegten Schrift.

4.7.2 Grundgedanken des institutionalistischen Ansatzes

Kerngedanke

Organisationen gestalten ihre Verhaltensweisen entsprechend den Erwartungen und Anforderungen ihrer *sozialen* Umwelt gestalten, um sich auf diese Weise *Legitimität* zu verschaffen (Walgenbach 1999; Steger 2000). Dies ist der übergeordnete Kerngedanke des institutionalistischen Ansatzes. Das Verhalten von Organisationen ist also weniger durch technisch-ökonomische Notwendigkeiten, sondern vorrangig durch das Streben nach Rechtmäßigkeit geprägt (Bühner/Stiller/Tuschke 2004).

Legitimitätsstreben im Mittelpunkt

Der Begriff der Rechtmäßigkeit ist hier sozialwissenschaftlich, nicht juristisch zu verstehen. Letztlich geht es um die soziale Akzeptanz organisationalen Verhaltens (Hasse/Krücken 1999). Der Kerngedanke des institutionalistischen Ansatzes lässt sich anhand von *zehn Merkmalen* konkretisieren, die es nachfolgend zu erläutern gilt:

Institutionen im Mittelpunkt

■ *Institutionen im Mittelpunkt.* Der institutionalistische Ansatz stellt den institutionalen Aspekt von Organisationen ins Zentrum seiner Betrachtung. Die relativ große Dauerhaftigkeit der in Organisationen bestehenden Ordnung – eine relativ große Dauerhaftigkeit von Ordnung ist ein konstitutives Merkmal des Institutionenbegriffs (vgl. Jansen 2000) –

wirkt sich grundlegend auf die in Organisationen ablaufenden Verhaltensweisen aus.

Dem Institutionenbegriff werden jedoch nicht ausschließlich explizite Formen zwischenmenschlicher Interaktionen zugeordnet; als institutional bzw. institutionalisiert werden auch implizite, informelle Interaktionsmuster zwischen Akteuren erachtet, deren wir uns teilweise gar nicht bewusst sind. Der Institutionenbegriff deckt also nicht ausschließlich „the rules of the game“ (North 1990, S. 3), die „bloßen offiziellen Arenen“ bzw. die „extern gesetzten Rahmenbedingungen rationaler Wahlen“ von Organisationen ab. Für DiMaggio und Powell (1991a, S. 15) sind Institutionen „als selbstverständlich erachteten Skripte, Regeln und Klassifikationen“. Auch können sie als die Gesamtheit der Sinnzusammenhänge sozialen Verhaltens begriffen werden, die in Leitideen symbolisiert und in der Alltagspraxis des Verhaltens manifestiert sind (Edeling 1999; Kaiser 1999). Gemeint ist somit die Gesamtheit aller verhaltenssteuernden Phänomene, ungeachtet dessen, ob sie innerhalb oder außerhalb von Organisationen konstituiert sind. Im institutionalistischen Ansatz wird der Institutionenbegriff somit nicht nur auf die sozialen Gebilde selbst, sondern darüber hinaus auch auf die sie bestimmenden sozial normierten Verhaltensmuster angewandt (Vanberg 1982; Mayntz/Scharpf 1995). Das von den InstitutionalistInnen gepflegte Institutionenverständnis darf deshalb nicht mit dem betriebswirtschaftlichen Organisationsbegriff verwechselt werden. Der institutionalistische Institutionenbegriff ist umfassender angelegt und inkorporiert alle im Umfeld von Organisation etablierten Akteure, deren Ansprüche und Beziehungen sowie die von diesen definierten Regeln, Verfahren, Standards, Konventionen, Sichtweisen, Weltbilder, Deutungsmuster und Symbolsysteme (Göhler/Kühn 1999).

Klar abzugrenzen ist das für den institutionalistischen Ansatz typische Institutionenverständnis aber auch von demjenigen der Neuen Institutionenökonomischen Theorie, die in der Volkswirtschaftslehre ihre Heimat hat (vgl. Abschnitt 4.2). Zwar werden hier wie dort Institutionen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt, doch konzentriert sich das von den Neuen InstitutionenökonomInnen gepflegte Institutionenverständnis weitgehend auf die betrachtete Organisation selbst, während die InstitutionalistInnen vorrangig die im Kontext derselben bestehenden gesellschaftlichen Gegebenheiten einbeziehen. Ausgehend von diesem umfassenderen Institutionenverständnis untersuchen die Vertreter des institutionalistischen Ansatzes insb. den Zusammenhang zwischen sozialem Kontext und Organisation (vgl. auch Türk 1999; Schlenkrich 2006).

*Besonderer
Institutionen-
begriff*

Unklare Erfolgswirkungen

- *Relativierung der (technischen und ökonomischen) Effizienzorientierung.* Vor allem aufgrund der Ergebnisse empirischer Untersuchungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen gehen die Vertreter des institutionalistischen Ansatzes davon aus, dass es den Akteuren von Organisationen nicht (mehr) möglich ist, Verhaltensweisen eindeutig und stringent auf technische und ökonomische Effizienzkriterien hin auszurichten. Hierzu trage insb. die in den Organisationen herrschende Multikausalität des Erfolgskonstrukts (vgl. Abschnitt 3.4.6) bzw. die funktionale Unbestimmtheit der Verhaltensweisen bei. Vielfach seien sowohl die Erwartungen der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Aufgaben von Organisationen als auch die Auffassungen der Akteure über wirksame Ursache-Wirkungs-Ketten unklar und es fehle deshalb an validen Ankern zur Bestimmung zielgerichteter Verhaltensweisen. Eine perfekte funktionale (d. h. technische oder ökonomische) Ausrichtung von Organisationen sei somit nicht möglich (Göhler/Kühn 1999). In der Perspektive der Institutionalistinnen sind Organisationen zwar von den für sie verantwortlichen Entscheidungsträgern geschaffen worden, doch sind sie durch zahlreiche vom institutionellen Kontext herkommende beherrscht und einem weitreichenden Zugriff der organisationalen Entscheidungsträger entrückt (Schimank 1996). Nach institutionalistischer Sicht wird der herkömmliche Kausalitätsstrang: „Ziele sind zuerst da, sie leiten die Verhaltensweisen“ in der Realität oft umgekehrt: Oft sind die Verhaltensweisen zuerst vorhanden und erst hernach werden passende Ziele zugeordnet sowie ein akzeptierter Zusammenhang von Verhaltensweisen einerseits und Zielen andererseits aufgezeigt. Organisationsziele sind somit tendenziell genetisch nachrangig; eine Sicht, die sich auch bei Perrow (1978) findet.

Weicher Erfolgsbegriff

Diese inhaltliche Unbestimmtheit bzw. Orientierungslosigkeit sei insb. in Phasen organisatorischen Wandels stark ausgeprägt, weil dort etwas Neues etabliert werden muss, dessen Konsequenzen noch gar nicht bekannt oder abschätzbar seien. Daher präsentieren sich die Organisationsarbeit und insb. der organisationale Wandel als Resultate von Prozessen, in deren Verlauf die jeweilige Organisation nicht zwangsläufig ihre Effizienz erhöhen würde (DiMaggio/Powell 2000). Erfolg (Effizienz, Effektivität) wird von den Vertretern des institutionalistischen Ansatzes somit nicht „hart“, absolut und eindeutig, sondern „weich“ bzw. sozial definiert. Andererseits ist daraus zu schließen, dass das Verhalten von Organisationsmitgliedern vorrangig *nicht* durch die Interessen der formal zuständigen Akteure getrieben ist. Organisationen sind somit weniger durch Wollens- als vielmehr durch Sollens- und Könnenskalküle (Schimank 1996) geprägt. Aus der Sicht von Wissenschaftlern, die traditionell an einer Identifikation von Zusammenhängen zwischen objektiv gegebenen Rahmenbedingungen und organisatorischer Gestaltung inte-

ressiert sind, erweisen sich soziologisch verstandene Institutionen somit als etwas „analytisch Sperriges“ (Schimank 1996). Türk (1989) spricht in diesem Zusammenhang von einer Entmythologisierung der Organisationstheorie: Nach seiner Sicht handelt es sich bei der in der klassischen Organisationstheorie vorherrschenden Annahme, wonach sämtliche sich in Organisationen ereignenden Verhaltensweisen auf die Erfolgserzielung ausgerichtet sind, um einen großen Mythos bzw. Irrglauben. Stattdessen würden die organisatorischen Akteure Scheinlogiken aufbauen mit dem Ziel, ihre nicht immer vernünftigen und stringenten Verhaltensweisen rational erscheinen zu lassen. Zweck-Mittel-Überlegungen, die durch eine Mittelloptimierung bzw. eine instrumentale Logik geprägt sind, würden also längst nicht alle in Organisationen sich findenden Verhaltensweisen beherrschen. Aufgrund des Wissens um die soziale Geprägtheit von Organisationen wenden sich die Vertreter des institutionalistischen Ansatzes gegen den Reduktionismus, Utilitarismus, Instrumentalismus, Funktionalismus sowie einen eng gefassten Kontextualismus, die der herkömmlichen behavioristischen bzw. rationalistischen Theoriebildung zu eigen sind (March/Olsen 1989; Kaiser 1999).

Aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive gesehen ist diese Relativierung der Effizienzorientierung insofern bemerkenswert, als insb. seit der starken Verbreitung der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. Abschnitt 4.2) in den siebziger Jahren die Auffassung wieder zu dominieren begann, dass ökonomische Aktivitäten vorrangig durch Rationalitätskalküle und einen klaren Effizienzbezug geprägt seien.

Scott (1992) und mit ihm Walgenbach (1999) meinen allerdings, dass nicht in allen Organisationen die institutionalisierte Umwelt gegenüber der sachrationalen bzw. effizienzorientierten in gleichem Maße dominiert. Die Stärke der Einflussnahme des institutionellen Kontexts auf Organisationen würde von den verfolgten Organisationszielen, von dem Ausmaß der Kontrolle der Organisation über ihre Organisationsgrenzen sowie von dem Grad der Eingebundenheit der Organisationsmitglieder in personale Netzwerke (vgl. Abschnitt 4.10) bestimmt (Zucker 1987; Sydow 1995). Auf diesem Gedanken aufbauend differenziert Scott vier Typen, die sich aus einer Dichotomisierung der beiden Einflussbereiche technische, effizienzorientierte Umwelt einerseits sowie institutionelle Umwelt andererseits ergeben (vgl. Abbildung 4-18 (Scott 1992; Walgenbach 1999)).

*Differenzierte
Sichtweise*

Abbildung 4-18

Organisationale Institutionalisierungsgrade in Abhängigkeit unterschiedlicher Umweltkonstellationen

Institutionelle Umwelten		
	Stärker	Schwächer
Technische Umwelten	Versorgungsunternehmen Banken Krankenhäuser	Warenproduzierende Unternehmen Pharmazeutische Unternehmen
	Psychiatrische Kliniken Schulen, Anwaltskanzleien Kirchen	Restaurants Fitnessclubs

Extremfälle

- Warenproduzierende Unternehmen entsprechen am ehesten noch dem Bild der herkömmlichen Organisationswissenschaft: Effizienzorientierte Kausalzusammenhänge sind relativ klar bestimmbar und die Bedeutung nicht geprüfter Erwartungen, Normen, Regeln etc. ist relativ gering.
- In die entgegengesetzte Richtung tendieren psychiatrische Kliniken, Schulen, Anwaltskanzleien sowie Kirchen. Hier kann Erfolg nicht eindeutig ermittelt werden; auch ist nicht klar auszumachen, welche Verhaltensweisen in welchem Maße erfolgsförderlich sind. Daher treten institutionalisierte Dimensionen als Ersatzkriterien der Verhaltensleitung in den Vordergrund.
- Versorgungsunternehmen, Banken, Krankenhäuser, Restaurants und Fitnessclubs nehmen intermediäre Positionen unterschiedlicher Ausprägung ein.

Rationalitätsmythen

- *Existenz von Rationalitätsmythen.* Nach institutionalistischer Sicht bestehen im externen als auch im internen Kontext von Organisationen unterschiedliche Vorstellungen darüber, (1) welche Aufgaben Organisationen zu erfüllen haben und (2) wie sie aufgebaut sein sollten. Jeder lebensweltliche Bereich hat seine eigene Logik über die „richtigen“ Organisationsziele und Ziel-Mittel-Ketten. Die Institutionalistinnen haben hierbei den Begriff des „Rationalitätsmythos“ geprägt. Dieser umschreibt die Tatsache, dass in Organisationen ungeprüfte, oft falsche Geschichten über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kursieren. In vielen Fällen ist also die

Letztbegründung für die Überlegenheit bestimmter Verhaltensmuster noch nicht geliefert worden bzw. überhaupt nicht möglich. Zu denken ist etwa an die Frage der Nützlichkeit von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen (Walgenbach 2000), die letztlich nicht zwingend geleistet werden kann. Dementsprechend gleicht das in diesem Bereich vorzufindende Verhalten von Unternehmen einem kollektiven Pfeifen im Walde, das eher von der Furcht als von der Hoffnung geprägt ist. Der Mythosbegriff ist aber auch deshalb angebracht, weil dieser erst dann tragfähig und verhaltensleitend werden kann, wenn er von vielen an Organisationen interessierten Individuen geteilt wird. Vielfach prägen diese unbewiesenen Spekulationen die in Organisationen vollzogenen Verhaltensweisen stärker als die dort herrschenden faktischen Verhältnisse. Im Bereich der Funktionsprinzipien von Organisationen spielt also der Faktor „Glaube“ eine ganz wesentliche Rolle. Das, was in Organisationen erlaubt bzw. tabu ist, ist erheblich durch Mythen bedingt.

Das Schlagwort „Rationalitätsmythos“ weist überdies darauf hin, dass in den einzelnen Facetten der Unternehmensumwelt unterschiedliche Argumentationsmuster und Logiken, also unterschiedliche Auffassungen über den Sinn und Wert von Verhaltensweisen existieren. Die Heterogenität von Argumentationsmustern bzw. Logiken lässt sich leicht am Beispiel des in den letzten Jahre verstärkt zu beobachtenden Aufbaus von Direktinvestitionen im Ausland oder Rationalisierungsprozessen im Fertigungsbereich von Industrieunternehmen zeigen: Während Gewerkschafter hierin vorrangig eine Gefährdung von Arbeitsplätzen sehen, erachten Top-Manager dies als Mittel zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (und damit der Sicherung von Arbeitsplätzen). In der Tat kann der Inhalt von Argumentationsmustern bzw. Logiken durchaus einem Wandel unterliegen, der in der Regel jedoch recht zäh verläuft. Dies zeigt das Beispiel der Einstellung der Gewerkschaften zu alternativen Konzepten der Arbeitszeitgestaltung. Die Gewerkschaften vertraten jahrzehntelang die Auffassung, dass eine Arbeitszeitverkürzung im Hinblick auf den Abbau der Arbeitslosigkeit weitaus nützlicher sei als eine Arbeitszeitflexibilisierung. Im Verlauf der letzten Jahre haben sie sich gegenüber dem Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung etwas geöffnet, doch tun sie sich immer noch schwer, ihre in den siebziger Jahren entwickelte Präferenz vollständig aufzugeben.

Insgesamt tritt an die Stelle von Koordination, Kontrolle und Bewertung somit eine „Logik von Glauben und Vertrauen“, die die „symbolische“ Ebene von Organisationen stärker hervortreten lässt, zugleich aber die Organisation und ihr Personal verstärkt zu symbolischem Handeln zwingt (Franzpötter 1997) (vgl. Box 28).

*Konkurrenz
unterschiedlicher
Rationalitäts-
mythen*

Box 28

Rationalitätsmythen in der Praxis: Business Process Reengineering

In der Unternehmenspraxis werden häufig Managementkonzepte eingesetzt, obwohl deren Erfolgswirksamkeit wissenschaftlich nicht belegt ist und diese Konzepte auch in Praktikerkreisen äußerst umstritten sind. Ein schlagendes Beispiel hierfür besteht im Business Process Reengineering, das Anfang der neunziger Jahre von Hammer (1990) bzw. Hammer und Champy (1993) vorgestellt worden ist. Business Process Reengineering ist ein Reorganisationskonzept, das eine radikale Umgestaltung der Organisation von Unternehmen vorsieht. Unternehmensweit soll auf einmal, in einer quantensprungartigen Weise von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisationsform übergegangen werden. Nach Hammer und Champy (1993) muss alles Dagewesene auf den Kopf gestellt und die konventionellen Weisheiten und tradierten Annahmen müssen über Bord geworfen werden. Business Process Reengineering brächte einen völlig neuen Anfang.

Das Konzept des Business Process Reengineering fand innerhalb kürzester Zeit in der Unternehmenspraxis eine größtmögliche Beachtung. Nach einer 1995 im Rahmen der 13. IAO-Arbeitstagung des Fraunhofer-Instituts durchgeführten Befragung hielten schon damals ca. 75 % der Praktiker Business Process Reengineering für ihr Unternehmen hoch oder sogar sehr hoch bedeutsam. Die Untersuchung von Perlit et al. (1996) führte zu dem Ergebnis, dass zum Erhebungszeitpunkt 1995 lediglich 98 von 236 befragten Unternehmen noch kein Business-Process-Reengineering-Projekt durchgeführt haben. Und die von Fink (2003) befragten Manager schrieben dem Business Process Reengineering ein sehr hohes Kosten-senkungspotenzial zu. Diese rasche Diffusion des Konzepts in die Praxis wurde durch einen ebenso dynamischen Aufschwung von Publikationen zum Business Process Reengineering begleitet. Nach Kieser (1996b) ist die Zahl der Zeitschriftenartikel über das Business Process Reengineering zwischen 1990 und 1995 um das 70fache gestiegen.

Im vorliegenden Zusammenhang ist interessant, dass so viele Praktiker von der großen Erfolgswirksamkeit des Business Process Reengineering überzeugt waren, obwohl hierfür damals wie heute gar keine überzeugenden empirischen Belege und auch keine zwingende Logik bestand. Die Praktiker legten sich also eine private Logik zurecht, eine aus ihren Augen konsistente und tragfähige Theorie. Gemäß dieser war das Business Process Reengineering ein nützliches Konzept. Die Praktiker *glaubten an den Mythos, dass Business Process Reengineering erfolgsgestiftend sei*. Diese Überzeugung von der Wirksamkeit des Business Process Reengineering ist insofern höchst erstaunlich, als die von Hammer und Champy sowie anderen Protagonisten versprochenen Erfolgswirkungen (z. B. Reduzierung von Durchlaufzeiten von sieben Tagen auf drei Stunden, Halbierung der Entwicklungsdauer von Produkten, Personaleinsparungen von 30 %) jedem vernünftig denkenden Menschen ziemlich unrealistisch erscheinen mussten. Die Überzeugung der Praktiker ist aber auch deshalb überraschend, weil Studien schon frühzeitig ernsthafte Zweifel an dem Konzept anmeldeten, die bis heute nicht ausgeräumt werden konnten. Nachfolgend findet sich ein Auszug aus diesen zu höchsten Bedenken führenden Untersuchungen sowie theoretischen Abhandlungen:

Empirische Gegenbefunde finden sich unter anderem in den folgenden Untersuchungen:

- Nach der Studie von Kamiske und Füermann (1995, S. 144) erreichten 33 % der durchgeführten Business-Process-Reengineering-Programme nicht ihr Ziel.
- Eine von der CSC Unternehmensberatung durchgeführte Befragung liefert das Ergebnis, dass bei lediglich 16 % der befragten 600 Konzernen die Anwendung des Business Process Reengineering zu den autorensseitig versprochenen quantensprungartigen Verbesserungen geführt hat (zit. nach Golger/Groothius 1994, S. 22).
- Zwei Drittel der in dieser Untersuchung befragten Unternehmen verspürten im Zuge des Business-Process-Reengineering keine gravierende Erfolgsverbesserungen (zit. nach Bungard 1996, S. 259).
- In der Studie von Hansmann und Höck 1998 ließ sich in der Praxis der von Hammer und Champy versprochene Effekt einer deutlichen Marktanteilssteigerung durch Business Process Reengineering nicht nachweisen (S. 17).
- Und selbst Hammer und Champy (1994, S. 260) räumten schon in ihrem Bestseller ein, dass ca. 50 bis 70 % aller Business-Process-Reengineering-basierten Umstrukturierungsmaßnahmen erfolglos geblieben sind.

Inhaltliche Begründungen für das häufig zu beobachtende Misslingen sehen wie folgt aus (vgl. z. B. Kieser 1996a; Spitzzy 1997):

- Business Process Reengineering konzentriert sich zu sehr auf Einzelaspekte, wie die Neugestaltung von Geschäftsprozessen.
- Business Process Reengineering ist inhaltlich viel zu unspezifisch gefasst. Es werden keine hinreichend exakten Implementierungspläne und Methoden angeboten, wie Unternehmen eine effektive Prozessorientierung einführen können.
- Business Process Reengineering überfordert die Änderungskapazität von Unternehmen.
- Business Process Reengineering kann einen Dauerschaden für das Betriebsklima und die Motivation der Mitarbeiter bewirken.
- Einige Praktiker weisen darauf hin, dass Business-Process-Reengineering-Veränderungsprogramme lediglich eine Mode, eine Beschäftigungstherapie für eitle, sich das Image von Machern aneignen wollende Manager seien. Business Process Reengineering sei nichts anderes als ein „Trendsurfen in der Chefetage“.

Wie oben dargelegt, wurden und werden diese substanziellen Einwände in vielen Unternehmen ignoriert. Stattdessen wird Business Process Reengineering von einem großen Mythos fundamentaler Erfolgsstiftung umgeben.

Quellen: Hammer 1990; Hammer/Champy 1993; Golger/Groothius 1994; Hammer/Champy 1994; Kamiske/Füermann 1995; Bungard 1996; Kieser 1996a; Kieser 1996b; Perlit et al. 1996; Fink 2003; Spitzky 1997; Hansmann/Höck 1998.

Erwartungen als Bezugspunkte

- *Erwartungsgetriebenes Verhalten.* Wie gezeigt gehen die Institutionalistinnen davon aus, dass Organisationen ihre Verhaltensweisen vorrangig *nicht* an einer (irgendwie definierten) „objektiven“ ökonomischen oder technischen Effizienz ausrichten. Stattdessen werden die innerhalb und außerhalb der jeweiligen Organisation bestehenden bzw. vorherrschenden Erwartungen als primäre Bezugspunkte zur Bestimmung der Verhaltensweisen erachtet. Nach Auffassung der Institutionalistinnen sind viele Verhaltensweisen bzw. Erscheinungen von Organisationen nicht deshalb geschaffen worden, weil sie effizient sind, sondern weil die betreffende Organisation den in ihrer Umwelt bestehenden Erwartungen (insb. bezüglich Solidität, Rationalität und Modernität) genügen muss. Derartige institutionalisierte Verhaltensweisen bzw. Techniken finden sich bspw. gehäuft im Rechnungswesen, in der Wirtschaftsprüfung oder im Bereich von Investitionsanalysen. Aber nicht nur dort werden Prüfprozesse, Berichterstattungen, Berechnungen etc. gezielt auf die Erwartungen der Interessenträger im Umfeld zugeschnitten. Beruhend auf dieser Sichtweise lassen sich Institutionen somit als übergreifende Erwartungsstrukturen begreifen (Hasse/Krücken 1999). Die Tendenz der Organisationsmitglieder zu erwartungskonformem Verhalten hat verschiedene Ursachen: Einerseits vermuten die Organisationsmitglieder, durch ein derartiges Verhalten die eigenen Interessen besser befriedigen zu können. Andererseits vermögen Erwartungen die Organisationsmitglieder vom Problem eigenverantwortlichen voluntaristischen Entscheidens zu entlasten (Tacke 1997).

Herausbildung von Erwartungen

Nach Schimank (2000) bilden sich institutionalisierte Erwartungsstrukturen vielfach über Prozesse der wechselseitigen Beobachtung, des sequenziellen Reagierens sowie dem bei den Interaktionspartnern bestehenden Wissen heraus. Berger und Luckmann (1966) begreifen gesellschaftliche Erwartungen als Ergebnis eines Zusammenwirkens von Habitualisierung und Typisierung. Von einer dem Begriff „Institutionalisierung“ gerecht werdenden Verhaltensprägung ist dabei jedoch erst dann zu sprechen, wenn die Erwartungsbildung über einzelne zwischenmenschliche Dyaden hinausgeht, wenn also die Erwartungen von einem größeren

Kreis an Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Sobald ein drittes, viertes oder ... Organisationsmitglied einbezogen wird, vollzieht sich diesbezüglich ein qualitativer Sprung. Diese von Schimank (2000) vorgelegene Sichtweise ist im Kreise der InstitutionalistInnen weit verbreitet: Eine ausgeprägte verhaltensleitende Wirkung von Erwartungen wird insb. in komplexen relationalen Beziehungsnetzwerken von Personen und Organisationen (vgl. Abschnitt 4.10) vermutet, in denen situative Handlungsabstimmungen kaum mehr geleistet werden können.

Aufgrund der vorrangigen Ausrichtung von Verhaltensweisen an Erwartungen können in Organisationen auch ineffiziente Verhaltensweisen überleben. Beispiele für die Persistenz vorrangig an Erwartungen ausgerichteten, nicht immer effizienten Verhaltensweisen lassen sich in vielen Bereichen des Managements finden. Zu denken ist etwa an die Personalführung oder das internationale Management. So werden in vielen Unternehmen durchgängig sozial erwünschte partizipativ-demokratische Formen der Mitarbeiterführung bevorzugt, obwohl die Personalführungsforschung gezeigt hat, dass diese unter bestimmten Umständen weniger gute Ergebnisse erbringen als autokratisch ausgerichtete Führungsformen. In internationalen Unternehmen hat sich die im sozialen Umfeld ebenfalls besser akzeptierte Netzwerkorganisation durchgesetzt, obwohl diese bei bestimmten strategischen Orientierungen weniger geeignet erscheint als die formale Matrixorganisation (Wolf/Egelhoff 2012; Egelhoff/Wolf 2017).

■ *Legitimitätsstreben der Organisationsmitglieder.* Die Vertreter des institutionalistischen Ansatzes akzentuieren den Aspekt der notwendigen Legitimation von Verhaltensweisen (DiMaggio/Powell 1991b), der in der herkömmlichen Organisationsforschung relativ schwach repräsentiert war. In Organisationen dominieren also jene Verhaltensweisen, die von dieser bzw. von den für sie wichtigen Akteuren geduldet und als akzeptabel erachtet werden. Die Notwendigkeit einer Legitimation durch den sozialen Kontext besteht nicht nur bei informellen organisationalen Sachverhalten; auch bei formalen Aspekten der Organisation (z. B. der Organisationsstruktur) reicht ein bloßes Funktionieren nicht aus. Sie müssen ebenfalls für die externen Akteure akzeptabel sein. Sowohl bei informellen als auch formellen Aspekten des Organisierens ist die Neigung zur Nutzung legitimer Organisationsformen stärker als die Tendenz zur Herstellung eines Fits zwischen sachbezogenem Kontext und organisatorischem Verhalten. Der Faktor „Legitimität“ ist die allumfassende Einflussgröße organisationaler Gestaltungsformen. Er leitet das Verhalten von Organisationen mehr als die beabsichtigte Effizienz, die in zahlreichen anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien (insb. in der Situationstheorie sowie der Transaktionskos-

*Fortführung von
Ineffizienz*

*Geduldetes
Verhalten*

Wirkeffekte ...

tentheorie, aber auch in der Evolutionstheorie (hier überlebt der „Fitteste“, d. h. der Effizienteste)) in den Mittelpunkt gestellt wird.

Die InstitutionalistInnen diskutieren die Frage, ob der starke Einfluss der sozialen Umwelt auf Organisationen und deren davon herrührendes Legitimationsstreben positiv oder negativ zu beurteilen sind (vgl. Schimank 2000). Einerseits sind sie positiv zu werten,

... positiv

- weil sie dazu führen, dass sich das einzelne Organisationsmitglied von Reflexions- und Wahlzwängen entlasten kann,
- weil sie dazu beitragen, dass die jeweilige Organisation den Vorstellungen moderner Organisationen entspricht (z. B. Business Process Reengineering (Gaitanides 2006), Lean Management, Total Quality Management (Theuvsen 1996)). Die Organisationsmitglieder machen genau das, was auf der Höhe der Zeit ist,
- weil im Zuge dieses Einflussprozesses das Ausmaß bzw. die Vielschichtigkeit nach außen hin gerichteter Beziehungen gesteigert wird,
- weil ein Arbeiten mit institutionalisierten Kriterien die Akquisition von Ressourcen erleichtert und
- weil hierdurch die Herausbildung formaler Organisationen vereinfacht wird.

Dem steht gegenüber,

... negativ

- dass eine Dominanz derartiger Einflüsse zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Organisation und Umwelt führt,
- dass Organisationen dazu tendieren, mit allgemeinen Beurteilungskriterien zu arbeiten, die nicht spezifisch auf sie und die sie charakterisierenden Bedingungen zugeschnitten sind,
- dass demzufolge unreflektierte Verhaltensmuster um sich greifen: „Alle fahren hier hin, weil alle hierhin fahren“ (Köstner 2000). So lassen sich nach Walgenbach (1998) die Auslöser für den Erwerb des Zertifikats nach der DIN EN ISO 9000 Normenreihe am besten mit Begriffen wie „vermutete Verbreitung einer Idee“, „allgemeine, aber uneindeutige Stimmung“, „sich zunehmend verdichtende Gerüchte“ oder „sich abzeichnender Trend“ fassen und
- dass Organisationen zu „dramatischen Inszenierungen“ werden (vgl. Box 29).

Box 29

**Erwartungsgetriebenes Verhalten und Legitimitätsstreben in der Praxis:
Energie Cottbus**

Wirtschaftliche Akteure neigen immer dann in besonderem Maße zu einem erwartungsgetriebenen bzw. legitimitätssuchenden Verhalten, wenn es an klaren Erkenntnissen über den Zusammenhang von Verhalten und Erfolg mangelt, wenn also unklar ist, welches Verhalten den größten Erfolg stiftet. Derartige klare Erkenntnisstrukturen fehlen insb. im Fußballgeschäft, in dem die für die Fußballunternehmen Verantwortlichen (Vorstände, Geschäftsführer, Trainer etc.) in vielerlei Hinsicht unter dem Problem unklarer Kausalitätsstrukturen zu leiden haben. Diese betreffen zunächst das Spiel selbst: Welches Spielsystem passt am besten zur eigenen Mannschaft und zum jeweiligen Gegner? Soll nach einem abgewehrten gegnerischen Angriff schnell oder langsam in den eigenen Angriff umgeschaltet werden (Loy (2005) glaubt, auf der Basis einer Auswertung zahlreicher Spieldiagramme zeigen zu können, dass die gemeinhin favorisierte Lösung eines schnellen Gegenangriffs nachteilig ist)? In der übergeordneten Dimension ist unklar, ob es für ein Fußballunternehmen besser ist, einen kleinen oder einen großen Spielerkader zu haben, wenige oder viele ausländische Spieler zu beschäftigen, den Spielerkader oft oder selten mit dem Zu- bzw. Verkauf von Spielern zu verändern bzw. zu ergänzen, Geschäftsführer zu bevorzugen, die sportlich oder wirtschaftlich besonders beschlagen sind, oder bei einem Nachlassen des sportlichen Erfolgs den Trainer zu entlassen oder nicht etc.

Einen großen Einfluss übten Erwartungen des sozialen Umfelds auch im Zusammenhang mit der Entlassung des langjährigen Trainers von Energie Cottbus, Eduard Geyer, aus (weitere vergleichbare Beispiele finden sich in Grüne 2000). Nach über zehn Jahren war seine Tätigkeit bei Energie Cottbus am 21. November 2004 zu Ende gegangen.

Über viele Jahre hinweg hat die erste Fußballmannschaft von Energie Cottbus unter der sportlichen Leitung Geyers große Erfolge errungen, die insb. dann als außergewöhnlich bezeichnet werden müssen, wenn sie am doch sehr begrenzten Finanzrahmen und Spielerpotenzial dieses Fußballunternehmens gemessen werden. 1997 wurde der Aufstieg in die zweite Bundesliga sowie der Einzug in das DFB-Pokalfinale geschafft. 2000 ist man sogar in die erste Bundesliga aufgestiegen, der Energie Cottbus bis 2003 angehörte. Während dieser Cottbuser Zeit war Geyer ähnlich erfolgreich wie in den achtziger Jahren bei Dynamo Dresden, als er mit dieser Mannschaft nicht nur DDR-Meister wurde, sondern im Jahre 1989 in das Halbfinale des UEFA-Cups einzog.

Nach dem Abstieg aus der ersten Bundesliga im Jahre 2003 stand das Präsidium von Energie Cottbus zunächst voll hinter Geyer. Es sollte ein rascher Wiederaufstieg geschafft werden. Als die Mannschaft im Jahre 2004 jedoch fünf Spiele in Folge verlor und nicht mehr um den Wiederaufstieg in die erste Bundesliga, sondern gegen den Abstieg kämpfte, wurde der von der externen Umwelt, insb. von den Fans und den Medien auf Geyer ausgehende Druck zunehmend größer. Immer wieder hatten Fan-Gruppen Geyers Rücktritt gefordert und während der Spiele lautstark „Geyer raus“ gebrüllt und Plakate gehisst, mit denen ein „Ende der säch-

sischen Königsdynastie" gefordert wurde. Auch Teile der Presse stießen hämisch in dieses Horn. Immer häufiger wurde er als altmodischer Trainer charakterisiert und mit einer Vergangenheit als „IM Jahn“ in Verbindung gebracht. Aber auch zu dieser Zeit hielt das Präsidium von Energie Cottbus noch zu Geyer. Es machte nicht den Trainer, sondern den mangelhaften Einsatz und das unzureichende Können der Spieler für den ausbleibenden Erfolg verantwortlich. Auch war man zu dieser Zeit noch guten Mutes, dass Geyer ein weiteres „Wunder aus der Lausitz“ gelingen würde.

Allmählich verloren jedoch die Leitungsgremien von Energie Cottbus das Vertrauen in die Richtigkeit der Annahme, dass Geyer auch in der Zukunft die Mannschaft erfolgreich betreuen könne. Am 22. November 2004, einen Tag nach der 1:2-Heimniederlage gegen Alemannia Aachen, gaben das Präsidium und der Verwaltungsrat von Energie Cottbus dem jetzt extrem starken Druck der sozialen Umwelt nach. Man meinte, keine hinreichende Rückendeckung bzw. Legitimation für ein Festhalten an Geyer mehr zu haben. Aufgrund der immer drängender werdenden Kritik aus den Reihen der Fans und der Medien wurde entschieden, sich von dem 60jährigen Trainer-Denkmal zu trennen. „Diese Trennung ist uns schwer gefallen, aber es geht nicht um Personen. Es geht um den Verein.“, sagte Präsident Dieter Krein.

Erwartungen aus der sozialen Umwelt spielen auch bei der Besetzung des Spielerkaders eine große Rolle: Vielfach beeinflussen die persönlichen Präferenzen der Zuschauer bezüglich einzelner Spieler die Zusammensetzung des Spielerkaders. So existieren bei nahezu allen Fußballunternehmen so genannte Publikumsliebblinge, deren besondere Zuneigung durch das Publikum weniger auf ihre sportlichen Leistungen zurückzuführen ist, sondern vor allem auf andere Faktoren wie ein besonders ausgeprägter regionaler Bezug zum Fußballunternehmen oder ein besonderer Lebensstil. Umgekehrt können sich die Zuschauer gerade in Zeiten sportlichen Misserfolges auf einzelne Spieler als „Sündenböcke“ fokussieren, obwohl die individuellen Leistungen dieser Spieler wenig oder gar nicht vom Leistungsniveau der Mannschaftskameraden abweichen. Bei diesen Spielern kann die Ablehnung der Zuschauer zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen, während hingegen Publikumsliebblinge auch bei stagnierenden oder (leicht) nachlassenden Leistungen auf eine Vertragsverlängerung hoffen können.

Quellen: Grüne 2000; Juschus 2006; Loy 2005; Noack 2006; o. V. 2006ad; o. V. 2006ae; o. V. 2006af; o. V. 2006ag; Teichmann 2007.

Normen und Symbole

- *Normen und Symbole als Bezugspunkte sowie Institutionalisierung organisationalen Verhaltens.* Nach Sicht der Vertreter des institutionalistischen Ansatzes liegen den Verhaltensweisen von Organisationen (smitgliedern) nicht nur auf den jeweiligen Sachverhalt direkt bezogene Erwartungen, sondern auch Normen und Symbole zugrunde, welche die jeweilige Verhaltensweise logisch zwangsläufig erscheinen lassen (Meyer/Rowan 1977). Normen sind abstrakte, übergeordnete, häufig nicht explizit gefasste Aussagensysteme über Sollzustände der Organisation sowie über in diesen grundsätzlich akzeptierte Verhaltensmuster. Symbole sind

Sinnbilder, dingliche Gegenstände also, die in verschlüsselter Weise die übergeordneten, verhaltensleitenden Botschaften in sich tragen.

Umgekehrt wird aber auch betont, dass sich einige der in Organisationen ereignenden Verhaltensweisen zu Normen und Symbolen verfestigen. Diese Normen und Symbole fungieren als Effizienzsubstitute; sie werden als Angelpunkte des Verhaltens angewandt, wenn die soziale Umwelt ein rationales Verhalten anfordert. Diese Effizienzsubstitute müssen dabei nicht notwendigerweise mit der wirklichen Effizienz Hand in Hand gehen. Im Falle eines Auseinanderlaufens können die an den Effizienzsubstituten ausgerichteten Verhaltensweisen im Widerspruch zu ihren eigentlichen Arbeitsanforderungen der jeweiligen Organisation stehen. So ist es für viele Krankenhäuser weniger entscheidend, wie viele Patienten sie tatsächlich geheilt haben. Ihnen geht es primär darum, möglichst viel nach den Regeln der Profession ausgebildetes Personal zu beschäftigen und die Regeln der ärztlichen Kunst zu befolgen (Jansen 2000). In ähnlicher Weise steht für manche Universitätsangehörige weniger im Vordergrund, in der Forschung für die Praxis nützliche Erkenntnisse zu erarbeiten; viele ihrer Angehörigen wollen vor allem möglichst oft in hochrangigen Zeitschriften publizieren. Ob die Praxis damit ein Mehr an Handlungsfähigkeit erlangt oder nicht, ist für sie zweitrangig.

Weitere Beispiele von Ergebnissen derartiger zeremonieller Handlungen sind mit Zertifikaten, Diplomen oder Titeln von Mitarbeitern gegeben (Meyer/Rowan 1992). Aber auch das Vorhandensein von Flachbildschirmen in Büros war viele Jahre ein Indikator zeremonieller Art: Sie sollten die Modernität der Organisation andeuten. Später wollte man mit Tablet-Computern und New-Workplace-Konzepten solche Zeichen setzen.

Diejenigen Verhaltensweisen, die es schaffen, auf die in Organisationen bestehenden Normen- und Symbolwelten einzuwirken, werden als besonders „powerful“ erachtet. Dieser Prozess der Verfestigung von Verhaltensweisen, sozialen Beziehungen bzw. der diesen zugrunde liegenden Kausalmuster zu nicht mehr hinterfragten Aktionen, zu einer „objektiv“ gegebenen Situation oder zu verhaltensleitenden Zielkategorien wird als „Institutionalisierung“ bezeichnet (Walgenbach 1999). Oder in der Sprache von Meyer und Rowan (1977, S. 341) ausgedrückt: „Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action“. Im Zuge dieser Institutionalisierungsprozesse bauen die Organisationsmitglieder eine gemeinsame Definition der sozialen Wirklichkeit auf. Dieser allmähliche Verfestigungsprozess hin zu einem diktierenden Normen- und Symbolkosmos lässt sich in Anlehnung an Berger und Luckmann (1993) anhand eines vierstufigen Modelles darstellen (vgl. Abbildung 4-19). Nach diesem Modell können isolierte Interpretationen noch keine

*Effizienz-
substitute*

Zeremonien

*Begriff der Insti-
tutionalisierung*

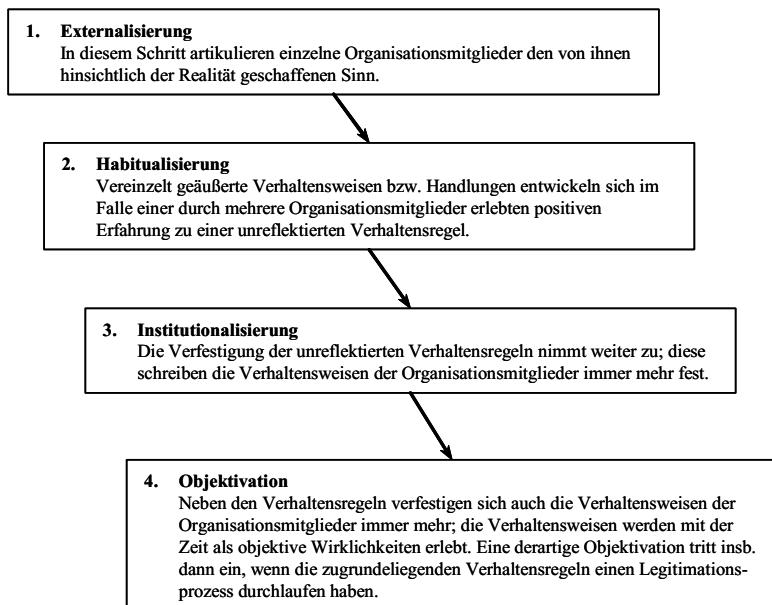
Institutionalisierung als Prozess und Ergebnis

Institutionalisierung bewirken; zu einer solchen kommt es erst, wenn ein bestimmtes Denkmuster die Organisation zu beherrschen beginnt.

Der Begriff „Institutionalisierung“ bezeichnet jedoch nicht nur den *Prozess* der Verfestigung von Ursache-Wirkungs-Mustern; er charakterisiert auch den *Zielzustand*, zu dem dieser Prozess führt und bei dem die angenommenen Zusammenhangsmuster nicht mehr hinterfragt werden. In einer vollständig institutionalisierten Organisation findet sich weder eine kritische Reflexion von Verhaltensweisen noch ein absichtsgeleitetes Handeln. Das Verhalten der Akteure ist vollständig eingespielt und folgt in schematischer Weise den Erwartungen. Die Akteure berufen sich auf anonyme Regeln und entziehen sich damit der Verantwortung für das von ihnen gezeigte Verhalten (Walgenbach 2000). Indem die Institutionen auf die große Bedeutung von Normen und Symbolen hinsichtlich organisationalen Verhaltens hinweisen, betonen sie, dass Organisationen mehr sind als Systeme technisch-materiell interdependenter Aktionen (Sydow 1995). Weiterhin sind dieser Sicht zufolge Organisationen gar nicht mehr klar von der Umwelt abgrenzbar (Walgenbach 1999).

Abbildung 4-19

Ablauf von Institutionalisierungsprozessen in Organisationen



Gemäß dieser Perspektive sind für den Erfolg von Organisationen zwei Arten von Ressourcen bedeutsam: technisch-wirtschaftliche einerseits und symbolische andererseits. Der Bereich technisch-wirtschaftlicher Ressourcen beinhaltet die klassischen materiellen Produktionsfaktoren (Finanzmittel, Maschinen, Liegenschaften etc.). In den Bereich der symbolischen Ressourcen fallen Phänomene wie Reputation, Anerkennung, Prestige. Aufgrund dieses Wissens um die Bedeutung symbolischer Ressourcen bemühen sich die Organisationsmitglieder, im Rahmen eines Eindrucksmanagements wirtschaftliche Ressourcen in symbolische umzuwandeln; auch deshalb, weil sie so weniger stark von der Umwelt abhängig sind (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1998). Vor dem Hintergrund dieses Nebeneinanders von technisch-wirtschaftlichen und symbolischen Ressourcen wird die oben dargelegte Tendenz von Organisationen zur Herausbildung von Rationalitätsmythen noch verständlicher: Letztere sind essenziell, weil sich Organisationen schwer tun, gleichzeitig den Erwartungen des technisch-wirtschaftlichen sowie des symbolischen Kontexts zu genügen. Deshalb streben sie im Rahmen einer Herausbildung unterschiedlicher Rationalitätsmythen eine Entkopplung (decoupling) beider Kontexte an (Sydow 1995). Während der technische Kern von Organisationen mehr durch eine rationale Effizienzorientierung beherrscht wird, ist der periphere Bereich (z. B. Unternehmensverwaltung, Werkchutz, Facility Management) eher für symbol- und normbasierte Institutionalisierungsprozesse offen. Die Herausbildung von Mythen bewirkt insofern eine derartige Entkopplung, weil Mythen künstlich geschaffene, in sich stimmige Weltbilder darstellen, in denen stimmigkeitsstörende Informationen bzw. Kognitionen etc. keinen Platz finden.

■ *Hohe Bedeutung von Regeln* (vgl. Abschnitt 4.3.4.3). Die Dauerhaftigkeit der Ordnung von Organisationen wird vorrangig durch einen Rückgriff auf Regeln sichergestellt, die bisweilen auch als Programme, Routinen oder „Standard Operating Procedures“ bezeichnet werden. Diese bestimmen insbesondere die innerhalb der Organisation tolerierten Interessen, zulässigen Mittel sowie erwünschten Ergebnisse. Der institutionalistische Ansatz betont damit die Bedeutung von Routinisierung und Programmierung im organisationalen Gestaltungszusammenhang, die insb. im Prozess der gesellschaftlichen Weiterentwicklung immer mehr um sich greifen. Die Regeln müssen nicht notwendigerweise konkrete standardisierte Muster des organisationalen Verhaltens beinhalten; sie können auch grundlegende Ideen über den Zweck des Zusammenlebens im „Gemeinwesen Organisation“ zum Gegenstand haben (Kaiser 1999). Organisationale Regeln sind vielfach weder explizit noch wird ihre Einhaltung formal sanktioniert. Es ist bei ihnen wie bei der Grammatik der Sprache: Viele Mitglieder eines Sprachkreises befolgen diese Regeln permanent, ohne dass sie in der Lage wären, diese Regeln explizit zu be-

*Symbolische
Ressourcen*

*Eindrucks-
management*

Regeln

*Impliziter
Charakter*

*Funktionen
von Regeln*

nennen bzw. zu umschreiben. Nämliches gilt für die Regeln des Straßenverkehrs; auch sie werden ohne eine vorausgehende tiefschürfende Auseinandersetzung befolgt. Obwohl organisationsbezogene Regeln weniger formal gefasst sind als rechtliche Regeln, üben auch sie einen starken Einfluss auf die Verhaltensmuster in Organisationen aus.

Teilfunktionen

Nach Sicht der InstitutionalistInnen erfüllen Regeln in Organisationen zwei übergeordnete Funktionen: Einerseits stellen sie Instrumente zur Bewältigung der Sachaufgaben der Organisation (Sichtweise der herkömmlichen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie) dar; andererseits präsentieren sie sich als Instrumente zur nach innen und außen gerichteten Legitimation des gezeigten Verhaltens (innovativer Bestandteil der Sichtweise der InstitutionalistInnen). Hieraus lassen sich die nachfolgenden Teilfunktionen ableiten (Tacke 1997):

- Regeln dienen dazu, die bei den Organisationsmitgliedern bestehende Unsicherheit und Komplexität zu reduzieren.
- Insbesondere stiften Regeln bei den Organisationsmitgliedern eine Kalkulierbarkeit von Situationen und Verhaltensweisen: Sie lassen bestimmte Verhaltensweisen wahrscheinlich und andere unwahrscheinlich werden.
- Regeln strukturieren die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder.
- Regeln bestimmen den (Nicht-)Zugang von Organisationsmitgliedern zu Entscheidungsarenen.
- Regeln bewirken oder verhindern die Machtanlagerung bei bestimmten Organisationsmitgliedern.
- Regeln entfalten für die Organisationen und ihre Mitglieder einen verbindlichen Charakter.

Simplifizierungstendenz

Zwar lässt die dem institutionalistischen Ansatz inhärente Idee der Eingebettetheit eine erhebliche Verkopplung der Gestalt bzw. inhaltlichen Ausprägung der Regeln mit den Erwartungen der Mitglieder des sozialen Kontexts vermuten. Die Erkenntnis, wonach die zentrale Aufgabe von Organisationen in der Absorption von Unsicherheit besteht, führt die InstitutionalistInnen jedoch zu der Vermutung, dass organisationale Akteure dazu neigen, hyperkomplexe Zusammenhänge so zu simplifizieren, dass sich die eingespielten Regeln auf sie anwenden lassen (Göhler/Kühn 1999). Es besteht also eine Tendenz, Kontexte bzw. Probleme den Regeln anzupassen und nicht umgekehrt. In diese Richtung weisen auch die von Schulz (1998) vorgelegten empirischen Befunde über die Entstehung, Weiterentwicklung und Substitution von Regeln. Er hat die Regelgenese

der Stanford University empirisch aufgearbeitet und kommt zu dem Ergebnis, dass vorrangig dann neue Regeln implementiert wurden, wenn einige der bereits bestehenden Regeln obsolet geworden sind und somit Platz für neue Regeln entstanden ist. Die Regelbildung ist also weniger durch die faktische Ausprägung des Organisationskontexts als vielmehr durch den bisherigen Regelbestand in der betrachteten Organisation bestimmt.

Auch aufgrund dieser Ausrichtung des Verhaltens an Regeln sind Organisationen von dem für sie relevanten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen partiell abgekoppelt. Die Organisationsmitglieder greifen auf ein Repertoire an verhaltensleitenden Regeln zurück, denen sie folgen können, ohne jedesmal von Neuem in eine Kalkulation des Nettonutzens der einzelnen denkbaren Verhaltensalternativen eintreten zu müssen (Kaiser 1999). Eine derartige komfortable Orientierung an Regeln funktioniert nur deshalb, weil sich die Organisationsmitglieder weitgehend darauf verlassen können, dass andere Organisationsmitglieder ebenfalls diese Regeln beachten. Die weitgehende Einhaltung von Regeln bewirkt ein hohes Maß an Verhaltenssicherheit (March/Olsen 1989; DiMaggio/Powell 1991a; Kaiser 1999).

Indem die Institutionalisten die große Bedeutung von Normen, Symbolen und Regeln betonen, geben sie zu verstehen, dass sie die Eingebettetheit des organisationalen Verhaltens in den institutionellen Kontext nicht als deterministische Beziehung begreifen. Ihrer Auffassung nach ist der soziale Kontext in einer mittelbaren Weise handlungsbestimmend. Sein Einfluss ist insofern von einer indirekten Natur, als Schemen, Skripte, Bezugsrahmen, Prototypen, Gewohnheiten, mentale Modelle als Bindeglieder zwischen dem sozialen Kontext und Verhalten fungieren (Göhler/Kühn 1999). Zwischen diesen Konstrukten besteht aber auch deshalb keine deterministische Beziehung, weil Organisationen mittels eines symbolischen Managements über das Potenzial verfügen, auf den symbolisch-kulturellen Kontext und damit auf die Erwartungsbildung aktiv einzuwirken (Sydow 1995).

- *Agieren in Feldern.* Nach institutionalistischer Sicht agieren Organisationen in sogenannten Feldern (DiMaggio/Powell 1983) (vgl. auch Abschnitt 4.5 – Gestaltansatz). Damit ist ein mit anderen Organisationen gemeinsam geteilter Kontext gemeint. Die Vielzahl von Organisationen lässt sich also in Gruppen einteilen, deren Mitglieder ähnlichen Bedingungen und insb. Erwartungen ausgesetzt sind. In der Wirtschaftswelt können Unternehmen der gleichen Branche, Unternehmen mit gleicher Wettbewerbsstrategie oder Unternehmen gleicher landeskultureller Herkunft als in identischen Feldern tätig interpretiert werden. Möllering (2011) hat

*Dominanz
des sozialen
Kontexts*

*Felder als geteilte
Kontexte*

Praktiken identifiziert, mit denen Unternehmen auf eine Neukonfiguration von organisationalen Feldern hinwirken können.

Diesbezüglich wird von einem hohen Strukturierungsgrad der Organisationen umgebenden Felder ausgegangen. Es wird vermutet, dass sie für die in sie eingebetteten Organisationen (1) einen gemeinsam geteilten Kontext bilden und (2) gegenüber diesen ein kohärentes Setting an Erwartungen bzw. Ansprüchen hegen. Zwischen den Akteuren bzw. Organisationen in einem organisationalen Feld besteht eine relativ hohe Interaktionsdichte (DiMaggio/Powell 1983). So treffen sich ihre Mitglieder bspw. auf gemeinsamen Workshops, Erfahrungsaustauschgruppen, sie sprechen mit gleichen Kunden und Lieferanten, sie sehen sich den Ansprüchen überlappender Aktionärsgruppen ausgesetzt etc. Das Bemühen der Organisation, mit der/den im Feld bestehenden Ungewissheit bzw. Zwängen rational umzugehen, führt dazu, dass sie durch homogene Strategien, Strukturen, Kulturen sowie Outputs gekennzeichnet sind (DiMaggio/Powell 2000). Diese Homogenisierungswirkungen von Feldern lassen sich anhand der Ausprägung der drei großen deutschen Chemiefirmen Hoechst (nicht mehr existent), Bayer und BASF bis hinein in die achtziger Jahre zeigen, die sich damals relativ ähnlich entwickelt haben. Erst das „Durcheinanderwirbeln“ der Felder im Zuge ungleicher Diversifikationsbemühungen und Übernahmeprozesse seit den achtziger Jahren hat zu unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmen geführt. Diese vermutete hohe Bedeutung organisationaler Felder ist für die Institutionisten ebenfalls ein Grund, die Annahme einer hohen Durchlässigkeit und Flexibilität von Organisationen, wie sie insb. von der klassischen Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) vertreten wird, abzulehnen. Diese Vermutung gemeinsam geteilter Felder rechtfertigt es, den institutionalistischen Ansatz genauso wie den populationsökologischen (vgl. Abschnitt 4.3.4.1) als eine gruppenzentrierte Konzeption zu begreifen.

Angleichung (Isomorphismus)

- *Sozial geprägtes Ähnlicherwerden (institutioneller Isomorphismus).* Gemäß dem institutionalistischen Ansatz werden die in einem bestimmten Feld eingebetteten Organisationen im Zeitablauf einander immer ähnlicher (DiMaggio/Powell 1991b; DiMaggio/Powell 2000; Glynn/Abzug 2002). Dieser Angleichungsprozess bezieht sich dabei insb. auf die in den Organisationen vorliegenden Strategien, Strukturen und Kulturen (Westney 1997). Diese Tendenz zur Gleichartigkeit bzw. Homogenität wird als *Isomorphismus* bezeichnet (zur Konvergenz im Bereich von Mobilfunk- und Festnetzdiensteanbietern vgl. Gerpott 2003).

Zurückzuführen ist der Isomorphismus auf mehrere Gründe: Einerseits drängen externe institutionelle Agenten wie Regelungsbehörden, berufsständische Organisationen, Berater auf die Herausbildung eines gemein-

samen Handlungsmusters; andererseits bewirken auch organisationsinterne Prozesse, in deren Rahmen die Organisationsangehörigen die externen Zwänge umsetzen, eine Reduktion der bestehenden Vielfalt (Westney 1997). In vielen Organisationen herrscht ein gewisses Maß an Orientierungslosigkeit bzw. Verhaltensunsicherheit, das diese zur Übernahme von solchen Verhaltensweisen verleitet, die sich in anderen Organisationen finden bzw. sich dort als sozial akzeptiert herauskristallisiert haben. Nicht selten sind die übernommenen Verhaltensweisen jedoch für die adoptierende Organisation weit weniger effizient als für die Vorbildgebende (DiMaggio/Powell 2000).

Das Angleichen der Organisationen ist also weniger in der Überlegenheit einer bestimmten Gestaltungsform hinsichtlich der Erzielung ökonomisch-technischer Effizienz begründet als vielmehr in der Tatsache, dass die sich angleichenden Organisationen ähnlichen Erwartungen gegenüberstehen. Man denke etwa an das Kreditgewerbe, in dem die professionellen Standards eine bestimmte Kleidungskultur oder ein hohes Maß an Seriosität im Auftreten erwarten. Vergleichbares gilt im Wissenschaftsbereich: Die Gutachter von Zeitschriften erwarten einen bestimmten Aufbau von Beiträgen (Literaturdurchsicht, theoretischer Hintergrund, Hypothesenentwicklung, Methode, Präsentation von Ergebnissen, Diskussion) sowie die Einhaltung von Zitierrichtlinien. Isomorphismus entsteht aber auch deshalb, weil

- eine Ähnlichkeit der Organisationen positiv sanktioniert wird (es entsteht eine Anschlussfähigkeit, durch die man zum Beispiel leichter Mitarbeiter von anderen Organisationen abwerben und mit anderen Organisationen kooperieren kann etc.) und
- aufgrund der ständigen Kontakte zwischen Organisationen und der institutionellen Umwelt eine hohe Informationsdichte vorhanden ist.

Nach DiMaggio und Powell (2000) finden sich in der Welt der Organisationen zwei übergeordnete Arten von Isomorphismen:

- Der *kompetitive* Isomorphismus beinhaltet eine Angleichungsform, die sich im Wettbewerb vollzieht und in deren Rahmen sich eine Organisationspraxis als effizienter herausstellt als eine andere. Diese Form der Angleichung hat mit Institutionalisierungsprozessen nichts zu tun; sie vollzieht sich aufgrund des Wirksamseins rationaler bzw. ökonomischer Prozesse.
- Die zweite Isomorphismusvariante ist die *institutionelle*. Hier geschieht die Angleichung der Organisationen aufgrund des Ausgesetztseins gemeinsam geteilter sozialer Erwartungen.

Ursachen

2 übergeordnete Isomorphismusarten

3 Unterarten des institutionellen Isomorphismus

Erzwungener Isomorphismus

Innerhalb der Gruppe des institutionellen Isomorphismus lassen sich *drei Unterarten* ausmachen (DiMaggio/Powell 2000; Westney 1997; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1998):

- Der *erzwungene Isomorphismus* beruht auf dem durch Normen, Vorschriften etc. erzeugten Konformitätsdruck. Praktisch alle Organisationen sind in irgend einer Weise von Regeln abhängig, die durch andere Organisationen entwickelt worden sind. So sind bspw. alle Fluggesellschaften gezwungen, die extern vorgegebenen Sicherheitsvorschriften einzuhalten; dies führt dazu, dass sie sich hinsichtlich ihrer Strukturen und Abläufe gleichen. Ähnliches gilt für Industrieunternehmen, die sich neue technologische Möglichkeiten der Schadstoffreduktion anzueignen haben, oder für die Auslandsgesellschaften eines bestimmten internationalen Unternehmens, die gezwungen sind, die vom Mutterhaus favorisierten Methoden des Rechnungswesens, der Erfolgsermittlung, der Budgetierung etc. zu übernehmen. Die Bedeutsamkeit von Muttergesellschaften hinsichtlich der operationalen Prozeduren von Auslandsgesellschaften konnte der Verfasser während seiner Zeit als Werkstudent bei der Standard Elektrik Lorenz (SEL) Stuttgart erfahren: Als diese von der ITT an die Alcatel veräußert wurde, mussten von der SEL in kürzester Zeit völlig andersartige Berichtsgepflogenheiten eingeübt bzw. realisiert werden. Im Falle des erzwungenen Isomorphismus wird die Gleichförmigkeit also durch externe Akteure bzw. Institutionen bewirkt, die im Vergleich zur analysierten Organisation mächtiger sind. Der erzwungene Isomorphismus beruht somit auf Prozessen der politischen Einflussnahme. Das Beispiel der Anpassung an übermächtige kulturelle Erwartungshaltungen (in Spanien tätige internationale Unternehmen gewähren den dortigen Auslandsgesellschaftsmitarbeitern trotz betrieblich bedingter durchgehender Präsenznotwendigkeiten eine Siesta) zeigt, dass nicht notwendigerweise exakt lokalisierbare Institutionen bzw. Interessenträger hinter dem erzwungenen Isomorphismus stehen müssen.

Mimetischer Isomorphismus

- Der *mimetische Isomorphismus* ist durch einen höheren Freiwilligkeitsgrad gekennzeichnet; er beruht auf einem Entleihen und Nachahmen von Verhaltensmustern von Vergleichsunternehmen. Imitationsprozesse liegen also vor. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre lassen sich zahlreiche Beispiele mimetischen Isomorphismus nachweisen. Zu denken ist etwa an die zu Beginn der neunziger Jahre erfolgte Benchmarking-Welle, in deren Rahmen Wettbewerber die Managementkonzepte der branchenweit bzw. -übergreifend besten Wettbewerber zu übernehmen versuchten. Aber auch die bereits in den zwanziger Jahren im U.S.-amerikani-

schen Einzugsbereich einsetzende Divisionalisierungswelle, der seit den fünfziger Jahren anhaltende „Siegeszug“ des Management-by-Objectives-Personalführungskonzepts, der häufige Rückgriff auf das Assessment-Center-Verfahren zu Personalauswahlzwecken oder das in den achtziger Jahren verstärkt vorzufindende Kopieren der Fertigungsstrategien japanischer Unternehmen seitens westlicher Wettbewerber lassen sich als Beispiele eines mimetischen Isomorphismus bezeichnen, genauso wie die ebenfalls schnell und weit diffundierten Qualitätszirkel- und Humanisierung-der-Arbeitswelt-Bemühungen. Nach Ansicht der InstitutionalistInnen tendieren die wirtschaftlichen Akteure insb. aufgrund der Unsicherheit ihrer Handlungssituation zu einem derartigen kopierenden Verhalten. Sie reagieren auf die Unsicherheit mit einer Übernahme standardisierter Verhaltensmuster, weil diese einerseits kostengünstig und andererseits begrenzt risikobeladen sind. Derartige Nachahmungsprozesse müssen nicht notwendigerweise bewusst und beabsichtigt erfolgen. Eine unbewusste, unbeabsichtigte Übertragung geschieht insb. durch das Überwechseln von Arbeitnehmern von einer Organisation zur anderen (DiMaggio/Powell 2000). Kopierprozesse erfolgen vielfach *nicht* erst bzw. ausschließlich auf der Basis einer vollständigen geistigen Durchdringung und Akzeptanz der das jeweilige Verhaltensmuster tragenden Logik.

- Im Falle des *normativen Isomorphismus* beruht die Verhaltensangleichung auf dem in einer ausgeprägten Sachkenntnis begründeten großen Einfluss von berufsständischen Vereinigungen. Vom erzwungenen Isomorphismus unterscheidet sich der normative durch sein geringeres Zwangspotenzial; vom mimetischen dadurch, dass die Verhaltensmuster nicht einfach blind kopiert werden. Getragen ist der Angleichungsprozess durch die in den Organisationen und ihrer Umwelt ablaufenden Professionalisierungstendenzen. Unter „Professionalisierung“ versteht man das kollektive Bemühen einer Berufsgruppe, Bedingungen und Methoden ihrer Tätigkeit zu definieren, die Produktion von Produzenten zu kontrollieren sowie eine kognitive Grundlage und Legitimation ihrer beruflichen Autonomie zu etablieren (Larson 1977). Mit dem Steuerberaterverband, dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) oder den Arbeitskreisen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) sind wichtige Beispiele derartiger professioneller Organisationen gegeben. Das allgemein starke Wachstum der berufsständischen Vereinigungen hat dazu geführt, dass die heutigen Organisationen der Wirtschaftswelt in erheblichem Maße von Experten beherrscht werden, die ihre eigenen beruflichen Normen und kognitiven Strukturen in die Organisationen hineinragen. So schalten Unternehmen prak-

Normativer Isomorphismus

*Erweiterte
Typologie*

tisch bei allen größeren Transaktionen Anwälte in den Prozess der Vertragsformulierung ein und dies vermindert nicht nur die Einzigartigkeit, sondern auch die Informalität unternehmerischer Praktiken. Rosabeth Moss Kanter (1977) sieht in der ihr eigenen Art in diesen Professionalisierungstendenzen eine „homosexuelle Reproduktion des Managements“ (S. 97). Diese berufsständische Professionalisierung bewirkt die Herausbildung gemeinsam geteilter organisationaler Felder, wie sie oben besprochen worden sind.

Scott (1991) hat dieses dreigliedrige Spektrum an Isomorphismusarten zu einem siebengliedrigen (imposition, authorization, inducement, acquisition, incorporation, bypassing, imprinting) erweitert, ohne jedoch die Vielschichtigkeit der Argumentation erheblich steigern zu können. Von diesen betonen die ersten drei die Bedeutung der organisationsexternen Akteure hinsichtlich des Entstehens von Angleichungsprozessen, während die nächsten drei die Organisationsmitglieder als Verursachungsbereich suchen. Beim Modus „imprinting“ wirken schließlich beide Akteursarten zusammen. Anhand des Aussagelements „Isomorphismus“ wird genauso wie anhand der Feldidee deutlich, dass der institutionelle Ansatz ähnlich wie die Evolutionstheorie eher Organisationspopulationen bzw. -kohorten als Analyseeinheit begreift. Dementsprechend bevorzugen die Institutionalistinnen Begriffe wie „interorganisatorisches Feld“, „interorganisatorisches Netzwerk“, „Industriesystem“, „Organisationsfeld“ oder „gesellschaftlicher Sektor“ (Westney 1997).

Schutzschild

Organisationen tendieren insb. deshalb zu isomorphen Verhaltensmustern, weil sie die Konsequenzen ihres Gesamtbündels an Verhaltensweisen nicht exakt konkreten Ursachen zuordnen können. Dieses Erkenntnis gilt für alle Isomorphismusarten. Meyer und Rowan (1977) sehen im isomorphen Verhalten von Organisationen eine Art Schutzschild, der sie davor bewahrt, dass sämtliche Verhaltensweisen kritisch hinterfragt werden. So gesehen erscheint Isomorphismus zunächst vorteilhaft, da er die Stabilität und Kalkulierbarkeit von Organisationen steigert und somit Unsicherheit zu bewältigen hilft. Andererseits ist jedoch zu bedenken, dass die Wirtschaftswelt bei einer konsequenten Realisation isomorpher Verhaltensmuster durch einen drastischen Rückgang innovativer bzw. wettbewerbserhaltender Elemente gekennzeichnet sein wird.

- *Pfadabhängigkeit der Entwicklung.* Einige InstitutionalistInnen – nämlich die Vertreter des historischen Institutionalismus (z. B. Pierson 2000a, 2000b) – nehmen an, dass sich Organisationen pfadabhängig entwickeln. Ohne den Ausführungen des Abschnittes 4.9 vorgreifen zu wollen, kann Pfadabhängigkeit bereits hier dergestalt spezifiziert werden, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden Merkmalsausprägungen einer Organisation hauptsächlich durch deren eigene Zustände in der Vergangenheit und weniger durch die aktuell vorliegenden Bedingungen der externen und internen Organisationsumwelt bestimmt sind. Die gegenwärtige Ausprägung einer Organisation ist also in erheblichem Maße von Organisationszuständen und Entscheidungen der Vergangenheit abhängig.

Das Pfadabhängigkeitskonzept ist mit dem oben dargelegten Isomorphismuskonzept in mehrerlei Hinsicht verwandt. Einerseits vermuten beide begrenzte Freiheitsgrade hinsichtlich der Ausprägung von Organisationen. Andererseits bestehen dergestalt Parallelen, dass beide im Wesentlichen auf einem Domänenkonsens (Thompson 1967) beruhen: Organisationen eines bestimmten Feldes sehen sich in ein vergleichbares Setting eingebettet (Tacke 1997) und entwickeln sich daher auf der Grundlage zumindest ähnlicher, wenn nicht sogar identischer Logiken. Konzeptionelle Unterschiede bestehen allerdings darin, dass das Pfadabhängigkeitskonzept den dynamischen Aspekt der Organisationsentwicklung akzentuiert und stärker als das Isomorphismuskonzept die „Vorwelt“ derselben Organisation als Referenzpunkt unternehmerischer Ausprägungen nimmt.

4.7.3 Bezug des institutionalistischen Ansatzes zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Wie zuvor angedeutet ist mit dem institutionalistischen Ansatz alles andere als eine völlig neue Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie gegeben. Stattdessen finden sich in ihm zahlreiche Aussagelemente anderer Theorien wieder. Deutlich sind Bezüge zum Bürokratiemodell, zur Systemtheorie, zur Evolutionstheorie, zur Selbstorganisationstheorie sowie zum Gestaltansatz. Im Vergleich zur Situations- und Neuen Institutionenökonomischen Theorie dominieren hingegen eher Unterschiede.

Auffälligerweise steht der institutionalistische Ansatz zunächst insofern in der Tradition des von Max Weber vorgelegten *Bürokratiemodells*, als genauso wie bei diesem institutionelle Verfestigungstendenzen und eine hohe Bedeu-

Pfadabhängigkeit

“History matters”

Bürokratiemodell

tung von Regelmäßigkeit vermutet wird. Ähnlich wie bei Weber werden Organisationen als stahlharte Gehäuse (Weber 1952) begriffen, deren Verhalten allenfalls in begrenztem Maße frei bestimmbar ist. Allerdings geht der institutionalistische Ansatz von einer stärkeren Umweltgeprägtheit organisatorischer Prozesse aus, wobei insb. der sozialen Umwelt ein hohes Maß an Bedeutung zugebilligt wird. Demgegenüber ist das Bürokratiemodell eher von einer inneren Logik bzw. Prägung des Systems beherrscht. Erhebliche Konzeptunterschiede bestehen auch insofern, als der institutionalistische Ansatz ein geringeres Maß an Rationalität und Effizienzorientierung unterstellt. Diese stehen ja im Bürokratiemodell im Vordergrund.

Systemtheorie

Situationstheorie

Mit der *Systemtheorie* teilt der institutionalistische Ansatz die Idee einer umfassenden Eingebettetheit von Organisationen in den sozialen Kontext. Der Unterschied zwischen *Situationstheorie* und institutionalistischem Ansatz besteht vor allem darin, dass Letzterer sich gegen das einfache Stimulus-Organism-Response-Modell wendet, das der Situationstheorie zugrunde liegt (vgl. jedoch die nachfolgenden kritischen Einwände gegenüber dem institutionalistischen Ansatz) und dass sich in der Situationstheorie die für den institutionalistischen Ansatz typische Vermutung einer Nachrangigkeit effizienzorientierten Verhaltens so nicht findet. Diese beurteilt ja gerade die Stimmigkeit von Kontext-Gestaltungs-Zuordnungen anhand eines wie auch immer gearteten klaren Effizienzkriteriums. In der Situationstheorie werden die Bedeutung des sachrationalen Kontexts, im institutionalistischen Ansatz hingegen die von außen an die Organisation bzw. Akteure herangetragenen Anforderungen in den Vordergrund gestellt. Die Situationstheorie thematisiert tendenziell objektive Faktoren, der institutionalistische Ansatz dagegen subjektive Größen als vorrangige Erklärungsgrößen. Die Situationstheorie geht also von einem weitaus rationalistischen Akteur aus als der institutionalistische Ansatz angelegt. Die InstitutionalistInnen wenden sich ja – wie gezeigt – gegen den Reduktionismus, Utilitarismus, Instrumentalismus, Funktionalismus sowie eng gefassten Kontextualismus der Situationstheorie.

Institutionen- ökonomik

Die große konzeptionelle Distanz zur *Neuen Institutionenökonomischen Theorie* rührt vor allem daher, dass diese beiden Ansätze – wie erwähnt – von einem unterschiedlichen Institutionenbegriff ausgehen. Überdies werden von den beiden Ansätzen auch unterschiedliche Erkenntnisschwerpunkte gesetzt: Während die Neue Institutionenökonomische Theorie vorrangig die Entstehung von formal gefassten Einheiten untersucht, konzentriert sich der institutionalistische Ansatz vorwiegend auf die Wirkung des institutionellen Umfelds im Hinblick auf das Verhalten der Akteure. Weiterhin unterstellt die Neue Institutionenökonomische Theorie Akteure, die nach individueller Nutzenmaximierung trachten. Die InstitutionalistInnen dagegen nehmen von derartig kalkuliertem Handeln Abstand. Nach ihrer Auffassung folgt das Verhalten der Akteure nicht einem kalkulatorischen Handlungsmodell; ein

Grenzkostenkalkül herrscht nicht vor (Göhler/Kühn 1999). Auch vermuten die Institutionalistinnen ein gewohnheits- und traditionsorientiertes Verhalten, das die Vertreter der Neuen Institutionenökonomischen Theorie so nicht kennen. Nach ihrer Auffassung werden Handlungskonstellationen immer wieder aufs Neue gemäß der vermuteten „Transaktionskostenbilanz“ durchkalkuliert.

Augenfällig ist dagegen das hohe Maß an Übereinstimmung des institutionalistischen Ansatzes mit der *Evolutionstheorie*. Beiderseits wird vermutet, dass die Wahl von Verhaltensweisen in erheblichem Maße von Modeströmungen beherrscht wird (Isomorphismuskonzept). Auch sind beide (insb. der populationsökologische Strang der Evolutionstheorie) (vgl. Abschnitt 4.3.4.1) als gruppenzentrierte Konzeptionen zu begreifen. Mit der *Selbstorganisationstheorie* hat der institutionalistische Ansatz die Idee der Selbstreferenz von Organisationen gemein. Letztere ist im institutionalistischen Ansatz insb. in der Idee der Pfad- sowie Feldabhängigkeit von Verhaltensmustern verankert. In der Pfadabhängigkeitsidee besteht auch eine wesentliche Übereinstimmung mit dem *Gestaltansatz*. Beiderseits wird die Herausbildung von Bahnen der Weiterentwicklung angenommen, von denen Organisationen nur noch inkremental abweichen können.

Eine andere Art einer Parallele besteht dagegen zwischen dem institutionalistischen und dem *Interpretationsansatz*. Indem der institutionalistische Ansatz die Bedeutung von Erwartungen und Normen für organisatorische Verhaltensweisen betont, rückt er ebenso wie der Interpretationsansatz Deutungsprozesse in den Vordergrund. Beide Theorieansätze ruhen somit auf den Pfeilern der Wahrnehmungspsychologie und -soziologie. Unterschiede bestehen freilich insofern, als mit dem institutionalistischen Ansatz ein normativer, erwartungsorientierter Strang eines interpretativen Denkmodells gegeben ist. Ersterer fokussiert die an Organisationen gerichteten Erwartungen und nicht die sämtliche im Kontext von Organisationen sich vollziehenden Wahrnehmungsprozesse. Überdies werden kollektive Formen interpretativen Verhaltens (Erwartungen von *Gruppen*) als wesentlich vermutet.

*Evolutions-
theorie*

*Selbstorganisa-
tionstheorie*

Gestaltansatz

*Interpretations-
ansatz*

4.7.4 Kritische Würdigung des institutionalistischen Ansatzes

Der institutionalistische Ansatz gehört zum Modernsten, was die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung kennt. Trotzdem ist er äußerst umstritten (vgl. auch Scharpf 1984; Terberger 1994; Sydow 1995; Donaldson 1995; Ghoshal 1997; Göhler/Kühn 1999; Hasse/Krücken 1999; Walgenbach 1999). Es hat sich noch keine abschließende Beurteilung

Beurteilung

des institutionalistischen Ansatzes herausgebildet. Widersprüchliche Bewertungen prallen aufeinander.

Stärken

Einerseits ist dem institutionalistischen Ansatz *zu Gute* zu halten, dass die von ihm vorgenommene Relativierung der vielerorts immer noch vorhandenen absoluten Rationalitätsgläubigkeit sinnvoll ist. Zahlreiche organisations-, management- und unternehmensführungsbezogene Entscheidungsprozesse sind eben nicht hinreichend auf der Basis des Homo-oeconomicus-Modells abbildbar. Granovetter (1985) bezeichnet diese zu geringe Berücksichtigung sozialer Aspekte in ökonomischen Studien als eine „*untersozialisierte Perspektive*“. Auch haben die InstitutionalistInnen fraglos recht, wenn sie die Insignien organisationalen Verhaltens nicht nur im ökonomisch-technischen Feld, sondern in ganz unterschiedlichen Bereichen sozialer, kultureller, kognitiver und politischer Art aufspüren. Auch akzentuiert der institutionalistische Ansatz dankenswerterweise den komplexen lebensweltlichen Charakter von Organisationen. So lassen sich im organisationswissenschaftlichen Feld zahlreiche Beispiele von Handlungssituationen nachweisen, die in ihrer Grundkonstellation den Prämissen des institutionalistischen Ansatz entsprechen: Beispielsweise sind die Auslandsgesellschaften multinationaler Unternehmen dem sozialen Kontext der Muttergesellschaften ausgesetzt. Aus der Perspektive der Auslandsgesellschaft ist die Mutter diejenige Einheit, die den institutionellen Kontext schafft und dementsprechend verhalten sich die zum gleichen multinationalen Unternehmen gehörenden Auslandsgesellschaften isomorph (Kostova/Roth 2002). Daher wundert es nicht, dass zwischenzeitlich zahlreiche empirische Arbeiten vorliegen, die die Angemessenheit des institutionalistischen Denkgebäudes zumindest partiell unterstützen. So zeigten Meyer und Rowan (1977) am Beispiel von amerikanischen Schul- und Universitätsverwaltungen, dass sich formale Organisationsstrukturen vorrangig als „*rationalisierte*“, institutionalisierte Regeln der Organisationsumwelt interpretieren lassen. Zu nennen sind aber auch die von Fligstein (1990), Scott und Meyer (1994) sowie Dobbin (1994) durchgeführten Untersuchungen. Während Fligstein die in U.S.-amerikanischen Unternehmen zwischen 1919 und 1979 angetroffenen Divisionalisierungsbestrebungen über Institutionalisierungsprozesse mitzuerklären vermochte, führten Scott und Meyer die Implementierung von Personalentwicklungsprogrammen in Unternehmen und Dobbin den U.S.-amerikanischen, britischen und französischen Eisenbahnbau des zwanzigsten Jahrhunderts auf sozial-kontextuelle Beeinflussungsprozesse zurück. In der Tat verlieren die Internetauftritte von Unternehmen branchenspezifisch (Oberg/Schöllhorn/Woywode 2007), wie es Scott (1987) in seinem Isomorphismuskonzept vorhergesagt hat. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und Befunde ist zu betonen, dass der institutionalistische Ansatz die relativ geringe Komplexität der Handlungstheorie des Homo-oeconomicus-Modells erweitert hat. Nicht alle organisationalen Entscheidungsprozesse werden

von dem die Ökonomie beherrschenden Kalkül der Ressourcenknappheit bestimmt; oft geht es auch um die Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen und um die (Nicht-)Zuweisung von Macht.

Begrüßenswerterweise schiebt der institutionalistische Ansatz den Faktor „Erwartungen“ zwischen objektiven Kontext und Gestaltung und er trägt somit zu einer Präzisierung des Einflusses der Umwelt auf Organisationen bei. Auch hat diese Theorierichtung eine wichtige Grundlage für die Diskussion des wichtigen Phänomens „Organisationskultur“ bereitgestellt. Eine weitere Stärke des institutionalistischen Ansatzes dürfte darin bestehen, dass er die in der Praxis vielfach beobachtete Fortführung suboptimalen Verhaltens zu erklären vermag. Andere Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien wie der situative oder der transaktionskostentheoretische Ansatz können das nicht (so gut), weil sie immer die Effizienz der Organisation als Ausgangspunkt der Betrachtung nehmen. Darüber hinaus hilft der institutionalistische Ansatz, den von Hayek (1969) identifizierten wichtigen Unterschied zwischen den zwei Grundtypen sozialer Ordnung zu spezifizieren: Nämlich zwischen „spontaner kultureller sozialer Ordnung“ einerseits und „Organisation“ andererseits. Institutionalisierungsprozesse und die Herausbildung expliziter Regeln sind für Organisationen typisch; in spontanen kulturellen sozialen Systemen bestehen allenfalls implizite Regeln.

Außerdem vermag der institutionalistische Ansatz anderswo nicht weiter hinterfragte bzw. sonst nicht hinreichend erklärbare Sachverhalte des organisationalen Geschehens (z. B. das in den letzten Jahren gehäuft zu beobachtende Streben nach Qualitätszertifizierungen) zu erklären. Angesichts der hohen Dynamik wirtschaftlicher Organisationen ist zu begrüßen, dass der Ansatz – indem er sich mit Institutionalisierungsprozessen beschäftigt – Fragen des organisationalen Wandels in den Mittelpunkt seiner Betrachtung stellt. Auch harmoniert der Ansatz gut mit dem zentralen Grundgedanken der Organisationstheorie, wonach das Spezifische von Organisationen in deren relativer Stabilität besteht. Schließlich wird dem institutionalistischen Ansatz bisweilen zu Gute gehalten, dass er extreme Sichtweisen der Organisationstheorie, wie sie insb. mit dem Determinismuskonzept des evolutionstheoretischen Ansatzes einerseits und dem Konzept der strategischen Wahl andererseits gegeben sind, zu überbrücken versteht (Westney 1997).

Die dem institutionalistischen Ansatz entgegengebrachten *Einwände* sind nicht weniger erheblich. Im Rahmen eines ersten Vorbehalts ist darauf hinzuweisen, dass der Institutionalistische Ansatz keineswegs neu ist (Kaiser 1999). Gute Organisationsforschung hat schon immer die institutionelle, vom allgemeineren bzw. sozialen Kontext ausgehende Prägung organisatorischer Entscheidungsprozesse bzw. -inhalte zum Gegenstand gehabt. In eine andere Richtung zielt der Einwand, dass sich der institutionalistische

Schwächen

Ansatz bis zum heutigen Tage als ein Fragment bzw. Konvolut aus einzelnen Beiträgen präsentiert. Der Ansatz hat einen Sammelbeckencharakter, in dem sich zahlreiche Erkenntnisbausteine anderer Theorien wiederfinden. Eine geschlossene institutionalistische Theorie liegt demnach bislang noch nicht vor. Dies erkennt auch Goodin (1996, S. 2), wenn er bemerkt: „the new institutionalism is not one thing, but many“. Schmalz-Bruns (1990) sieht in dem institutionalistischen Ansatz eher eine Collage denn ein Puzzle. Außerdem erscheint der institutionalistische Ansatz „wissenschaftlich wesentlich weniger hart“, also weniger exakt gefasst als andere Theorieströmungen, wie z. B. der institutionenökonomische Ansatz. Insbesondere erscheinen die zentralen Aussagen des institutionalistischen Ansatzes recht allgemein gehalten. Es mangelt an spezifischen Aussagen, wie die postulierten grundsätzlichen Zusammenhangsannahmen fasslich gemacht werden können. Erforderlich wären insb. konkrete Aussagen über Prozesse der Schaffung bzw. Herausbildung von Erwartungen und Normen, die Entstehung von Regeln, den Inhalt wirkmächtiger Regelungen sowie eine adäquate Regelungsdichte. Hierzu passt auch der Hinweis, dass der institutionalistische Ansatz seit DiMaggio und Powells (1983) zentralem Artikel über die drei Isomorphismusarten so gut wie keinen grundlegenden konzeptionellen Fortschritt mehr erzielt hat. Stattdessen konzentrieren sich die Institutionalistinnen auf die Begutachtung von Artikeln, die Entwicklung wenig ergiebiger Subkategorien und die Einbettung anderer Theorien in das eigene Denkgebäude.

Interessanterweise tendieren zumindest einige Vertreter des institutionalistischen Ansatzes dazu, eine neue Art eines Umweltdeterminismus zu konzipieren. Sie begreifen die soziale Umwelt in einer ähnlichen Weise als bestimmend, wie die objektiv-technisch-ökonomische Umwelt von den Vertretern der traditionellen Situationstheorie als verhaltensprägend begriffen worden ist. Organisationen und ihre Akteure werden jetzt nicht mehr durch die technisch-ökonomischen Notwendigkeiten determiniert, sondern durch soziale Zwänge (Edeling 1999). Es steht zwar außer Frage, dass Institutionen und die in ihrem Kontext bestehenden sozialen Erwartungen und Normen erhebliche Restriktionen des Verhaltens der Organisationsakteure darstellen. Nichtsdestotrotz erscheint eine derartige neue Form eines Determinismus hoch problematisch; allein schon deshalb, weil damit das Eigeninteresse von Organisationen sowie deren Machtpotenzial, die Umwelt mitzugestalten, unterschätzt wird. Gerade vor dem Hintergrund dieses Einwands muss die gegenwärtig festzustellende starke Hinwendung der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, die sich in den siebziger Jahren ja vehement gegen den vermuteten deterministischen Charakter der Situationstheorie gewandt hat, als sehr erstaunlich und überdies als viel zu ausgeprägt gelten. Im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Organisationsfragen erscheint insb. die hierdurch induzierte Gefahr groß, dass der von der marktlichen Umwelt ausgehende Einfluss unterschätzt wird.

Zu hinterfragen ist auch die von vielen Institutionalistinnen zugrundegelegte Annahme, dass in sämtlichen Bereichen von Organisationen eine „gebremste Form“ von Rationalität besteht. Weiterhin steht der institutionalistische Ansatz in einem Widerspruch zu anderen Konzepten der zeitgenössischen Organisationstheorie, insb. zum Konzept des grenzenlosen Unternehmens (Picot/Reichwald/Wigand 1996). Nach diesem Konzept ist es nämlich nicht mehr möglich, in einer generellen Form treibende sowie getriebene Variablenbereiche zu identifizieren. Minssen (2000) versucht diesen Widerspruch aufzulösen, indem er darauf hinweist, dass die eingetretene formale Entgrenzung von Organisationen durch einen Prozess neuer, mehr subtiler Begrenzungen begleitet worden sei: Die Macht äußerer, materieller Güter habe den Menschen in eine neue Form stahlharter Gehäuse hineingetrieben. Eine völlige Wahlfreiheit sei also auch in einer entgrenzten Welt nicht gegeben. Schließlich scheint dem institutionalistischen Ansatz tendenziell ein „negativer Touch“ inhärent zu sein. Es werden vorrangig negativ besetzte Aspekte wie Imitation, Konformität, Passivität oder unreflektiertes Verhalten thematisiert. Damit kann jedoch kein gehaltvoller Beitrag zu einer konstruktiv ausgerichteten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie geleistet werden.

Vor dem Hintergrund dieser massiven Einwände erscheint eine einseitige Ausrichtung der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie auf den institutionalistischen Ansatz genauso gefährlich wie etwa eine einseitige Ausrichtung auf die Situationstheorie oder Neue Institutionenökonomische Theorie. Gerade die betriebswirtschaftlichen Organisationstheoretiker sollten das Wort Duesenberrys (1960) nicht ganz außer Acht lassen, wonach es in den Wirtschaftswissenschaften letztlich darum gehe herauszufinden, welche Entscheidungen Menschen wie treffen sollten und dass aus der Soziologie stammende Theoriekonzeptionen, die zumindest implizit von der Grundannahme getragen sind, die Menschen seien primär von ihrem sozialen Umfeld beherrscht, hierzu wenig beitragen können.

Fazit

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.7

1. Inwiefern ist es wahr, dass der institutionalistische Ansatz als Notlösung entwickelt worden ist?
2. Erläutern Sie die Herkunft des institutionalistischen Ansatzes.
3. Warum würden Sie welche Bezeichnung für diesen Ansatz wählen?
4. Warum hat der institutionalistische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre Fuß fassen können?

5. Vergleichen Sie den Institutionenbegriff des institutionalistischen Ansatzes mit demjenigen der Neuen Institutionenökonomischen Theorie.
6. Was versteht man unter einer Eingebettetheit von Organisationen?
7. Was ist unter Reduktionismus, Utilitarismus, Instrumentalismus, Funktionalismus und Kontextualismus zu verstehen? Inwieweit überwindet der institutionalistische Ansatz diese Nachteile anderer Theorien?
8. Inwiefern relativiert der institutionalistische Ansatz die sonst übliche Effizienzorientierung?
9. Warum sind in welchen Branchen in welchem Maße Institutionalisierungsprozesse wahrscheinlich?
10. Was sind Rationalitätsmythen? Suchen Sie Beispiele dafür.
11. Suchen Sie betriebswirtschaftliche Beispiele für erwartungsgetriebenes Verhalten.
12. Lassen sich betriebswirtschaftliche Beispiele für ein Legitimitätsstreben von Organisationsmitgliedern finden? Wenn ja, welche?
13. Was versteht man unter einer Institutionalisierung?
14. Warum haben Regeln, Routinen und Programme in Organisationen eine hohe Bedeutung?
15. Welche Funktionen erfüllen Regeln?
16. Was beinhaltet die mikroorganisatorische Variante des institutionalistischen Ansatzes?
17. Was sind Felder?
18. Was versteht man unter einem institutionellen Isomorphismus?
19. Suchen Sie betriebswirtschaftliche Beispiele für unterschiedliche Isomorphismusarten.
20. Was ist eine Pfadabhängigkeit?
21. Beurteilen Sie den institutionalistischen Ansatz.

4.8 Ressourcenbasierter Ansatz

Neuartige Sichtweise

Seit etwa drei Jahrzehnten ist eine teilweise (Macharzina 1999) als *völlig* neuartig bezeichnete Denkrichtung in den Vordergrund der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie getreten – der ressour-

cenbasierte Ansatz. An der Entwicklung und Forcierung dieser Theorierichtung waren bzw. sind zahlreiche Wissenschaftler unterschiedlichsten disziplinären Hintergrunds beteiligt; auch deshalb präsentiert sie sich bis heute noch nicht in einer konsistenten Form. Erkenntnisfragmente dominieren.

Wenn in der angelsächsischen Fachgemeinschaft von dem „Resource-based View“ und nicht von der „Resource-based Theory“ gesprochen wird, dann soll hierdurch insb. der vorparadigmatische Charakter dieses Ansatzes zum Ausdruck gebracht werden. Die im Deutschen bevorzugte Bezeichnung „ressourcenbasierter Ansatz“ ist insofern unglücklich, als natürlich nicht die Entwicklung des Ansatzes ressourcenbasiert ist; vielmehr gehen die Vertreter des Ansatzes davon aus, dass die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmen an deren Ressourcen festmachen muss.

Zu den Hauptvertretern dieser Denkrichtung gehören fraglos Wernerfelt (1984, 1995), Barney (1986, 1991, 1996), Collis (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) sowie Prahalad und Hamel (1990), wobei die letztgenannte Schrift eine praxisbezogene und die zuvor erwähnten eine theoretische Ausrichtung aufweisen. Im deutschsprachigen Einzugsbereich haben wohl zu Knyphausen (1993, 1995, 1997), Rasche (1994, 2000), Rasche und Wolfrum (1994), Rühli (1994), Bamberger und Wrona (1996), Bürki (1996), Thiele (1997), Müser (1999), Krüger und Homp (1997) sowie Freiling (2001) die wichtigsten Beiträge vorgelegt; hier hebt sich die an vorletzter Stelle genannte Arbeit aufgrund ihres anwendungsorientierten Charakters von den übrigen ab.

Die nachfolgende Betrachtung des ressourcenbasierten Ansatzes ist in acht Teilabschnitte gegliedert. Zunächst wird die historische Entwicklung des Ansatzes rekonstruiert, bevor dann die Market-based View als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung identifiziert wird. Daraufhin werden die konzeptionellen Grundgedanken des ressourcenbasierten Ansatzes präsentiert. Der Ressourcenbegriff und die Merkmale rentenrelevanter Ressourcen bestimmen den vierten und Renten und Rentenarten den fünften Teilabschnitt. Dem Management von Ressourcen und Kernkompetenzen ist der sechste Teilabschnitt gewidmet, bevor dann der obligatorische Vergleich der aktuellen Theorie mit früheren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien vollzogen wird. Am Ende findet sich eine kritische Würdigung des ressourcenbasierten Ansatzes.

Hauptvertreter

Struktur des Abschnitts

4.8.1 Historische Entwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes

Als Urheber der Idee einer Ausrichtung von organisations-, management- und unternehmensführungsorientierten Gestaltungen an unternehmensin-

*Penroses
Buchpublikation
als Vorläufer*

ternen Ressourcen und damit der Idee der Notwendigkeit einer sorgfältigen Ressourcenpflege können Philip Selznick (1957) und Edith Penrose (1959) gelten (Knack 2006).

Letztere schrieb in ihrer Studie über das Wachstum von Unternehmen: „a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs“ (1959, S. 25) (zu Formen und der Erklärung des Wachstums von Unternehmen vgl. Glaum 1996; Woywode 2004).

Dieser Gedanke wurde in seiner ganzen Tragweite lange Zeit weitgehend ignoriert; auch noch in den achtziger Jahren, als Birger Wernerfelt (1984) explizit, aber doch eben holzschnittartig eine „ressourcenbasierte Sichtweise“ von Unternehmen annahmte und darlegte.

Durchbruch

Eine erhebliche Intensivierung der Diskussion ereignete sich dann am Ende der achtziger bzw. zu Beginn der neunziger Jahre, als der Resource-based View im Rahmen einer U.S.-amerikanischen Einladungskonferenz sowie in einem Special Issue des Strategic Management Journals diskutiert wurde. Die Entwicklungsschritte des Resource-based View werden durch Abbildung 4-20 (Freiling 2000, S. 21) verdeutlicht.

*Im deutsch-
sprachigen
Raum*

Wenn einige der Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes bisweilen den Eindruck erwecken, als ob unternehmens- bzw. ressourcenspezifisches Denken in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft zwischen 1959 und 1984 keinerlei Bedeutung aufgewiesen hätte, dann ist dies insofern zu relativieren, als einige der in der Zwischenzeit entstandenen Instrumente des strategischen Managements (z. B. die TOWS-Analyse oder das PIMS-basierte Erfolgsfaktorenkonzept – vgl. Kutschker 1999a) unternehmensinternen Faktoren durchaus eine hohe Bedeutung zubilligen. Noch deutlicher akzentuiert das in Deutschland ebenfalls in dieser Zeitspanne von Gälweiler (1974) vorgelegte Erfolgspotenzialkonzept die Wichtigkeit unternehmensinterner Ressourcen.

In den U.S.A. wird der ressourcenbasierte Ansatz insb. an der University of Chicago favorisiert, damit wird ein Gegenpol zu dem an der Harvard Business School *traditionellerweise* dominierenden industrieökonomischen Verständnis markiert.

Entwicklungsphasen des ressourcenbasierten Ansatzes

Abbildung 4-20

Vorgeschichte	Konstituierungsphase	Orientierungsphase	Phase des Comp.-based View	Phase des Kompetenzbasierten Strategischen Managements
- ökonomische Klassik und Lehre von den Unternehmerfunktionen - neoklassische Mikroökonomie und Neue Institutionenlehre - Verhaltenswiss. und sozio-biologische Ansätze	(1) Penrose & Selznick: Heterogenität und Fähigkeiten (2) Rumelt, Hofer, Schendel, Lenz: SGFs & Kompetenzen, Kompetenzen & Erfolg (3) Wernerfelt: RBV	Ziel: „Basispositionierung“ Schwerpunkte: - Abgrenzung von Industrieökonomie - Terminologie, Typologie, Prämissen - empirische Belege - kausale Ketten Perspektive: - Breite Ressourcenperspektive - Fokus Gegenwart	Ziel: Entwicklung einer Kompetenzperspektive Schwerpunkte: „asset flows“ - Kernkompetenzen - Pfadabhängigkeiten - Integration von Innen- und Außenperspektive offenes Problem: Anbindung an das Strategische Management	Ziel: ganzheitlicher Managementrahmen auf CBV-Basis Schwerpunkte: - Open Systems View - firm-addressable resources - competence building & leveraging
Bis Mitte der 50er Jahre	Ende 50er Jahre – Anfang 80er Jahre	Anfang 80er Jahre – Anfang 90er Jahre	Anfang 90er Jahre – Mitte/Ende 90er Jahre	Ende 90er Jahre – ?

4.8.2 Market-based View als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung

Wie später zu zeigen sein wird, wurde bzw. wird der ressourcenbasierte Ansatz von Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaftlern kontrovers diskutiert. Die Zündstoffhaltigkeit des Argumentaustausches lässt sich nur nach einem kurzen Rückblick auf das in den achtziger Jahren in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie und -lehre vorherrschende Paradigma hinreichend verstehen. Nicht nur in den U.S.A., sondern weltweit wurde die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie nämlich seit Beginn der achtziger Jahre durch das sogenannte *Structure-Conduct-Performance-Paradigma* (= industrieökonomisches Paradigma) beherrscht (ein kompakter Überblick über dieses Paradigma findet sich in Schwalbach 1994). Es waren insb. Porters Buchpublikationen „Competitive Strategy“ (1980) und „Competitive Advantage“ (1985), die zur Dominanz dieser nachfolgend kurz zu umreisenden Sicht der Dinge beigetragen haben.

Structure-Conduct-Performance-Paradigma

**Branchen-
verhältnisse
diktieren**

Die dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma bzw. der mit ihm in eins zusammenfallenden Market-based View zugehörigen Abhandlungen fragen an, welche Faktoren den (entsprechend zur U.S.-amerikanischen Wirtschaftskultur rein ökonomisch interpretierten) Erfolg von Unternehmen bestimmen. Diese Frage beantworten sie in der Denktradition der von Mason (1939) und seinem Schüler Bain (1956) vorgelegten Schriften: Danach ist der Unternehmenserfolg (die „Rente“ eines Unternehmens) (1) durch die Struktur der Branche (= Industrie), in der das jeweilige Unternehmen tätig ist, sowie (2) durch die strategischen Aktionen des Unternehmens selbst bestimmt. Als besonders erfolgreich werden Unternehmen erachtet, welchen es gelingt, ihre strategischen Aktionen gut mit der Branchenstruktur abzustimmen. Der Name des Structure-Conduct-Performance-Paradigma rührt nun daher, dass die Branchen- bzw. Industriestruktur mit „structure“, die strategischen Aktionen mit „conduct“ abgekürzt werden.

Dieses an und für sich noch ausgewogene Denken im Spannungsfeld von „Branche“ und „Unternehmensaktion“ schwingt nun insofern zugunsten einer Dominanz des Faktors „Branche“ bzw. zu einer „Outside-in-Perspektive“ aus, als die Industrieökonom argumentieren, dass es die Aufgabe von Unternehmen sei, (1) ihre Geschäftstätigkeit in attraktive Branchen zu legen bzw. zu verlagern und (2) ihre strategischen Aktionen unter besonderer Berücksichtigung der in der jeweiligen Branche bestehenden Verhältnisse zu bestimmen. Implizit werden also eine *vorgegebene* Unterschiedlichkeit von Branchenattraktivität sowie eine *diktierende* Kraft von Branchenverhältnissen unterstellt. Oder anders ausgedrückt: Unternehmen können nur dann einen nachhaltigen, rentenstiftenden Wettbewerbsvorteil („sustainable competitive advantage“) erlangen, wenn sie sich *verhältnismäßig* in der Branche positionieren und so agieren, wie dies Mintzberg als für die „Positioning-School“ typisch spezifiziert hat (Mintzberg 1990). Bain und Mason und mit ihnen Porter wollen damit zwar nicht zum Ausdruck bringen, dass alle Unternehmen in einer Branche sich völlig gleich verhalten; sie postulieren jedoch, dass (1) die Attraktivität unterschiedlicher Branchen ungleich ist und (2) für Unternehmen in Branchen „vorbestimmte Plätze“ vorgesehen sind. Zur Identifikation des angemessenen Platzes (d. h. der Bestimmung branchenge-rechter Strategien) hat Porter (1980, 1985) ein spezielles Instrumentarium (Branchenstrukturanalyse, Wertschöpfungskettenmodell) entwickelt und einen Alternativenraum möglicher Strategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische) erarbeitet.

Nach dieser Sichtweise ist also die Branche (die sich nach Porter (1980) insb. durch die Lieferantenmacht, die Kundenmacht, die Bedrohung durch Ersatzprodukte, die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber und als Destillat das Ausmaß der herrschenden Rivalität spezifizieren lässt) in doppelter Weise – sowohl direkt als auch indirekt über die strategischen Aktionen des

jeweiligen Unternehmens – erfolgsprägend. Außerdem hat das Structure-Conduct-Performance-Paradigma hierdurch einen industrieökonomischen Forschungsstil begünstigt, der Unternehmen als „black boxes“ begreift und die in ihnen vorhandenen bzw. ablaufenden Merkmale bzw. Prozesse weitgehend ausblendet.

Passend zu dieser Denkwelt hat sich die Vorherrschaft des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas in zahlreichen empirischen Untersuchungen niedergeschlagen. Eine der Bedeutendsten, Großzahligen und Längsschnitten wurde durch Rumelt (1991) vorgelegt; er weist nach, dass unternehmens- und geschäftsfeldspezifische Merkmale einen bis zu zehn mal höheren Einfluss auf die Varianz des Return on Investment bzw. des Return on Assets ausüben als Branchenmerkmale. Da auch in einigen anderen empirischen Untersuchungen die Brancheneffekte durch Unternehmens- und insb. durch Geschäftsfeldeffekte dominiert worden sind, erscheint die These gerechtfertigt, dass „product specific reputation, team-specific learning, a variety of first-mover advantages, causal ambiguity that limits effective imitation, and other special conditions permit equilibria in which competitors earn dramatically different rates on return“ (Amit/Schoemaker 1994, S. 4). Die empirische Forschung hat also das im Rahmen des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas transportierte branchendominante Denken *nicht* bestätigen können, und dies hat Raum für eine unternehmens- bzw. unternehmenspotenzialzentrierte Theoriebildung geschaffen.

Es ist jedoch nicht nur die unzureichende empirische Unterstützung, welche das Structure-Conduct-Performance-Paradigma ins Zwielficht gerückt hat. Fragwürdigerweise fordert es Unternehmen dazu auf, auf ihren Absatzmärkten unvollkommene Wettbewerbssituationen und volkswirtschaftlich fragwürdige Monopolsituationen zu suchen. Überdies scheint insb. die zunehmende Verlagerung der wirtschaftlichen Betätigung hin zu High-Tech-Produkten und Dienstleistungen die Stärke des Zusammenhangs zwischen Branchenverhältnissen und Erfolg gelockert zu haben. Aber auch die strikte Separierung zwischen einzelnen, in unterschiedlichen Branchen agierenden Geschäftsbereichen von Unternehmen ist kritikwürdig. Geschäftsbereichsübergreifende Verbundeffekte werden dadurch ignoriert (Müser 1999). Schließlich ist auch das genannte Black-box-Denken der Industrieökonomik, welches unternehmensinterne Merkmale weitgehend ausblendet, zu hinterfragen (Thiele 1997). Wer Ursachen sucht, muss zum Kern vordringen (zu weiteren nachgelagerten Einwänden gegenüber dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma vgl. Müser 1999).

All dies – widersprechende Empirie und logische Zweifelhaftigkeit – hat also dazu geführt, dass der Resource-based View (das Resource-Conduct-Performance-Paradigma) Auftrieb erfahren hat.

*Brancheneffekte
vs. Geschäftsfeldeffekte*

*Inhaltliche
Argumente*

4.8.3 Konzeptioneller Grundgedanke des ressourcenbasierten Ansatzes

Die ressourcenbasierte Denkrichtung fand zunächst wohl auch deshalb eine zögerliche Resonanz, weil die frühen hierzu vorgelegten Veröffentlichungen zwei erhebliche Schwächen aufwiesen: Einerseits waren sie so formuliert, dass sie weder allgemein anwendbar noch praktikabel erschienen; andererseits wurden die frühen Arbeiten als kategorische Gegenpole zum Structure-Conduct-Performance-Paradigma vorgestellt, deren Aufgabe es sei, dieses abzulösen (Thiele 1997).

Wie beim Structure-Conduct-Performance-Paradigma geht es auch bei dem Resource-based View um das Stiften von ökonomischem Erfolg, von Renten. Auch sehen beide Ansätze Wettbewerbsvorteile als Ursache für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen an. Im Gegensatz zum Structure-Conduct-Performance-Paradigma thematisiert der ressourcenbasierte Ansatz jedoch andere, nämlich unternehmensinterne Faktoren als primäre Verursachungsgrößen von Wettbewerbsvorteilen und nachhaltigen Unternehmensrenten. In Abweichung von der Industrieökonomik geht der ressourcenbasierte Ansatz also davon aus, dass die Ursache von Wettbewerbsvorteilen und Renten nicht (nur) im Wettbewerbsumfeld, sondern (auch) im Unternehmen und seinen Ressourcen und Kompetenzen selbst liegt. Anders als in der Industrieökonomik werden Wettbewerb und Wettbewerbserfolg nicht als ein Ergebnis bestimmter oligopolistischer, sondern unternehmensindividuell entworfener Aktionen begriffen. Im Gegensatz zur Industrieökonomik fokussiert der ressourcenbasierte Ansatz Faktormärkte und deren Unvollkommenheit (Barney 1997; Barney 2001).

Nach der Sichtweise des ressourcenbasierten Ansatzes haben Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich bestimmter Ressourcen; bspw. deshalb, weil sich die betrachtete Ressource bei einem Unternehmen synergistisch mit anderen Ressourcen verbinden lässt, bei anderen nicht (zu Knyphausen 1995). Organisation, Management und Unternehmensführung bestehen somit in einem Aufspüren hochspezifischer Ressourcen-Fits und nicht in einem Beantworten von und Anpassen an dominante Branchenverhältnisse. Gemäß der ressourcenbasierten Konzeption (1) hat somit ein ausgeprägter, tiefer Blick ins Unternehmensinnere zu erfolgen und (2) die vorrangige Aufgabe des Managements besteht in dem Aufbau und der Erhaltung unternehmensspezifischer materieller und immaterieller Ressourcen (Moldaschl 2005). Für Manager bestehen Organisation, Management und Unternehmensführung somit vor allem in einer Kultivierung bzw. Pflege von Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens und seiner Teile. In diesem Streben nach Besonderheit unterscheidet sich der ressourcenbasierte Ansatz klar vom industrieökonomischen, der *tendenziell*

*Unternehmens-
interne Faktoren*

*Ressourcen und
Kompetenzen*

*Management =
Identifikation
hochspezifischer
Ressourcen-Fits*

von einer Gleichartigkeit der Unternehmen einer Branche ausgeht (zu Knyphausen 1993; Ridder 2002).

Der Resource-based View hat dazu geführt, dass das Produkt-Markt-Denken, das die Strategieforschung auch schon vor Porter bestimmt hat, relativiert worden ist. Neben der Bedeutung von Märkten ist im Rahmen des Resource-based View auch dasjenige von Produkten präzisiert, weil die den Produkten *vorgelagerten* Größen (Ressourcen bzw. Kompetenzen) betrachtet werden. Die objektorientierte Produkt-Markt-Sichtweise der Industrieökonomik wird also zugunsten einer eher subjektorientierten Perspektive aufgebrochen bzw. gelockert.

Wie zu Beginn dieses Abschnittes bereits dargelegt handelt es sich bei dem auf Prahalad und Hamel (1990) zurückgehenden Kernkompetenzkonzept um einen „pragmatischen Ableger“ des ressourcenbasierten Ansatzes (vgl. Habann 1999). Obwohl einige Autoren (z. B. Krüger/Homp 1997) Ressourcen und Kernkompetenzen terminologisch voneinander abscheiden, ist eine ausgeprägte inhaltliche Nähe dieser beiden Begriffe festzuhalten. Dies zeigt sich auch an dem von Collis (1991) eingeführten Verständnis des Kernkompetenzbegriffs: Er fasst hierin alle tangiblen und intangiblen Ressourcen (Proff 2006) zusammen, die für ein Unternehmen Vorteile stiften (zu Feinheiten der Abgrenzung vgl. Thiele 1997).

Insbesondere stimmen die Konstrukte „Ressourcen“ und „Kernkompetenzen“ hinsichtlich des konzeptionellen Grundgedankens weitgehend überein: In kernkompetenzorientierten Schriften wird ebenfalls argumentiert, dass eine am zentralen Konstrukt des Ansatzes ausgerichtete Unternehmensführung am besten die Wettbewerbsfähigkeit sichern und den Unternehmensgewinn steigern kann. Sofern signifikante Unterschiede zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kernkompetenzkonzept überhaupt existieren, dürften diese in folgenden Bereichen bestehen:

- Das Kernkompetenzkonzept ist aktionsorientiert, der ressourcenbasierte Ansatz eher deskriptiv-analytisch angelegt.
- Das Kernkompetenzkonzept akzentuiert stärker als der ressourcenbasierte Ansatz die Frage der Unternehmensdiversifikation und ihrer Zurückführung.
- Das Kernkompetenzkonzept thematisiert in einem stärkeren Maße die Frage von Synergie (Spickers 1994) und Innovation (Brockhoff 2005).
- Noch radikaler als der ressourcenbasierte Ansatz fordert das Kernkompetenzkonzept eine Ablösung des Denkens in Geschäftsfeldern zugunsten eines Denkens in Kernkompetenzen (Bäurle 1996b).

Kernkompetenzkonzept

Unterschiede

4.8.4 Ressourcenbegriff und Merkmale rentenrelevanter Ressourcen

Obwohl Management letztlich schon immer auf die Nutzung bzw. den geschickten Einsatz von Ressourcen konzentriert war und schon seit langem als Transformation von Ressourcen in Nutzen verstanden worden ist (Malik 2000), ist der Ressourcenbegriff in der Betriebswirtschaftslehre bislang nicht einheitlich bestimmt worden (Hermann 1996). Daran hat auch die noch stärkere Hervorhebung dieses Objektbereichs durch die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes nichts geändert: Nach wie vor dominieren tentative Begriffsannäherungen.

Ressourcenbegriff

Gleichwohl kann all das als Ressource gelten, was (1) in die Wertschöpfung von Unternehmen eingeht, (2) wertvoll ist, (3) als Stärke oder Schwäche eines Unternehmens angesehen werden kann und (4) ihm Wettbewerbsvorteile verschafft. Dieses Ausgangsverständnis findet sich auch in Wernerfelts (1984, S. 172) Arbeiten: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or a weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm“ (zum Ressourcenbegriff vgl. auch Teece/Pisano/Shuen 1997; Petry 2006).

Ressourcenheterogenität

Im Gegensatz zur industrieökonomischen Perspektive gehen die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes von einer *Heterogenität der in der Wirtschaftswelt verfügbaren Ressourcen* aus. Das Merkmal der Ressourcenheterogenität bringt zum Ausdruck, dass zumindest die erfolgreichen Unternehmen eine besondere Ausstattung an Ressourcen aufweisen, die sich in anderen Unternehmen so nicht findet. Die Ressourcenprofile erfolgreicher Unternehmen sind also einzigartig. Überdies unterstellen die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes eine *Knappheit von Ressourcen*. Die Knappheit von Ressourcen resultiert aus der Ressourcenheterogenität unmittelbar: Da bestimmte Ressourcen in bestimmten Unternehmen gebündelt sind, sind sie in anderen Unternehmen oder sogar am Markt nicht frei verfügbar. Die Heterogenität und die Knappheit von Ressourcen bilden die *conditio sine qua non*, ohne die die Entwicklung eines ressourcenbasierten Ansatzes keinen Sinn machen würde.

Ressourcenknappheit

Die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes sehen nicht sämtliche Ressourcen, welche diesem allgemeinen Anspruch genügen, in gleichem Maße als Wettbewerbsvorteile und Renten stiftend an. Stattdessen spezifizieren sie eine Gruppe an Zusatzmerkmalen, die für jene Ressourcen charakteristisch sind, die einen besonders starken Einfluss auf die Herausbildung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen und Renten von Unternehmen ausüben (vgl. hierzu insb. Grant 1991; Rasche/Wolfrum 1994; Collis/Montgomery 1995; Bamberger/Wrona 1996; Thiele 1997; Müser 1999).

Merkmale gewinnstiftender Ressourcen

- Erstens müssen sich rentenstiftende Ressourcen dadurch auszeichnen, dass sie *wertvoll bzw. werthaltig* sind. Ressourcen entsprechen dann diesem Merkmal, wenn sie das jeweilige Unternehmen dazu befähigen, Strategien zu verfolgen, die seine Effizienz und Effektivität erhöhen. Die Werthaltigkeit von Ressourcen ist dabei aus Kundensicht zu beurteilen; interessant sind Ressourcen, die bei Kunden einen subjektiv empfundenen Nutzen stiften. Wenn ein Unternehmen also über Ressourcen verfügt, mit denen außergewöhnlich gute, von der Kundschaft jedoch nicht akzeptierte Produkte hergestellt werden können, dann sind diese Ressourcen als nicht besonders wertvoll einzustufen.

- Zweitens muss es sich um Ressourcen handeln, die eine fundamentale Bedeutung hinsichtlich des Entwurfes von Unternehmensstrategien aufweisen, also *strategisch relevant* sind. Dies trifft insb. auf jene Ressourcen zu, die in der Lage sind, das eigene Unternehmen von seinen Wettbewerbern abzuheben, es von diesen unterscheidbar zu machen. Unternehmen sollten also ihr Gesamtspektrum an materiellen und immateriellen Produktionsfaktoren durchgehen (Güttel 2003) und fragen, welche von diesen in der Lage sind, das Unternehmen aus dem Kreis der Wettbewerber abzuheben.

- Das Merkmal der *Dauerhaftigkeit bzw. Nachhaltigkeit* ist mit dem vorigen verbunden. Jedoch akzentuiert es insofern einen besonderen Sachverhalt, als jene Ressourcen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken sind, die einen längerfristigen Schutz gegenüber Wettbewerbern ermöglichen. Der Begriff der Dauerhaftigkeit bzw. Nachhaltigkeit ist dabei relativ zur Entwicklungsdynamik des unternehmerischen Betätigungsfelds zu interpretieren. Unternehmen sollten somit ihre Ressourcenprofile systematisch auf das Ausmaß ihrer Abnutzbarkeit hin durchsehen (Bamberger/Wrona 1996).

- Besonders zu beachten sind viertens Ressourcen, die durch eine *begrenzte Mobilität, eine begrenzte Transferierbarkeit bzw. eine begrenzte Handelbarkeit* gekennzeichnet sind (zur Mobilität personeller Ressourcen vgl. Grund 2001). Dieses Merkmalsbündel resultiert letztlich aus der Unternehmensspezifität von Ressourcen. Erstens ist es bei unternehmensspezifischen Ressourcen nicht möglich, Faktormärkte einzurichten, auf denen diese gehandelt werden. Zweitens können bei einer hohen Unternehmensspezifität zwar einzelne Bestandteile des unternehmerischen Ressourcenbündels transferiert werden. Diese weisen jedoch einen bruchstückartigen Charakter auf und haben für sich genommen nicht den hohen Wert, den sie innerhalb des Ressourcengefüges des sie hervorbringenden Unternehmens aufweisen. Und drittens entstehen bei der Externalisierung spezifischer Ressourcen vielfach sehr hohe Transaktionskosten. Unternehmen, die über keine spezifischen Einzelressourcen verfügen, aber

*Werthaltigkeit**Strategische Relevanz**Nachhaltigkeit**Immobilität*

trotzdem begrenzt mobile, transferierbare bzw. handelbare Ressourcen hervorbringen wollen, müssen sich um eine *besondere Kombination* der frei verfügbaren Ressourcen bemühen. Grant (1991) sieht hierin sogar die eigentliche Leistung wettbewerbsüberlegener Unternehmen: Diese weisen die Fähigkeit auf, ihre Ressourcen rentenstiftend zu *bündeln und aufeinander abzustimmen*.

Nichtimitierbarkeit

■ Bedeutsam sind fünftens *nicht oder kaum imitierbare* Ressourcen. Das Ausmaß der Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen wird durch das Vorhandensein und die Rigorosität sogenannter Isolationsmechanismen (Rumelt 1984; Becker 2005; Huber/Herrmann 2006) bestimmt: Hierzu zählen (1) die *rechtliche Absicherung* der Verfügbarkeit der Ressource (z. B. durch Patente) (Gassmann 2006), (2) die *kausale Ambiguität*, die im Kontext der Ressource besteht, (3) die Existenz und Bedeutsamkeit von *First-Mover-Advantages* sowie (4) die *idiosynkratische Historizität* der Unternehmensentwicklung.

Idiosynkrasie

Wörtlich übersetzt bedeutet Idiosynkrasie „eigentümliche Mischung“. Von dieser ursprünglichen Bedeutung hat sich der Gebrauch des Begriffes entfernt: So wird in der Sprachwissenschaft hierunter die Bedeutung eines Wortes verstanden, die unsystematisch ist und nicht nach einer allgemeinen Regel vorhergesagt werden kann. Und in der Medizin und Psychologie versteht man unter Idiosynkrasie eine starke Überempfindlichkeit bzw. Abneigung gegen bestimmte Materialien, Substanzen, Menschen usw. Die im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich vorzufindende Bedeutung des Wortes „Idiosynkrasie“ hat durchaus etwas mit den vorgenannten Sinngebungen zu tun: Idiosynkrasie wird hier im Zusammenhang mit Ressourcen verwendet und es soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die betrachtete Ressource ausschließlich innerhalb eines bestimmten Kontexts (innerhalb einer bestimmten Ressourcenumgebung, z. B. innerhalb eines bestimmten Unternehmens oder innerhalb eines bestimmten Teams) zielführend genutzt werden kann. Wenn also eine bestimmte Ressource im Verbund mit zu ihr passenden Ressourcen eingesetzt wird, dann entsteht die erstgenannte „eigentümliche Mischung“ bzw. der Effekt, der nach einer allgemeinen Regel nicht vorhergesagt werden kann. Oder wenn die Ressource mit anderen, nicht passenden Ressourcen verbunden wird, dann kommt es zu der drittgenannten starken Überempfindlichkeit im Sinne eines suboptimalen Erfolgs (vgl. Box 30).

Hierauf beruhend weist eine Ressource dann eine idiosynkratische Historizität auf, wenn sie im Verlauf eines langen Evolutionsprozesses historisch gewachsen ist. In diesem Fall würde eine Imitation der Ressource in einem anderen Unternehmen dort nicht nur ebenfalls hohe Investitionen und viel Zeit verbrauchen; sie würde vielmehr voraussetzen,

dass das imitierende Unternehmen die gleichen Entwicklungsschritte durchläuft. Je diffuser also das allgemein verfügbare Wissen über die Entstehung einer Ressource ist, je mehr die Generierung der Ressource nach einem strengen Prozessschema abzulaufen hat, je weniger Dritte die im Zusammenhang mit einer Ressource bestehenden und diese bedingenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kennen, je mehr eine frühe Verwertung dieser Ressource Sondervorteile bewirkt, desto sicherer ist diese vor Prozessen einer unfreiwilligen Imitation. Während mit einer rechtlichen Absicherung von Wissen ein ex post aufgepfropfter Ressourcenschutz gegeben ist, stellen die idiosynkratische Historizität und die kausale Ambiguität ursächliche Isolierungsmechanismen dar. Die Letztgenannten dürften daher einen nachhaltigeren Imitationsschutz bieten.

Box 30

Idiosynkrasie in der Praxis: Fredi Bobic

Profifußballer werden gemeinhin als die wichtigsten Ressourcen von Fußballunternehmen angesehen. Fredi Bobic diente gleich mehreren Fußballunternehmen als Ressource. Profiverträge hatte er mit den Stuttgarter Kickers, dem VfB Stuttgart, Borussia Dortmund, Bolton Wanderers, Hannover 96, Hertha BSC und NK Rijeka. Richtig erfolgreich war er jedoch nur mit dem VfB Stuttgart, und zwar zu der Zeit, zu der er mit Krassimir Balakov und Giovane Elber zusammen spielte. Das war zwischen 1995 und 1997.

Bobic und die beiden anderen bildeten das sogenannte „magische Dreieck“. Ihre Spielweisen harmonisierten perfekt miteinander. Sie und ihre Mannschaft wussten mit spielerisch höchst attraktivem Fußball zu begeistern und sie „zauberten viele sehenswerte Tore hin“. Ihre spezifischen Fähigkeiten ergänzten sich perfekt: Balakov war der geniale Regisseur und Passgeber im Mittelfeld, Bobic der pfeilschnelle Stoßstürmer und Elber der trickreiche Techniker mit dem perfekten Torriecher und der Eiseskälte im Abschluss. Gemeinsam wurden sie Deutscher Pokalsieger, mehrfach Deutscher Vizemeister und standen im Endspiel des Europapokals der Pokalsieger. Fredi Bobic schaffte während dieser Zeit den Aufstieg zum deutschen Nationalspieler.

Im Jahre 1997 zersplitterte das Trio, als Elber dem Lockruf des FC Bayern folgte. Bobic blieb zwar noch zwei Jahre in Stuttgart, aber seine Leistung ließ stark nach. Die von ihm angebotene fußballerische Ressource (Spielweise) fand während dieser Zeit keine passende Ergänzung. Auch bei den Vereinen, für die Bobic nach seiner Stuttgarter Zeit gespielt hat, war er nicht allzu erfolgreich: Er erzielte viel weniger Tore als während seiner besten Jahre beim VfB. Oft war er so schlecht, dass er auf der Ersatzbank Platz nehmen musste. Er wurde als „blinder Renner“ und „magisches Eineck“ verspottet. Nach seinem Engagement bei Hertha BSC war

er sogar mehrere Monate vertragslos.

Der Fußballer Fredi Bobic war also eine idiosynkratische Ressource, weil er im Verbund mit den ihn perfekt ergänzenden Ressourcen Balakov und Elber einen höheren Wert stiftete als im Kontext der Spieler-Ressourcen anderer Fußballunternehmen, für die er tätig war.

Quellen: O. V. 2006ah; O. V. 2006ai; O. V. 2006aj.

Mehrfach- verwertbarkeit

- Sechstens sind Ressourcen zu beachten, die durch *Nicht-Substituierbarkeit* geprägt sind. Es darf also nicht möglich sein, dass ein Wettbewerber die betrachtete Ressource durch eine andere, mit genauso geringem oder sogar noch geringerem Aufwand beschaffbare Ressource ersetzt und trotzdem zu gleichwertigen Wertschöpfungsergebnissen gelangt. Unternehmen sollten demnach ihre Bemühungen auf jene Ressourcen lenken, die für den zu vollziehenden Wertschöpfungsprozess unabdingbar sind.
- In den Vordergrund der Analyse- und Gestaltungsbemühungen zu stellen sind schließlich siebteens jene Ressourcen, die dem jeweiligen Unternehmen den *Zugang zu einem breiteren Spektrum an Märkten* ermöglichen. Derartige mehrwertige Ressourcen sind in besonderem Maße wettbewerbsvorteilsstiftend, weil sie dem Unternehmen nicht nur eine operationale, sondern darüber hinaus auch eine strategische Flexibilität (Pull 2003) verschaffen. Früher als Wettbewerber, die mit einwertigen Ressourcen arbeiten, kann ein mehrwertige Ressourcen betonendes Unternehmen das Potenzial der Ressource in einer größeren Anzahl an Marktleistungen verwerten oder bei Bedarf den Schwerpunkt seiner Geschäftstätigkeit verlagern. Dieses Ressourcenmerkmal der Mehrwertigkeit wird insb. im Kernkompetenzkonzept, das ja als Ableger des ressourcenbasierten Ansatzes zu begreifen ist, als bedeutsam herausgestellt. Ressourcen, die unternehmensintern gut transferierbar sind, erfüllen dieses Merkmal. Wenn sie diese Eigenschaft nicht hätten, wäre eine Mehrfachverwertung nicht möglich (vgl. Box 31). Diese Erkenntnis ergänzt die oben artikulierte, wonach rentenstiftende Ressourcen durch eine geringe Transferierbarkeit von einem Unternehmen auf ein anderes gekennzeichnet sind.

Box 31

Rentenstiftende Ressourcen in der Praxis: Drägerwerk

Die in Lübeck ansässige Drägerwerk AG & Co. KGaA wurde 1889 gegründet und ist heute einer der weltweit führenden Hersteller von Medizin- und Sicherheitstechnik. Das Unternehmen ist im Wesentlichen in die zwei Teilkonzerne Dräger Safety AG & Co. KGaA und Dräger Medical GmbH gegliedert. Während die Dräger Medical GmbH zahlreiche medizintechnische Geräte sowie verschiedene Dienstleistungen für Krankenhäuser anbietet, ist die Dräger Safety AG & Co. KGaA auf die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Geräten und Dienstleistungen spezialisiert, die den Menschen vor Verunreinigungen in der Luft warnen und ihn schützen, indem sie ihm das zuverlässige Atmen auch in Extremsituationen ermöglichen. Beide Teilkonzerne unterhalten produzierende und Vertriebs-Tochtergesellschaften im In- und Ausland.

Seit der Gründung hat Dräger die Produktpalette konsequent um die Bereiche Atmung, Gas und Narkose aufgebaut. Bereits 1902 fand die Markteinführung eines Inhalations-Narkoseapparates statt. Es folgten unter anderem Atemschutzmasken, Tauchretter, Sauerstoffscooter, tragbare Beatmungsgeräte sowie ein Tauchsimulator zur Erprobung von Tiefseeausrüstung. Anfang der dreißiger Jahre wurde die Forschung im Bereich der Gasmessstechnik intensiviert. Nach dem Zweiten Weltkrieg konzentrierte sich das Unternehmen verstärkt auf die Medizin-Technik. Zudem fand in den folgenden Jahrzehnten eine Spezialisierung auf die zentrale Versorgung von Krankenhäusern mit medizinischen Gasen und Wartungseinrichtungen statt. Heute bietet das Unternehmen Produkte für den medizinischen Bereich (z. B. Beatmungs- und Anästhesiegeräte), den industriellen Bereich (z. B. Gasmessgeräte für die chemische Industrie), den Bergbau (z. B. Atemschutzgeräte und Frühwarnsysteme), den militärischen Bereich (z. B. Sauerstoffversorgungen für U-Boote sowie ABC-Schutzausstattungen), den zivilen Katastrophenschutz (z. B. Ausstattung von Feuerwehren mit Atemschutzgeräten) sowie den häuslichen Bereich (z. B. Atemschutzgeräte für den privaten Bereich) an.

Die Drägerwerk AG & Co. KGaA unterscheidet sich von vielen ihrer Wettbewerber signifikant im Hinblick auf den Bereich rentenstiftender Ressourcen, die schwerpunktmäßig im Bereich der intangiblen Ressourcen liegen:

- *Existenz langjähriger Beziehungen zu den Kunden:* Diese ermöglichen dem Unternehmen, schnell und zielgerichtet auf kundenseitige Bedürfnisse einzugehen. Der Direktvertrieb und die Pflege persönlicher Kundenkontakte waren Dräger stets ein wichtiges Anliegen. Daher sind die Innovationen des Unternehmens weitgehend an den Marktbedürfnissen ausgerichtet. Die Strategie langjähriger vertrauensvoller Beziehungen zu den Kunden hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, weil Krankenhäuser aufgrund von Konsolidierungsprozessen erheblich an Einkaufsmacht gewonnen haben und neben Produkten auch prozessunterstützende Lösungen nachfragen.
- *Hervorragende Kontakte zu Schlüsselinnovatoren wie auf Medizintechnik spezialisierte Forschungseinrichtungen, medizinische Hochschulen oder Einzelpersonen der Medizinforschung:* Die Zusammenarbeit mit den genannten

Einrichtungen erleichtert es Dräger, kundenspezifische Innovationen hervorzu-
bringen (jährlich werden ca. 100 neue Patente erwirkt und ca. 20 hoch innova-
tive Produkte in den Markt eingeführt), die nah an den Anforderungen des
Marktes ausgerichtet sind. Dem Ziel, die Neuproduktentwicklungszeit (time to
market) drastisch zu reduzieren, wird dabei hohe Aufmerksamkeit geschenkt.

- *Auftritt als Systemlieferant:* Dräger ist heute in der Lage, seine Kunden mit einer umfangreichen Palette an technischen Geräten auszustatten und gleichzeitig relevante Dienstleistungen anzubieten. So ist heute beispielsweise die gesamte Medizintechnik entlang der Patientenprozesskette ausgerichtet; d. h. entlang des Weges des Patienten durch das Krankenhaus in die Therapie: von der Notfallaufnahme über den Operationsaal, den Intensivpflegebereich bis hin zur Versorgung zu Hause, dem Bereich der Home Care.
- *Frühe Auslandsorientierung und hohe interkulturelle Kompetenz:* Dies hat zu einem frühzeitigen Eintritt in zahlreiche Auslandsmärkte geführt, und als Konsequenz ist der Konzernumsatz der Drägerwerk AG & Co. KGaA relativ gleich auf die Triadenregion Europa, Nordamerika und Asien verteilt. Eine einseitige Abhängigkeit vom deutschen Markt besteht für das Unternehmen nicht mehr.
- *Rascher Transfer von Wissen zwischen den Unternehmensbereichen:* Die Drägerwerk AG & Co. KGaA hat in diesem Bereich eine lange Tradition: So konnten die Kenntnisse, die ursprünglich bei der Entwicklung, der Produktion und dem Vertrieb von Narkosegeräten erworben wurden, nach und nach auf weitere Produkte des zivilen und militärischen Bereichs übertragen werden. Während in den ersten Jahrzehnten der Unternehmensgeschichte primär die Beatmung von gesunden Menschen in kritischen, sauerstoffreduzierten Umgebungen (z. B. Grubenrettung, Höhenflüge und Tauchgänge) im Fokus waren, wurden erst nach dem Zweiten Weltkrieg Narkose- und Beatmungsgeräte als neues Geschäftsgebiet entwickelt, produziert und vertrieben. In späteren Jahren wurde das Angebot um medizinische Gase und Wartungseinrichtungen erweitert. Erworbenes technisches Wissen und Know-how konnten dabei, wie auch bei den folgenden Produkterweiterungen, zielführend in die nachfolgenden Marktleistungen eingebracht werden.
- *Geschäftsprozessintegration über einzelne Standorte hinweg:* Diese wird durch eine regionale Zentralisierung der Bestände, ein weltweites Planungsnetzwerk vom Kundenbedarf bis zur Beschaffung, ein weltweit virtuelles Auftragsmanagement ohne manuelle standortübergreifende Schnittstellen (automatisierte Intercompany-Prozesse) sowie eine direkte Belieferung der Kunden aus den regionalen Logistik-Hubs erreicht.
- *Gewährleistung sehr kurzer Lieferfristen:* In 93 % aller Fälle werden die Kunden, vorwiegend im Ersatzteilbereich, innerhalb von 48 Stunden mit den bestellten Produkten versorgt. Da die Belieferung von den regionalen Logistik-Hubs aus erfolgt, führt dies zu einer Bestandsreduktion an den Verkaufsstandorten um 95 %. Die dortigen Lagerflächen konnten um 63 % und die gesamten Prozesskosten der Auftragsabwicklung um 30 % reduziert werden.
- *Fähigkeit zur raschen und zielführenden Schließung von Lücken im Produktportfolio auch durch Akquisitionen:* So konnte z. B. die Dräger Medical AG & Co. KG in der jüngeren Vergangenheit fehlende Ressourcen und Kompetenzen

im Bereich Vitaldaten-Monitoring durch eine Akquisition der ehemaligen Siemens Elektromedizin ausgleichen. Dräger ist jetzt in der Lage, umfangreiche „Patienten-Monitoring-Systeme“ anzubieten, also Systeme, welche die zentrale Überwachung mehrerer Patienten bzw. der an sie angeschlossenen Geräte ermöglicht. Dem Unternehmen ist hierdurch eine wesentliche Erweiterung seiner Kompetenzbasis im Bereich Medizintechnik gelungen.

- *Existenz eines lokalen Clusters im Bereich der Medizintechnik, an dem eine größere Zahl an Zulieferern und Wettbewerbern beteiligt sind:* In der Region Lübeck hat sich eine größere Zahl an Zulieferern, aber auch direkter oder indirekter Marktbegleiter der Drägerwerk AG & Co. KGaA angesiedelt. Von den über 100 schleswig-holsteinischen Unternehmen des Bereiches Medizintechnik und -informatik sind etwa 50 im Raum Lübeck ansässig, einige davon direkt auf dem Gelände des Drägerwerks.
- *Konsequente Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die Kernkompetenzfelder Sicherheits- und Medizintechnik:* Einerseits bestehen im Unternehmen marktnahe, rechtlich selbstständige Unternehmenseinheiten, die eine hohe Effizienz und Schlagkraft aufweisen. Andererseits ist das Unternehmen so gegliedert, dass einer Fragmentierung der Geschäfte entgegengewirkt wird.
- *Einzigartige Unternehmenskultur:* Die Mitarbeiter werden bei Dräger als eine der vier Stärken erachtet. Sehr häufig werden neue Mitarbeiter mit Unterstützung von Universitäten und Fachhochschulen gewonnen. Sie durchlaufen ein je nach Anforderungen entsprechendes Einführungsprogramm. Die Fortbildung des Personals, also die Ressourcenpflege, erfolgt mit Hilfe umfangreicher Weiterbildungsprogramme. Im Management-Bereich wird dabei im Rahmen eines Management Development-Programms unter anderem die Unterstützung des renommierten Babson College in Boston in Anspruch genommen. Ziel ist es, „einen weltweit einheitlichen Wissensstandard für das Mittel- und Top-Management zu gewährleisten“. Durch derartige Programme ist es dem Unternehmen gelungen, bei den Mitarbeitern einen hohen Internalisierungsgrad der im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehenden Werte zu erzeugen.
- *Konsequentes Markenmanagement:* Dräger ist seit jeher darauf konzentriert, weltweit mit einer einheitlichen Marke aufzutreten. Zur Sicherstellung dieses Ziels ist eine stringente Corporate Identity implementiert, die in ihrer Funktion direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Das Vertrauen der vier wesentlichen Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber und die Öffentlichkeit soll mit dem Namen Dräger eng verbunden sein.

Quellen: Drägerwerk 2000 ff.; Drägerwerk 2006a; Drägerwerk 2006b; Drägerwerk 2006c; o. V. 2006z; o. V. 2006aa; Lorentz 2001; Papon 2003; Sulzer 2006.

Anhand der sieben Merkmale von Ressourcen wird deutlich, dass der von den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes bevorzugte Ressourcenbegriff eher mit dem betriebswirtschaftlichen, auf die Unternehmensspezifität

**Resource
position barriers**

abhebenden als dem volkswirtschaftlichen, nur grob zwischen Arbeit, Boden und Kapital differenzierenden Produktionsfaktorenkonzept korrespondiert.

Ressourcen, welche die vorgenannten sieben Merkmale aufweisen, stiften letztlich deshalb Wettbewerbsvorteile bzw. Renten, weil sie sogenannte „*resource position barriers*“ aufbauen helfen (Wernerfelt 1984).

Die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes sind sich weitgehend darüber einig, dass immaterielle Ressourcen (z. B. Verfahrenskenntnisse, Mitarbeiterpotenziale oder Unternehmenskultur) eher als materielle dem Gesamtspektrum dieser Merkmale gerecht werden. Aufgrund ihrer dinglichen, sinnesmäßig wahrnehmbaren Gestalt sind nämlich materielle Ressourcen eher als immaterielle für analytische, um die Identifikation von Ursache-Wirkungs-Beziehungen bemühte Explorationen zugänglich. Auch weisen sie eine relativ geringe strategische Beweglichkeit auf und beinhalten keine wesentlichen Aktionspotenziale, was Wernerfelt (1995) auch dazu veranlasst, sie als „*fixed long-run capacities*“ zu bezeichnen.

**Alternativ-
begriffe**

Neben den genannten werden im Schrifttum noch zahlreiche andere Begriffe verwendet, um die seitens des ressourcenbasierten Ansatzes in den Vordergrund gestellten Ressourcen anzusprechen. Häufig verwendet werden Begriffe wie „*core competencies*“, „*distinctive and leverageable competencies* (DLC)“, „*capabilities*“, „*distinctive capabilities*“, „*core skills*“ sowie „*meta-skills*“. Jeder dieser Begriffe stellt dabei einen besonderen Aspekt der wertvollen Ressourcen in den Vordergrund. Wer von „*core competencies*“ oder von „*metaskills*“ spricht, betont die Wichtigkeit von Ressourcen bei der Bildung von Bindegliedern zwischen den Aktivitäten von Unternehmen. Wird der Terminus DLC verwendet, dann wird auf die Einzigartigkeit und übersummativ Ausbeutbarkeit (vgl. Abschnitt 4.5.5.1) der Ressourcen hingewiesen.

**Intangible
Ressourcen**

Immaterielle Ressourcen sind nur in einem sehr geringen Maße fasslich; sie sind intangibel (Grant 1995). Diese Erkenntnis nutzend betonen einige, zu schnellen apodiktischen Äußerungen neigende Unternehmensberater (Richter/Niewiem 2006), dass all das, was in Bilanzen wertmäßig festgehalten ist, letztlich zweitrangig für den Erfolg von Unternehmen sei.

**Stillschweigende
Ressourcen**

Rentenstiftend sind insb. die impliziten Ressourcen von Unternehmen, die seit Polanyi (1958) auch mit Attributen wie „*tacit*“ belegt sind. Diese spezifizierenden Zugaben sehen Ressourcen tief im Inneren des jeweiligen Unternehmens ruhend. Auch könnten die mit ihnen arbeitenden bzw. sie nutzenden Manager typischerweise ihren Inhalt und ihre Wirkungsweise gar nicht beschreiben (Analogie: Fragen Sie einmal einen handwerklich versierten Gipser, wie er es anstellt, dass der Gips, den er mit der Kelle an die Wand wirft, an dieser hängen bleibt. Er wird es Ihnen nicht in Worten ausdrücken können. Er wird Ihnen nicht sagen können, welchen Feuchtigkeitsanteil der

Gips haben muss, wieviel Gramm Gips er auf die Kelle gibt und mit welchem Winkel und welcher Geschwindigkeit er den Gips an die Wand schleudert).

Aus der Interessensituation praktizierender Manager gesehen ist wichtig zu wissen, dass die vorgenannten sieben Merkmale vorrangig zu beachtender Ressourcen nicht nur deskriptiv-analytisch, sondern auch normativ genutzt werden können: Unternehmen, die ihr Ressourcenprofil schärfen bzw. erfolgsträchtiger machen wollen, können die sieben Merkmale in Checklisten überführen bzw. handlungsleitend einsetzen (Freiling 2000).

Trotz der Erarbeitung bzw. Verfügbarkeit der vorgenannten sieben Ressourcenmerkmale ist es bislang noch nicht gelungen, das Spektrum von Ressourcen, welche diesen Merkmalen gerecht werden, auch nur halbwegs exakt abzustecken. Stattdessen werden im Schrifttum Ressourcenlisten präsentiert, die nur ansatzweise deckungsgleich sind (vgl. Wernerfelt 1984; Grant 1991; zu Knyphausen 1993; Rasche/Wolfrum 1994). Das Spektrum der genannten Ressourcen reicht von (1) Managementfähigkeiten und (2) bestimmten Managementsystemen (Henselek 2000) über (3) außergewöhnlich gute Beziehungen zu diversen Stakeholdern, (4) überlegenes technologisches Know-how und Technologieführerschaft, (5) spezifische organisationale Arrangements, (6) besondere Fertigungsprozesse und -strukturen, (7) eine ausgeprägte Produktionserfahrung, (8) eine außergewöhnliche Kundentreue bis hin zur (9) Unternehmenskultur und zum Unternehmensimage (Fisbeck-Groh 2004). Eine Gegenüberstellung dieser Ressourcenfelder mit den vorgenannten Ressourcenmerkmalen macht ihre häufige Erwähnung verständlich.

Bei einer Durchsicht dieser Ressourcenarten ist man geneigt darauf hinzuweisen, dass der ressourcenbasierte Ansatz *prozesshaften und verbindenden Schnittstellenhandlungen* bzw. *Potenzialen* von Unternehmen eine besondere Bedeutung zubilligt.

Die Liste nachweislich ressourcen- bzw. kernkompetenzprägnanter Unternehmen ist zwischenzeitlich lang (vgl. die zahlreichen Beispiele in Krüger/Homp 1997). Hier soll lediglich auf das Beispiel der DaimlerChrysler AG verwiesen werden, das auf die große Bedeutung von Ressourcenüberlegungen bei Fusionen bzw. Akquisitionen hinweist. Bekannterweise haben Ressourcenüberlegungen und Ressourcenkompatibilitäten bei der Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corp. im Mittelpunkt gestanden. Während die Stärke der Daimler-Benz AG bei innovations- und qualitätserzeugenden Ressourcen lag, war die Chrysler Corp. für ihre Schnelligkeit in Bezug auf Kostenmanagement und die Nutzung von Produktchancen bekannt.

Beispielsuche

**Dynamic
Capabilities**

In der jüngsten Vergangenheit ist das Konzept der dynamic capabilities in den Vordergrund der Diskussion um den ressourcenbasierten Ansatz gerückt (nach Buenstorf und Murmann (2005) hat Ernst Abbé bereits im neunzehnten Jahrhundert den Kerngedanken des Dynamic-capabilities-Konzepts veröffentlicht). Dieses beinhaltet eine Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes, um auch in hoch dynamischen Unternehmensumwelten Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen zu können. Teece, Pisano und Shuen (1997) charakterisieren den Begriff „dynamic capabilities“ (Wilkins/Menzel/Pawlowsky 2004; Krüger 2006; Berndt 2010) als die Fähigkeit von Unternehmen, ihre internen und externen Kompetenzen aufzubauen, zu integrieren und zu rekonfigurieren, um eine permanente Abgestimmtheit des Unternehmens mit seiner rasch wandelnden Umwelt sicherzustellen (Bouncken 2003).

**Positionen,
Pfade,
Prozesse**

Nach Eisenhardt und Martin (2000) stellen dynamische Fähigkeiten ein Set spezifischer und identifizierbarer Prozesse dar. Beispiele für derartige Prozesse bestehen in der Neuproduktentwicklung, der strategischen Entscheidungsfindung und dem Allianzenmanagement. Dynamische Fähigkeiten sind somit Puffer, die abrupte Veränderungen der Unternehmensumwelt abfedern helfen. Teece, Pisano und Shuen (1997) und mit ihnen Schreyögg und Kliesch (2006, 2007) argumentieren, dass drei Dimensionen das Ausmaß dynamischer Fähigkeiten bestimmen. Erstens sogenannte *Positionen*, die als die spezifische Ressourcenausstattung des jeweiligen Unternehmens verstanden werden. Zweitens *Pfade*, womit durch frühere Entscheidungen angelegte strategische Entwicklungsmöglichkeiten bezeichnet werden. Und drittens *Prozesse*, worin Muster der Ressourcenkoordination und -integration sowie das Ausmaß organisationaler Lernfähigkeit gesehen werden. Nach Eisenhardt und Martin (2000) gibt es nicht *das* Muster bzw. das Ausmaß dynamischer Fähigkeiten: Während in moderat dynamischen Märkten die gewachsenen Verknüpfungskompetenzen gepflegt und mit kleineren Anpassungen fortentwickelt werden können, muss in hoch dynamischen Märkten der Kompetenzprozess, also der Erwerb, die Rekonfiguration und Integration von Ressourcen, durch ein hohes Maß an Fragilität und Variabilität gekennzeichnet sein (Schreyögg/Kliesch 2006; Moldaschl 2007).

**Duales
Prozessmodell
zur Fähigkeiten-
dynamisierung**

Schreyögg und Kliesch (2007) verstehen organisationale Fähigkeiten als mustergeleitete reproduzierbare Aktivitäten. Aufgrund der Mustergeleitetheit von Fähigkeiten kann nicht angenommen werden, dass diese von Natur aus dynamisch sind. In dem von den Autoren vorgeschlagenen sogenannten dualen Prozessmodell wird zwischen zwei im Unternehmen simultan ablaufenden und sich ausgleichenden Prozessen unterschieden, die im Verbund die Dynamisierung der Fähigkeiten bewirken soll. Während der eine Prozess der mustergeleiteten Auswahl von Fähigkeiten dienen soll, beinhaltet der andere, welcher als Fähigkeitenmonitoring bezeichnet wird, eine syste-

matische Überwachung der Umwelt mit dem Ziel einer frühzeitigen Erkennung von Risiken.

4.8.5 Renten und Rentenarten

Wie oben bereits dargelegt, haben Unternehmen gemäß des ressourcenbasierten Ansatzes nicht nur nach branchentypischen Durchschnittsgewinnen zu streben; ihr erklärtes Ziel muss es sein, „abnormale Renten“ bzw. „Überrenten“ zu erzielen. Hierzu ist es erforderlich, die Zielkategorie des Handelns – die Größe „Rente“ und die sie umgebenden Wirkungsmechanismen – genau zu kennen. Dementsprechend dürfte eine weitere Spezifikation des Kreises interessierender Ressourcen möglich sein, wenn die Zielgröße, auf welche die Ressourcenbereitstellung hinwirken soll, näher spezifiziert wird. Peteraf (1993), Mahoney (1995) und mit diesen Bürki (1996), zu Knyphausen (1997) sowie Thiele (1997) sehen vier Arten von Renten:

Abnormale Renten

■ *Ricardo-Renten.* Ricardo hatte bereits beobachtet, dass Unternehmen gleicher Branchen in hohem Maße erfolgsverschieden sein können. Er erklärt die außergewöhnlich hohen Renten mancher Unternehmen mit deren besserer Verfügbarkeit über Ressourcen (Produktionsfaktoren) verfügen, die am Markt knapp und zugleich ökonomisch wertvoll sind. Er spricht hierbei von „superior productive factors“ (im Gegensatz zu den weniger kritischen „inferior productive factors“). Aufgrund des Besitzes der knappen Ressourcen können diese Unternehmen kostengünstiger produzieren. Zu denken ist hier bspw. an die für indische Unternehmen gegebene leichtere Verfügbarkeit an hochqualifizierten Computer-Spezialisten. Ricardo-Renten sind inputorientiert begründet.

Ricardo-Renten

■ *Monopol-Renten.* Monopol-Renten beruhen auf Ungleichgewichten im Markt. Wenn ein Unternehmen eine Alleinstellung im Absatzmarkt genießt, dann kann es höhere Preise verlangen. Analoges gilt, wenn ein Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt eine starke Position aufweist. Es kann die Einkaufspreise drücken. In beiden Fällen führt dies zu erhöhten Renten. Begründet sein kann die eine Marktdominanz begründende Alleinstellung in staatlichen Eingriffen, Absprachen oder einem rechtlichen Schutz wie Patenten. Gestaltungsorientiert gesehen müssen Unternehmen versuchen, Barrieren aufzubauen, die potenzielle Wettbewerber an einem Eintritt in den Markt hindern. Auch hierbei spielen Ressourcen eine entscheidende Rolle: Unternehmen müssen Ressourcenbündel aufbauen, die für die Wettbewerber nicht zugänglich sind.

Monopol-Renten

■ *Schumpeter-Renten.* Schumpeter-Renten sind in der Fähigkeit von Unternehmen begründet, immer wieder neue, innovative Produkte auf den

Schumpeter-Renten

Quasi-Renten

Markt zu bringen und sich somit der direkten Konkurrenz gegenüber Wettbewerbern zu entziehen. Schumpeter-Renten stellen eine Spezialform von Monopol-Renten dar, da innovative Unternehmen bis zum Zeitpunkt des Nachziehens von Konkurrenten monopolähnliche Markstellungen aufweisen. Da Schumpeter plausibel erklärt, dass die Innovationsfunktion eine originäre Aufgabe von Unternehmern ist (Bausch/Roschenbusch 2006), rücken Investitionen im Managementbereich in den Mittelpunkt des ressourcenorientierten Gestaltungshandelns.

- **Quasi-Renten.** Quasi-Renten können schließlich erzielt werden, wenn Unternehmen die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen in einer optimalen Weise, also genau dort einsetzen, wo sie die höchste Ergiebigkeit aufweisen. Die Höhe der Quasi-Rente entspricht dem Zusatzgewinn, der entsteht, wenn die betrachtete Ressource wie geplant optimal eingesetzt und nicht ihrer nächstbesten Verwendung zugeführt wird. Würde sie stattdessen einer anderen Verwendung zugeführt, dann ist ihre Produktivität geringer oder es entstehen zusätzliche Kosten. Das Quasi-Renten-Konzept ist somit ein relatives. Das Quasi-Renten-Konzept prononciert den intermediären Bereich zwischen Inputgrößen (Ressourcen) und Outputgrößen (Marktsituation) und dies wiederum stellt die dispositive Managementfunktion in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Beispiele für die vier Rentenarten finden sich in Box 32.

Box 32

Unterschiedliche Rentenarten in der Praxis: Aluminium, Strom, Medizintechnik und Landmaschinen

Ricardo-Renten:

Die Herstellung von Aluminium ist sehr energieaufwändig. Um eine Tonne Aluminium zu produzieren, werden 1,9 t Aluminiumoxid (4 t Bauxit), 0,5 t Anodenkohle und 50 kg Kryolith benötigt. Der Stromverbrauch beträgt 15.000 kWh. 30 bis 40 % der Herstellungskosten entfallen auf Stromkosten.

Aufgrund des hohen Stromverbrauchs unterhalten internationale Aluminiumkonzerne wie Alcoa gigantische Aluminium-Schmelzen auf Island. Dort gibt es spottbilligen Strom im Überfluss. Aufgrund der auf Island bestehenden immensen Kostenvorteile spielt es auch keine Rolle, dass es auf dieser Insel kein Körnchen des Rohstoffs „Bauxit“ gibt, in dem das Element Aluminium eingelagert ist. Bauxit muss von anderen Regionen der Welt importiert werden, aus Ländern wie Surinam und Jamaika. Doch selbst das lohnt sich angesichts der konkurrenzlos billigen isländischen Energie.

Dank seiner immensen Energievorräte wollte das Eiland im Nordmeer im Vorfeld

der Weltwirtschaftskrise zur Aluminium-Weltmacht werden. Bis 2008 hat der gerade einmal 300.000 Einwohner zählende Zwergstaat seine jährliche Aluminiumproduktion verdreifacht – von 270.000 im Jahr 2006 auf 800.000 Tonnen. „In zehn Jahren können wir sogar 1,5 Millionen Tonnen produzieren, wenn alle in Bau oder Planung befindlichen Projekte umgesetzt werden“, verkündet Wirtschaftsministerin Valgerdur Sverrisdóttir stolz. Dann wäre Island sechstgrößter Aluminiumhersteller der Erde, und in Europa sogar vor den Wirtschaftsmächten Deutschland, Frankreich und Großbritannien die Nummer eins.

Monopol-Renten:

Der Ärger war groß: Kaum hatten Kunden die Strompreiserhöhungen Anfang und Mitte des Jahres 2006 verarbeitet, stand bereits die nächste Preisrunde an. Denn zum Jahreswechsel 2006/2007 hatte das Gros der deutschen Stromversorger eine neuerliche Preiserhöhung beantragt. Im Schnitt wurden Verbraucher dann um 8 % mehr zur Kasse gebeten – in einigen Regionen wollten Versorger die Preise sogar um mehr als 20 % erhöhen. Die Energielieferanten begründeten den Preisanstieg mit gestiegenen Beschaffungskosten sowie der geplanten Erhöhung der Mehrwertsteuer zum Jahreswechsel.

Doch langsam formierte sich heftiger Protest gegen die geplante Preiserhöhung. „Es ist nicht nachzuvollziehen, warum die vier großen Stromlieferanten E.ON, RWE, Vattenfall und EnBW trotz steigender Gewinne die Strompreise immer weiter erhöhen“, kritisierte etwa Thomas Hagen, Energieexperte von der Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein. Und auch die Ministerpräsidenten der einzelnen Länder hatten angekündigt, die Billigkeit der geplanten Preiserhöhungen streng zu prüfen und bei unzureichenden Argumenten zurückzuweisen.

Nicht alle Stromkunden waren den Preiserhöhungen der Versorger ohnmächtig ausgeliefert. Denn viele Verbraucher konnten je nach Wohnort und Höhe ihres Stromverbrauchs bei einem Wechsel des Energieversorgers gut 140 Euro im Jahr sparen. Doch ein ähnlich hohes Sparpotenzial winkte bei einem Wechsel bei weitem nicht allen Stromkunden. „Es gibt durchaus Gegenden in Deutschland, in denen das Einsparpotenzial de facto gleich Null ist“, sagte Verbraucherschützer Hagen. Er gelangte zu der Einschätzung: „Der Wettbewerb am Strommarkt findet kaum mehr statt.“

Schumpeter-Renten:

Die Fresenius Medical Care ist der weltweit führende Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Patienten mit chronischem Nierenversagen. Das Unternehmen ist schon vielfach mit Preisen für seine außergewöhnlich hohe Innovationskraft ausgezeichnet worden. Im Jahre 2006 wurde es unter anderem mit dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft sowie dem „red dot award: product design“ des Design-Zentrums Nordrhein-Westfalen geehrt. Den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft erhielt Fresenius Medical Care für ein völlig neu konzipiertes Blutreinigungssystem („Therapiesystem 5008“), das höchste Therapiequalität in kürzester Zeit bietet. Das Therapiesystem 5008 besteht aus einer völlig neu konzipierten Dialysemaschine, einer künstlichen Niere (Dialysator), dem dazugehörigen Schlauchsystem und dem Dialysekonzentrat. Es zeichnet sich durch eine besonders einfache Bedienung aus und verbessert die Behandlungsqualität. Außerdem wurden Routineabläufe und Wartungsaufwand deutlich reduziert. Die dadurch gewonnene Zeit können Krankenschwestern und Ärzte zusätzlich für den wichtigen Kontakt zu den Patienten nutzen. Zudem spart das neue Dialysegerät

Betriebskosten. Für dieses Therapiesystem erhielt man auch den genannten „red dot award: product design“. Die Auszeichnung beweist, dass sich innovative Medizintechnik hervorragend mit kreativer Produktgestaltung verbinden lässt. Davon profitieren die Anwender in den Dialysekliniken: Sie können das Therapiesystem 5008 zentral, einfach und vor allem sicher steuern und überwachen – über einen großen Flachbildschirm mit Berührungseingabe und intuitiver Benutzerführung.

Die hohe Innovativität des Unternehmens Fresenius Medical Care hat während dieser Zeit zu herausragenden wirtschaftlichen Erfolgen geführt. So stieg der Umsatz im ersten Quartal 2006 um 9 % und im zweiten sogar um 29 % an. Das operative Ergebnis (EBIT) verbesserte sich in diesen Zeiträumen sogar um 11 % bzw. 56 %.

Quasi-Renten:

Die Marlon Corp. ist ein in den U.S.A. beheimatetes großes multinationales Unternehmen der Landmaschinenindustrie. Das Unternehmen unterhält forschende, produzierende und auf den Verkauf spezialisierte Auslandsgesellschaften in 73 Ländern. In Indien besitzt es am Standort Bangalore eine Auslandsgesellschaft, die Indian Tractor Inc. Bis zum Jahr 2009 war Indian Tractor ein reines Montagewerk, welches für die Endfertigung von Traktoren zuständig war, die technologisch dem neuesten Weltstandard nicht mehr entsprachen, jedoch erfolgreich in Entwicklungsländern abgesetzt wurden. Die Motoren und Getriebe wurden aus den U.S.A., die Hydraulik aus England und die Fahrzeugchassis aus Malaysia zugeliefert. Marlons Forschungs- und Entwicklungsabteilung war in den U.S.A. beheimatet. Vergleicht man Indian Tractor mit der von Bartlett und Ghoshal (1989) entwickelten Typologie der Rollen von Auslandsgesellschaften, dann bekleidete Indian Tractor damals eindeutig eine sogenannte „ausführende Rolle“: Im Unternehmensverbund war es für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch ökonomische Größenvorteile zuständig. Indian Tractor war ein typisches ausführendes Organ. In der Unternehmenszentrale hat man ihm nicht zugetraut, dass es viel zum strategischen Wissen des Gesamtunternehmens beitragen könne und dementsprechend wurde ihm kein Zugang zu wichtigen Informationen und knappen Ressourcen verschafft. Aufgrund der in Indien herrschenden schwierigen Arbeitsmarktsituation waren bei Indian Tractor jedoch schon immer sehr viele Akademiker, insb. solche mit einem Ingenieursgrad beschäftigt. Trotz des hohen Anteils an hoch qualifiziertem Personal hatte das Indian-Tractor-Werk eine geringere Produktivität und Fertigungsqualität als andere Auslandsgesellschaften der Marlon Corp., die ebenfalls eine ausführende Rolle innehatten.

Im Jahre 2009 hat das Headquarters der Marlon Corp. beschlossen, Indian Tractor mit der Entwicklung eines neuartigen hydrostatischen Antriebes für Großtraktoren zu betrauen. Es galt, eine technisch hochkomplexe Lösung zu finden, an der sich zuvor schon mehrere in den U.S.A. befindliche F&E-Einheiten des Unternehmens vergeblich versucht hatten. Nachdem anfängliche Schwierigkeiten relativ schnell überwunden waren, gelang es den Indian-Tractor-Ingenieuren innerhalb einer Zwei-Jahres-Frist, die technologische Lösung zu finden und zur Marktreife zu führen. Der in Indien entwickelte hydrostatische Antrieb wird zwischenzeitlich in sämtlichen Großtraktoren des Marlon-Konzerns eingesetzt.

Indian Tractor war im Marlon-Konzern zu einem strategischen Führer gereift, dessen spezifische Ressourcen nun bestmöglich zum Einsatz gelangen konnten. Indian Tractor übernahm die Entwicklung und weltweite Umsetzung von Strategien

und wurde vom Headquarters fortan als ein gleichwertiger Partner angesehen.

Quellen: Bartlett/Ghoshal 1989; Brandstetter 2006; Fresenius Medical Care 2006; o. V. 2006ab; o. V. 2006ac.

Im Hinblick auf diese Rentenarten sind Strategien auf der Basis der vorhandenen, zu erwerbenden und fortzuentwickelnden Ressourcen so zu entwerfen, dass die erzielten Renten ausreichen, den Ressourcenstatus zu verbessern und/oder die erwähnten Isolationsmechanismen zu pflegen (Kutschker 1999a).

Nach einer Durchsicht dieser Ressourcen- und Rentenarten lässt sich mit Krüger und Homp (1997) sowie Müser (1999) die Besonderheit des ressourcenbasierten Ansatzes gegenüber der Industrieökonomik in ein Schaubild gießen, das in Abbildung 4-21 wiedergegeben ist.

4.8.6 Management von Ressourcen und Kernkompetenzen

Bei einem Wissen um die zuvor genannten sieben Merkmale erfolgsgestiftender Ressourcen besteht die vorrangige Aufgabe erfolgreiche Unternehmensführung und -organisation darin, (1) das Spektrum der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen entlang dieser Merkmale zu bewerten und (2) die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden materiellen und immateriellen Mittel für den Aufbau jener Ressourcen zu reservieren, die durch die vorgenannten Merkmale gekennzeichnet sind (zu den handlungsorientierten Implikationen des ressourcenbasierten Ansatzes vgl. insb. auch Rasche/Wolfrum 1994; Habann 1999). Das im ressourcenbasierten Ansatz bevorzugte Ressourcenverständnis akzentuiert den Aspekt der Zusammenführung verschiedener Einzelressourcen zur Herausbildung unternehmensspezifischer, einzigartiger Überlegenheitspotenziale.

Grant (1991) hat ein weithin verwendetes Phasenschema entworfen (vgl. Abbildung 4-22), in dessen Rahmen die vorgenannten Hauptschritte des Ressourcenmanagements weiter spezifiziert werden.

Nach diesem Schema sind die unternehmensspezifischen Ressourcen nicht in absoluter Weise, sondern relativ zu denjenigen der Wettbewerber zu bestimmen. Es muss also auch der Entwurf von ressourcengenerierenden Aktionen unter Berücksichtigung der Konkurrenten erfolgen. Ferner weist

dieses Schaubild auf die bei Grant vermutete hierarchische Stufung von Ressourcen und Fähigkeiten hin.

Abbildung 4-21

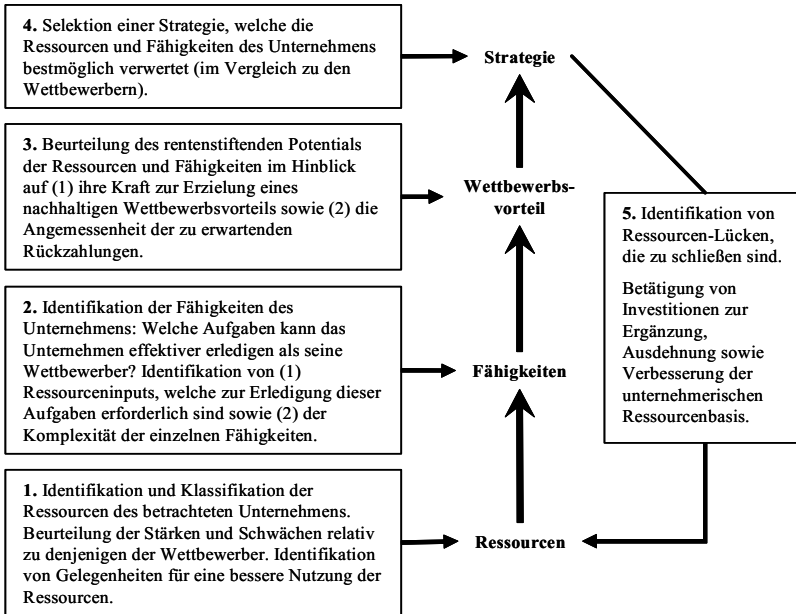
Industrieökonomik und ressourcenbasierter Ansatz im kriteriengeleiteten Vergleich

Merkmal	Ausprägung bei der Industrieökonomik	Ausprägung im ressourcenbasierten Ansatz
Denkfigur	Unternehmen als Portfolio von Geschäften	Unternehmen als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
Allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cash-Flow-Balance im Laufe des Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten	Nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer von Ressourcen
Träger und Stil des Wettbewerbs	Geschäftseinheit gegen Geschäftseinheit; Konfrontation	Unternehmen gegen Unternehmen
Wettbewerbsobjekt	es geht um Marktanteile	es geht um Chancenanteile
Konkurrenzgrundlage	produktbezogene Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Nutzung von unternehmensweiten Ressourcen
Ressourcenumgang	Allokation	Leveraging
Charakter des strategischen Vorteils	zeitlich befristet, erodierbar geschäftsfeldspezifisch wahrnehmbar	dauerhaft, schwer angreifbar transferierbar in andere Geschäfte verborgen („tacit knowledge“)
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender Geschäfte Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Ressourcentransfer Weiterentwicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbewerbskräfte
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Rolle der Geschäftseinheiten	Quasiunternehmen „Eigner“ von Personen und Ressourcen (Profit Center)	Speicher von Ressourcen und Fähigkeiten (Center of Competence)
Aufgabe des Top Managements	Zuweisung von finanziellen Ressourcen an die strategischen Geschäftseinheiten	geschäftsbereichsübergreifende Integration von Ressourcen auf der Basis eines inhaltlichen Gesamtkonzeptes

Was kann nun aber unternommen werden, um die Ressourcensituation von Unternehmen zu fördern? Insbesondere Barney (1996) hat sich um eine Spezifikation von Aktionen und Methoden zur Handhabung des ressourcenbasierten Ansatzes bemüht. Krüger und Homp (1997), Thiele (1997), Müser (1999) sowie Homp (2000) ergänzen das Spektrum der nützlichen Techniken.

Phasenschema zur ressourcenbasierten Strategieanalyse

Abbildung 4-22



■ Unter den verfügbaren *ressourcenanalysierenden* Techniken hat Barneys *VRIO-Konzept* (1996) die mit Abstand größte Bekanntheit erlangt. Dieses Konzept gestattet eine tentative Beurteilung, inwieweit die Ressourcen von Unternehmen strategisch relevant bzw. rentenstiftend sind. Das Akronym „VRIO“ kürzt einige der Merkmale von Ressourcen, nämlich „value“, „rareness“, „imitability“ und „organization“ ab. Diese vier rentenstiftungsrelevanten Aspekte von Ressourcen werden in dem VRIO-Konzept im Rahmen von vier Fragen thematisiert: Haben diese Ressourcen einen strategischen Wert? Sind die Ressourcen knapp oder einzigartig? Sind die Ressourcen durch Wettbewerber kopierbar? Ist das Unternehmen so organisiert, dass es die Ressourcenpotenziale ausschöpfen kann? In Abbildung 4-23 (Barney 1996) ist die Grundstruktur des VRIO-Konzepts schematisiert.

VRIO-Konzept

Das VRIO-Konzept besticht auf den ersten Blick durch seine Einfachheit; diese Einfachheit bedeutet umgekehrt jedoch eine erhebliche Grobmäschigkeit hinsichtlich des entfalteten Kriterienrasters. Zu hinterfragen ist aber auch die unterstellte Unabhängigkeit der vier Fragenbereiche. Die von Bullinger et al. (1995) entwickelte Profilmatrix entspricht Barneys Konzept weitgehend.

Abbildung 4-23

VRIO-Konzept zur Beurteilung von Ressourcen

Ist die Ressource bzw. Fähigkeit					
wertvoll?	rar?	schwierig zu imitieren?	verwertet durch die Organisation?	Implikationen für den Wettbewerb	Ausmaß des ökonomischen Erfolgs
nein	---	---	nein	Wettbewerbsnachteil	unterdurchschnittlich
ja	nein	---		Wettbewerbspatt	durchschnittlich
ja	ja	nein		zeitlich befristeter Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich
ja	ja	ja	ja	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich

TOWS-Analyse

- Als ressourcenanalytisches Konzept kommt überdies die sogenannte *TOWS-Analyse* in Betracht. Allerdings zielt diese nicht nur auf die unternehmensinternen Merkmale ab, sie verzichtet auch auf das Stellen von rentenrelevanten Schlüsselfragen. Da die TOWS-Analyse im einschlägigen Schrifttum (Macharzina/Wolf 2018) beschrieben worden ist, kann hier auf eine Explikation verzichtet werden.

Wertschöpfungskette

- In den Raum möglicher Methoden fällt überdies – wie erwähnt – Porters (1985) *Wertschöpfungsketten-Konzept*. Krüger und Homp (1997) haben sich um eine ressourcenzentrierte Anpassung dieses Instruments bemüht. Allerdings bleibt auch hier der direkte Bezug zu den vorgenannten notwendigen Merkmalen rentenstiftender Ressourcenmerkmale unspezifiziert. Das Konzept ist eben nicht von vornherein auf den ressourcenbasierten Ansatz ausgerichtet worden.

Kompetenz-Strategie-Portfolio

- Das Thiele (1997) zugeschriebene *Kompetenz-Strategie-Portfolio* berücksichtigt bei der Ressourcenanalyse insb. die Frage der Transferierbarkeit von Ressourcen. Im Spannungsfeld der strategischen Bedeutung von Ressourcen und der Stärke des jeweiligen Unternehmens hinsichtlich dieser Ressourcen soll bestimmt werden, welche Ressourcenbereiche das Unternehmen weiter ausbauen und welche es eher hintanstellen sollte.

Skill-Cluster-Analyse

- Die von Klein und Hiscocks (1994) vorgeschlagene *Skill-Cluster-Analyse* stellt auf den integrativen bzw. Querschnittcharakter rentenstiftender Ressourcen ab. Dieses Instrument geht davon aus, dass der Kerncharakter von Unternehmensressourcen beurteilt werden kann, wenn deren produktbezogener Diffusionsgrad bestimmt ist. Dies ist natürlich fraglich – allein schon deshalb, weil in der Skill-Cluster-Analyse ausschließlich anhand von konsequenzenbezogen-quantitativen, nicht jedoch anhand von ursächlich-qualitativen Größen „argumentiert“ wird.

- Inhaltlich unbestimmt ist auch Rogulics (1999) „gesamthafte Prozessmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen“.

Insgesamt weisen die in sämtlichen vorgenannten Analysemethoden transportierten Logiken freilich genauso wenig eine empirische Absicherung auf wie die in ihnen genutzten Kriterien.

Ein gezielter *Aufbau* rentenstiftender Ressourcen setzt eine Kenntnis der grundsätzlichen Handlungsalternativen voraus. Das Spektrum reicht von der eigenen Entwicklung neuer Ressourcen über den Austausch mit anderen Geschäftsbereichen, den Zukauf neuer Ressourcen, die ressourcenorientierte Diversifikation bis hin zur Nutzung von strategischen Allianzen und Kooperationen zum Zweck der Ressourcengenerierung (Thiele 1997; Hungenberg 1998).

- Die *eigene Entwicklung neuer Kompetenzen* liegt aufgrund der Historizität und Idiosynkrasie (vgl. Abschnitt 4.8.4) von Ressourcengenerierungsprozessen nahe. Überdies empfiehlt sie sich, wenn keine geeigneten Kooperationspartner zur Verfügung stehen. Allerdings ist diese Alternative äußerst zeit- und finanzmittelintensiv.
- Bei der Alternative „*Austausch mit anderen Geschäftsbereichen*“ werden die benötigten Ressourcen von den anderen Geschäftsbereichen desselben Unternehmens implantiert. Diese Alternative eröffnet sich allerdings nur im Falle einer inhaltlichen Nähe der unternehmerischen Geschäftsbereiche. Der Unternehmenszentrale kommt hier die entscheidende Rolle eines Transfer-Agenten zu; auch müssen Geschäftsbereichsegoismen überwindende flankierte Anreizsysteme eingesetzt werden.
- Mit dem *Zukauf neuer Ressourcen* scheint zunächst eine einfache Alternative gegeben zu sein. Aus der Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes bilden jedoch die erwähnte Historizität und Idiosynkrasie Schranken für eine erfolgreiche Verfolgung dieser Handlungsabsicht. Thiele (1997) empfiehlt einen Rückgriff auf Kompetenzträger, die auch am nachfolgenden unternehmensinternen Ressourcendispersionsprozess federführend mitwirken. Die Wirksamkeit des Einsatzes von Kompetenzträgern erscheint freilich fraglich; einfach deshalb, weil Individuen allenfalls Bruchstücke eines komplexeren Ressourcengeflechts in sich aufnehmen können.
- Bei Anwendung des Instruments „*ressourcenorientierte Diversifikation*“ werden Diversifikationsprozesse nicht als Konsequenz, sondern als Ursache von Ressourcenagglomerationsprozessen gesehen. Das ressourcensuchende Unternehmen wird also in fremde Bereiche hineindiversifizieren, um dort verfügbare Fähigkeitspotenziale zu erschließen, die dann später in den Ausgangsgeschäftsbereich hinein übertragen werden. So

Prozessmodell

Wege des Aufbaus

... Eigenentwicklung

... Austausch

... Zukauf

... Diversifikation

hat es angesichts des aufgekommenen Trends zur Direktvermarktung von PCs über das Internet für PC-Hersteller Sinn gemacht, E-Commerce-Unternehmen zu akquirieren und weiterzubetreiben, um deren Internet-Kompetenz mitzuerwerben.

... Allianzen

■ Die Nutzung strategischer Allianzen und Kooperationen zur Ressourcengenerierung (Dowling/Lechner 1998) gleicht hinsichtlich Beschreibungsmerkmalen und Problemen der dritten Alternative. Allerdings dürften die umfangreicheren bzw. engeren Bindungen zwischen den transferierenden Unternehmen die Ressourcenübertragung etwas einfacher gestalten (zur Entwicklung von Kooperationskompetenz vgl. von der Oelsnitz/Graf 2004).

Portfolien

Zur besseren geistigen Durchdringung des sich zwischen diesen und anderen Alternativen eröffnenden Auswahlproblems ist eine Reihe portfolioartiger Konzeptionen (Kompetenz-Produkt-Matrix (Hamel/Prahalad 1997), Markt-Kompetenz-Portfolio (Krüger/Homp 1997), Pareting-Advantage-Modell (Campbell/Goold 1997) sowie Leveraging-Ansatz (Hamel/Prahalad 1997)) entworfen worden, die jeweils alternative Vorschläge zur Ressourcenpflege ausdifferenzieren und diese situationsspezifisch empfehlen.

Organisationsstruktur

Die ressourcengerechte Gestaltung der Organisationsstruktur muss als ein überaus bedeutsamer Erfolgsfaktor der ressourcenbasierten Unternehmensführung begriffen werden. In der Gesamttendenz beinhalten die dominanten Vorschläge die Empfehlung einer Abkehr von traditionellen Organisationsstrukturen und den Übergang zu netzwerkartigen Organisationsformen (Witt/Rosenkranz 2002). Aufgrund der bei diesen gegebenen hohen Dichte horizontaler und lateraler Interaktionen könnten diese die Übertragung von Ressourcen zwischen den Geschäftsbereichen bzw. generell den Subeinheiten des Unternehmens erleichtern, wenngleich auch die Grenzen der Netzwerkorganisation nicht ignoriert werden dürfen (Wolf/Egelhoff 2010). Besser geeignet erscheint daher die Matrixstruktur (Wolf/Egelhoff 2012; Egelhoff/Wolf 2017). Den Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung haben jedenfalls die Ressourcenstrukturen bzw. -muster zu bilden, so dass clusterartige Netzwerkstrukturen dominieren dürften (Thiele 1997).

Wissensmanagement

Mit organisatorisch verankerten Lern- bzw. Wissensmanagementsystemen (Burmann 2002; Gronau 2003; Reihlen 2003; Helm/Meckl/Sodeik 2007) ist eine Verbesserung des Informations- bzw. Wissensflusses (Borchardt 2004) und damit der Ideengenerierungsprozesse beabsichtigt (Al-Laham/Amburgey 2005; Weissenberger-Eibl 2006). Die vorherrschenden Ansätze sind im einschlägigen Schrifttum hinreichend dokumentiert (Nonaka/Takeuchi 1995) und bedürfen hier keiner Wiederholung.

Controlling

Krüger und Homp (1997) empfehlen schließlich die Einrichtung eines ressourcenzentrierten Controlling. Hier geht es insb. darum, die während des Res-

sourcengewinnungs- und -verwertungsprozesses auftretenden Risiken (Überlastungsrisiko, Qualifikationsrisiko, Steuerungs- und Koordinationsrisiko, Synergierisiko sowie Transferrisiko) sorgfältig zu verfolgen und zu handhaben.

Die große Beliebtheit des Kernkompetenzkonzepts in der Unternehmenspraxis belegen empirische Untersuchungen (z. B. Bierbach 2002). Dieses zufolge stellt das Kernkompetenzkonzept das Sechstbeliebteste aller von der Unternehmenspraxis geschätzten Managementkonzepte dar. Interessant ist, dass der Großteil der Unternehmen maximal zehn Kernkompetenzen, 78 % der Unternehmen höchstens fünf Kernkompetenzen bestimmt (Thomsen 2001). Dieses Vorgehen entspricht der Empfehlung des Schrifttums, aus Ressourcenklarheitsgründen lediglich vier bis fünf Kernkompetenzen zu bestimmen.

*Empirischer
Befund*

4.8.7 Vergleich des ressourcenbasierten Ansatzes mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Der ressourcenbasierte Ansatz lässt sich mit nahezu sämtlichen der zuvor erläuterten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien in Verbindung bringen. Lohnend erscheint vor allem eine Gegenüberstellung mit der Situationstheorie, der Ressourcenabhängigkeitstheorie, der Neuen Institutionenökonomischen Theorie, der Evolutionstheorie sowie dem Gestaltansatz.

Der Beziehungszusammenhang zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und der *Situationstheorie* ist offensichtlich: Da der ressourcenbasierte Ansatz von einer individualistischen Form der Unternehmensführung ausgeht, relativiert er die diktierende Kraft von situativen Umständen beim Entwurf von Handlungsalternativen. Sofern überhaupt situationstheoretisch ausdeutbare Variablenbeziehungen bestehen, stellen sie unternehmensinterne Faktoren als Situationsfaktoren heraus. Der ressourcenbasierte Ansatz ist jedoch insofern mit der Situationstheorie vereinbar, als sich Ressourcen durchaus als Situationsfaktoren interpretieren lassen, die dann eben strukturierend auf die Unternehmenshandlungen einwirken. Allerdings sind die vorhandenen Beziehungszusammenhänge weniger klar, als dies die Situationstheorie gemeinhin anzunehmen pflegt.

Situationstheorie

Interessante Vergleiche des ressourcenbasierten Ansatzes mit der *Ressourcenabhängigkeitstheorie* haben zu Knyphausen (1997) sowie Freiling (2009) durchgeführt. Obwohl der ressourcenbasierte Ansatz genauso wie die Ressourcenabhängigkeitstheorie Ressourcen in den Mittelpunkt der Betrachtung

*Ressourcen-
abhängigkeits-
theorie*

stellt, unterscheiden sich diese beiden Theorien fundamental voneinander. Der vorrangige Unterschied dieser Theorien besteht darin, dass Ressourcen gemäß der Konzeption des ressourcenbasierten Ansatzes in den Unternehmen selbst „residieren“, wohingegen die Vertreter der „Resource Dependence Theory“ eine analytische Trennung von Unternehmen und Ressourceninhabern vornehmen. Nach „Resource-Dependence-Sicht“ sind die von Unternehmen genutzten Ressourcen nicht direkt in ihm, sondern eher außerhalb angelagert. Die Resource Dependence Theory geht also tendenziell von einer Outsider-Perspektive aus, während der ressourcenbasierte Ansatz eine Insider-Perspektive bevorzugt. Aufgrund dieses konzeptionellen Unterschieds weist der ressourcenbasierte Ansatz tendenziell einen voluntaristischen, die Resource Dependence Theory eher einen deterministischen Charakter auf.

Überdies differieren die Resource Dependence Theory und der ressourcenbasierte Ansatz hinsichtlich der vermuteten sozialen Eingebettetheit und den unterstellten politischen Dimension von Unternehmen. Beiden Sachverhalten wird in der Resource Dependence Theory eine weitaus größere Bedeutung zugebilligt als im ressourcenbasierten Ansatz. Aber auch der Erfolgsmaßstab ist unterschiedlich: Während die Resource Dependence Theory das Überleben von Unternehmen in den Mittelpunkt stellt, geht der ressourcenbasierte Ansatz von einem spezifischeren Erfolgskonstrukt (Gewinn bzw. Rente) aus. Deutliche Parallelen existieren jedoch bezüglich der Vergleichsgröße „Historizität/Pfadabhängigkeit“: Beide Theorien vermuten, dass Ressourcen historisch gewachsen sind. Unternehmen können daher nicht problemlos von ihrem Entwicklungspfad abweichen. Eine weitere Übereinstimmung besteht schließlich darin, dass in beiden Theorien die für die Industrieökonomie typische „Gleichmacherei“ abgelehnt und stattdessen ein individualisiertes Verständnis von Unternehmen bevorzugt wird.

Institutionen- ökonomik

Zwischen der *Neuen Institutionenökonomischen Theorie* und dem ressourcenbasierten Ansatz bestehen einige Parallelen, aber auch signifikante Unterschiede (Conner 1991; Madhok 1997). Die hauptsächliche Gemeinsamkeit der Ansätze ist darin zu sehen, dass die Vertreter beider Richtungen für eine primär ökonomisch ausgerichtete Analyse von Wertschöpfungsprozessen plädieren. Allerdings hebt der ressourcenbasierte Ansatz nicht in dem Maße wie die Neue Institutionenökonomische Theorie auf den durch Koordinationshandlung entstehenden Ressourcenverzehr ab. Stattdessen fokussiert er die Frage der inhaltlichen Kompatibilität und der Agglomeration von Ressourcen. Überdies wird im ressourcenbasierten Ansatz die Vorteilhaftigkeitsanalyse weit weniger als in der Neuen Institutionenökonomischen Theorie auf eine Kostenbetrachtung beschränkt; in die Analyse einbezogen werden insb. die aus dem Ressourceneinsatz hervorgehenden unterschiedlichen Nutzenniveaus. Daher präsentiert sich der ressourcenbasierte Ansatz weit aus weniger als die Neue Institutionenökonomische Theorie als ein Formal-

konzept der Unternehmens- und Organisationsanalyse. Schließlich lässt sich argumentieren, dass der ressourcenbasierte Ansatz, indem er die Unternehmen zur Konzentration auf ihre Kernfähigkeiten ermahnt, auf die Steigerung der faktischen Relevanz der Neuen Institutionenökonomischen Theorie hinwirkt: Im Verlauf derartiger Externalisierungsprozesse nehmen das Ausmaß komplexer Interdependenzen und die Schwierigkeiten der Handhabung von Transaktionen zu.

Der ressourcenbasierte Ansatz und die Transaktionskostentheorie als prominentester Teilbereich der Neuen Institutionenökonomischen Theorie gehen insofern Hand in Hand, als das Kernkompetenzkonzept und das Konstrukt „hochspezifische Leistungen“ inhaltlich stark miteinander verkoppelt sind. Überdies stellen beide Theorien Kriterien (Transaktionskosten; Merkmale von Ressourcen) bereit, die helfen, die Entscheidung zwischen einer unternehmensinternen oder -externen Abwicklung von Wertschöpfungsprozessen zu strukturieren.

Der ressourcenbasierte Ansatz wurzelt insofern in der *Evolutionstheorie*, als im Rahmen der Idiosynkrasie-Annahme davon ausgegangen wird, dass sich die Ressourcengenerierung als ein komplexer, aus vielen Teilschritten, über lange Zeiträume hinziehender Prozess präsentiert. Sowohl der ressourcenbasierte als auch der *Gestaltansatz* sehen den Erfolg von Unternehmen in einer geschickten Kombination von Einzelfaktoren begründet. Aber auch die Idee der pfadabhängigen Unternehmensentwicklung findet man hier wie dort.

*Evolutions-
theorie*

Gestaltansatz

4.8.8 Kritische Würdigung des ressourcenbasierten Ansatzes

Obwohl der ressourcenbasierte Ansatz noch nicht allzu lange in der Betriebswirtschaftslehre intensiv erörtert wird, hat sich um ihn bereits eine sehr intensive Diskussion entfacht (Rasche/Wolfrum 1994; Rühli 1994; Foss 1997; Thiele 1997; Kutschker 1999a; Müser 1999; Macharzina/Wolf 2018).

Beurteilung

Einerseits hat der ressourcenbasierte Ansatz – und damit ist seine *positive Kritik* angesprochen – dazu beigetragen, dass die Gestaltungsfelder des Organisations-, Management- und Unternehmensführungsbereichs aus einer neuen Perspektive beleuchtet werden. Insbesondere haben die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes Recht, wenn sie die Bedeutsamkeit unternehmensinterner Faktoren für den Erfolg von Unternehmen herausstellen. Dadurch bewirkte der ressourcenbasierte Ansatz eine gewisse Zurückdrängung der durch das Structure-Conduct-Performance-Paradigma geförderten Einseitigkeit der Diskussion der Organisations-, Management- und Unter-

Stärken

nehmensführungsforschung. Zweitens hebt der Ansatz sinnvollerweise auf die zwischen Konkurrenzunternehmen ganz offensichtlich bestehenden Unterschiede ab. Drittens vereint der ressourcenbasierte Ansatz wesentliche Arbeiten der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung, wie diejenigen von Selznick (1957), Penrose (1959), Ansoff (1965) oder Andrews (1971) in sich. Viertens scheint der ressourcenbasierte Ansatz genau zur rechten Zeit gekommen zu sein: Er bemüht sich um eine Erklärung von aufkommenden Phänomenen (Zurückführung von Diversifikationsbemühungen, Outsourcing), die von der klassischen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie nur sehr bedingt erklärt werden konnten. Der ressourcenbasierte Ansatz stellt also ein Erklärungsgerüst dar, das hilft, die Ende der achtziger Jahre immer drängender gewordene Frage der Bestimmung eines angemessenen Diversifikationsgrads von Unternehmen problemgerecht zu diskutieren.

Fünftens ist den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes zuzustimmen, wenn sie auf die Imperfektheit von Märkten (Existenz eines Marktversagens) hinweisen. Unzählige Beispiele zeigen nämlich, dass die Sichtweise der klassischen Ökonomie, wonach vollkommene Faktormärkte stets zu einem Ausgleich vorhandener Ungleichheiten in der Faktorausstattung bis zu einer vollständigen Einebnung von Wettbewerbsvorteilen führen, unangemessen ist. Indem der ressourcenbasierte Ansatz die qualitativen Faktoren der Unternehmensführung betont, erkennt er sechstens, dass Unternehmen moderner Prägung keine „Kraftverstärkungsapparate“, sondern „Wissens-, Informations- und Intelligenzverstärkungsapparate“ (Malik 2000, S. 19) sind. Siebtens betont der ressourcenbasierte Ansatz richtigerweise die Bedeutung der Managementfunktion. In der Wirtschaftswelt findet sich eben mehr als die „invisible hand“ des Marktes; es gibt auch die „visible hand“ der strategische Entscheidungen treffenden Manager. Dankenswerterweise stellt der ressourcenbasierte Ansatz nicht nur die Bedeutung der Metaressource „Management“ heraus, sondern er hält auch eine plausible Logik für ihre Wichtigkeit bereit (vgl. auch Surrey 2007).

Schwächen

Dem steht eine lange Liste von auf den ressourcenbasierten Ansatz bezogenen *Mängeln* gegenüber. So ist erstens die Frage der Bestimmung des Wertes von Ressourcen bislang weitgehend ungeklärt geblieben. Hierbei spielt die Paradoxie eine Rolle, dass Wissen nur dann bewertet werden kann, wenn es bekannt bzw. inhaltlich spezifizierbar ist (Arrow 1971). Überdies ist der Wert der vom ressourcenbasierten Ansatz in den Vordergrund gestellten Ressourcen unternehmensgebunden und somit nur im jeweiligen Kontext abschätzbar. Auch dies geht zu Lasten der Wertbestimmbarkeit. Zweitens leidet der ressourcenbasierte Ansatz unter einer erheblichen begrifflichen Unschärfe hinsichtlich der zentralen Konstrukte „Ressourcen“, „Kernkompetenzen“ und „Capabilities“. Foss (1997) sieht in dem ressourcenbasierten Ansatz

daher eine „terminologische Suppe“. Die unzähligen Versuche, wertvolle Ressourcen zu identifizieren, haben bislang keinen konsistenten Begriffssaparat entstehen lassen, in dem der Begriff „Ressource“ exakt verortet wird. Hierin schlägt sich der logische Widerspruch nieder, „einzigartige“ Fähigkeiten generalisierend zu benennen. Stattdessen findet sich häufig nur eine grobe, aber wenig handlungsleitende Dreiteilung in „physical capital assets“, „human capital resources“ und „organizational capital resources“ (Barney 1991) oder in input-, transformations-, output- und managementbasierte Ressourcen (Lado/Boyd/Wright 1992). Drittens interpretieren die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes das Konstrukt „Erfolg“ einseitig ökonomisch, was fragwürdig erscheint. Viertens unterstellt der ressourcenbasierte Ansatz mit dem Idiosynkrasiekonzept eine Pfadabhängigkeit der Unternehmensentwicklung, deren Existenz bis heute nicht belegt ist (vgl. Abschnitte 4.5, 4.7.2 und 4.9). Fünftens steht der ressourcenbasierte Ansatz im Widerspruch zu anderen Konzepten der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung, die etwa zur gleichen Zeit entstanden sind. So ist die Neu-Entwicklung und Diffusion des ressourcenbasierten Ansatzes nahezu genau zu jener Zeit erfolgt, in der auch das Benchmarking-Konzept eine starke Verbreitung erfahren hat (Bäurle 1996b). Dies ist insofern bemerkenswert, als Letzteres nicht „ein Gehen eigener Wege“, sondern eine Ausrichtung von Unternehmen an Vorbildunternehmen postuliert. In der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung und -praxis scheint man sich also selbst noch nicht so recht im Klaren zu sein, ob individualistische Handlungsmuster, wie sie der ressourcenbasierte Ansatz postuliert, tragfähig bzw. praktikabel sind.

Sechstens erscheint der Aspekt des „Wie“ des Aufbaus rentenstiftender Ressourcen bislang noch nicht hinreichend geklärt. Die Mehrzahl der vorgelegten Schriften stellt definitorische und grundlegende konzeptionelle Fragen gegenüber umsetzungsbezogenen deutlich in den Vordergrund. Siebten steckt die Methodik zur Identifikation und Handhabung von rentenstiftenden Ressourcen trotz der mittlerweile gegebenen fast dreißigjährigen Beschäftigung mit dem ressourcenbasierten Ansatz immer noch in den Kinderschuhen. Zukünftig sollten ressourcenorientierte Arbeiten stärker darauf abzielen, nicht nur unternehmerische Ressourcen, Potenziale und Kernkompetenzen aufzulisten, sondern zu zeigen, wie derartige Rentenstifter geschaffen und geschützt werden können. Im Hinblick auf die Anwendung des Ansatzes in der Praxis ist achtens zu monieren, dass in vielen Unternehmen das Kernkompetenzkonzept unberechtigtweise nur auf ein einzelnes Geschäftsfeld angewandt wird (Boos/Jarmai 1994). Neuntens haben Wissenschaftler wie Manager bei dem Versuch der Identifikation von rentenstiftenden Ressourcen eine paradoxe Situation zu bewältigen: Rentenstiftende Ressourcen sind das Ergebnis einer schwer entschlüsselbaren Kombination von Ressourcenkomponenten, die eine reißbrettartige Planung weit-

gehend ausschließt. Boos und Jarmai (1994) meinen daher, dass statt der Spitzhacke bohrende Geduld gefragt ist, die kleine Schaufel und der Pinsel des Archäologen, der sich Schicht um Schicht an die verschütteten Ressourcen heranarbeitet und selbst die kleinsten Erkenntnisse festhält. Daher muss sich zehntens erst noch erweisen, ob das zentrale Untersuchungsanliegen des Ansatzes überhaupt einlösbar ist. Da den betroffenen Managern vielfach selbst nicht bekannt ist, wie die tief im Unternehmensinneren eingebetteten Wirkungsmechanismen der impliziten erfolgstiftenden Faktoren funktionieren oder ausgeprägt sind, bleibt offen, ob diese verdeckten Potenziale einer rationalen Analyse zugänglich sind.

Genauso wie viele Vertreter der Industrieökonomik müssen sich auch zahlreiche Anhänger der ressourcenbasierten Richtung elftens den Vorwurf der Einseitigkeit vorhalten lassen. Auch sie sind unausgewogen – nämlich dergestalt, dass sie Einflussgrößen der Branche außer acht lassen bzw. zu schwach belichten. Weiterhin wird zwölftens mit dem zentralen Anliegen, das „tacit knowledge“ erfolgreicher Unternehmen zu untersuchen, bewirkt, dieses in ein „public knowledge“ zu überführen. In diesem Prozess könnten dem als Vorbild dienenden Unternehmen jedoch seine Wettbewerbsvorteile verloren gehen. Gemäß der Logik des ressourcenbasierten Ansatzes stellen die Errichtung von Wettbewerbsbarrieren sowie Marktasymmetrien Idealzustände bzw. übergeordnete Ziele erfolgreicher Unternehmensführung dar. Dies widerspricht jedoch dreizehtens dem Grundethos der herkömmlichen ökonomischen Theorie, die in einem weitgehenden Wettbewerb den anzustrebenden Zustand sieht. Vierzehntens ist es eigentlich kurios, dass ökonomische Hardliner jetzt basierend auf einer ökonomistischen Perspektive (Ricardo, Schumpeter etc.) die weichen Faktoren der Unternehmensführung entdecken, von denen sie früher recht wenig wissen wollten. Aber auch ihnen soll ein Lernen gegönnt sein. Und schließlich existieren fünfzehntens zahlreiche Varianten des ressourcenbasierten Ansatzes, die nur partiell miteinander verträglich sind (vgl. auch Lüdeke et al. 2006).

Fazit

Insgesamt scheint sich der ressourcenbasierte Ansatz nach wie vor in einem vorparadigmatischen Zustand zu befinden (zum Paradigmbegriff vgl. Abschnitt 1.6). Dieser juvenile Zustand des ressourcenbasierten Ansatzes wird auch daran ersichtlich, dass bislang fallstudienartige Analysen einen sehr großen Teil des Schrifttums ausmachen. Klare, einzelfallübergreifende Erkenntnisstrukturen sind noch nicht hinreichend ersichtlich. Dieser vorparadigmatische Zustand ist insofern erstaunlich, als das ressourcenbasierte Denken keineswegs neu ist; wie oben erwähnt, wurden unternehmensspezifische Ressourcen auch in der Zeit zwischen 1959 und 1984 (und im Übrigen auch davor schon) als hochgradig erfolgsrelevant erachtet. So weisen bspw. auch die Vertreter der von Mintzberg so bezeichneten „Design School“ (z. B.

Andrews 1971) eindeutig auf die Wichtigkeit unternehmensinterner Faktoren hin.

Was bleibt ist der Hinweis auf die *Notwendigkeit einer Integration des ressourcenbasierten Ansatzes mit der Market-based View*. In dem ressourcenbasierten Ansatz sollte nicht ein krasser Widerspruch, sondern eine sinnvolle Ergänzung des industrieökonomischen Paradigmas gesehen werden (Führung 2006). Sinn machen kann letztlich nur eine Zusammenführung der beiden Denkrichtungen. Eine derartige Forderung artikuliert auch Kutschker (1999a), nach dem sich nur dann ein „sinfonischer Wohlklang“ einstellen wird, wenn die Binnenperspektive des ressourcenbasierten Ansatzes mit der Außenperspektive der durch die Branchen- und Wettbewerbsanalyse repräsentierten Industrieökonomik verbunden wird.

Seit sich die Fachkollegen auf diese Sicht der Dinge mittlerweile verständigt haben, hat die Diskussion um den ressourcenbasierten Ansatz deutlich an Aggressivität verloren. Ja, in mancherlei Hinsicht ist „die Luft aus der teilweise hitzigen Diskussion zwischenzeitlich raus“ (Thiele 1997, S. 34). Eine sehr schwierige Aufgabe bleibt allerdings immer noch zu bewältigen: Die Frage des „Wie“ einer tragfähigen Integration von ressourcenbasiertem und industrieökonomischem Ansatz ist nämlich nach wie vor offen.

Zukunftstrends

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.8

1. Ist es gerechtfertigt, im ressourcenbasierten Ansatz einen völlig neuen Strang der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie zu erblicken?
2. Skizzieren Sie die historische Entwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes und legen Sie dar, wie dieser mit der Market-based View zusammenhängt.
3. Was versteht man unter dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma?
4. Erläutern Sie den konzeptionellen Grundgedanken des ressourcenbasierten Ansatzes.
5. Ist es angemessen, zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kernkompetenzkonzept zu unterscheiden?
6. Diskutieren Sie die sieben Merkmale nachhaltig rentestiftender Ressourcen.

7. Welche Rentenarten sind zu unterscheiden? Zeigen Sie auf, warum die vom ressourcenbasierten Ansatz in den Vordergrund gestellten Ressourcen auf eine Erhöhung dieser einzelnen Rentenarten hinwirken können.
8. Erläutern Sie Methoden und Instrumente, die zum Management von Ressourcen und Kernkompetenzen eingesetzt werden können.
9. Vergleichen Sie den ressourcenbasierten Ansatz mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien.
10. Welche Kritik ist am ressourcenbasierten Ansatz zu üben?

4.9 Pfadabhängigkeitstheorie

*Hohes Maß an
Prominenz*

Die Pfadabhängigkeitstheorie hat in den vergangenen Jahren in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung ein recht hohes Maß an Prominenz erlangt. Dieser Umstand rechtfertigt es bereits, die Pfadabhängigkeitstheorie in das Spektrum der im Rahmen des vorliegenden Buches diskutierten Theorien aufzunehmen. Ihre Behandlung erscheint aber auch deshalb geboten, weil sie ein von den zuvor diskutierten Theorien deutlich abweichendes Argumentationsmuster bereitstellt. Und schließlich ist die Pfadabhängigkeitstheorie interessant, weil mit ihr eine Erklärung verschiedener Organisations-, Management- und Unternehmensführungsphänomene möglich wird, die auf der Basis der zuvor dargelegten Theorien nicht hinreichend geistig durchdrungen werden können. Insbesondere vermag sie weiterzuhelfen, wo andere Theorien an „Limitationen sozialwissenschaftlichen Kausalerklärens“ (Beyer 2005, S. 5) stoßen.

*Struktur des
Abschnitts*

Die nachfolgende Diskussion der Pfadabhängigkeitstheorie ist in acht Abschnitte gegliedert. Zunächst werden der Grundgedanke und die Herkunft dieser Theorie dargelegt, bevor eine Präsentation der Definitionsmerkmale des Pfadabhängigkeitsphänomens erfolgt. Daraufhin werden Implikationen elaboriert, die sich typischerweise aus Pfadabhängigkeit ergeben. Der darauf folgende Abschnitt verdeutlicht die erhebliche Bedeutung von Pfadabhängigkeit im Führungs- und Organisationszusammenhang. Besonders wichtig ist das Aufzeigen von Ursachen pfadabhängiger Entwicklungen, was im darauffolgenden Abschnitt geschieht. Ein Übergang von der Erklärung zu Gestaltungsvorschlägen wird im daran anschließenden Abschnitt vollzogen, in dem es um Ansätze zur Identifikation und Brechung ineffizienter Pfade geht. Schließlich wird gegen Ende dieses Kapitels ein Vergleich der Pfadabhängigkeitstheorie mit anderen zuvor präsentierten Theorien durchgeführt, bevor eine kritische Diskussion der Pfadabhängigkeitstheorie geleistet wird.

4.9.1 Grundgedanke und Herkunft der Pfadabhängigkeitstheorie

Der Grundgedanke der Pfadabhängigkeitstheorie lässt sich gut erschließen, wenn zunächst derjenige der Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4) ins Gedächtnis gerufen wird: Diese nimmt an, dass die für Organisations-, Management- und Unternehmensführungsentscheidungen verantwortlichen Entscheidungsträger eine Abgestimmtheit ihrer Gestaltungen mit den externen und internen Rahmenbedingungen der von ihnen verantworteten Einheit anstreben und realisieren (können). Eine Passung wird dabei typischerweise mit den gegenwärtigen und zukünftigen Rahmenbedingungen angestrebt bzw. erzielt. Im Falle einer Veränderung der Rahmenbedingungen besteht dieser Theorierichtung zufolge die Aufgabe und das Vermögen der Entscheidungsträger darin, zu andersartigen Gestaltungsformen überzugehen, die besser mit den momentan und fortan herrschenden Rahmenbedingungen harmonieren. Durch eine ähnliche rationalistische Sichtweise zeichnet sich die mikroökonomisch geprägte Volkswirtschaftslehre aus, die selbstregulierende Kräfte des Marktes vermutet (Schreyögg/Sydow/Koch 2003), welche dazu führen, dass sich – zumindest auf längere Frist – das Kontextkonforme gegenüber dem weniger Kontextkonformen durchsetzt.

Im Gegensatz hierzu zweifeln die Vertreter der Pfadabhängigkeitstheorie an, dass „das, was ist, die optimale Ausgestaltung dessen ist, was sein könnte“ (Schäcke 2006, S. 26). Nach dieser Theorie können im Bereich der von Menschen gemachten Welt sehr wohl dysfunktionale, inferiore Gestaltungsformen entstehen und fortwähren, ohne dass dies in einer begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger oder anderen Suboptimalitäten des Entscheidungsprozesses begründet ist. Die Theorie beinhaltet somit Erklärungen für derartige, zum Kontext nicht passende Gestaltungen bzw. Ausprägungen des Unternehmens. Nach ihrer Sicht entfaltet die „Vorwelt“, also die vorausgehende Entwicklung des jeweiligen Gestaltungsbereichs, eine erhebliche Prägekraft, die nicht ignoriert werden darf.

Als Ursprung der Pfadabhängigkeitstheorie werden gemeinhin die wirtschaftshistorischen Untersuchungen Davids (1975) erachtet, der in einem späteren, vielfach zitierten Artikel (1985) zeigte, dass eine suboptimale Technologie, nämlich die QWERTY-Schreibmaschinentastatur, auch dann noch langfristig stabilisierungsfähig ist, wenn der für ihre Entwicklung verantwortliche Grund längst weggefallen ist (Beyer 2005). Weitere besonders häufig rezipierte Schlüsselarbeiten wurden von Arthur (1989, 1994) vorgelegt. Aber auch die Schriften von Liebowitz und Margolis (1995a, 1995b), welche die Pfadabhängigkeitstheorie kritisiert haben, sind weithin beachtet.

*Zurückdrängung
kontextorientierter
Erklärungen*

*Fortbestand
inferiorer Ge-
staltungsformen*

Theorieursprung

Übertragung auf die Analyse von Institutionen

Seither hat die Theorie relativ schnell Einzug in diverse Teildisziplinen der Geistes- und Sozialwissenschaften gehalten, was unter anderem durch die Verleihung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften an Douglass C. North im Jahre 1994 induziert worden sein dürfte. Seiner Auffassung zufolge lassen sich die meisten der von den Pfadabhängigkeitstheoretikern identifizierten, nachfolgend präsentierten Rückkopplungsmechanismen mit kleineren Modifikationen auf Institutionen übertragen und er hat diese Theorie deshalb seiner Analyse der Entwicklung von Institutionen zugrundegelegt (North 1990).

Bis heute stehen die beiden Untersuchungsfelder der Technologie- und Institutionenentwicklung im Mittelpunkt der pfadabhängig fundierten Forschung. Im Bereich der *Technologiediskussion* wird die Pfadabhängigkeitstheorie hauptsächlich zur Klärung der Frage herangezogen, warum sich in manchen ingenieurwissenschaftlichen Gestaltungsfeldern eine unterlegende Technologie durchgesetzt hat (z. B. die oben genannte QWERTY-Tastatur). Dabei wird dies als das Ergebnis von zum Teil zufälligen historischen Ereignissen und einer Abfolge von Kleinstentscheidungen begriffen. Im Rahmen der *Institutionendiskussion* wird vor allem auf die dynamische Eigenschaft von ökonomischen Allokationsprozessen verwiesen, die aus Marktsicht nicht zwangsläufig zu einem Gesamtoptimum führen müssen (Schäcke 2006).

Einflussreiche deutschsprachige Publikationen

Im deutschsprachigen Raum haben die soziologischen Publikationen von Beyer (2005) und Werle (2007) eine große Bekanntheit erlangt, im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich sind insbesondere die Arbeiten von Ackermann (2001), Schäcke (2006) sowie insbesondere von Schreyögg, Sydow und Koch (Schreyögg/Sydow/Koch 2003; Sydow/Schreyögg/Koch 2009) zu nennen, wobei die letztgenannten im Rahmen des sogenannten Pfadkollegs der Freien Universität Berlin entstanden sind. Bei diesem handelt es sich um ein durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördertes Graduiertenkolleg, in dessen Rahmen sich eine größere Zahl an Doktoranden und Habilitanden zielgerichtet um die Fruchtbarmachung der Pfadabhängigkeitstheorie für den Bereich der Strategie- und Organisationsforschung bemüht hat.

4.9.2 Definitionsmerkmale des Pfadabhängigkeitsphänomens

Diffuses Grund- verständnis

Vom Phänomen der Pfadabhängigkeit wird vielfach gesprochen, ohne dass eine explizite Definition derselben erfolgt (Ackermann 2001). Es wird offenbar angenommen, dass bei jedem eine gewisse, realitätsgerechte Vorstellung über dieses Phänomen vorliegt. Da diese intuitiven Vorstellungen jedoch

stark voneinander abweichen können, erscheint eine explizite Begriffsspezifikation erforderlich.

Werle (2007) hat eine tragfähige begriffliche Konkretisierung von Pfadabhängigkeit geliefert; er sieht in ihr einen „vergangenheitsdeterminierten Prozess relativ kontinuierlicher bzw. inkrementaler Entwicklungen, bei dem die jeweils erreichten Zustände kollektiv ineffizient oder suboptimal sein können“ (S. 119). Schon viel früher begriff David (1985) bezogen auf die Wirtschaftswelt „a path-dependent sequence of economic changes is one of which important influences upon the eventual outcome can be exerted by temporally remote events, including happenings dominated by chance elements rather than systematic forces“ (S. 332). Mayntz (2002) sowie Schreyögg, Sydow und Koch (2003) entwickeln ein ähnliches Verständnis. Pfadabhängigkeit liegt vor, wenn sich (außer)ökonomische Prozesse nicht vollkommen voraussetzungsfrei entfalten, sondern rückbezüglich sind dergestalt, dass vorausgehende Entscheidungen sowie eingebürgerte Denkweisen und Routinen nachfolgende mitprägen.

Aufgrund dieser Mitgeprägtheit von Entscheidungsergebnissen und Gestaltungen durch die Vorwelt *kann* es zu Entscheidungen und Gestaltungen kommen, welche zu dem zum Entscheidungszeitpunkt bestehenden Kontext nur bedingt passen und somit suboptimal sind (Ackermann 2001).

Die Pfadabhängigkeit von Entscheidungen und Gestaltungen ist vor allem durch die drei Teilphänomene „positive Rückkopplungen“, „Nonergodizität“ und „Verlaufsabhängigkeit“ gekennzeichnet.

■ Mit dem im Englischen als „increasing returns“ bezeichneten Phänomen der *positiven Rückkopplungen* (Arthur 1989; Pierson 2000a, 2000b) wird charakterisiert, dass die Zunahme (Abnahme) einer Variablen zu einer weiteren Zunahme (Abnahme) der gleichen Variablen führt. Das Wort „positiv“ wird dabei nicht in einem normativen Sinn verstanden (Ackermann 2001). Vielmehr soll mit seinem Gebrauch lediglich darauf hingewiesen werden, dass im ökonomischen Kontext Prozesse der Selbstverstärkung existieren. Arthur (1994) sieht in adaptiven Erwartungen, hohen Setup- und Fixkosten, Lerneffekten sowie Koordinationseffekten Ursachen von positiven Rückkopplungen. Schäcke (2006) verweist auf dynamische Skalenerträge, direkte Netzexternalitäten, Komplementaritätseffekte zwischen Technologien sowie Learning-by-Using-Effekte. Und Schreyögg, Sydow und Koch (2003) beziehen sich stärker auf Ursachen psychologischer und sozialer Art und argumentieren vorwiegend auf der Basis der begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger, der Dominanz bestimmter kognitiver Schemata in ihrem Denken sowie asymmetrischen Machtverteilungen zwischen den Akteuren. Schließlich führt Geißler (2007) positive Rückkopplungen vorwiegend auf implizite

Definition des Kernbegriffs

Drei Teilphänomene

Positive Rückkopplungen

Regeln und Routinen zurück. Diese Verursachungsfaktoren positiver Rückkopplungen gilt es im nachfolgenden Abschnitt 4.9.5 zu erläutern. Sucht man bspw. im Bereich internationaler Unternehmen nach Fällen positiver Rückkopplungen, dann könnte an die internationale Stellenbesetzungspolitik gedacht werden. Sind in einem internationalen Unternehmen, das sein Auslandsgeschäft bislang durchweg von Stammlandsangehörigen leiten ließ, erst einmal einige Schlüsselpositionen mit Gast- und Drittlandsangehörigen besetzt, dann nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass bei zukünftigen Auswahlentscheidungen noch häufiger zu Gast- und Drittlandsangehörigen gegriffen wird, weil nun ein größerer Teil der für Personalentscheidungen zuständigen Manager über kulturell diverse Hintergründe verfügt, somit eher „world-minded“ ist und deshalb die Stärken kultureller Vielfalt zu schätzen weiß. Auch dürfte in diesem Zuge das Englische als Unternehmenssprache an Bedeutung gewonnen haben und dies erleichtert eine weitere Bestellung gast- und drittlandangehöriger Personen. In ähnlicher Weise bewirkt ein Übergang von einer Exportabteilungsstruktur, bei der die für das Auslandsgeschäft zuständigen Manager hierarchisch niedrig eingegliedert sind, zu einer International-Division-Struktur, die eine Aufwertung der Auslandsmanager vorsieht (vgl. zu diesen Strukturen Macharzina/Wolf 2018), eine deutliche Verbesserung des Informationsflusses von den Auslandsgesellschaften zu den strategischen Schaltzentren der Muttergesellschaft. Demzufolge wird sich dort ein verbessertes Gespür für die Belange und die hohe strategische Relevanz des internationalen Geschäfts entwickeln, was es seinerseits wahrscheinlich macht, dass in der Folge relativ rasch zu internationalen Organisationsformen übergegangen wird, die eine noch stärkere Verzahnung der In- und Auslandseinheiten beinhalten.

Nonergodizität

■ Überdies sind pfadabhängige Prozesse insofern *nonergodisch*, als sie im Gegensatz zu den ergodischen die Möglichkeit multipler Gleichgewichte aufweisen (David 2001). Während die Letztgenannten zu *einem* Gleichgewicht konvergieren, ist dies bei nonergodischen nicht der Fall. Der Gleichgewichtsbegriff wird in der Pfadabhängigkeitstheorie freilich andersartig verstanden als bspw. in der neoklassischen ökonomischen Theorie: Die Pfadabhängigkeitstheorie will mit dem Gleichgewichtsbegriff lediglich zum Ausdruck bringen, dass ein System Zustände annehmen kann, die durch eine relative Stabilität über die Zeit gekennzeichnet sind (Ackermann 2001). Dies ist deshalb möglich, weil der handlungsrelevante Kontext mehrere Ausprägungen des betrachteten Systems „toleriert“. Als Folge wird das Ergebnis von dem Pfad abhängig, der zuvor eingeschlagen worden ist. Erst aufgrund der begrenzten Prägekraft der Rahmenbedingungen ist es möglich, dass längst vergangene Zustände und Entscheidungen bis in die Gegenwart hinein „nachhallen“. Das Phänomen der Nonergodizität lässt sich ebenfalls mit einem Beispiel aus

dem Bereich des internationalen Managements, und zwar mit einem Vergleich der internationalen Marktbearbeitungsstrategien der beiden Bekleidungshandelsketten Benetton und Zara verdeutlichen. Obwohl beide Unternehmen schon seit vielen Jahren auf zahlreichen Auslandsmärkten direkt miteinander rivalisieren und somit ähnlichen Wettbewerbsbedingungen unterliegen, präferierte Benetton viele Jahre das Franchisingkonzept, Zara hingegen von Anfang an den Weg der vollbeherrschten Auslandsgesellschaft zum internationalen Markteintritt. So hat Benetton das Franchising-Konzept insbesondere zwischen 1979 und 1989 auf dem US-amerikanischen Markt eingesetzt, um dort eine starke Marktposition zu gewinnen. Zaras Geschäftsmodell der vollbeherrschten Verkaufsniederlassungen war hingegen von Anbeginn an von dem Ziel motiviert, einen intensiven und reliablen Informationsfluss zwischen Verkaufsniederlassungen und den Design-Teams des Unternehmens zu gewährleisten, um schnell auf neue Modetrends eingehen zu können. Im Zuge der Nutzung dieser beiden unterschiedlichen Markteintrittsformen haben die beiden Unternehmen ungleiche Kompetenzbündel entwickelt, was dann zu einer nicht hauptsächlich von den Kontextbedingungen geprägten Perpetuierung der bisherigen Markteintrittsform geführt hat. Die Nonergodizität pfadabhängiger Prozesse ist primär in den zuvor behandelten positiven Rückkopplungen begründet, wohingegen negative Rückkopplungen eher zu einem eindeutigen Gleichgewicht hinführen (Ackermann 2001).

■ Schließlich umschreibt der Aspekt der *Verlaufsabhängigkeit*, dass das Ergebnis, welches sich einstellt, daraus resultiert, welche zeitliche Entwicklung der Prozess nimmt. Der zeitliche und inhaltliche Verlauf des Prozesses bestimmt also den sich in der Zukunft abzeichnenden Pfad und somit das jeweils eintretende Gleichgewicht. Dies gilt auch für das im Schrifttum vielfach dargelegte Urnenbeispiel: So hängt die Wahrscheinlichkeit, eine Kugel mit einer bestimmten Farbe zu ziehen, davon ab, welche Farben zuvor gezogen worden sind (Arthur 1994). In der Prägung der bevorstehenden Pfadstruktur durch die bisherige liegt die wesentliche Abgrenzung von pfadabhängigen und erratischen Prozessen, denen ebenfalls kein eindeutiges Gleichgewicht zugeordnet werden kann, die jedoch rein zufällig und nicht von der zeitlichen Abfolge abhängig sind (Ackermann 2001). Auch dies kann man mit einem Beispiel aus den Bereich des internationalen Managements verdeutlichen. Hat ein Unternehmen erst einmal eine Entscheidung zum Eintritt auf einen bestimmten Auslandsmarkt, zugunsten einer bestimmten Strategie der Auslandsmarktbearbeitung oder zugunsten einer bestimmten Form der organisatorischen Eingliederung und Steuerung von Auslandsgesellschaften getroffen, dann verlangt dies üblicherweise nicht nur zum Entscheidungszeitpunkt, sondern auch hernach erhebliche Investitionen von

*Verlaufs-
abhängigkeit*

materiellen und personellen Ressourcen. Typischerweise sind diese Ressourcen hoch spezifisch, sie können also nicht problemlos mit gleicher Ergiebigkeit in andere Verwendungsfelder umgelenkt werden. So kann bspw. nicht davon ausgegangen werden, dass ein internationaler Manager, der intensiv auf eine Tätigkeit in Japan vorbereitet worden ist und sich in einer dort ansässigen Auslandsgesellschaft bewährt hat, in einem kulturell völlig anderen Gastland, zum Beispiel in Südamerika, in ähnlicher Weise reüssiert (Dietrich 1997). Der in ihm angelagerte, über die Jahre hinweg aufgebaute Humankapitalstock weist sehr viele kulturell hoch spezifische Bestandteile auf. Aber auch im Bereich materieller Ressourcen lassen sich Beispiele einer kulturellen und ziellandbezogenen bzw. regionalen Spezifität von Investitionen aufzeigen. Demzufolge werden internationale Unternehmen immer erhebliche Kosten tragen müssen, wenn sie ihre Aktivitäten von einem Auslandsmarkt abziehen und in einen anderen Auslandsmarkt umlenken oder wenn sie ihre Strategie- und Organisationsformen ändern. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Pfad verfolgt wird, mit jedem Schritt entlang dieses Pfades. Zwar ist ein Ausscheren aus der eingeschlagenen Bahn *prinzipiell* jederzeit möglich, doch bestehen mit zunehmender Pfadentwicklung für Unternehmen immer höhere Barrieren, von der bislang verfolgten Entwicklungslinie abzugehen. Die für ein Ausscheren aus der angebahnten Bahn erforderlichen Kosten werden also mit zunehmender Pfadentwicklung immer höher.

Zwischen- ergebnis

Im pfadabhängigkeitstheoretisch fundierten Denken wird somit eine vergangenheitsbezogene, zeitliche Komponente als zusätzliche Betrachtungsdimension in den Blick genommen. Dieser Theorie zufolge setzen sich Entwicklungstrends, die in der Vergangenheit entstanden sind, in die Zukunft hinein. Als Folge werden Systeme mit unterschiedlichen Historien ungleiche Entwicklungsbahnen einschlagen.

Insgesamt gesehen *können* sich Systeme fernab einer situationsgerechten Route entwickeln (Beyer 2005). Sie laufen also *Gefahr*, auf eine „schiefe Entwicklungsbahn“ zu geraten, auf der sie Ausprägungen annehmen, die nicht zu dem jeweils bestehenden Kontext passen. Dies lässt sich an dem zuvor erwähnten Benetton-Beispiel zeigen: Zu Beginn des neuen Jahrtausends führte das viele Jahre erfolgreich verwendete und damit bis dahin immer mehr präferierte Franchising-Modell dazu, dass neue Marktentwicklungen von Benetton relativ langsam und unpräzise wahrgenommen wurden und das Unternehmen in der Folge große Mühe hatte, vom Franchising- auf das nunmehr kontextadäquatere Modell der vollbeherrschten Auslandsgesellschaften umzusteigen.

4.9.3 Implikationen bzw. Folgen pfadabhängiger Prozesse

Aus dem Zusammenspiel der vorgenannten Einzelmerkmale pfadabhängiger Prozesse resultieren mit der Nichtvorhersehbarkeit, der Inflexibilität und der potenziellen Ineffizienz von Prozessen drei Implikationen bzw. Folgen.

- Mit der *Nichtvorhersehbarkeit* von Prozessen ist gemeint, dass ex ante nicht prognostiziert werden kann, welchen Verlauf ein pfadabhängiger Prozess nimmt und zu welchem Ergebnis er führen wird. Obwohl die positiven Rückkopplungen eine gewisse Entwicklung wahrscheinlich sein lassen, finden sich an der Wegstrecke pfadabhängiger Prozesse Schlüssel-, Gabelungs- bzw. Bifurkationspunkte („critical junctures“), von denen aus unterschiedliche weitere Prozessverläufe erfolgen (Ackermann 2001).
- *Inflexibilität* charakterisiert die Eigenschaft eines pfadabhängigen Prozesses, ein einmal erreichtes Gleichgewicht nicht von alleine wieder zu verlassen. Hat sich bspw. ein bestimmter technologischer Standard herausgebildet oder ist ein bestimmtes institutionelles Arrangement existent geworden, dann wird dieser(s) sehr wahrscheinlich nicht bald wieder aufgegeben (Schäcke 2006). Damit ist das betrachtete System jedoch nicht völlig erstarrt; es ist lediglich so, dass sich die direktionale Richtung des Verlaufes, auf dem sich das System entwickelt, nicht mehr wesentlich verändert. Diese Art der Inflexibilität ist vorrangig darin begründet, dass in pfadabhängigen Systemen der Kontext-Gestaltungs-Zusammenhang viel schwächer ausgeprägt ist als derjenige zwischen dem bisherigen Prozessverlauf und der aktuell bestehenden Gestaltung.
- *Potenzielle Ineffizienz* bringt zum Ausdruck, dass die sich im Prozessablauf herausbildenden Systemzustände bzw. -gestaltungen im jeweils herrschenden Kontext *nicht notwendigerweise* zu positiven Ergebnissen führen werden. Auf den Stufen bzw. am Ende pfadabhängiger Prozesse *können* sich also Zustände und Gestaltungen befinden, die nicht zu den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen des Systems passen. Oder nochmals sprachlich gewendet: Unerwünschte Tatsachen sind *möglich* und *können* von Dauer sein. Da pfadabhängige Prozesse sowohl zu effizienten als auch ineffizienten Zuständen bzw. Gestaltungen führen *können*, darf Pfadabhängigkeit nicht mit Ineffizienz gleichgesetzt werden; es *kann* zu Ineffizienz kommen (Ackermann 2001) (die Gefahr der unzulässigen Gleichsetzung des Pfadabhängigkeitsphänomens mit Ineffizienz rührt wohl daher, dass dieses Phänomen üblicherweise mit Beispielen ineffizienter, sich fernab vom Optimum entwickelnder Prozesse illustriert wird, weil es bei pfadabhängigen Prozessen, die optimal im Sinne von effizienzstiftend ablaufen, nicht geklärt werden kann, ob sie durch

*Drei
Implikationen*

*Nichtvorher-
sehbarkeit*

Inflexibilität

*Potenzielle
Ineffizienz*

Zwei weitere Kernaspekte

Pfadabhängigkeit oder durch eine jederzeit vollständig geglückte Anpassung des Systems an seine Umwelt verursacht worden sind).

Überdies sind mit „small historic events“ und „lock-ins“ noch zwei weitere Kernaspekte des Pfadabhängigkeitsphänomens zu erläutern, um das Argumentationsgerüst der Pfadabhängigkeitstheorie hinreichend verstehen zu können:

Small historic events

■ Wie oben dargelegt erlangt der Verlauf pfadabhängiger Prozesse an Schlüssel-, Gabelungs- bzw. Bifurkationspunkten eine Veränderung bzw. Gerichtetheit. An diesen Punkten sind sich die Entscheidungsträger üblicherweise nicht bewusst, dass sie strategische, grundlegende, „große“ Entscheidungen treffen. Vielfach meinen sie, nur relativ unerhebliche Entscheidungen zu treffen oder es sind sogar lediglich Zufälle an der „Wegstrecke“ der Entwicklungsbahn, sogenannte „small historic events“ (Arthur 1989), welche die Richtung und Geschwindigkeit des nachfolgenden, sich erst allmählich abzeichnenden Pfades wesentlich bestimmen. Diese „small historic events“ werden freilich „von der Prozessdynamik nicht vergessen“ (Wetzel 2005, S. 7). Ab dem Zeitpunkt ihres Auftretens findet eine Konvergenz in die Richtung einer Alternative aus dem zuvor reichhaltigeren Spektrum an Möglichkeiten statt (Mahoney 2000). An diesen Punkten gilt die Aussage „kleine Ursachen große Wirkungen“ (Schäcke 2006, S. 28) in besonderem Maße.

Lock-in

■ Schließlich wird mit dem Begriff des „lock-in“ ein Zustand totaler Inflexibilität bzw. eines vollständigen Gefangenseins auf einem Pfad charakterisiert (Ruttan 1997). Schreyögg, Sydow und Koch (2003, S. 262) umschreiben „lock-ins“ als Arten einer Verriegelung, welche aus „sich selbst verstärkenden Effekten spiralförmiger Dynamik“ resultieren. Die Gefahr eines „lock-in“ besteht insbesondere dann, wenn sich ein System in einem ineffizienten Gleichgewicht eingependelt hat. Beispiele aus dem Managementbereich bestehen in Führungskräften, die aufgrund eines zwanghaften Gruppendenkens über keinerlei strategische Beweglichkeit mehr verfügen oder in investierten Geldern, die in den traditionellen Geschäftsbereichen von Unternehmen gefangen sind (Geißler 2007). Bisweilen werden für das Lock-in-Phänomen sinngleich die Begriffe „Rigiditäten“ und „Irreversibilitäten“ verwendet (Schreyögg/Sydow/Koch 2003).

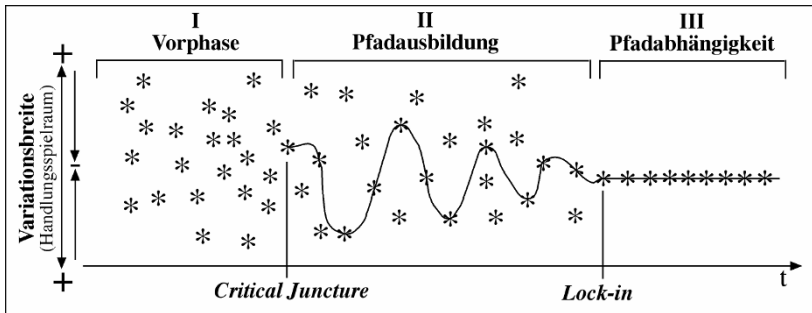
Berliner Pfad„modell“

Die für pfadabhängige Prozesse typische Verlaufsform haben Schreyögg, Sydow und Koch (2003; ähnlich Sydow/Schreyögg/Koch 2009) visualisiert (vgl. Abbildung 4-24). Diese Visualisierung stellt jedoch kein Modell im üblichen Sinn dar, weil sie keine Variablenbeziehungen inhaltlich spezifiziert, sondern lediglich eine grafische Verdeutlichung darstellt, die aufzeigt, dass die Streuung im Bereich der Ausprägung des jeweiligen Untersuchungsbereichs über die Zeit hinweg zurückgeht und dass in diesem Pro-

zess des Varianzverlustes zu bestimmten Zeitpunkten (critical juncture, lock-in) qualitative Änderungen eintreten.

Konstitution und Entwicklung von Pfaden

Abbildung 4-24



In der ersten, der Vorphase ist das Systemverhalten noch breit gestreut; es folgt keinem Muster. Aufgrund der extremen Variationsbreite sind noch keine Entwicklungspfade ersichtlich. Ab dem Zeitpunkt des Gabelpunkts („critical juncture“) geht die Verhaltensvielfalt zurück und es bildet sich ein begrenzendes Ordnungsmuster des Verhaltens heraus. Ab dem Lock-in-Zeitpunkt ist die noch bestehende Verhaltensvariation völlig zurückgegangen; das Verhalten ist gänzlich vereinheitlicht (vgl. zu Einzelheiten Schreyögg/Sydow/Koch 2003).

4.9.4 Erscheinungsformen von Pfadabhängigkeit im Bereich der Führung und Organisation von Unternehmen

Eine Verwendung des pfadabhängigkeitstheoretischen Argumentationsmusters zur Erklärung von Formen der Führung und Organisation von Unternehmen erscheint insofern geboten, als in dessen Rahmen vergangenheitsbedingte Phänomene wie individuelle und organisatorische Handlungsrou-tinen, bürokratisches Beharrungsvermögen oder institutionelle Trägheit häufig anzutreffende Erscheinungen sind. Ähnlich wie im technischen Bereich, in dem sich mit dem VHS-Video-System, dem IBM-DOS-Standard, dem Microsoft Internet Explorer oder dem Windows-Betriebssystem technologisch suboptimale gegenüber technologisch überlegenen Standards durchgesetzt haben, finden sich in der Unternehmenswirklichkeit Fälle, in denen

Beispiele aus dem technologischen Bereich

Ungeprüfte Beispiele von Pfadabhängigkeit im Managementbereich

eine Form des Verhaltens Persistenz erlangt hat, obwohl ihre Überlegenheit zumindest in Frage zu stellen ist, wenn nicht sogar als widerlegt gelten muss.

Zwischenzeitlich sind in der Tat verschiedene führungsbezogene und organisatorische Gestaltungsbereiche identifiziert worden, bei denen Pfadabhängigkeit vorliegen zu sein scheint. Bei einigen dieser Bereiche fehlt allerdings noch ein hinreichender empirischer Beleg. Analogie und Plausibilität beherrscht das Geschäft. So verweisen Schreyögg, Sydow und Koch (2003) auf den Strategie-Struktur-Zusammenhang, in dessen Rahmen die sogenannte Strategy-follows-Structure-These (Rumelt 1974) angibt, dass die in den Unternehmen eingerichteten Organisationsstrukturen prokrustesbettartig die Freiheit zukünftiger Strategieentwürfe begrenzen. Weiterhin nennen sie das Phänomen der „dominant logic“ (Bettis/Prahalad 1995), von einem Theory-X-Menschenbild induzierte teufelskreisartige Prozesse (McGregor 1960), das Verharren in einschleifigen Formen des Lernens (Argyris 1976), das im Bereich des Innovationsmanagements diskutierte Konzept der Kernrigiditäten (Leonard-Barton 1992) sowie die von Miller (1993) beschriebene Architektur der Einfachheit (vgl. Abschnitt 4.5), die allesamt auf eine historisch motivierte Unbeweglichkeit von Unternehmensführungshandlungen hinweisen. In ähnlich spekulativer Form bringt Wolf (2009) zum Ausdruck, dass in den Internationalisierungsprozessen von Unternehmen pfadabhängige Momente bedeutsam sind (Holtbrügge 2006). Die nachfolgende Box 33 enthält das Beispiel des Unternehmens Polaroid, welches über viele Jahr hinweg ebenfalls einen Prozess der „freiheitsbegrenzten Entwicklung“ durchlaufen hat.

Box 33

Pfadabhängigkeit in der Praxis: Polaroid

Die Polaroid Corp. wurde 1937 durch Edwin Land und dem Harvard-Professor George Wheelwright III gegründet. Auf der Basis der 1932 von Land entdeckten polarisierenden Folien gelang es dem zunächst kleinen Unternehmen, 1948 die erste Sofortbildkamera der Welt zu entwickeln und am Markt anzubieten. Bereits acht Jahre später waren 1 Million Polaroid-Kameras abgesetzt und die Zukunft des Unternehmens schien gesichert. Bis Mitte der siebziger Jahre stieg Polaroid sogar zum weltweit zweitgrößten Fotounternehmen auf. Die Polaroid-Sofortbildkamera war die meistverkaufte Kamera der Welt. Doch bereits in den achtziger Jahren geriet das Unternehmen in eine schwere Krise. Im Jahr 2001 musste die Polaroid Corp. sogar Gläubigerschutz anmelden. Wie konnte aus einem Pionier der Sofortbildfotografie innerhalb von 20 Jahren ein insolventes Unternehmen werden? Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich, dass die Krise des Unternehmens nicht unwesentlich aus dessen pfadabhängigem Entwicklungsprozess resultiert.

Die zukunftsprägende strategische Ausrichtung der Polaroid Corp. erfolgte durch den Gründer Edwin Land. Grundlage der Unternehmensentwicklung war seine Entdeckung des ersten synthetisch polarisierenden Materials, welches das Licht so filtert, dass es nur dann „durchgelassen“ wird, wenn es der Polarisierung der Scheiben entspricht. Für diese Polarisationsfolien erhielt Land 1933 ein Patent. Diese Entwicklung beeinflusste nicht zuletzt deshalb das Unternehmen Polaroid nachhaltig, weil Land mehr als 40 Jahre dessen Präsident, Geschäftsführer und Forschungsleiter war. Die Folien wurden während dieser Zeit in Fahrzeugscheinwerfern, Sonnenbrillen oder Fotokameras verwendet. Bereits zwei Jahre nach der Gründung des Unternehmens wurden über zwei Millionen Sonnenbrillen von Polaroid verkauft. Zu diesem Zeitpunkt war die Entwicklung des Unternehmens noch offen und es war nicht möglich, eine Vorhersage darüber zu treffen, in welche Richtung sich das Unternehmen in den Folgejahren entwickeln würde. Zu diesem Zeitpunkt waren verschiedene Ergebnisse am Ende des Pfades denkbar. Daher bestanden damals Nonergodizität und Nichtvorhersagbarkeit.

Im Mittelpunkt von Lands Denkwelt stand das Bemühen um eine ständige Hervorbringung technologischer Neuerungen. Land drängte die Wissenschaftler seines Unternehmens, sich intensiv um den Bereich „polarisierende Folien“ zu kümmern. Hier findet bereits eine trichterförmige Einschränkung der weiteren Entwicklungsmöglichkeiten statt, weil der Forschungsbereich auf polarisierende Folien konzentriert wurde.

Den Anstoß zur Entwicklung der Sofortbildfotografie erhielt Land 1943 durch die Bemerkung seiner dreijährigen Nichte, die sich darüber beschwerte, dass sie das von ihr gemachte Foto nicht sofort sehen könne. Aus diesem Wunsch entstand innerhalb einer Stunde ein erstes gedankliches Konstrukt.

Innerhalb von vier Jahren gelang es Polaroid, die Dunkelkammer in die Kamera zu integrieren. Es kam erstmals ein Schnellentwicklungsverfahren des Filmes zum Einsatz, welches es ermöglichte, sofort das belichtete Negativ auf ein Positiv zu übertragen. Die Entwicklerpaste wurde beim Herausziehen des Bildes aus der Kamera zwischen das Positiv und das Negativ gebracht, und nach 60 Sekunden erhielt man ein fertiges Foto. 1947 stellte Land die erste Sofortbildkamera der Welt der Optical Society of America vor. Das besondere hieran war weniger die Kamera als vielmehr der neuartige Film mit integrierter Dunkelkammer. Ein Jahr später wurde in einem Supermarkt der Jordan Marsh Company in Boston die erste Polaroid Sofortbildkamera, Modell 95, für 90 US-\$ zum Verkauf angeboten. Die Erfindung der Sofortbildkamera und des entsprechenden Zubehörs versprach besonders viel Spaß beim Fotografieren im Vergleich zur Standardkamera. Daher wurde die Sofortbildkamera weniger als Substitut für bestehende Kameras gesehen, sondern vielmehr als zusätzliche „Spaßkamera“. Durch diese Erfindung gelang es Land, den bestehenden Markt im Sinne von Polaroid zu erweitern. Der Markenname Polaroid wurde hierdurch gestärkt, und er steht heute noch als Synonym für Sofortbildkameras. Aufgrund des großen Erfolges der Sofortbildkameras konzentrierte sich die Forschung von Polaroid immer mehr auf dieses Gebiet. Dieser Prozess wurde durch erste, nachhaltig positive Rückkopplungen verstärkt und kann daher als critical juncture angesehen werden, welches die erste Phase der Pfadentstehung abschließt.

Die Erfindung der Sofortbildkamera beflügelte den Unternehmenserfolg durch die erfolgreiche Einführung am Markt, der sehr schnell wuchs. Nur zehn Jahre nach

der Erfindung der ersten Sofortbildkamera war sie die meistverkaufte Kamera der Welt. Durch die ständige Pionierforschung in diesem Bereich gelang es Polaroids Wissenschaftlern, sich 238 US-Patente bis Ende 1959 zu sichern. Über 100 der Patente sind allein dem Gründer Land zuzurechnen.

Durch positive Rückkopplungen konnte Polaroid in den Folgejahren diese Pionierstellung sichern bzw. weiter auszubauen. Die gute Forschungsarbeit war die Grundlage für den Schritt zum Pionier im Sofortbildbereich und den erfolgreichen Eintritt in den Fotomarkt. Hieraus resultierten höhere Verkaufszahlen und Gewinne, die wiederum in die Forschung als Grundlage des Erfolges investiert wurden. Aufgrund des besonderen „Fun“-Faktors verbrauchten Polaroid-Kunden mehr Filme als Kunden mit einer Standardkamera. So waren die Umsätze von 1,5 Mio. US-\$ im Jahr 1948 auf 800 Mio. US-\$ in 1976 gestiegen, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 25 % entspricht. Damit zusammenhängend erfolgte eine Gewinnsteigerung von ca. 17 % pro Jahr. Die positiven Rückkopplungen intensivierten sich in der Folge mit jeder weiteren erfolgreichen Innovation. Es kam zu einem sich selbst verstärkenden Kreislauf zwischen der Forschungsarbeit und dem Erfolg am Markt. In den folgenden Jahren wurden mit immer größerem Aufwand und in immer kürzeren zeitlichen Abständen verschiedene neue Modelle entwickelt und in den Markt eingeführt, was zu einem Ausbau der führenden Stellung in diesem Marktsegment führte. Über Patente wurde ein entsprechender Schutz des Unternehmens gegen Konkurrenten und insb. die Imitation von Polaroid-Erfindungen erwirkt. Diese Strategie wurde explizit von 1976 bis 1985 betrieben. So wurde z. B. Kodak gerichtlich die Entwicklung bestimmter patentgeschützter Sofortbildkameras verboten. Polaroid konnte somit seine Marktstellung in diesem Bereich ausbauen.

Der Beginn der eigentlichen Abhängigkeit vom eingeschlagenen Pfad wird durch Polaroids Konzentration auf den Sofortbildmarkt beschrieben. Durch diese einseitige Ausrichtung des Unternehmens und seiner Forschung und ein spezielles Zielsegment kam es zu einem Lock-in, was zunächst keine negativen Konsequenzen für das Unternehmen hatte. Ende der siebziger Jahre schien noch alles zu stimmen. Polaroid war ein forschungsintensives Unternehmen, das mit immer neuen Innovationen in immer kürzeren Abständen seine führende Stellung im speziellen Zielmarkt behauptete. Polaroid erhielt auch zu dieser Zeit zahlreiche Patente im Bereich der Sofortbildfotografie und es wurde auf diesem Gebiet weiterhin intensiv geforscht, stets getrieben von der positiven Grundeinstellung des Gründers Land, der Optimismus als moralische Pflicht bezeichnete.

Land zögerte selten, risikoreiche Langzeit-Projekte zur Produktentwicklung durchzuführen. Die Wissenschaftler seines Hauses hielt er für befähigt, jedes technische Problem zu lösen. In einem 1975 gegebenen Interview sagte Land, dass weder Verkaufsmanager noch die erste Reaktion des Marktes bzw. der Konsumenten auf eine Innovation zuverlässige Indikatoren seien, welchen Nutzen ein Produkt für den Kunden habe. Den Wert für die Kunden könne man nur erkennen, wenn ein neues Produkt erstmals am Markt eingeführt und nach ein paar Jahren geprüft werde, ob sich der Aufwand gelohnt habe. Dies verdeutlicht Lands grundlegende Einstellung, dass jede technologische Neuerung einen Konsumentenwunsch bediene. Den tatsächlichen Marktpräferenzen maß er nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Die auf dieser Grundeinstellung beruhenden vorgestellten technologiegetriebenen Innovationen wurden dabei immer spezieller und teilweise auch absurder. Entwickelt wurde z. B. eine Sofortbildkamera, mit der riesengroße Auf-

nahmen von Gemälden gemacht werden konnten, für die im Vatikan ein großer Bedarf bestand, sonst aber kaum. 1978 wurde der Sofortbild-Colorfilm Polavision eingeführt, mit dem ca. 2 ½ Minuten lange Filme gedreht und nach ca. 2 Minuten vorgeführt werden konnten.

Beide Neuprodukte bedienten lediglich einen kleinen Käuferkreis, wodurch ihr Absatzpotenzial stark eingeschränkt war. Polavision konnte sich bei kommerziellen Filmaufnahmen gegen die aufkommenden Videocameras nicht durchsetzen. In diesen Produktentwicklungen, die zwar technologisch hoch innovativ, aber nicht nah genug an den Marktbedürfnissen orientiert waren, zeigt sich erstmals ein Abdriften Polaroids vom relevanten Markt. Aufgrund der stark forschungslastig, technologisch ausgerichteten Unternehmensstruktur wurden Marketing und andere Bereiche wie z. B. Produktion vernachlässigt. Die Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens bewirkt hatten, nämlich die ständige Forschung und Weiterentwicklung im Sofortbildbereich, führten zu einer überzogenen Verfolgung dieser Strategie und schließlich zum Niedergang des Unternehmens.

Quellen: Miller 1990; Polaroid 1995 ff.; McElheny 1999; o. V. 2006x; o. V. 2006y; Polaroid 2006.

Im Nachfolgenden soll auf einige empirische Forschungsprojekte hingewiesen werden, die im Rahmen des vorgenannten Berliner Graduiertenkollegs entstanden sind und erste Hinweise für die Existenz von Pfadabhängigkeit im Bereich der Führung und Organisation von Unternehmen liefern. Blinn (2009) beschäftigt sich mit der (Nicht-)Synchronisierung von Spielfilmen, die im fremdsprachigen Einzugsbereich entstanden sind. Dabei wird der für den deutschsprachigen Bereich typische Sonderweg der Synchronisierung mit historischen Ereignissen, die sich zur Zeit des Nazideutschlands ereigneten, sowie mit der nachfolgenden Existenz selbstverstärkender Effekte erklärt. Holtmann (2009) weist auf Pfadabhängigkeit im Bereich der strategischen Entwicklung des Bertelsmann Buchclubs hin. Dessen grundsätzliche Geschäftsstrategie ist über 50 Jahre trotz zum Teil massiver wirtschaftlicher Schwierigkeiten kaum verändert worden. We von der Pfadabhängigkeitstheorie vermutet war das Zusammenspiel von unterschiedlichen positiven Rückkopplungsschleifen für die strategische Rigidität ursächlich. Lüttel (2009) wendet sich der existenziellen Krise der Bankgesellschaft Berlin im Jahr 2001 zu. Der Analyse zufolge haben systemische Kräfte und prozessuale Dynamiken die Krise mitverursacht. Im Zeitablauf entwickelte sich eine selbstverstärkende Dynamik im strategischen Entscheidungsprozess der Bank, die zu einer sukzessiven Akkumulation von Verlustrisiken durch risikoreiche Geschäfte sowie zu einem immer kleiner werdenden strategischen Entscheidungsspielraum geführt hat. Schüßler (2009) erforscht die Entwicklung und den Niedergang der deutschen Bekleidungsindustrie in der Nachkriegszeit. Starke Kooperationsbarrieren und ein einseitiger Fokus auf die Optimierung von Produktionskosten haben branchenweit zu einem

*Gepriüfte
Beispiele von
Pfadabhängigkeit
im Managementbereich*

Verlust an Innovationskraft beigetragen. Insgesamt geben diese und andere Arbeiten zu der Vermutung Anlass, dass die Führungs- und Organisationsentscheidungen von Unternehmen in der Tat durch das Pfadabhängigkeitsphänomen durchtränkt sind.

4.9.5 Ursachen von Pfadabhängigkeit

Oben wurden positive Rückkopplungen und „lock-ins“ als wichtige Treiber des Aufkommens pfadabhängiger Prozesse genannt. Da diese jedoch aggregierte und damit wenig differenzierte Argumente darstellten, bedürfen sie einer inhaltlichen Konkretisierung. Es ist zu klären, welche genauen Gründe nun zu Pfadabhängigkeit, insbesondere zu dem Auftreten von „Selektionsanomalien“ (Beyer 2005, S. 7) führen können.

Skalenerträge

■ *Skalenerträge* werden häufig als Ursache von Pfadabhängigkeit genannt. Sie können sowohl bei technologischer als auch bei institutioneller Pfadabhängigkeit auftreten. Zu unterscheiden ist dabei zwischen statischen und dynamischen Skalenerträgen (Schäcke 2006). Erstere beinhalten einfache Fixkostendegressionseffekte. Wenn Technologien bzw. führungs- und organisationsbezogene Gestaltungen, für deren Entstehung hohe Entwicklungskosten erforderlich waren, in großer Stückzahl produziert werden, können diese Kostenblöcke auf die vielen produzierten Einheiten aufgeteilt werden. Dynamische Skalenerträge entstehen dadurch, dass mit zunehmender kumulierter Ausbringungsmenge die Produktionsabläufe effizienter gestaltet werden können. Statische und dynamische Skalenerträge können dazu führen, dass Unternehmen, die als erste am Markt sind, gegenüber den Wettbewerbern einen Vorteil haben, der sich selbst verstärkt: Aufgrund ihrer Kostenvorteile sind sie eher als die Konkurrenz in der Lage, Verbesserungen vorzunehmen und die Kosten weiter zu senken (Ackermann 2001). Insgesamt gesehen entsteht skalenertragsbasierte Pfadabhängigkeit, weil im Falle der Beibehaltung einer Technologie bzw. einer Gestaltungsform die positiven Kosteneffekte immer größer werden und deshalb von dieser nicht abgewichen wird. Deshalb dürften Skalenerträge tendenziell zu positiver, effizienter Pfadabhängigkeit führen.

Netzwerk-externalitäten

■ Von *Netzwerkexternalitäten* wird gesprochen, wenn der anwenderseitige Nutzen einer bestimmten Technik oder Gestaltungsform mit der Zahl ihrer Verbreitung steigt. Bisweilen wird der Telekommunikationsbereich als Beispiel für Netzwerkexternalitäten genannt: Je größer die Zahl der Anschlüsse ist, desto größer sind die Kommunikationsmöglichkeiten für den Einzelnen (Ackermann 2001). Als Folge verfestigt sich diese Technologie nicht nur, sondern sie breitet sich noch weiter aus. Analoges gilt für

Institutionen und Organisationen: Je mehr dort ein bestimmtes Verfahren genutzt wird, desto attraktiver wird es und desto eher wird es beibehalten (Werle 2007). Wenn zum Beispiel in einem Konzern die Zahl der Teilgesellschaften, die ein bestimmtes Kennzahlensystem verwendet, steigt, dann steigt der Nutzen, der aus der Anwendung dieses Systems gezogen werden kann, überproportional, weil zunehmende Möglichkeiten zur Informationsaggregation entstehen.

- *Lerneffekte und Quasi-Irreversibilität* von Investitionen umschreibt den Tatbestand, dass die Anwender eine bestimmten Technologie bzw. einer bestimmten Gestaltung im Laufe ihrer Anwendung immer besser mit dieser zurechtkommen und es ihnen zunehmend schwerer fällt, auf eine andere Technologie bzw. Gestaltung umzulernen (David 1985; Sydow/Schreyögg/Koch 2009). Demgegenüber fällt es Personen, welche keine Erfahrung mit der erstgenannten Technologie bzw. Gestaltung haben, leichter, die neue Technologie bzw. Gestaltung zu erlernen. Der im Zusammenhang mit bestimmten Technologien bzw. Gestaltungen erforderliche Lernaufwand hängt also wesentlich von der Ablaufsequenz ab (Beyer 2005) und tendenziell neigen Personen dazu, bei der ursprünglich erlernten Technologie bzw. Gestaltung zu verharren.
- *Komplementaritäts- und Koordinationseffekte* beruhen auf dem Umstand, dass es mit zunehmender Ausbreitung einer Technologie bzw. Gestaltung zunehmend attraktiver wird, zu ihr komplementäre bzw. kompatible Produkte herzustellen. Diese machen die Technologie bzw. Gestaltung noch anziehender. Zu denken ist bspw. an Anwendungssoftware, die speziell auf der Basis von Microsoft Windows entwickelt wurde. Hierdurch entstehen Kostenvorteile und zusätzliche Marktpotenziale für beide Interaktionspartner. Ähnlich verhält es sich mit Regeln in Organisationen: Dort bestehen üblicherweise vielfältige Interdependenzen zwischen den in ihnen etablierten Regeln und dies bewirkt, dass die Entscheidungsträger zögern, einzelne Regeln zu verändern, weil sie ungeahnte Auswirkungen auf andere Regeln befürchten. Je stärker Technologien (Gestaltungen) aufeinander bezogen sind, desto fester etabliert sie sich (Werle 2007; Sydow/Schreyögg/Koch 2009). In einer ähnlichen Weise sieht North (1990) einen „Wechselbezug von Institutionalisierungsprozessen“. Komplementaritäts- und Koordinationseffekte entstehen somit aufgrund des Systemcharakters, einer vielschichtigen „interrelatedness“ zwischen den Technologien bzw. Gestaltungen.
- Die Pfadabhängigkeit von Technologien und Gestaltungen kann auch in *Macht, Normen und Traditionen* (vgl. Abschnitt 3.6) begründet sein (Piereson 2000a, 2000b; Mahoney 2000). Danach erfolgt eine dem bisherigen Pfad entsprechende Entwicklung, weil dies den Interessen, Normen und Traditionen der dominierenden Akteure dient bzw. entspricht. Die Bei-

*Lerneffekte
und Quasi-
Irreversibilität*

*Komplementari-
täts- und Koor-
dinationseffekte*

*Macht, Normen
und Traditionen*

Kognitive Prozesse

behaltung des bisherigen Handlungsmusters stärkt wiederum ihre Machtposition. Dieses Ursachenbündel spielt insbesondere im Zusammenhang mit der Pfadabhängigkeit von Institutionen eine große Rolle, weil in diesen nicht nur ökonomische Effizienz, sondern auch politische und soziale Zielkategorien (vgl. Abschnitt 4.7) ausschlaggebend sind.

Adaptive Erwartungen

- Schreyögg, Sydow und Koch (2003) weisen auf *kognitive Prozesse* als Pfadabhängigkeitsstifter hin. Hierbei werden Verfestigungen auf der Basis der Selektionsnotwendigkeit als Voraussetzung für Wahrnehmung und Reflexion erklärt. Im Kreise der Entscheidungsträger beginnt eine kognitive Landkarte (vgl. Abschnitt 4.6.2) zu dominieren, welche andersartige Lösungen unterdrückt, selbst wenn diese ein hohes Zielerreichungspotenzial versprechen.
- Schließlich können einmal eingeschlagene Pfade aber auch deshalb resistent sein, weil im Kreise der Anwender einer Technologie oder Gestaltung die Erwartung besteht, dass diese sich weiter ausbreiten und deshalb wohl bei den Anwendern eine weitere Nutzensteigerung eintreten wird. Diese Wirklogik wird gemeinhin als *adaptive Erwartung* sowie als „Erwartungserwartung“ bezeichnet. Schreyögg, Sydow und Koch (2003) sind skeptisch, ob mit derartigen Erwartungen ein eigenständiger Verursachungsfaktor von Pfadabhängigkeit oder lediglich ein Verstärkungsfaktor gegeben ist, der die anderen kausal wirkenden Kräfte unterstützt. Gleichwohl sind derartige kognitiv-kulturell-soziale Begründungen von Pfadabhängigkeit insbesondere von Douglass North (1990) in den Vordergrund seiner Arbeit über institutionellen Wandel gerückt worden.

Während die erstgenannten Ursachen sowohl zu effizienten als auch zu ineffizienten Formen der Pfadabhängigkeit führen können, ist zu vermuten, dass insbesondere Macht, Normen und Traditionen sowie kognitive Prozesse vorrangig ineffiziente Entwicklungen auf den Weg bringen.

4.9.6 Ansätze zur Identifikation und Brechung ineffizienter Pfade

Wie oben dargelegt kann Pfadabhängigkeit sowohl effizient als auch ineffizient sein. Es versteht sich von selbst, dass die letztgenannte Form nicht tatenlos hingenommen, sondern durch geeignete Maßnahmen vermindert werden sollte. Von der Fachgemeinschaft (z. B. Schreyögg/Sydow/Koch 2003; Beyer 2005) sind zwischenzeitlich verschiedene Vorschläge unterbreitet worden, um ineffiziente Pfade zu identifizieren und zu brechen (Sydow/Schreyögg/Koch 2009). Eine zielführende Nutzung dieser „Interventionsstrategien“ wird für möglich gehalten, weil Pfadabhängigkeiten nicht als natur-

gesetzlich-zwangsläufige Gegebenheiten, sondern als kulturelle Artefakte (Schreyögg/Sydow/Koch 2003) erachtet werden. Der Begriff der „Pfadbrechung“ wird dabei bewusst gewählt, um das aktive Zutun der Akteure zur Beendigung bzw. Abmilderung eines unvorteilhaften Pfades zu verdeutlichen.

Am Anfang derartiger Interventionsstrategien muss die Identifikation ineffizienter Pfadabhängigkeiten stehen. Eberl (2008) spricht in diesem Zusammenhang von einem *Pfadmonitoring*, in dessen Rahmen zu untersuchen ist, ob sich im Unternehmen auf Prozessen der Selbstverstärkung beruhende Bahnen der Systementwicklung abzeichnen, die in den Bereich des Nachteiligen führen. Hierbei ist insbesondere zu prüfen, ob die etablierten Erfolgspfade weiterhin ihre Gültigkeit haben oder ob sie wegen veränderter Bedingungen dysfunktional zu werden drohen und deshalb verändernder Maßnahmen bedürfen (Eberl 2008). Sind Trajektorien ersichtlich, dann ist eine Pfaderklärung erforderlich, denn ohne eine Ermittlung der Logik des betreffenden Pfades ist eine Pfadbrechung nicht möglich (Schreyögg 2008).

Das eigentliche Vorhaben der Pfadbrechung hat die Wiederherstellung einer Wahlsituation (Schreyögg 2008) zum Ziel. Hierfür stehen mit dem diskursiven, dem verhaltensbezogenen, dem systemischen und dem ressourcenbezogenen vier sich ergänzende Ansätze zur Verfügung, die mit der Pfadkreation abzurunden sind:

- Beim *diskursiver Ansatz* werden die Pfadabhängigkeit und die Möglichkeiten der Pfadbrechung auf die Agenda von Meetings und Konferenzen gesetzt und diskutiert. Es werden aktuelle Problemlösungen in Frage gestellt und Argumente für eine neue Alternative ins Feld geführt (Sydow 2008). Dieser Ansatz beruht auf der Idee, dass durch Einsicht eine Pfadöffnung geschehen kann (Schreyögg/Sydow/Koch 2003). Um die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung alternativer Perspektiven zu steigern, empfiehlt sich die Hinzuziehung unternehmensexterner Personen. Schreyögg, Sydow und Koch (2003) weisen auf die besondere Rolle des mittleren Managements im Zusammenhang mit Pfadbrechungen hin.
- Der *verhaltensbezogene Ansatz* fußt auf der Vermutung, dass Pfadabhängigkeiten vielfach auf emotionalen, sich selbst verstärkenden Effekten beruhen und er strebt demzufolge eine Pfadbrechung durch ein Auflösen emotionaler Sperren an. Es wird nicht auf Diskussion, sondern auf ein Emotionalisieren und Dramatisieren der aktuellen Lösung sowie möglicher Alternativen gesetzt (Sydow 2008), was im Wesentlichen den Ansätzen einer charismatischen Transformation entspricht (Schreyögg/Sydow/Koch 2003).

Pfadmonitoring

Diskursiver Ansatz

Verhaltensbezogener Ansatz

**Systemischer
Ansatz**

- Wird der *systemische Ansatz* gewählt, dann stehen nicht Individuen und deren Verhalten, sondern die Strukturen des Systems und deren Reproduktion durch die Systemmitglieder im Mittelpunkt der Pfadbrechungsversuche. Statt durch Argumente bzw. Emotionen werden die Strukturen (in ihrer Reproduktion) durch zum Beispiel paradoxe Interventionen zu verändern versucht (Sydow 2008). Pathologische Systeme tendieren in starkem Maße dazu, ihre rekursiven Schleifen zu verteidigen und diese sollen hier aufgebrochen werden (Schreyögg/Sydow/Koch 2003).

**Ressourcenbezo-
gener Ansatz**

- Beim *ressourcenbezogenen Ansatz* wird die gezielte Umlenkung von Ressourcen zum Zwecke der Pfadbrechung genutzt. Während dem alten, pfadabhängig gewordenen Problemlösungsmuster Ressourcen entzogen werden, werden dem neuen, als überlegen erachteten Entwicklungsmuster Ressourcen zugeführt (Sydow 2008). Im Mittelpunkt dieser Ressourcensteuerung können dabei sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen stehen.

Pfadkreation

- Während die vorgenannten Ansätze vorwiegend ein Zurückdrängen festgefahrener Pfade zum Ziel haben, strebt die Idee der *Pfadkreation* ein bewusstes Abweichen („mindful deviation“) von einem bestehenden Pfad und die Schaffung eines neuen Pfades an (Garud/Karnøe 2001). Einzelheiten dieses Bemühens werden im einschlägigen Schrifttum (Schreyögg/Sydow/Koch 2003) diskutiert.

Bei einer retrospektiven Betrachtung der vorgeschlagenen Pfadbrechungsmethoden fällt auf, dass diese fast durchweg jenen gleichen, die aus der Literatur zur Überwindung von Widerstand in Organisationen schon seit langem bekannt sind.

4.9.7 Abgrenzung der Pfadabhängigkeitstheorie zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Das Bemühen um eine Abgrenzung der Pfadabhängigkeitstheorie zu verschiedenen der zuvor behandelten Theorien ist mit dem Problem behaftet, dass Pfadabhängigkeit implizit in den Prämissenkranz mehrerer Theorien integriert worden ist und umgekehrt die Pfadabhängigkeitstheorie verschiedene Argumente dieser Theorien in sich aufgenommen hat. Oberflächlich betrachtet zeigt sich dies bereits daran, dass in den unmittelbar vorausgehenden Textpassagen wiederholt Querverweise zu den anderen in diesem Buch dargelegten Theorien vorgenommen wurden. Es können also zahlreiche inhaltliche Brücken geschlagen werden. Gleichwohl kann es im Nachfolgenden nicht darum gehen, sämtliche Organisations-, Management- und

Unternehmensführungstheorien der Pfadabhängigkeitstheorie gegenüberzustellen; einbezogen werden sollen lediglich die Situationstheorie, die verhaltenswissenschaftliche Theorie, die Machttheorie, die Evolutionstheorie, der institutionalistische Ansatz sowie der ressourcenbasierte Ansatz, weil bei diesen die Bezüge besonders offensichtlich sind.

Die Situationstheorie und die Pfadabhängigkeitstheorie unterscheiden sich insofern voneinander, als erstere die Ausprägung einer Organisation primär mit deren Rahmenbedingungen und letztere mit deren früheren Ausprägungen und Entwicklungen erklärt. Aufgrund dieses Unterschieds wäre es ein schwerer Fehler, wenn die Pfadabhängigkeitstheorie lediglich als eine historisierende Variante der Situationstheorie begriffen würde. Sie geht nämlich über eine Rückdatierung kausaler Mechanismen in weiter zurückliegende Zeiträume hinaus und verweist darauf, dass „path dependence is different from past-dependence“ (Bach 2008, S. 50). Die verhaltenswissenschaftliche Theorie und die Pfadabhängigkeitstheorie weisen insofern unterschiedliche Argumentationsschwerpunkte auf, als letztere die Trägheit bzw. Verlaufsstetigkeit von Organisationen eben nicht nur mit einem beschränkt-rationalen Verhalten der Entscheidungsträger, sondern mit „inneren Logiken des Entwicklungsprozesses“ erklärt, welche Organisationen in schleichender Form auf eine schiefe Bahn führen können. Trotzdem ist zu konzedieren, dass Pfadabhängigkeit sehr wohl aus Besonderheiten in den Wahrnehmungen der Entscheidungsträger resultieren kann. Noch offensichtlicher sind die zwischen Machttheorie und Pfadabhängigkeitstheorie bestehenden Parallelen. Oben wurde ja bereits dargelegt, dass asymmetrische Machtverteilungen in Organisationen durchaus als möglicher Rückkopplungsmechanismen der Pfadabhängigkeit in Betracht kommen (Schäcke 2006).

Ein Vergleich zwischen Evolutionstheorie und Pfadabhängigkeitstheorie erscheint insofern sehr wichtig, als beide die Entwicklung von Organisationen über die Zeit hinweg thematisieren. Trotz dieser Gemeinsamkeit in den Argumentationsmustern und insb. der Tatsache, dass Pfadabhängigkeit in der Evolutionstheorie eine gewisse Rolle spielt – nach Leipold (1996) impliziert sogar jede evolutionäre Theorie immer auch Pfadabhängigkeit (vgl. Abschnitt 4.3.3) –, wird man jedoch auch hier eine unterschiedliche Akzentsetzung feststellen. So billigt die Evolutionstheorie den Umweltbedingungen eine höhere Prägestkraft hinsichtlich der Ausformungen von Organisationen zu. Diesbezüglich geht sie sogar noch weiter als aufgeklärte Varianten der Situationstheorie (vgl. Abschnitt 3.4.3). Mit Blick auf den institutionalistischen Ansatz bleibt festzuhalten, dass in der Pfadabhängigkeitstheorie das Isomorphismuskonzept (vgl. Abschnitt 4.7.2) in mehrerlei Hinsicht eine Rolle spielt. Einerseits vermuten beide begrenzte Freiheitsgrade hinsichtlich der Ausprägung von Organisationen. Andererseits greifen beide auf das Konzept des Domänenkonsenses zurück.

Situationstheorie

Verhaltenswissenschaftliche Theorie

Machttheorie

Evolutionstheorie

Institutionalistischer Ansatz

Ressourcenbasierter Ansatz

Schließlich bestehen zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und der Pfadabhängigkeitstheorie insofern erhebliche Übereinstimmungen, als der erstgenannte darauf hinweist, dass Wettbewerbsvorteile stiftende Ressourcen typischerweise organisationsspezifisch, also in der Organisation über einen langen Entwicklungsprozess gewachsen sind (vgl. Abschnitt 4.8.4). Dass die Idee der pfadabhängigen Organisationsentwicklung im ressourcenbasierten Ansatz eine Rolle spielt, ist spätestens seit der von Teece, Pisano und Shuen (1997) vorgelegten Schlüsselpublikation offensichtlich. Wörtlich schreiben sie: „What a firm can do and where it can go are ... rather constrained by its positions and paths“ (S. 524).

4.9.8 Kritische Würdigung der Pfadabhängigkeitstheorie

Beurteilung

Die Pfadabhängigkeitstheorie wird, wie alle neu aufkommenden Theorien, kontrovers diskutiert.

Stärken

Einige derjenigen, welche in der Pfadabhängigkeitstheorie eine vielversprechende sozialwissenschaftliche Denkrichtung sehen, verweisen darauf, dass viele der in den Sozialwissenschaften genutzten Theorien dazu neigen, die Geschichtlichkeit sozialer Phänomene zu ignorieren. Die Pfadabhängigkeitstheorie könnte hier Abhilfe leisten (Wetzel 2005). Weiterhin werfe die Pfadabhängigkeitstheorie einen neuartigen Blick auf das Problem der Kausalität, welches insofern besteht, als verschiedene Phänomene wie spontane Koinzidenzen, statistische Seltenheiten oder Singularitäten von ahistorischen Theorien schlecht erklärbar sind und durch die Pfadabhängigkeitstheorie eventuell erklärbar werden (Beyer 2005). Weiterhin erscheint die Pfadabhängigkeitstheorie gerade für die Untersuchung ökonomischer Sachverhalte interessant, weil Märkte erwiesenermaßen unvollkommen und mit Transaktionskosten behaftet sind. Beides bewirkt, dass es im ökonomischen Bereich keine enge Verbindung zwischen Kontext und Gestaltung bzw. keine perfekte Selektion geeigneter Handlungen durch den Kontext gibt, was ökonomischen Institutionen wiederum ermöglicht, sich pfadabhängig zu entwickeln (vgl. auch Bach 2008). Demzufolge wird wenig verwunderlich in der Verlaufsabhängigkeit ein wichtiger Schlüssel zum analytischen Verständnis langfristigen wirtschaftlichen Wandels gesehen (North 1990). Mit Blick auf den Organisationszusammenhang ist der Pfadabhängigkeitstheorie zugute zu halten, dass sie mithilft Ursachen zu klären, die für die Trägheit von Organisationen sorgen können. Insbesondere vermag sie wertvolle Beiträge zur Erklärung des Auftretens von Widerstand in Organisationen und dort bestehender Verfestigungsdynamiken zu leisten (vgl. hierzu insb. die Arbeit von Schäcke 2006).

Diesen Vorzügen ist eine größere Zahl an Einwänden gegenüber zu stellen (vgl. unter anderem Liebowitz/Margolis 1995a, 1995b; Arrow 2000; Crouch/Farrell 2004; Beyer 2005; Wetzel 2005; Werle 2007; Kirchner 2008). So wird der Pfadabhängigkeitsbegriff vielfach nicht hinreichend exakt genug spezifiziert, um hierauf bezogene präzise Analysen betreiben zu können. Auch wird der Pfadabhängigkeitsbegriff zwischenzeitlich sehr inflationär verwendet. Mit seinem Gebrauch wollen manche Diskutanten offenbar die Fähigkeit zu historischem Denken signalisieren. Weiterhin ist in verschiedenen Publikationen die Wirksamkeit der von der Pfadabhängigkeitstheorie herausgestellten Verursachungsfaktoren angezweifelt worden. So ist bspw. Arrow (2000) skeptisch, dass die von der Theorie in den Mittelpunkt gestellten positiven Rückkopplungen Pfadabhängigkeit verursachen würden. Wie sein Erntemaschinenbeispiels zeigt, sind „increasing returns“ in der Tat nicht unbedingt notwendig, um Pfadabhängigkeit zu bewirken (Beyer 2005). Auch würde nicht in allen Branchen eine Tendenz zu steigenden Skalenerträgen bestehen (Ruttan 1997), welche ja eine Voraussetzung für das Auftreten von lock-ins und Pfadabhängigkeit seien. Liebowitz und Margolis (2001) hinterfragen die Wirkungsrichtung des in der Pfadabhängigkeitstheorie vermuteten Zusammenhangs zwischen Absatzmenge und Kosteneinsparungen. Kontrovers diskutiert wird weiterhin, mit welcher Absolutheit im wirtschaftlichen Kontext lock-ins auftreten. Dabei wird die der Pfadabhängigkeitstheorie inhärente Annahme einer dauerhaft starken Unbeweglichkeit als überzogen angesehen. Dass diese Kritik nicht gänzlich von der Hand zu weisen ist, zeigt sich daran, dass viele der in der Literatur gewählten Beispiele eines lock-ins (z. B. VHS, MS-DOS) zwischenzeitlich überholt sind. In diesen Bereichen war die Persistenz bzw. die Prägekraft der Vergangenheit offenbar doch nicht so groß, wie von manchen Pfadabhängigkeitstheoretikern angenommen. Weiterhin ist auch die Gültigkeit des Arguments der adaptiven Erwartungen als Quelle von Pfadabhängigkeiten im sozialen Kontext angezweifelt worden.

Angesichts dieser und anderer Einwände muss die in der Pfadabhängigkeitstheorie formulierte Wirkungsstruktur als noch nicht hinreichend gesichert gelten. Diese Einlassung erscheint beachtenswert, weil das Aussagensystem der Pfadabhängigkeitstheorie bislang vorwiegend durch anekdotische Formen der Evidenz gestützt wird. Insbesondere muss empirisch noch besser untersucht werden, welche faktische Relevanz pfadabhängige Verlaufsformen innerhalb der Gesamtmenge wirtschaftlicher Entwicklungsprozesse haben. In ihrer gegenwärtigen Form legt die Pfadabhängigkeitstheorie die Assoziation nahe, dass weitreichende Pfadabweichungen oder Pfadwechsel als Ausnahmefälle zu betrachten sind. Dies ist jedoch hinterfragenswert (Beyer 2005). Auch ist der Pfadabhängigkeitstheorie ein impliziter Konservatismus im Denken vorgeworfen worden. Sie neige schwach begründet dazu, grundlegende Veränderungen fälschlich als Folge von zufälli-

gen Koinzidenzen und außergewöhnlichen Verursachungszusammenhängen zu deuten (Beyer 2005). Damit wird der Blick jedoch weggelenkt von einer hinreichenden Betrachtung der jeweils bestehenden Kontextbedingungen, die selbst in Prozessen, bei denen Pfadabhängigkeit eine gewisse Rolle spielt, eine beachtenswerte Bedeutung besitzen dürften. So werden Effizienzüberlegungen im wirtschaftlichen Kontext immer eine nicht zu vernachlässigende Relevanz besitzen. Daher muss darauf geachtet werden, dass es bei einer Anwendung der Pfadabhängigkeitstheorie in den Wirtschaftswissenschaften nicht zu einer Überdehnung des Konzepts kommt. Überdies könnte man der Pfadabhängigkeitstheorie eine neue Form des Determinismus unterstellen, wie er insbesondere im Zusammenhang mit der Situationstheorie kritisiert worden ist (vgl. Abschnitt 3.4.7). Und schließlich ist der Pauschalhinweis entfaltet worden, dass die Pfadabhängigkeitstheorie nicht viel mehr erbringt als den trivialen Hinweis, dass gegenwärtige Aktionen von Personen oder Organisationen zum Teil von den in der Vergangenheit realisierten Handlungen abhängig sind.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.9

1. Was versteht man unter Pfadabhängigkeit und welches sind seine Definitionsmerkmale?
2. Was hat das QWERTY-Beispiel mit Pfadabhängigkeit zu tun?
3. Suchen Sie nach im Text nicht genannten Beispielen für Pfadabhängigkeit im wirtschaftlichen Bereich.
4. Was versteht man unter „critical junctures“?
5. An welchen Stellen des Polaroid-Falles befanden sich „critical junctures“?
6. Diskutieren Sie die Ursachen von Pfadabhängigkeit sowie die Folgen pfadabhängiger Prozesse.
7. Welche Ansätze stehen zur Verfügung, um ineffiziente Formen der Pfadabhängigkeit zu brechen?
8. Was versteht man unter einer Pfadkreation?
9. Welche Kritik ist an dem Konzept der Pfadabhängigkeit zu üben.
10. Ist Ihr bisheriges Leben pfadabhängig verlaufen?

4.10 Netzwerktheorie

Die aus der Soziologie stammende Netzwerktheorie spielt seit etwa zwei Jahrzehnten in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung eine zunehmend wichtige Rolle. Sie soll daher auch in diesem Lehrbuch dargelegt und diskutiert werden.

4.10.1 Relevanz der Netzwerktheorie

Soziale Netzwerke spielen in der Gesellschaft im Allgemeinen und auch in Unternehmen im Besonderen eine zunehmend wichtige Rolle. Zu dem erfolgten und noch nicht abgeschlossenen Bedeutungsgewinn sozialer Netzwerke hat nicht zuletzt die Entwicklung des Internet beigetragen. Plattformen wie Xing, LinkedIn oder Facebook, aber auch interne Vernetzungstechnologien bringen große Zahlen von Menschen miteinander in Kontakt, die sich früher nicht so leicht hätten austauschen können. Dementsprechend ist das Wort „Netzwerk“ heute in aller Munde. Wer über die soziale Welt nachdenkt oder redet, „kommt heute wohl kaum noch um „Netzwerke“ herum“ (Fuhse 2016, S. 13). Bisweilen wird sogar von einer „Netzwerkgesellschaft“ gesprochen. Allerdings scheint das mit Netzwerken verbundene Wort der Vernetzung zwischenzeitlich überstrapaziert zu sein. Binczek und Stanitzek (2010) bezeichnen Vernetzung sogar als eines der aufdringlichsten Imperative unserer Gegenwart. Wie dem auch sei, so hat die auf dieses Phänomen bezogene Netzwerkforschung in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung erfahren. Ihre Entwicklung scheint ebenfalls längst noch nicht abgeschlossen zu sein. Immer noch dürften wir eher am Beginn einer Entfaltung dieser Forschungsrichtung stehen, deren Potenziale bei weitem noch nicht ausgelotet sind (Stegbauer/Häußling 2010). Ähnlich wie der Objektbereich „Netzwerke“ ist aber auch die Netzwerkforschung unklar konturiert. Laux (2014) bezeichnet die Suche nach dem Gegenstandsbereich der Netzwerkforschung sogar als abenteuerlich. Gleichwohl lässt sich bereits hier feststellen, dass die Netzwerktheorie die Analyse von Beziehungen zwischen Akteuren sowie deren Wirkungen und Bestimmungsfaktoren in den Mittelpunkt stellt (Ebers/Maurer 2019).

Wie eingangs dargelegt werden Netzwerke auch mit Blick auf Unternehmen und ihrer Führung und Organisation immer häufiger thematisiert. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Produktivität, Effizienz und Innovationsfähigkeit moderner Unternehmen eine leistungsfähige Struktur und Kultur des Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitern erfordern, der zunehmend und vermutlich sogar vorwiegend über informelle soziale Netzwerke abläuft, deren Strukturen sich in aller Regel von dem formalen Organisationsauf-

*Netzwerktheorie,
allgemeine
Relevanz*

*Netzwerktheorie,
Relevanz für
Unternehmen*

bau des Unternehmens deutlich unterscheiden. Die in Unternehmen bestehenden sozialen Netzwerke haben einen entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, Arbeitsgruppen und des gesamten Unternehmens, da sie beispielsweise bestimmen, wie schnell und in welcher Qualität sich Informationen im Unternehmen verbreiten können oder ob die betrachteten Mitarbeiter miteinander in Kontakt kommen oder nicht (Fischbach et al. 2010).

Diese einleitenden Erkenntnisse sind bereits Grund genug dafür, dass sich auch das vorliegende Lehrbuch mit der auf Netzwerke bezogenen Theorie beschäftigt. Die Abhandlung soll dabei in sechs Abschnitten erfolgen. Zunächst soll es darum gehen, den zentralen Begriff des Netzwerks und seiner „Ableger“ des sozialen Netzwerks und des organisatorischen Netzwerks inhaltlich zu charakterisieren. Nachfolgend werden die Herkunft und die Entwicklung der Netzwerktheorie nachgezeichnet. Daraufhin wird es dann um die Netzwerkforschung gehen. Da diese nicht nur eine Theorierichtung, sondern auch eine Methode darstellt, werden beide Aspekte zu thematisieren sein. Wie bei den vorausgehenden Theorien soll hernach kurz das der Netzwerktheorie unterliegende Menschenbild aufgezeigt und es soll diese Theorie mit anderen Theorien verglichen werden. Abschließend wird die Netzwerktheorie einer kritischen Analyse unterzogen.

4.10.2 Begriff des Netzwerks

Begriff des Netzwerks

Der Begriff des Netzwerkes wird nicht nur in der sozialen Welt und schon gar nicht nur im sozialwissenschaftlichen Kontext verwendet. Disziplin-übergeordnet gesehen umschreibt er eine abgegrenzte Menge von Knoten (Elementen) und der Menge der zwischen diesen verlaufenden sogenannten Kanten (Verbindungen, Beziehungen) (Jansen 2003; Jansen/Wald 2007; Fuhse 2016). Die Knoten und Kanten können dabei unterschiedlichste Dinge charakterisieren wie Interaktionseinheiten und -muster im Bereich von Computern, Verkehrssystemen, Stromversorgungsinfrastrukturen, sozialen Gruppen oder Unternehmen. Rosenberg (2014) legt Beispiele für Netzwerke in unterschiedlichen Disziplinen (Politikwissenschaft, Medizin, Informatik, Soziologie) dar, auf die hier nicht im einzelnen einzugehen ist. Die Vielfalt von Netzwerken wird auch daran ersichtlich, dass sich beispielsweise Elektroingenieure unter dem Thema „Netzwerk“ mit Stromausfällen bzw. der Ausfallsicherheit von Elektroinfrastrukturen beschäftigen (Stegbauer 2010a). Übergeordnet gesehen stellen Netzwerke somit nichts anderes dar als Beziehungsgeflechte (Rosenberg 2014). Nach Schüttpelz (2010) werden Netzwerke seit dem zwanzigsten Jahrhundert in zwei verschiedenen Sparten untersucht: Einerseits in Bereichen wie dem Verkehrswesen, der Wasser- und

Stromversorgung oder der Telekommunikation in der Form *großer Netzwerke*, die aus der Vogelperspektive betrachtet und in der Form von Schaltplänen, Karten und Luftansichten abgebildet werden. Andererseits eher in den Sozialwissenschaften aus dem Versuch, die Beziehungen von Einzelpersonen ganz von unten aus ihren eigenen Aussagen und Abläufen zu rekonstruieren (*kleine Netzwerke*). Formal lässt sich ein Netzwerk als ein Modell bezeichnen, welches mathematisch auf der Form eines Graphen aufbaut (Jansen 2003).

Da das vorliegende Lehrbuch auf Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen ausgerichtet ist, gilt es diese allgemeine Begriffsumschreibung zunächst bezogen auf den sozialen, später auf den Organisationsbereich zu konkretisieren. Ausgeblendet werden im Folgenden somit Netzwerke, wie man sie bspw. in der Informatik und anderen außerhalb der Sozialwissenschaften liegenden Disziplinen kennt. Die Eingrenzung erfolgt dadurch, dass im sozialwissenschaftlichen Bereich bestimmte Arten von Knoten und Kanten untersucht werden. In einem sozialen Netzwerk bestehen die Knoten typischerweise aus Akteuren (Individuen). Aber auch Organisationen oder Staaten können Knoten in einem sozialen Netzwerk sein (Fuhse 2016). Die Kanten materialisieren sich in sozialen Beziehungen (Holzer 2006). Diese Beziehungen können zum Beispiel den Austausch von Informationen oder politischen Einfluss zum Inhalt haben (Henning/Wald 2000). Weiterhin können diese Beziehungen symmetrisch oder asymmetrisch sein. Eine Beziehungssymmetrie wird oft bei Freundschaften, Liebesbeziehungen oder Konflikten angenommen. Als asymmetrisch erweisen sich bisweilen Beziehungsarten wie Zuneigung, Loyalität oder Macht (Fuhse 2009). Bezogen auf soziale Netzwerke sind insbesondere die Definitionen von Wasserman und Faust (1994) sowie Mitchell (1969) bekannt geworden. Gemäß der Erstgenannten ist ein soziales Netzwerk „a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them“ (S. 20). Mitchell (1969) präsentiert eine differenziertere Umschreibung. Für ihn ist ein soziales Netzwerk ein „specific set of linkage among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole are used to interpret the social behaviour of the persons involved“ (S. 2). Von sozialwissenschaftlichem Interesse werden soziale Netzwerke, wenn sich aus gelegentlichen Kontakten zwischen bestimmten Personen ein relativ stabiles und erwartbares Beziehungsmuster entwickelt hat (Holzer 2006).

Im Organisations-, Management- und Unternehmensführungszusammenhang erscheint eine Einteilung in zwei Netzwerkarten sinnvoll. Einmal Netzwerke von Individuen oder Teileinheiten *innerhalb* der Organisation bzw. des Unternehmens (intraorganisationale Netzwerke), andererseits in der Form von Netzwerken *zwischen* Organisationen bzw. Unternehmen (interorganisationale Netzwerke). Im Bereich der erstgenannten Erschei-

Begriff des sozialen Netzwerks

Netzwerke in und zwischen Organisationen

*Netzwerke als
Alternative zu
Markt und
Hierarchie*

nungsform sind vor allem die Arbeiten von Ghoshal und Bartlett (1990) bekannt geworden, die multinationale Unternehmen als Netzwerke von Auslandsgesellschaften in der Unternehmenszentrale begreifen. Nach dieser Konzeption fügen sich vor allem die Auslandsgesellschaften interaktiv mit weiteren Unternehmenseinheiten zu komplexen Austauschmustern zusammen und leisten so die erforderliche Integration des Unternehmens. Während diese Ausprägungsform sozialer Netzwerke heute als weitgehend konsensfähig gilt, bedarf die zweite einer weiteren Erklärung. Was die Übertragbarkeit der grundlegenden Erkenntnisse über soziale Netzwerke auf interorganisationale Netzwerke anbelangt, so konstatierte bereits Coleman (1990), dass Organisationen gleichermaßen wie Personen als Akteure auftreten und folglich auch die Beziehungen unter Organisationen als äquivalent betrachtet werden können (Rosenberg 2014). Gulati (1998, S. 297) konkretisiert diese Erkenntnis wie folgt: „While the original focus of network research was on understanding how the embeddedness of individuals influence their behaviour, a similar argument has been extended to organizations. Firms can be interconnected with other firms through a wide array of social and economic relationships, each of which can constitute a social network“.

Derartige interorganisationale Netzwerke wurden unter anderem von Hakansson (1987) oder Dyer und Nobeoka (2000) beforscht (vgl. auch verschiedene Beiträge in Weyer 2014). Ersterer untersuchte die kooperative Produktentwicklung mehrerer Unternehmen, letztere thematisierten den Wissensaustausch zwischen Unternehmen. Einen äußerst hohen Einfluss hat der konzeptionelle und forschungsprogrammatische Beitrag von Powell (1990) ausgeübt. Er verwies darauf, dass in den 1980er Jahren in vielen Unternehmen die Grenze zwischen Hierarchie und Markt insofern verwischt ist, als immer mehr marktähnliche Transaktionen durch Kooperationen ersetzt wurden und viele marktähnliche Mechanismen innerhalb der Unternehmen existieren (z. B. Verrechnungspreise). Nach Powell haben Netzwerke als dritte wirtschaftliche Interaktionsform stark an Bedeutung gewonnen, in denen interdependente Beziehungen zwischen den Akteuren vorliegen und Vertrauen und Diskurs als vorherrschender Koordinationsmechanismus dient und Sanktionen nicht legal, sondern normativ angelegt sind. Überdies sind Reputationsstränge, Freundschaft, gegenseitige Abhängigkeit und Altruismus integrale Bestandteile netzwerkartiger Beziehungen. In der deutschsprachigen Managementforschung ist insbesondere die Arbeit von Sydow (1995) bekannt geworden, der ein Unternehmensnetzwerk als eine „auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (bezeichnet), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (S. 79).

Wichtig ist noch der folgende Hinweis: Wenn im Organisations- bzw. Unternehmensführungszusammenhang Netzwerke diskutiert werden, dann wird damit auch ausgedrückt, dass eine Koordinationsform zur Anwendung gelangt, bei der hierarchische Beziehungen zwischen den betrachteten Einheiten weniger ausgeprägt oder sogar gar nicht vorhanden sind (Rosenberg 2014). Kategorien wie „Klassen“, „Schichten“ oder „Ränge“ und die aus diesen entspringende Phänomene wie Anweisung, Unterdrückung, Widerstreit und Konflikt werden also nicht vorrangig in das Zentrum der Analyse gerückt.

In Abbildung 4-25 sind Beispiele verschiedener Arten von Netzwerken in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung zusammengetragen (in der Grundstruktur angelehnt an Schauwecker 2010, jedoch stark modifiziert).

Arten von Netzwerken in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung

Abbildung 4-25

	Innerhalb einer Organisation (intrafirm)	Über Organisationsgrenzen hinweg (interfirm)
Personen als Akteure	Strukturelle Rollen in Organisationen (z. B. Krackhardt 1999)	Unternehmensexterne Kontakte von Managern (z.B. BarNir 2002; Greve 1995)
Organisationen/organisatorische Einheiten als Akteure	Beziehungen zwischen Abteilungen eines Unternehmens (z. B. Campbell 1998; Hansen 1999) Unternehmen innerhalb einer strategischen Gruppe (z. B. Duysters/Hagedoorn 1995)	Beziehungen zwischen Unternehmen (z. B. Uzzi 1996, 1997) Beziehungen zu Lieferanten und Kunden (z. B. Walter/Ritter/Gemünden 2001) Informations- und Wissenstransfer in der Biotechnologie (z. B. Maurer/Ebers 2006; Rank/Robins/Pattinson 2010)

Wie oben bereits angedeutet sind nicht die Akteure das Besondere an Netzwerken, sondern es sind die zwischen diesen bestehenden Beziehungen,

**Beziehungen als
Kernmerkmal**

welche in der angelsächsischen Forschung auch als „ties“ bezeichnet werden. Clemens (2016) verweist darauf, dass in netzwerktheoretischen Arbeiten erstaunlicherweise das für diese so zentrale Konzept der Beziehungen relativ selten systematisch definiert wird. Das soll hier anders sein: Beziehungen sind „Kontaktsysteme“, die sich aus den prinzipiell immer unendlichen Möglichkeiten von Verknüpfungen ausdifferenziert haben (Holzer 2010). Gleichwohl ist eine Beziehung nicht bloß eine Begegnung mit einem anderen Akteur; erforderlich ist vielmehr, dass mindestens zwei Akteure ihre Steuerungsaktionen aufeinander ausrichten. Eine Beziehung ist daher immer relational; es besteht ein sich aufeinander Eingehen mehrerer Akteure. Nur wenn die Beteiligten die Beziehung in irgendeiner Form als existent wahrnehmen, handelt es sich um eine Beziehung im netzwerktheoretischen Sinn. Es muss also ein Minimum an Kommunikation bzw. Interaktion vorhanden sein (Clemens 2016).

**Arten von
Beziehungen**

In der Realität sozialer Interaktionen existieren Beziehungen unterschiedlichster Art. Unterscheiden können sie sich z.B. hinsichtlich ihrer *Stärke* (Intensität) der Beziehung (reichend von oberflächlichen Interaktionen bis hin zu intensiven Beziehungen), ihrer *Dauerhaftigkeit* (reichend von einmaligen Begegnungen bis zu lebenslangen Beziehungen), ihrer *Symmetrie* (reichend von z. B. einer beantworteten bis hin zu einer nicht beantworteten Anfrage), der *Anzahl der Teilnehmer* (bilateral (Dyade, welche als die kleinste Form eines Netzwerks gelten kann (Rosenberg 2014) oder multilateral), ob sie *direkt oder indirekt* sind (Vorgesetzte des Lebenspartners; Eltern einer Freundin) oder ihrer *Inhalte* (Clemens 2016). Bezogen auf die Inhalte von Beziehungen können eine freundschaftliche Verbundenheit, die Bereitstellung eines Rates, einer instrumentellen Hilfe oder einer emotionalen Unterstützung, eine erfolgte Diskussion, der Transfer von Vermögensgegenständen oder eine gemeinsame Mitgliedschaft in einem Verein (Lenz 2006; Rosenberg 2014) als Beispiele gelten. Haas und Malang (2010) differenzieren diese Charakterisierung von Beziehungen noch weiter aus und enden mit acht verschiedenen Kategorien. Besonders wichtig erscheint der folgende Hinweis: Welche Beziehungen bzw. Beziehungsinhalte zwischen Akteuren in Netzwerkforschungen letztlich betrachtet werden, hängt von der jeweiligen Fragestellung ab (Schauwecker 2010).

**Entstehung von
Netzwerken**

Wie entstehen nun aber Netzwerke, wie kommen sie zustande? Jansen und Wald (2007) beschreiben drei Prozesse:

- Zum einen bauen Akteure im Zuge einer „*Selektion*“ Netzwerkbeziehungen zu anderen Akteuren auf. Über die Frage, ob eine Beziehung zustande kommt, entscheiden dabei nicht nur die beiden beteiligten Akteure, sondern auch Gruppenprozesse, da die Akzeptanz von neuen Netzwerkpartnern auch von den Akteuren abhängt, mit denen der kooptierende Akteur sonst noch verbunden ist.

- Im Rahmen einer zweiten Prozessart („Ansteckung“) tauschen sich miteinander verbundene Akteure untereinander aus, wodurch sich die Merkmale der Akteure verändern. Zum Beispiel können sich der Wissensstand eines Netzwerkakteurs oder seine Normen und Werte verändern, wenn Akteure mit neuem Wissen und anderen Normen in den Kreis der Netzwerkakteure eintreten. Diese Ansteckungsprozesse führen dazu, dass die Netzwerkmitglieder einander ähnlicher werden.
- Drittens kann sich die Ressourcensituation der Netzwerkmitglieder verändern („veränderte Ressourcen“), indem Tausch- und Verwertungsprozesse zwischen den Netzwerkmitgliedern und anderen Akteuren bzw. Gruppen in der Gesellschaft stattfinden. Innerhalb des betrachteten Netzwerkes laufen dabei Produktions- und Verteilungsprozesse zwischen den Akteuren ab, die von den Netzwerkstrukturen und den Eigenschaften und Ressourcen der Akteure geprägt sind.

4.10.3 Herkunft und Entwicklung der Netzwerktheorie

Wie eingangs bereits dargelegt beschäftigt sich die Netzwerktheorie vorrangig mit den zwischen Akteuren bestehenden Beziehungen. Die seriöse wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Erkenntnisgegenstand ist noch vergleichsweise jung (Stegbauer 2010a) und vollzog sich in unterschiedlichen Regionen in ungleicher Weise.

Als Vordenker der Netzwerktheorie werden gemeinhin Georg Simmel, Leopold von Wiese und Kurt Lewin erachtet (Clemens 2016).

*Vordenker der
Netzwerktheorie*

- Nach *Georg Simmel* (1908) haben Gruppen einen prägenden Einfluss auf die zu ihnen gehörenden Individuen (Schnegg 2010) und er folgerte hieraus, dass die zwischen Individuen bestehenden Wechselwirkungen den eigentlichen Gegenstand der Soziologie begründen sollten (Jansen 2003). Viele soziale Phänomene seien von verfestigten Mustern von Wechselwirkungen bestimmt (Fuhse 2016). Diese Muster gelte es zu studieren und eben nicht nur die Inhalte individueller Motive und Interessen.
- Auch *Leopold von Wiese* (1929), Schüler von Simmel, stellte soziale Beziehungen in den Mittelpunkt seiner Analyse. Diese stellen soziale Prozesse dar und werden von sie beeinflussenden Strukturen („soziale Gebilde“) geprägt. Das Ziel der Soziologie sei es zu erklären, wie diese sozialen Beziehungen und Strukturen die Handlungen von Individuen ermöglichen.

Begründer der Netzwerktheorie

- Nach *Kurt Lewin* (1936/1963) ist das Verhalten von Menschen („Lokomotion“) zwar zielgerichtet; es steht jedoch ganz erheblich unter dem Einfluss anziehender und abstoßender Feldkräfte, die durch Interaktionen der Gruppenmitglieder entstehen (Lück 1996). Mit Gedanken dieser Art wurde Lewin Begründer der sozialwissenschaftlichen Feldtheorie. Auch in Lewins Theorie findet sich somit ein strukturelles, auf die Einbettung von Akteuren Bezug nehmendes Argument, wenngleich Lewin jedoch psychologische Felder thematisiert (Jansen 2003).

Als eigentlicher Begründer der Netzwerktheorie gilt jedoch *Jacob Moreno*. Auf der Basis praktischer Erfahrungen in einem Flüchtlingslager Südtiroler Bauern entwickelte er eine Theorie über die Struktur und Auswirkungen der Einbindung in soziale Netzwerke auf das Individuum. Später stellte er in den USA fest, dass in einem Mädchenheim eine Fluchtwelle unter den Angehörigen bestimmter Gruppen – Netzwerke – ausgelöst wurde, die sich bei den Angehörigen anderer Gruppen nicht fand (Moreno 1974). Daraus folgte er, dass das Netzwerk des Menschen sein Verhalten prägt und er schaffte die Wurzeln eines relationalen Denkens (Häußling 2010). Darüber hinaus entwickelte er mit dem Soziogramm eine Methode zur quantitativen Erfassung und Abbildung von Gruppenkonstellationen, die später als Soziometrie bezeichnet wurde. Die Beziehungen wurden damals jedoch noch händisch in korrespondierende Tabellen und Diagramme übertragen. Diese erlaubten es, besondere Positionen in diesen Netzwerken zu entdecken (Krempel 2010). Morenos Methode kann als Vorläufer der formalen Netzwerkanalyse gelten (Fuhse 2016). Schließlich hat Moreno auf der Basis solcher Beobachtungen stochastische Netzwerkmodelle geschätzt, welche den Einfluss von Gruppen auf menschliches Verhalten abbilden.

Ein weiterer Entwicklungsschub vollzog sich in den sechziger und siebziger Jahren in den USA – und hier vor allem induziert durch *Harrison White* und seiner Arbeitsgruppe an der Harvard University (Häußling/Stegbauer 2010a). Bisweilen wird diese Entwicklung als „Harvard Breakthrough“ (Raab 2010, S. 29 ff.) bezeichnet. In seinem Hauptwerk „*Identity and Control*“ (1992) begreift White die soziale Welt als von „ties between persons“ konstituiert und stellt das Beziehungsgeflecht von Personen über die handelnden Personen selbst. Überdies vollzog White zusammen mit seinen Schülern eine algebraische Analyse von Rollen- und Positionsstrukturen innerhalb von Netzwerken (Jansen 2003). Von besonderer Bedeutung ist dabei die Entwicklung der so genannten Blockmodellanalyse, einem induktiv angelegten Verfahren, welches Beziehungsstrukturen in einem Netzwerk nachbildet und verdichtete Informationen hierüber bereitstellt. White schreibt: „We argue, instead, that sociological analysis needs explicit models of structures in the observed populations, not measures or statistical indices

of deviations from some convenient ideal structure. Blockmodels were developed to meet this need" (White/Boorman/Breiger 1976, S. 737).

Mit der Netzwerktheorie in Verbindung gebracht wird bisweilen auch die sogenannte Akteur-Netzwerk-Theorie des französischen Soziologen *Bruno Latour* (1996; siehe auch Laux 2007). Nach dieser im Bereich der Techniksoziologie entwickelten radikal-konstruktivistischen Theorie ist das Verhalten von Individuen nicht nur durch soziale Beziehungen (also Beziehungen zwischen Individuen) bestimmt. Verhaltensprägend sind auch materielle, nichtsoziale Dinge (z. B. Hotelzimmerschlüssel, Computer, Straßenbahnen) (sogenannte „Aktanten“). Das zu betrachtende Netzwerk besteht somit aus der Gesamtheit an Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen sozialen Akteuren und nichtsozialen „Aktanten“. Dabei ermöglichen und begrenzen sich die Aktivitäten sozialer Akteure und nichtsozialer Aktanten gegenseitig (Peuker 2010).

Bereits an dieser Stelle dürfte deutlich geworden sein, dass sich die Netzwerktheorie über weite Strecken ihrer Entwicklung eher als eine Forschungsperspektive und Sammlung von Instrumenten denn als theoretischer Ansatz verstand (Jansen/Wald 2007). Auch zeigt sich, dass die Netzwerktheorie ideenbezogen und methodisch aus recht unterschiedlichen Disziplinen wie Soziologie, Anthropologie, Mathematik, Psychologie und Physik erwachsen und kontinuierlich transdisziplinär weiterentwickelt worden ist (Haas/Mützel 2010).

Noch im Jahr 2010 wurde dargelegt, dass sich die Netzwerkforschung (und damit die Netzwerktheorie, Erg. durch JW) im deutschsprachigen Raum noch nicht weit entwickelt hat (Stegbauer 2010a). Im selben Jahr stimmte Krempel (2010) dieser Sicht zu und folgerte, dass die Netzwerkanalysen trotz ihrer fast hundertjährigen Geschichte in der deutschen Sozialwissenschaft eher ein Schattendasein fristen würden. Dies erklärte er mit der Dominanz der Umfrageforschung, in deren Rahmen oft keine Daten über soziale Wechselwirkungen miterhoben werden. Diese Feststellungen erscheinen bereits bezogen auf das Jahr 2010 diskussionswürdig; im Hinblick auf das Jahr 2020, in dem das vorliegende Buchkapitel abgefasst worden ist, dürfte sie in dieser Form auf gar keinen Fall mehr haltbar sein. Schon der Beitrag von Ziegler (2010) zeigte nämlich, dass in den achtziger Jahren eine breitere Rezeption und Forschung über Netzwerke einsetzte. Dies unterstreicht die empirische Untersuchung von Haas und Mützel (2010), wonach die Häufigkeit des Rückgriffs auf die Netzwerktheorie zwischen 1986 und 2006 in der Tendenz angestiegen ist. Überdies legte Zieglers Beitrag dar, dass die Netzwerktheorie bzw. -analyse im deutschsprachigen Raum zur Beforschung unterschiedlichster Themen wie Massenkommunikation und Innovationsdiffusion, soziale Unterstützung durch informelle Netzwerke, Fertilitätsverhalten und AIDS-Prävention, Arbeitsplatzsuche, Unternehmensgrün-

*Netzwerktheorie
als Methoden-
arsenal*

*Entwicklungs-
stand der Netz-
werktheorie*

dung, Arbeits- und Sozialpolitik, EU-Agrarpolitik, Organisationsfragen oder sozialetnologischen Themen eingesetzt worden ist. Wahr ist freilich, dass die in der Netzwerkforschung als grundlegend erachteten Denkfiguren wie Sozialkapital, strukturelle Löcher, starke vs. schwache Beziehungen oder Tertius-gaudens- vs. Tertius-iungens-Orientierung – sieht man einmal von der Uraltvätern ab – von der internationalen und nicht von der deutschsprachigen Netzwerkforschung entwickelt worden sind. Hierzulande hat man sich seit den achtziger Jahren eher auf die Umsetzung bzw. Anwendung dieser Denkfiguren in vergleichsweise operativen Forschungsprojekten konzentriert. In diese Richtung weist auch Clemens' (2016) Arbeit, wonach in den letzten Jahren vor allem Publikationen zur Netzwerkanalyse und in geringerem Maße zur Netzwerktheorie zugenommen haben. Was die Art der Verwendung des Netzwerkdenkens in der deutschsprachigen Forschung anbelangt, so zeigt die Untersuchung von Haas und Mützel (2010), dass fast zwei Drittel der Beiträge den Begriff des Netzwerks rein formal verwenden, dass in den soziologischen Zeitschriften ein Drittel der Beiträge den Begriff „Netzwerk“ rein metaphorisch nutzt, um generell über soziale Beziehungen zwischen Akteuren zu sprechen, und dass in nur 27 % der Zeitschriftenartikel Beiträge zur Netzwerktheorie vorliegen.

4.10.4 Netzwerkforschung als Theorie und Methode

Wie bereits angedeutet und aus pädagogischen Gründen hier noch einmal erwähnt, ist es das Spezifische der Netzwerktheorie, dass sie den Beziehungskontext von Akteuren und insbesondere die Beziehungsstruktur, innerhalb der diese agieren, in die Analyse einbezieht (Stegbauer 2010a). Hier auf aufbauend argumentiert die Netzwerktheorie, dass die Beziehungen (Relationen) der Akteure im Netzwerk und nicht nur deren individuelle Merkmale ihr Handeln prägen. Auch hängen das Handeln von Akteuren und insbesondere deren Einflusspotenzial neben der Ausstattung mit personbegründeter Entscheidungsmacht von der Position des jeweiligen Akteurs im Netzwerk ab. Akteure, die über eine bestimmte Position in Netzwerken verfügen, profitieren davon, da sie dadurch ihren Einfluss auf den Ausgang der Entscheidung erhöhen können (Jansen/Wald 2007). Mit dieser Argumentation präsentiert sich die Netzwerktheorie als Alternative bzw. Ergänzung zum methodologischen Individualismus, da nicht Akteure mit bestimmten Merkmalen, sondern Relationen und die Eingebundenheit der Akteure in soziale Beziehungsstrukturen in den Mittelpunkt gestellt werden (Haas/Malang 2010). Dabei sind insbesondere die Stärke der Einbettung der Akteure ins Netzwerk, die Struktur des Netzwerkes sowie die Position einzelner Akteure im Netzwerk zu betrachten und es ist zu eruieren, wie sich diese Charakteristika auf die Handlung(smöglichkeit)en der Akteure aus-

*Beziehungen und
Positionierung
im Netzwerk sind
handlungs-
prägend*

wirken (Wald 2010). Dabei versteht sich die Netzwerktheorie als Beitrag für eine Neuorientierung der Sozialwissenschaften insgesamt, die nach Whites Ansicht (er schrieb: „Despite the continuous flow of ‘new developments’, the social sciences appear to be in the doldrums, suggesting that the foundations of these sciences are not yet right“ (White 1992, S. 3)) in einer Flaute stecken.

Es ist wichtig zu wissen, dass die Netzwerktheorie Teil eines Insgesamt ist, das gemeinhin als Netzwerkforschung bezeichnet wird. Diese besteht aus zwei Teilen: Einerseits einer Theorieperspektive zur Erklärung von Beziehungen zwischen Akteuren (eben die Netzwerktheorie) und andererseits einer Reihe von Verfahren zur Analyse dieser Beziehungen (social network analysis) (Haas/Mützel 2010). Von dieser Zweiteilung ist der weitere Fortgang der vorliegenden Abhandlung geleitet: Zunächst werden die argumentativen Kernelemente der Netzwerktheorie präsentiert, bevor dann einige Ausführungen zur Methode der Netzwerkforschung folgen werden.

4.10.4.1 Zentrale Argumentationsfiguren der Netzwerktheorie

Es ist an verschiedenen Stellen (z. B. Laux 2014) darauf hingewiesen worden, dass die Beschäftigung mit Netzwerken lange Zeit vielerorts in einem nahezu theoriefreien Raum stattgefunden hat. Erst ab etwa 1990 sind einige Publikationen erschienen, die Fragen wie die folgenden thematisieren: Was sind soziale Netzwerke genau, und wie verändern sie sich? Warum zeigen sie die vielfältigen, empirisch beobachtbaren Effekte (Fuhse 2016). Aber selbst noch im Jahre 2011 resümierte Scott (2011, S. 24): „... theoretical work has long been underdeveloped in social network analysis. While the methods themselves do not require or imply any particular sociological theory, they do require theoretical contextualisation in wider debates“.

Wenn im Folgenden die nunmehr bestehenden zentralen Argumentationsfiguren der Netzwerktheorie aufgezeigt werden sollen, dann ist zunächst darauf hinzuweisen, dass in diese Figuren Stränge der zuvor bestehenden Soziologie eingeflossen sind. So bezieht sich die Netzwerktheorie z. B. auf die *Handlungstheorie*, nach der das soziale Geschehen das Resultat individueller Aktionen ist. Sie rekurriert auf die *Rational-Choice-Theorie* (vgl. Abschnitt 3.2), welche zielgerichtetes Handeln von Akteuren thematisiert und erklärt (Raub 2010). Sie fußt auf der *relationalen Soziologie*, welche den Schwerpunkt nicht auf Individuen, sondern auf die zwischen diesen bestehenden Beziehungen legt. Sie bindet an Norbert Elias' *Figurationstheorie* an, die von der Wechselseitigkeit und Wechselwirksamkeit derartiger Beziehungen ausgeht (Willems 2010). Und sie inkorporiert Gedanken der *Systemtheorie* (vgl. Abschnitt 3.3), welche die Einordnung von sozialen Netzwerken als Phänomen in die systemtheoretische Architektur diskutiert (Fuhse 2016). Im vorliegenden Überblicksbeitrag sollen an dieser Stelle nicht die geistigen

Brücken zwischen diesen Theorien und der Netzwerktheorie elaboriert werden. Stattdessen sollen mit der gebotenen Ausführlichkeit einige zentrale Konstrukte und Partialerklärungen der Netzwerktheorie dargelegt werden. Behandelt werden netzwerkbezogene Konstrukte wie Eingebettetheit, Sozialkapital, Beziehungsstärke (relationale Netzwerkeigenschaften; strong ties vs. weak ties) oder Geschlossenheit, Kohäsion, Anzahl der Kontakte, Zentralität, strukturelle Löcher (strukturelle Netzwerkeigenschaften).

Eingebettetheit

■ Der Begriff der „Eingebettetheit“ genießt in der Netzwerkliteratur eine besondere Prominenz. Ursprünglich entstand er in der ökonomischen Forschung und umschrieb, in welchem Maße die ökonomischen Handlungen von Akteuren durch soziale Zusammenhänge und nichtökonomische Institutionen beeinflusst sind (Glückler 2001; Weibler/Wald 2005). Seine geistigen Wurzeln finden sich in den Arbeiten von Polanyi (1944), der in seinem Werk „The Great Transformation“ die Eingeschlossenheit der Ökonomie in die Gesellschaft beschreibt. Bezogen auf das betriebswirtschaftliche Erkenntnisfeld bedeutet Eingebettetheit, dass Unternehmen nicht nur durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen geprägt sind, sondern auch in erheblichem Maße den Einflüssen der allgemeinen Umwelt („general environment“ – Farmer 1972) ausgesetzt sind (Schradder 2003). Oder in der Sprache von Meyer und Rowan (1977, S. 343) ausgedrückt: Organisationale Verhaltensweisen „are deeply ingrained in, and reflect widespread understanding of social reality“. In der Soziologie ist die Sichtweise der Eingebettetheit erwartungsgemäß noch viel traditionsbehafteter: Selznick (1957, S. 17) hat bereits die Auffassung vertreten, dass neue Organisationspraktiken „sich mit Werten jenseits technischer Erfordernisse der jeweiligen Aufgabe anreichern können“. Wesentliche Beiträge zur Eingebettetheit hat auch Granovetter vorgelegt, der 1992 schrieb: „Embeddedness refers to the fact that economic action and outcomes, like all social action and outcomes, are affected by actors' dyadic (pairwise) relations and by the structure of the overall network of relations. As a shorthand, I will refer to these as the relational and the structural aspects of embeddedness.“ (S. 33). Dies bedeutet, dass selbst beim marktmäßigen ökonomischen Austausch von Leistungen soziale Faktoren eine erhebliche Rolle spielen. Anders als von der „reinen“ Ökonomie vermutet sind Akteure der Gemeinschaft gegenüber verantwortlich und sie gehen auch eine Verpflichtung denjenigen Personen gegenüber ein, die sonst noch mit dem Tauschpartner in Verbindung stehen (Stegbauer 2010b). Auch die in ökonomischen Systemen tätigen Akteure sind also keineswegs völlig frei in ihren Handlungen. Mardsen (1981, S. 1210) schreibt: „... exchanges and discussions within a group typically have a history, and ... this history results in the routinization and stabilization of linkages among members“ (Rosenberg 2014). Bei der Klärung der Frage des relativen Einflusses des sozialen Kontextes bei ökonomi-

schen Aktionen ist der untersozialisierte von dem übersozialisierten Akteur unterschieden worden (Granovetter 1985). Während ersterer sein Handeln primär an ökonomischen Kalkülen ausrichtet, orientiert sich letzterer vorwiegend an seinen Sozialbeziehungen.

In der Betriebswirtschaftslehre hat das Konzept der Eingebettetheit insb. durch den Bedeutungsgewinn unternehmensübergreifender Kooperationen eine verstärkte Beachtung gefunden: Da in derartigen Netzwerken die formal-hierarchischen Kopplungsmechanismen relativ schwach ausgeprägt sind (Koller/Langmann/Untiedt 2006), muss die Koordinationslücke durch einen verstärkten Einsatz sozialer Bindeglieder aufgefangen werden (vgl. Sydow 1995). Die soziale Eingebettetheit beinhaltet in diesem Kontext insb. die Einflussnahme des Partnerunternehmens auf die Koordinationsprozesse des Fokalunternehmens.

Auch ist das Konzept der Eingebettetheit in der neueren Literatur (z. B. Uzzi 1996; Wasserman/Faust 1998) weiter spezifiziert worden. Mit der kognitiven, kulturellen, politischen sowie sozial-strukturellen Eingebettetheit sind vier Arten unterschieden worden (Zukin/DiMaggio 1990). Als intellektueller interessanter zu gelten hat außerdem die Unterscheidung zwischen einer relationalen und einer strukturellen Eingebettetheit und deshalb so diese hier behandelt werden. Während die relationale Eingebettetheit die Richtung, die Intensität und den Inhalt der direkten Beziehungen zwischen zwei Akteuren beschreibt, charakterisiert die strukturelle Eingebettetheit das Ausmaß, mit dem zwei Akteure Beziehungen zu denselben dritten Akteuren aufweisen (Windeler 2001). Der Unterschied zwischen relationaler und struktureller Eingebettetheit ist insbesondere von Gulati (1998) ausgearbeitet worden. Er schreibt: „Relational embeddedness or cohesion perspectives on network stress the role of direct cohesive ties as a mechanism for gaining fine-grained information ... Structural embeddedness or positional perspectives on networks go beyond the immediate ties of firms and emphasize the informational value of the structural position these partners occupy in the network“ (S. 296). Die relationale Eingebettetheit beschreibt somit die Qualität der einzelnen sozialen Beziehung im Netzwerk, die strukturelle Eingebettetheit hingegen das Gefüge der Beziehungen im Netzwerk (Rosenberg 2014).

Trotz derartiger Spezifikationsversuche verwies Uzzi (1997) darauf, dass der Embeddedness-Begriff durch eine gewisse analytische Unschärfe bzw. „theoretical infiniteness“ (S. 35) gekennzeichnet ist. Überdies wurde der Begriff im Zeitablauf zunehmend transzendiert und mitunter soll mit ihm lediglich zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Akteur in seinen Handlungen von seinem Umfeld geprägt ist und die Struktur seines per-

*Unternehmens-
übergreifende
Kooperationen*

*Arten von
Eingebettetheit*

*Relationale vs.
strukturelle
Eingebettetheit*

*Over-
embeddedness*

sönlichen Netzwerkes seinen Handlungsspielraum entweder einschränkt oder erweitert.

Uzzi (1996, 1997) konnte zeigen, wie Unternehmen durch ihre Eingebettetheit in ihre marktliche Umwelt Vorteile erzielen. Er zeigte aber auch, welche Nachteile sich ergeben, wenn Unternehmen zu stark eingebettet sind. Während die Vorteile einer Eingebettetheit (z. B. Vertrauensgewinn, Informationsgewinn, Unsicherheitsreduktion) in der damaligen Literatur schon bekannt waren, waren Uzzis Erkenntnisse über Nachteile durch Eingebettetheit vergleichsweise neu: So kann eine starke Eingebettetheit die Anpassung an neue Situationen erschweren, die zum Beispiel dann auftreten, wenn ein zentrales, das Netzwerk integrierendes Unternehmen wegfällt, wenn ein Markt so rationalisiert wird, dass die geschaffenen starken Beziehungen ihren Vorteil verlieren oder wenn Unternehmen in einem dichten Netzwerk sich nur aneinander orientieren, so dass wenig Kontakt zum weiteren Markt besteht.

Sozialkapital

- Der Begriff „*Sozialkapital*“, auch „soziales Kapital“ oder „Beziehungskapital“ genannt, umschreibt fraglos eines der schillerndsten Konstrukte der Netzwerktheorie. Diesen Begriff hat der französische Sozialphilosoph Pierre Bourdieu (z. B. 1983) der Netzwerktheorie geliefert, der sonst freilich nur wenige Verbindungen zu dieser Theorie hatte. Auch hatte Bourdieu das Sozialkapitalkonstrukt im Gegensatz zur modernen Netzwerktheorie kaum operationalisiert. Aber selbst in der modernen Netzwerktheorie finden sich mancherlei Schriften, in denen der Begriff des Sozialkapitals eher metaphorisch denn analytisch präzise verwendet wird: Das Vorhandensein und die positive Wirkung von Sozialkapital wird zwar behauptet; es wird jedoch darauf verzichtet, seine tatsächliche Funktionsweise empirisch nachzuweisen (Clemens 2016). Gleichwohl wurden weitere spezifizierende Beiträge von Coleman (1990), Burt (1992), Putnam (1993) und Lin (2001) geliefert. Wichtig ist überdies, dass der Begriff des Sozialkapitals als Komplementärkonstrukt zu demjenigen des ökonomischen und des Humankapitals eingeführt wurde. Was ist aber Sozialkapital?

*Begriff des
Sozialkapitals*

Wenn wir zur Beantwortung dieser Frage auf international einschlägige Publikationen zurückgreifen, dann lesen wir beispielsweise bei Lin (2001, S. 12), dass Sozialkapital „resources embedded in a social structure which are accessed and/or mobilized in purposive actions“ sei. Damit weitgehend konsistent äußert sich Portes (1998, S. 6): „The ability of actors to secure benefits by virtue of membership in social networks and other social structures“. Sozialkapital beinhaltet also Ressourcen, die ein Akteur durch Beziehungen in seinen Netzwerken generieren kann. Nach Coleman (1990, S. 302) wird Sozialkapital durch seine Funktion konstituiert: „Social capital is defined by its function. It is not a single entity,

but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence“. Wie im Rahmen einer Diskussion einer Kapitalart nicht weiter verwunderlich, herrschen auch bei Sozialkapital instrumentell-ökonomische Gedanken vor: Akteure investieren in soziale Beziehungen und „schlagen aus ihnen Kapital“ (Fuhse 2016, S. 184). Es wird somit davon ausgegangen, dass Investitionen in Beziehungen einen Nutzen erwarten lassen (Hennig 2010); Kontakte werden verwendet, um bestimmte Ziele zu erreichen (Holzer 2006). Dieses investive Moment ist auch der Grund dafür, warum Sozialkapital der handlungstheoretischen Perspektive sozialer Netzwerke zugeordnet wird (vgl. auch Jungbauer-Gans 2002; Matiaske 2005; Rost 2006).

Mehrere Merkmale sind geeignet, um das „Wesen“ von Sozialkapital näher zu charakterisieren:

- Sozialkapital ist eine Ressource, die *aus zwischenmenschlichen Beziehungen* her stammt; es entsteht und erhält sich also durch die Interaktion von Akteuren (Hennig 2010),
- Sozialkapital *resultiert aus dem guten Willen*, den andere einem Akteur entgegenbringen (Adler/Kwon 2000),
- Sozialkapital wirkt als *Multiplikator anderer Ressourcen*, insbesondere von Humankapital (Bernhard 2010),
- Sozialkapital bewirkt die Erreichbarkeit anderer Ressourcen *durch Beziehungskonstellationen* (Scheidegger 2010),
- Sozialkapital *ist in seiner Eigenschaft faktorspezifisch*, da „eine bestimmte Form von sozialem Kapital, die bestimmte Handlungen begünstigt, (...) für andere Handlungen nutzlos oder sogar schädlich sein kann“ (Coleman 1990, S. 392),
- Sozialkapital fußt auf speziellen Beziehungsverhältnissen, die *nicht ohne weiteres für andere Akteure „wieder verwendbar“* sind (von Bock und Polach 2010),
- Sozialkapital *nutzt zwar dem Einzelnen, ist jedoch nicht sein Eigentum* (wenn ein Akteur in einer Beziehung die Verbindung kappt, ist das darin enthaltene Kapital nicht weiter verfügbar) (Bernhard 2010),
- Sozialkapital ist *noch weniger tangibel als Humankapital*, da es aus den Beziehungen zwischen Akteuren resultiert (Rosenberg 2014) und

Merkmale von Sozialkapital

Vorteile von Sozialkapital

- beim Sozialkapital *greift die kumulative Logik nicht*: Die einfache Formel, je mehr Beziehungen, desto mehr Sozialkapital (Zugang zu Ressourcen) ist irreführend.

Im Rahmen der Frage der Formen bzw. *Arten von Sozialkapital* ist zu klären, welche Vorteile Sozialkapital bewirken kann. Diese Frage ist in verschiedenen Schriften (z.B. Coleman 1990; Lin 2001; Jansen 2003) behandelt worden und die Antworten sind dementsprechend uneinheitlich. Auch differieren die Antworten bezüglich ihres Abstraktionsniveaus sehr. Sinnvoll, da relativ vollständig erscheint jedoch die von Jansen (2003) gelieferte Einteilung, wonach Sozialkapital die folgenden Ertragsarten generieren kann:

- Es sichert den Informationsfluss (Schnelligkeit, Vielfalt und Verlässlichkeit des Informationstransfers),
- es vermag eine günstige Position im Wettbewerb herzustellen (Macht durch strukturelle Autonomie),
- es ermöglicht Macht durch sozialen Einfluss (der eigene Einfluss ist höher, wenn man von einflussreichen Partnern umgeben ist),
- es bewirkt Solidarität auf unterschiedlichen Ebenen (Gruppe, Familie, Unternehmen),
- es erhöht das Vertrauen in die Geltung universalistischer Normen (wie z. B. die Moral des ehrbaren Kaufmanns oder gute Sitten im Allgemeinen),
- es sichert die Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven (um z. B. Ausbeutungsstrategien eines Dritten zu begegnen).

Während die drei erstgenannten Ertragsarten Vorteile des einzelnen Akteurs im Netzwerk betreffen, beschreiben die drei letztgenannten Nutzenwirkungen für das Netzwerk insgesamt (Jansen/Wald 2007). Diesen positiven Wirkungen stehen einige negative Wirkungen von Sozialkapital gegenüber, die bisweilen als „social liability“ (Gargiulo/Benassi 2000, S. 183 ff.) bezeichnet werden, in ihrem Kern jedoch bereits im Rahmen der oben erfolgten Darlegung der Uzzi-Studie angesprochen wurden.

Ursachen von Sozialkapital

Mit den *Ursachen von Sozialkapital* haben sich insbesondere Nahapiet und Ghoshal (1998) auseinandergesetzt. Sie gelangen zu drei Kategorien. Zum einen die strukturelle Dimension von Sozialkapital, welche aus einer bestimmten Netzwerkkonfiguration (z. B. Anzahl der Kontakte oder bestimmte Position im Netzwerk) resultiert. Zum andern die relationale Dimension von Sozialkapital, welche aus einem hohen Ausmaß des Vertrauens, gemeinsamen Verpflichtungen und einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl herrührt. Und zum letzten die kognitive Dimension

von Sozialkapital, welche auf gemeinsam geteilten Codierungen und einer gemeinsamen Sprache fußt. Bei Licht besehen erweist sich diese Unterteilung jedoch als nichts anderes als eine nur graduelle Erweiterung der zuvor schon behandelten Dualität zwischen struktureller und relationaler Eingebettetheit.

Wie aus dem vorigen ersichtlich ist die Sozialkapital-Diskussion stark auf Netzwerke bezogen, bei denen Individuen als Akteure fungieren. Angesichts dessen erscheint die Frage zu beantworten, ob auch Organisationen (Organisationseinheiten), die Beziehungen zu anderen Organisationen (Organisationseinheiten) unterhalten, Sozialkapital aufbauen können. Coleman (1990, S. 98) gelangt diesbezüglich zu einer bejahenden Antwort und begründet dies wie folgt: „Because purposive organizations can be actors (corporate actors) just as persons can, relations among corporate actors can constitute social capital for them as well“. Weiterhin ist festzustellen: Der Aufbau von Sozialkapital steigert nicht nur den Nutzen, den ein Individuum (eine Organisation(seinheit)) aus einem Netzwerk ziehen kann, sondern es erhöht sich in diesem Prozess auch das im Gesamtnetzwerk verfügbare Sozialkapital (Rosenberg 2014).

Die Netzwerktheorie ist durch ein heterogenes Selbstverständnis gekennzeichnet und folgt demnach unterschiedlichsten Forschungsfragen. Sie beforscht insbesondere a) einzelne im Netzwerk bestehende Beziehungen und dabei insbesondere die Beziehungsstärke (strong ties vs. weak ties), b) die Position von Akteuren im Netzwerk (Frage der strukturellen Äquivalenz), und c) das Gesamtnetzwerk und seine Konfiguration (small world networks) (Häußling/Stegbauer 2010b). Diese Unterschiedlichkeit spiegelt sich in den nachfolgend zu behandelnden Argumentationsfiguren wider.

- Im Rahmen der relationalen Netzwerkeigenschaften sind zunächst Erkenntnisse über die *Beziehungsstärke* zu thematisieren. Dieser Aspekt ist insbesondere durch Mark Granovetter beforscht worden, welcher im Schrifttum die Begriffsdichotomie „strong ties vs. weak ties“ etabliert hat. Basierend auf der Vermutung, dass Beziehungen beim Auffinden einer Beschäftigungsmöglichkeit von Bedeutung sind, hat Granovetter im Rahmen seines Promotionsprojekts (1973) untersucht, wie Ingenieure an eine neue Arbeitsstelle kamen. Konkret ging er der Frage nach, ob eher starke Beziehungen („strong ties“) oder schwache Beziehungen („weak ties“) hilfreich waren. Obwohl das Begriffspaar der starken und schwachen Beziehungen von Granovetter nicht eindeutig operationalisiert wurde, finden sich doch Ansätze seines Verständnisses: So überragen starke Beziehungen die schwachen Beziehungen hinsichtlich der Zeitdauer, die Akteure miteinander verbringen, der Häufigkeit ihrer Interaktion, der emotionalen Intensität ihrer Beziehung, der Intimität der Beziehung und dem Ausmaß der Hilfeleistung, die sich die Akteure geben

*Organisationen
als Träger von
Sozialkapital?*

*Beziehungsstärke
(Strong Ties vs.
Weak Ties)*

(Avenarius 2010; Clemens 2016). Starke Beziehungen bestehen in aller Regel zwischen Familienangehörigen und guten Freunden. Auch werden bisweilen Beziehungen zwischen Akteuren, die dazu tendieren, einander ähnlich zu sein und in enger räumlicher Nachbarschaft zu leben, als stark vermutet (Marbach 2010). Fest steht jedenfalls, dass starke Beziehungen Solidarität und Vertrauen schaffen, was schwache Beziehungen weniger gut leisten. Letztere sind weniger intensiv und lockerer.

Als zu erklärende Variable (Kriteriumsvariable) wurde im Granovetter-Projekt untersucht, wie leicht die Arbeitssuchenden Informationen gewinnen konnten, die für die Erlangung eines Arbeitsplatzes relevant waren. Hierauf bezogen zeigte sich, dass die relevanten Informationen tendenziell nicht durch enge Freunde (Strong-tie-Beziehungen), sondern durch flüchtigere Bekannte (Weak-tie-Beziehungen) erlangt wurden. Die Arbeitssuchenden bekamen also vor allem über „weak ties“ Informationen über offene Arbeitsstellen (Fuhse 2016). Nach Granovetter waren die engen Freunde bei der Arbeitsplatzsuche deshalb nicht besonders hilfreich, weil sie weitgehend über dieselben Informationen verfügten wie der Informationsbedürftige selbst und die anderen Mitglieder im Freundeskreis. Personen dagegen, mit denen die Suchenden nur schwache Beziehungen unterhielten und die sie nur gelegentlich sahen, verfügten über Informationen, die außerhalb der Reichweite der eigentlichen Bezugsgruppe lagen (Stegbauer 2010b). Oder anders ausgedrückt: Diejenigen, mit denen der betrachtete Akteur nur durch weak ties verbunden ist, bewegen sich eher in Kreisen, in denen er sich gerade nicht bewegt (Bögenhold/Marschall 2010). Demgegenüber vermitteln die strong ties vorwiegend Informationen, die der betrachtete Akteur aus seinem engeren Umfeld ohnehin bereits bekommen hatte (Jansen 2003). Die Strong-tie-Netzwerke tendieren also zu einer sozialen Schließung und Redundanz.

Obwohl dieser Befund und die ihm zugrunde liegende Argumentation in der Netzwerkforschung weitgehend akzeptiert ist, ist darauf hinzuweisen, dass er so nicht haltbar ist, wenn andere Kriteriumsvariablen erklärt werden sollen. Wenn es um Kriteriumsvariablen wie das Erhalten von emotionalen Vertrauensbeweisen oder die Erlangung von sozioökonomischem Status geht, scheinen starke Netzwerkbeziehungen durchaus hilfreicher zu sein (Avenarius 2010). Dementsprechend liegen auch einige Untersuchungen (z. B. Krackhardt 1992) vor, welche nicht auf eine „Stärke schwacher Beziehungen“, sondern auf eine „Stärke starker Beziehungen“ hinweisen.

Geschlossenheit von Netzwerken

- Das nächste hier zu diskutierende Konstrukt – die *Geschlossenheit von Netzwerken* – geht ebenfalls auf einen „Großmeister“ der Netzwerktheorie, nämlich James Coleman, zurück. Bevor die dieses Konstrukt betref-

fenden inhaltlichen Aussagen angesprochen werden, sei bereits hier vermerkt, dass Geschlossenheit nicht meint, dass das betreffende Netzwerk für außenstehende Akteure unzugänglich ist. „Geschlossenheit“ bedeutet vielmehr, dass die zu dem betreffenden Netzwerk gehörenden Akteure in einem hohen Maße untereinander verbunden sind. Das Gegenstück hierzu sind offene Netzwerke – Netzwerke also, bei denen zwischen einem Teil der Akteure keine Verbindungen bestehen. Gleichbedeutend mit dem Begriff „geschlossenes Netzwerk“ wird mitunter auch von „dichtes Netzwerk“ oder von „kohäsives Netzwerk“ gesprochen.

Nach Coleman (1990) sind geschlossene Netzwerke offenen Netzwerken in vielerlei Hinsicht überlegen. Dies wird damit begründet, dass geschlossene Netzwerke ein Wachsen von Normen erzeugen, die negative externe Effekte abweisen und positive Effekte verstärken können. Überdies können diese Normen als Sanktionsmechanismen fungieren und ein hohes Maß an Vertrauen im Netzwerk schaffen. Damit lösen geschlossene Netzwerke mit ihrem regelmäßigen Aufeinandertreffen der Akteure das in vielen sozialen Gruppen bestehende „Free-Rider-Problem“ (Fuhse 2016). Mehr als in offenen Netzwerken können sich die Mitglieder eines geschlossenen Netzwerks auf die Wirkungsmechanismen des Netzwerks verlassen (Rosenberg 2014). Jansen und Wald (2007) zufolge sichern solche Netzwerke unaufdringlich und ohne aufwendigen Kontrollapparat die Sichtbarkeit und Sanktionierbarkeit von Abweichlern. Dies führt zu einem relativ geringen Niveau an Transaktionskosten. Weiterhin haben geschlossene Netzwerke den Vorteil, dass sich jeder Akteur aufgrund des hohen Vernetzungsgrads über mehrere Netzwerkmitglieder Informationen über einen potenziellen Kontakt beschaffen kann (Rosenberg 2014). Dies erleichtert nicht nur den Lernprozess im Netzwerk, es macht ihn auch verlässlicher. Und schließlich eröffnen geschlossene Netzwerke aufgrund der engen Kontakte der Akteure Solidaritäts- und Hilfpotenziale, die in offenen Netzwerken so nicht bestehen. Insgesamt gesehen ergibt sich nach Coleman (1990) aus den zahlreichen Verbindungen zwischen den Informationsanbietern die Möglichkeit zur Gewinnung von Sozialkapital, was die Akteure wiederum zur Kooperation zwingt.

Als Beispiel für die positive Wirkung geschlossener Netzwerke hat Coleman ein von ethnisch homogenen Einwanderergemeinden in den USA organisiertes, sehr erfolgreiches privates Kreditsystem genannt, das Existenzgründungen aus der eigenen Ethnie unterstützt. Auch wissenschaftliche Denkschulen und Kunstströmungen können als Beispiele geschlossener Netzwerke gelten. Bezogen auf intraorganisationale Netzwerke multinationaler Unternehmen sehen Ghoshal und Bartlett (1990) ein hohes Maß an Verbreitung unternehmenseigener Ressourcen im Netzwerkverbund. Allerdings weisen geschlossene Netzwerke auch spezifische

*Vorteile
geschlossener
Netzwerken*

*Beispiele
geschlossener
Netzwerke*

Strukturelle Löcher

Vorteile struk- tureller Löcher

Nachteile auf. So können die starken Normen und Sanktionspotenziale zu Abgrenzung und Misstrauen nach außen führen, was eine Diskriminierung externer Akteure bewirken kann. Auch kann es zu einer Verhinderung alternativer Sichtweisen kommen mit dem Ergebnis, dass notwendige Anpassungsprozesse unterbleiben (Jansen/Wald 2007).

- Basierend auf und in Modifikation von Granovettters Arbeiten hat Burt (1992) das *Konzept des strukturellen Loches* in die Netzwerkdiskussion eingebracht. Ein strukturelles Loch liegt vor, wenn in einem Netzwerk mehrere Teilnetzwerke bestehen, die lediglich über einen Akteur miteinander verbunden sind. In einer solchen Konstellation hat eben dieser Akteur als einziger Kontakte zu beiden Teilnetzwerken und er kann deshalb als Brücke zwischen den Teilnetzwerken fungieren. Aufgrund der Abwesenheit anderweitiger Verbindungen zwischen den Teilnetzwerken zeichnen sich derartige Netzwerke durch eine geringere Dichte (Kohäsion) aus als geschlossene Netzwerke (Burt 1992).

Seine spezifische Positionierung ermöglicht dem im strukturellen Loch befindlichen Akteur eine opportunistische Privatisierung von Maklervorteilen und er kann auf dieser Basis Macht, Wettbewerbsvorteile und eine hohe Autonomie gegenüber Gruppenverpflichtungen schöpfen (Jansen/Wald 2007). Auch kann er hierdurch individuelles Sozialkapital aufbauen, weil er als einziger mehrere Teilnetzwerke mit intern starken Beziehungen miteinander verbindet. Scheidegger (2010) berichtet auf der Basis von Burt (1992), dass der Gesamtvorteil des im strukturellen Loch positionierten Akteurs aus zwei Teilvorteilen besteht: Einerseits Informationsvorteilen und andererseits Steuerungsvorteilen.

Informationsvorteile: Da der im strukturellen Loch positionierte Akteur Kontakte zu mehreren Teilnetzwerken hat, ist er in unterschiedliche Informationsflüsse eingebunden. Letztlich hat er als einziger im Netzwerk Zugang zu allen Informationsquellen. Überdies besitzt er einen Zeitvorteil durch eine frühzeitige Wahrnehmung neuer Informationen (Scheidegger 2010). Dadurch bieten sich ihm verbesserte Chancen auf Märkten. Auch kann er über seine Informationskanäle wertvolles und kreativitätsrelevantes Wissen akkumulieren. Damit ist er tendenziell kreativer als die in den Teilnetzwerken befindlichen Akteure (Fuhse 2016).

Steuerungsvorteile: Der die sonst unverbundenen Teilnetzwerke überbrückende Akteur fungiert als kommunikatives Bindeglied mit der Möglichkeit, Kontakte zu vermitteln und die Zusammenarbeit der Teilnetzwerke zu beeinflussen. Er wird zum Unternehmer im wörtlichen Sinne – zu einer Person, die ihren Wert durch die Zwischenposition zwischen anderen Akteuren steigert und er kann daher zu vorteilhaften Konditionen wirtschaften (Scheidegger 2010). Auch kann dieser Akteur Einfluss

darauf nehmen, welche Interessen der in den Teilnetzwerken befindlichen Akteure vorrangig behandelt werden und welche nicht (Rosenberg 2014). Weiterhin kann er, falls die nicht verbundenen Akteure in einer Wettbewerbssituation zueinander stehen, diese gegeneinander ausspielen. Und schließlich profitiert der das strukturelle Loch überbrückende Akteur von Empfehlungen, die die Mitglieder der Teilnetzwerke aussprechen (Rosenberg 2014).

Insgesamt erlangt der im strukturellen Loch befindliche Akteur eine Position, wie sie schon Simmel (1908) mit dem sogenannten „lachenden Dritten“ („*tertius gaudens*“) skizziert hat.

Die Macht des im strukturellen Loch befindlichen Akteurs hängt nach Burt (1992) von drei Eigenschaften seines Netzwerkes ab:

- Erstens ist er umso mächtiger, je einzigartiger seine eigene Position im Netzwerk ist bzw. je weniger er der Konkurrenz mit anderen ausgesetzt ist.
- Zweitens ist er umso autonomer und mächtiger, je verschiedenartiger seine eigenen Netzwerkbeziehungen sind. Je mehr Beziehungen er hat und je weiter das Netzwerk über schwache Beziehungen ausgreift, desto unabhängiger ist er gegenüber einzelnen Bezugsgruppen. Auch seine Chancen, ertragreiche Informationsvorteile zu erhalten, steigen mit der Zahl, Verschiedenartigkeit und Unverbundenheit der Teilnetzwerke.
- Drittens hängt seine Macht davon ab, welche Kooperationsmöglichkeiten zwischen ihm und mit ihm vergleichbaren Konkurrenten bestehen: Je größer diese sind, desto besser stellt sich der Akteur (Jansen/Wald 2007).

Die jüngere auf Fallstudien beruhende Forschung (Obstfeld 2005) hat gezeigt, dass ein Akteur seine Positionierung im Bereich eines strukturellen Loches nicht in der dargelegten Form, sondern auch zum Zwecke der gemeinnützigen Stärkung und Integration unverbundener Positionen einsetzen kann („*Tertius-iungens*-Aktivität“). Er kann zum Beispiel auf den Ausbau bereits schwach bestehender Beziehungen zwischen Netzwerkakteuren hinwirken. Er kann damit andere Akteure gezielt vernetzen und dadurch Innovationen fördern (Glückler/Hammer 2012).

Jansen und Wald (2007) berichten, dass die empirische Bilanz der Theorie struktureller Löcher eher widersprüchlich ist.

Insgesamt gesehen lassen die Arbeiten zu den Konstrukten „Eingebettetheit“, „Sozialkapital“, „strong ties vs. weak ties“, „geschlossene Netzwerke“ und „strukturelle Löcher“ erkennen, dass im ökonomischen Kontext Netzwerk-

Tertius gaudens

Tertius iungens

aspekte grundsätzlich genau so wichtig sind wie die spezifischen Personenmerkmale der Akteure (vgl. auch Ricken/Seidl 2010).

In der nachfolgenden Box 34 wird über eine empirische Untersuchung berichtet, welche die Erfolgsrelevanz unterschiedlicher Arten von Eingebettetheit im wirtschaftlichen Kontext untersucht.

Box 34

Strukturelle vs. relationale Eingebettetheit in der Praxis: Pharmabranche

Peter Moran von der London Business School hat eine empirische Untersuchung vorgelegt, mit der geprüft werden sollte, ob unterschiedliche Intensitäten und Formen der Eingebettetheit eines Individuums in ein soziales Netzwerk in ungleichem Maße Erfolg stiften. Miteinander verglichen wurden in diesem Forschungsprojekt die Erfolgswirkungen einer relationalen Eingebettetheit und einer strukturellen Eingebettetheit, wie diese im theoriebezogenen Teil des Textes charakterisiert worden sind.

Die Datenbasis der Untersuchung bezog sich auf 120 Produkt- und Verkaufsmanger eines pharmazeutischen Unternehmens. Da alle Manager demselben Unternehmen angehörten und sich überdies hinsichtlich ihrer Funktion kaum voneinander unterschieden und weil in der Untersuchung auf fünf potenzielle Störvariablen kontrolliert wurde, geht Moran davon aus, dass die vorgefundenen Erfolgsunterschiede tatsächlich auf die Ungleichheiten der Manager hinsichtlich ihrer sozialen Eingebettetheit im Netzwerkverbund zurückzuführen sind. In der übergeordneten Dimension wurden die vermuteten Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß und der Art der Eingebettetheit der Manager einerseits und ihrem Erfolg andererseits damit begründet, dass im Produkt- und Verkaufsmanagement ein intensiver Informationsaustausch zwischen bzw. eine Unterstützung unter Kollegen wichtig ist.

- Gemäß der ersten Hypothese hängen der vom jeweiligen Manager erzielte Umsatz sowie die Menge seiner Innovationen positiv mit der Anzahl seiner direkten Verbindungen (= relationale Eingebettetheit) zusammen.
- Die zweite Hypothese postulierte einen negativen Zusammenhang zwischen dem Erfolg des jeweiligen Managers (wiederum gemessen an seinem Umsatz sowie der Menge seiner Innovationen) einerseits und dem Verhältnis zwischen den indirekten und direkten Verbindungen im Netzwerk (= Bedeutung der strukturellen Eingebettetheit im Vergleich zur relationalen). Diese Hypothese ruht auf den Burtischen Argumenten, wonach sich strukturelle Lücken in einem Netzwerk vorteilhaft für die Fokalsperson des Netzwerks auswirken.

Eine Überprüfung dieser Hypothesen anhand eines linearen Regressionsmodells führte zu einer directionalen, nicht jedoch zu einer statistisch gesicherten Bestätigung.

- Manager, deren Netzwerk vollständig geschlossen ist (d. h. jedes Netzwerkmitglied ist mit allen anderen Mitgliedern des Netzwerkes verbunden), sind erfolgreicher als solche mit einem nicht geschlossenen Netzwerk. Diese Aussage ist der Inhalt der dritten Hypothese.

Diese Hypothese fand im Datensatz eine Bestätigung. Die Angehörigen völlig geschlossener Netzwerke waren in der Tat erfolgreicher als die zu nicht völlig geschlossenen Netzwerken gehörenden. Eine genauere Betrachtung des Datamaterials führte jedoch zu der Einsicht, dass die Beziehung zwischen dem Geschlossenheitsgrad eines Netzwerkes einerseits und dem Erfolg komplizierter, nämlich nichtlinear ist. Mit zunehmender Schließung eines Netzwerkes geht der Erfolg zunächst zurück, um dann im Falle einer vollständigen Geschlossenheit des Netzwerkes wieder höher zu sein. Moran begründet diesen gegen das Konzept der strukturellen Löcher laufenden Befund mit Argumenten, die auf Coleman (1988, 1990) zurückgehen: In einem vollständig geschlossenen Netzwerk sei die Wirksamkeit sozialer Normen sehr hoch und daher würde es in diesem Falle zu keinem Free-Riding der Netzwerkmitglieder kommen.

Quellen: Coleman 1988; Coleman 1990; Moran 2005.

4.10.4.2 Netzwerkforschungsmethode und ihre Charakteristika

Wie oben bereits angedeutet stand die empirische, bisweilen theorielose Untersuchung von Netzwerken bis vor wenigen Jahren im Mittelpunkt der Netzwerkforschung. Noch im Jahre 1997 schrieb Emirbayer in seinem Manifest für eine relationale Soziologie: „This perspective is not primarily a theory or even a set of complicated research techniques, but rather a comprehensive new family of analytical strategies“ (S. 136). Zwischenzeitlich werden von der Netzwerkforschung zwar in hohem Maße komplexe statistische Verfahren eingesetzt, welche die Netzwerkstrukturen systematisch erfassen und mathematisch aufarbeiten; der Zustand der Theorielosigkeit ist jedoch nicht überall überwunden. Angesichts des besonderen Gewichts empirischer Forschung im Bereich der Netzwerkforschung soll nun in diesem Abschnitt zumindest kurz auf Kernaspekte der empirischen Netzwerkforschung eingegangen werden. Dies erscheint erforderlich, da im Bereich der empirischen Netzwerkforschung sehr unterschiedliche Vorstellungen und Ansätze existieren, wie man die Beziehungsstrukturen und sozialen Dynamiken untersuchen kann und soll.

Die übergeordneten Ziele der empirischen Netzwerkforschung sind die Beschreibung und Erklärung von sozialen Beziehungen in Netzwerken und der daraus resultierenden Handlungen, oder: „Social network analysis is focused on uncovering the patterning of people’s interaction“ (Kropp 2010,

*Theorielosig-
keitsvorwurf*

*Ziele der empiri-
schen Netzwerk-
forschung*

3 Untersuchungsfoci

S. 145). Dabei will man letztlich die Struktur sozialer Netzwerke vergleichen um zu zeigen, dass Netzwerke nicht-zufällige Kombinationen bestimmter Elemente darstellen (Kropp 2010). Die hierzu eingesetzten Methoden (Befragungen, Beobachtungen, Sekundärdaten, Schnellballsamples etc.) sind durchaus vielfältig (González Ruiz 1997). Die empirische Netzwerkforschung beruht also nicht auf einer singulären Methode (Clemens 2016).

Was die Definition des Untersuchungsfokus' anbelangt, lassen sich in der Netzwerkforschung Studien über Gesamtnetzwerke (totale Netzwerke), Subgruppen in Netzwerken (partielle Netzwerke) und egozentrierte Netzwerke voneinander unterscheiden (Burt 1980; Jansen 2003).

- *Studien über Gesamtnetzwerke* (Vollnetzwerke) bestimmen typischerweise einfache Maßzahlen wie z. B. die Netzwerkdichte; manche versuchen aber auch, komplexe Strukturmuster zu identifizieren. Die Analyse komplexer Strukturmuster setzt in der Regel eine vorherige Analyse auf der Ebene von Gruppen oder Blöcken voraus (Jansen 2003).
- Wie der Name schon sagt versuchen *subgruppenbezogene Studien* relationale Merkmale der Akteure in Subgruppen von Netzwerken zu ermitteln. Hierbei stellt sich in aller Regel das Problem der sauberen Abgrenzung der zu untersuchenden Gruppen. Die einschlägige Literatur präsentiert alternative Vorgehensweisen zur Lösung dieses Problems (Jansen 2003). Für die dann bestimmten Gruppen werden hernach wiederum netzwerkanalytische Maßzahlen wie z.B. die Dichte innerhalb der Gruppe, ihr Hierarchisierungsgrad sowie Autonomie- oder Machtindizes bestimmt (Jansen 2003).
- *Studien über egozentrierte Netzwerke* erforschen die unmittelbaren Netzwerksumfelder bestimmter Akteure im Netzwerk, die typischerweise als „Ego“ bezeichnet werden. Die Erhebung von Personen als Akteure in egozentrierten Netzwerken ist weiter verbreitet als die Erhebung von Organisationen (Schauwecker 2010). In solchen Untersuchungen werden häufig Maßzahlen wie Rang, Dichte und Multiplexität bestimmt (González Ruiz 1997). In aller Regel werden die in derartige Untersuchungen eingehenden Informationen auf der Basis von Umfragen gewonnen. Die Analyse von egozentrierten Netzwerken ist geeignet für Forschungsfragen, in denen es um Ausmaß, Typus und Folgen der (Des-)Integration von Akteuren in ihre soziale Umwelt geht (Jansen 2003).

Auf Burt (1980) und Jansen (2003) geht die in Abbildung 4-26 dargelegte Übersicht verschiedener Arten von empirischen Netzwerkforschungen zurück.

Verschiedene Formen der empirischen Netzwerkforschung

Analyse- richtung:	Analyseebene: Einzelner Akteur	Subgruppen	Gesamtnetzwerk
Relational	Egozentriertes Netzwerk	Primärgruppe/Clique, die durch die kohäsive, dichte Beziehungen	Struktur des Gesamt- netzes als dicht, ba- lanciert oder transitiv
Positional	Inhaber einer Netz- werkposition als zentral oder prestige- reich	Statuspositionen und zugehörige Rollen- sets als Netzwerk- positionen: ein Set von strukturell äqui- valenten Akteuren	Struktur des Gesamt- netzes als eine Stratifikation von Statuspositionen und Rollensets

Abbildung 4-26

Weiterhin ist auch im Bereich der empirischen Netzwerkforschung eine Unterscheidung zwischen quantitativer und qualitativer Zugangsform möglich und sinnvoll:

- Im Rahmen der *quantitativen empirischen Netzwerkforschung* herrschen die Analyse von Gesamtnetzwerken und die Analyse von egozentrierten Netzwerken vor. Bei ersteren wird typischerweise die Struktur des Gesamtnetzwerks erforscht oder die Zentralität oder die Rolle von Akteuren im Netzwerk bestimmt. Maßzahlen wie „Netzwerkgröße“, „Netzwerkdichte“, „Degree-Zentralität (Indegree/Outdegree)“, „Multiplexität“ oder „Closeness-Zentralität/Betweenness-Zentralität“ (kompakt beschrieben bei Rosenberg 2014) werden häufig ermittelt. Bei der quantitativen Forschung über egozentrierte Netzwerke werden die Bezugsakteure von in aller Regel zufällig ausgewählten Akteuren ermittelt und durch Kontextfaktoren erklärt. Dargestellt werden die Ergebnisse der quantitativen empirischen Netzwerkforschung üblicherweise in visueller oder in algebraischer Form (González Ruiz 1997).
- Die *qualitative empirische Netzwerkforschung* hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Sie ist unter anderem deshalb wichtig, weil Akteure durch ihre Interaktionen ständig Einfluss auf die Kontextualität der Strukturen nehmen und das Netzwerk wesentlich mit entwerfen und gestalten. Derartige Eigendynamiken von Netzwerken sind durch quantitative empirische Methoden schwer zu erfassen. Qualitative Studien leisten hier eine Exploration von Netzwerkkontexten, die für quantitative Studien kaum zugänglich sind, oder ein Verstehen von Sinngehalten in Netzwerken. Auch spielt die qualitative empirische Netzwerkforschung gerade im Zusammenhang mit der brotnötigen Theoriebildung eine zunehmend wichtige Rolle (von Bock und Polach 2010).

Quantitative vs. qualitative empirische Netzwerkforschung

4.10.5 Menschenbild der Netzwerktheorie

Die Entwicklung konsistenter Aussagen zum Menschenbild der Netzwerktheorie ist insofern nicht einfach, als diese Theorie sich nicht als ein in sich geschlossenes, sondern als ein solches Aussagensystem präsentiert, das Fragmente unterschiedlicher sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Konzepte zusammenführt. Überdies fällt die Entwicklung menschenbildbezogener Aussagen deshalb nicht leicht, weil die Netzwerkforschung zu einem großen Teil ein Analyseinstrumentarium und dementsprechend kein inhaltliches Aussagensystem darstellt (Fuhse 2010). Für auf die bloße Ausmessung von Netzwerken bezogene Arbeiten stellt sich die Frage des Bildes über die handelnden Akteure wenig bzw. überhaupt nicht.

Sozialer Mensch?

Gleichwohl ist man zunächst geneigt anzunehmen, dass angesichts der Tatsache, dass Beziehungen das Wesentliche von Netzwerken sind, viele Netzwerktheoretiker vom Archetyp eines „sozialen Menschen“ ausgehen. Hierfür spricht auch die Basisvermutung der Netzwerktheorie, dass Menschen in ihrem Denken und Handeln durch ihr soziales Umfeld geprägt sind (Fuhse 2010). Allerdings muss eine derartige Zuordnung mit Vorsicht behandelt werden. Im Gegensatz zum sozialen Menschen Schein'scher Prägung (1965), welcher vorrangig durch das Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Beziehungen gekennzeichnet ist, stellen die von der Netzwerktheorie betrachteten Beziehungen vorrangig Interaktionsmuster dar, welche den Handlungsspielraum des betrachteten Akteurs bestimmen. Der Akteur ist somit dem Einfluss sozialer Beziehungen ausgesetzt; er sucht diese nicht aktiv. Andererseits wurde oben gezeigt, dass die Rational-Choice-Theorie einen gewissen Einfluss auf die Entwicklung der Netzwerktheorie genommen hat. Die Beziehungsstrukturen eines Akteurs schränken dieser Sicht zufolge nicht nur dessen individuelles Handeln ein, sie sind auch Folge der Handlungen der Akteure selbst (Coleman 1990). Dieser Gedanke dürfte gerade für die Netzworkebildung im betriebswirtschaftlichen Bereich von erheblicher Bedeutung sein. Dies lässt vermuten, dass das Bild des rational-ökonomischen Menschen, des Homo oeconomicus also, in netzwerktheoretischen Arbeiten durchaus eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt.

*Homo
oeconomicus*

4.10.6 Abgrenzung der Netzwerktheorie zu anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Präskr. Entscheidungstheorie

Gerade die letztgenannte Argumentation lässt vermuten, dass zwischen der Netzwerktheorie und der präskriptiven Entscheidungstheorie durchaus erhebliche Gemeinsamkeiten bestehen. Dies deuten auch die Aussagen

Stegbauers an, welcher argumentiert, dass aus der Rational-Choice-Perspektive gesehen das Beziehungsnetz des Akteurs als Infrastruktur für das individuelle Handeln betrachtet werden kann (Stegbauer 2010a). Dieser Perspektive zufolge versuchen Akteure, mit ihren Handlungen ihren Nutzen zu maximieren und dies gilt auch für die Sozialbeziehungen, die sie eingehen (Fuhse 2010). Bei Burt (1992) ist diese Argumentation konsequent durchgedacht bis zur Bereitstellung von Ratschlägen, welche Art von Sozialbeziehungen Manager aufbauen sollten, um erfolgreich zu sein.

Die Netzwerktheorie und die Systemtheorie weisen insofern deutliche Parallelen auf, als beide in der Organisation sozialer Komplexität einen gemeinsamen Bezugspunkt haben (Holzer 2010). Angesichts dessen verwundert es nicht, dass Stegbauer (2010) Harrison Whites Arbeiten als eine Art Erweiterung der Systemtheorie begreift. Überdies wird argumentiert, dass die Systemtheorie Lücken in der Theorie der Netzwerke zu füllen hilft (Stegbauer 2010). Andererseits darf nicht übersehen werden, dass auf egozentrierte Netzwerke ausgerichtete Studien der Netzwerkforschung insofern gegen die Denkstruktur der Systemtheorie handeln, als sie die dort angemahnte Ganzheitlichkeit des Blickes in ihrem Forschungsvorgehen nicht konsequent umsetzen.

Mit der Situationstheorie haben viele Arbeiten der modernen Netzwerkforschung gemein, dass herausgearbeitet wird, von welchen Kontextfaktoren die Ausgestaltung des studierten Phänomens (hier der Strukturen des Netzwerks) abhängig ist.

Im Rahmen einer Gegenüberstellung mit der Neuen Institutionenökonomischen Theorie (vgl. auch von Buck und Polach 2010) ist darauf hinzuweisen, dass soziale Netzwerke als Instrumente zur Reduktion von Transaktionskosten begriffen werden können. Allerdings liegt, wie Williamsonson Arbeit gezeigt hat, dieser Vorteil nicht in allen Situationen vor (vgl. Abschnitt 4.2).

4.10.7 Kritische Würdigung der Netzwerktheorie

Netzwerkorientierte Arbeiten haben eine sehr starke Verbreitung gefunden. Gleichwohl ist die hierauf bezogene Theorie durchaus diskussionswürdig.

Aus heutiger Sicht dürfte die Sinnhaftigkeit des Grundgedankens der Netzwerktheorie völlig unstrittig sein, wonach das Handeln von Akteuren durch deren Einbindung in ihre Sozialstruktur mitgeprägt ist. Daher muss die Netzwerktheorie als eine wichtige Ergänzung zu jenen Erklärungen gesehen werden, die Personmerkmale des jeweiligen Akteurs als Einflussfaktoren des individuellen Handelns erachten. Folglich kann Hollsteins (2010) Sicht problemlos geteilt werden, welche die besondere Attraktivität der Netzwerkper-

Systemtheorie

Situationstheorie

Neue Institutionenökonomische Theorie

Beurteilung

Stärken

spektive darin sieht, dass sie den Blick auf die „Gesamtheit“ der sozialen Beziehungen öffnet und die Kontextgebundenheit des Handelns zum Thema macht. Und schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die Netzwerkperspektive zu jenen Konzepten gehört, die sich in den letzten zwanzig Jahren besonders rasant verbreitet haben. Wenn ihr Grundgedanke fragwürdig wäre, hätte sie sich in diesem Zeitraum wohl kaum in so vielen Disziplinen (z. B. Anthropologie, Ethnologie, Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften) derart rasch verbreitet (Hollstein 2010).

Schwächen

Auf der anderen Seite überzeugt die theoretische Fundierung der Netzwerkforschung noch nicht vollständig. Insbesondere erscheinen einige Kernkonzepte der Netzwerktheorie noch nicht hinreichend spezifiziert. So beklagt Clemens (2016) beispielsweise, dass das Konzept des Sozialkapitals noch nicht angemessen durchleuchtet sei. Es sei zwar vielfach empirisch untersucht worden, doch wisse man immer noch nicht genau, ob und wie Sozialkapital nach Struktur und Umfang tatsächlich vorliegt und wie es akkumuliert und verfügbar gemacht wird. Auch wird die Frage der Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Akteure als zentrale Herausforderung der Netzwerktheorie gesehen (Hollstein 2010). Weiterhin wurde der statische Charakter des Strukturkonzepts der Netzwerktheorie in der Literatur kritisiert (Jansen 2003). Überdies wird der Netzwerktheorie ein struktureller Determinismus vorgeworfen, wie er beispielsweise von der Situationstheorie her bekannt ist (vgl. Abschnitt 3.4). Es wird also problematisiert, dass es bei einer solchen Sicht auf soziale Phänomene keinen Spielraum für Varianzen und Veränderungen gäbe und dass man diese dann nicht erklären könne (Clemens 2016).

Im Bereich der auf die empirische Forschung bezogenen kritischen Würdigung wird einerseits zwar darauf hingewiesen, dass das Forschungsfeld „Netzwerke“ sehr intensiv und mit zunehmender methodischer Raffinesse bearbeitet wird. Gleichwohl würde von der empirischen Forschung noch nicht hinreichend analysiert, wie sich Netzwerke und deren Strukturen im Zeitablauf verändern. Daher wisse man immer noch recht wenig, warum und wie Netzwerke entstehen und wie sie sich entwickeln. Um hierüber mehr Klarheit zu gewinnen, sind mehr Studien mit einem Längsschnittdesign erforderlich. Derartige Studien sind auch deshalb durchzuführen, weil von einer Stabilität der strukturellen Eigenschaften von Netzwerken nicht ausgegangen werden kann. Weiterhin mangelt es an empirischen Untersuchungen, welche soziale und ökonomische und wohl auch psychologische Aspekte von Netzwerken integrativ berücksichtigen. Und von der betriebswirtschaftlichen Netzwerkforschung ist zu fordern, dass mehr Untersuchungen durchgeführt werden, welche die Auswirkung von Netzwerken auf den Erfolg von Unternehmen erforschen. Was die Theoriebildung und empirische Forschung insgesamt anbelangt, so kann man den von Haas und

Mützel (2010) artikulierten Wunsch nur teilen, auf eine stärkere Verschränkung von Netzwerktheorie und -empirie hinzuarbeiten.

Kontrollfragen zu Teilabschnitt 4.10

1. Erläutern Sie in eigenen Worten den Bedeutungsgewinn der Netzwerktheorie.
2. Was versteht man unter einem (sozialen) Netzwerk und welche Rolle spielen Netzwerke im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang?
3. Warum werden Netzwerke als Alternative zwischen Markt und Hierarchie gesehen?
4. Skizzieren Sie die Entwicklung der Netzwerktheorie.
5. Was versteht man unter relationaler, was unter struktureller Eingebettetheit und was unter „overembeddedness“?
6. Erläutern Sie das Konstrukt „Sozialkapital“. Welche Merkmale hat es?
7. Welche Vorteile bietet Sozialkapital?
8. Suchen Sie managementrelevante Beispiele für „strong ties“ und „weak ties“.
9. Was ist ein geschlossenes Netzwerk und welche Vorteile solcher Netzwerke werden vermutet?
10. Erläutern Sie das Konzept des „strukturellen Loches“.
11. Welche Vorteilsarten struktureller Löcher sind ausdifferenzieren?
12. Ist das Konstrukt des „tertius iungens“ eine sinnvolle Alternative zum „tertius gaudens“?
13. Charakterisieren Sie Alternativen der empirischen Netzwerkforschung.
14. Welche Stärken und Schwächen sind der Netzwerktheorie zueigen?

5 Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien

Nachdem die wichtigsten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien in den vorausgehenden Hauptabschnitten dargelegt und diskutiert worden sind, ist nunmehr die Voraussetzung dafür gegeben, den Versuch einer inhaltlichen Systematisierung dieser Theorien vorzunehmen. Nach Grochla (1978) ist eine Systematisierung von Theorien unerlässlich,

- weil so das im jeweiligen Theoriebereich bestehende Maß an Ordnung gesteigert werden kann,
- weil hiermit die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Theorien besser akzentuiert werden können und
- weil derartige Systematisierungen als Mittel zur Abgrenzung der jeweiligen Disziplin (hier: Organisations-, Management- und Unternehmensführungswissenschaft) dienen können.

Die Systematisierung von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien ist freilich schwierig, da es sich bei Theorien um gedankliche Gebilde handelt, die in recht unterschiedlicher Weise auslegbar sind (die Systematisierung von Theorien ist noch schwieriger als diejenige von Organisationen bzw. Unternehmen selbst).

Die Schwierigkeit bzw. Uneindeutigkeit der Aufgabe dürfte auch dafür verantwortlich sein, dass sich im Schrifttum zahlreiche unterschiedliche Systematisierungen von Theorien nachweisen lassen (vgl. z. B. die bei Grochla (1978) oder Walter-Busch (1996) zu findenden Übersichten). Es finden sich heutzutage beinahe so viele Systematisierungen von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien, dass es sinnvoll wäre, eine Systematisierung der Systematisierung vorzunehmen. Unglücklicherweise mangelt es den meisten der vorgeschlagenen Systematisierungen an aussagekräftigen, durchgehend verwendeten Ordnungskriterien. Nicht selten wird eine bloße Aufzählung der berücksichtigten Theorien bereits als „Systematisierung“ bezeichnet. Überdies wird in manchen Systematisierungen die Gliederung ausschließlich auf der Basis von wenig aussagenden „Formal- bzw. Oberflächenkriterien“ vorgenommen (so differenziert bspw. Scott (1986) zwischen „klassischen Ansätzen“, „neoklassischen Ansätzen“ und

Sinn von Theorie-Systematisierungen

Konkurrierende Systematisierungen

„modernen Ansätzen“). Schließlich sind einige der verfügbaren Systematisierungen unbefriedigend, weil sie zwar die zwischen den Theorien bestehenden *Unterschiede*, zu wenig jedoch deren *Gemeinsamkeiten* akzentuieren. Ein Aufzeigen von Gemeinsamkeiten ist jedoch ebenfalls hilfreich, da nur so ein Beitrag zur Begründung einer Theorieintegration geleistet werden kann. Eine gute Gliederung muss also ein vollständiges Bild der inneren Beziehungen zwischen den Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien enthalten.

2 Gruppen

Die Vielzahl der im Schrifttum verfügbaren Systematisierungen lässt sich in zwei Gruppen einteilen:

- Zur ersten Gruppe gehören jene Systematisierungen, die *nicht kriteriengeleitet* sind. Hierzu gehört Koontz' (1977) „Management Theory Jungle“ genauso wie das von Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1998) veröffentlichte Buch „Strategy Safari“. Zwar unterscheidet Ersterer zwischen system- oder strukturorientierten sowie handlungs- und individuumorientierten Ansätzen, doch bleibt der Grad der durch die Systematisierung bewirkter Ordnung gering.
- In der zweiten Gruppe sind jene Systematisierungen zusammengefasst, die *kriteriengeleitet* bzw. gerastert sind und damit ihren Namen verdienen. Hier werden Ordnungskriterien eingeführt, anhand derer die berücksichtigten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien inhaltlich verortet bzw. spezifiziert werden können. Wichtige derartige Systematisierungen wurden von Weeks (1973), Driggers (1977), Burrell und Morgan (1979), Pfeffer (1982) sowie Astley und Van de Ven (1983) vorgelegt (vgl. zu diesen Systematisierungen Gmür 1993; Osterloh 1993; Scherer 1999). Den größten Bekanntheitsgrad hat dabei fraglos die Arbeit von Burrell und Morgan gewonnen, auf die auch hier eingegangen werden soll.

Burrell und Morgan entwickeln ein zweidimensionales Ordnungsraster, welches auf den beiden Grundpolaritäten „Grundlagen des methodischen Zugangs“ und „Zugrunde liegendes Gesellschaftsverständnis“ beruht (vgl. Abbildung 5-1) (vgl. hierzu insb. Scherer 1999).

Subjektiv vs. objektiv

- Die *erste Grundpolarität* verläuft im Spannungsfeld der Dualität „*Subjektivismus*“ vs. „*Objektivismus*“. Sie beschreibt unterschiedliche Grundlagen des methodischen Zugangs zum Forschungsobjekt. Subjektivistische Theorien betonen, dass die Sicht über und der Wert von Dinge(n) bzw. Phänomene(n) individuenabhängig ist. Eine objektive Weltsicht gibt es also nicht. Das Wesen von Dingen bzw. Phänomenen entsteht erst aufgrund von Zuschreibungen. Demgegenüber nehmen objektivistische Theorien an, dass der Charakter bzw. die Eigenschaften von Dingen bzw. Phänomenen personunabhängig spezifizierbar sind. Burrell und Morgan

unterscheiden hier in einer Art und Weise, die weitgehend der in Abschnitt 1.4 vorgenommenen Differenzierung zwischen verstehender und erklärender Wissenschaft entspricht.

Zweidimensionales Raster zur inhaltlichen Systematisierung von Organisationstheorien

Abbildung 5-1

Grundlage des methodischen Zugangs	
Subjektivismus	Objektivismus
Interpretative Ansätze (Phänomenologie, Ethnomethodologie, symbolischer Interaktionismus)	Funktionalistische Ansätze (Bürokratietheorie, Situationstheorie, Neue Institutionen-ökonomische Theorie)
Radikal-humanistische Ansätze (Anti-Organisationstheorie)	Radikal-strukturalistische Ansätze (Radikale Organisationstheorie)

■ Die zweite Grundpolarität wird im Hinblick auf das der jeweiligen Organisationstheorie zugrunde liegende Gesellschaftsverständnis entfaltet. Burrell und Morgan gehen von der Beobachtung aus, dass unterschiedliche Organisationstheorien nicht nur verschiedene methodische Perspektiven einnehmen, sondern auch unterschiedliche Probleme aufgreifen. Die zwei hier denkbaren Ausprägungen werden mit „regulation“ und „radical change“ bezeichnet. Unter dem Dach des Begriffes „regulation“ werden Organisationstheorien zusammengefasst, die der Frage nachgehen, warum soziale Einheiten überhaupt Bestand haben. In den Denkbauwerken dieser Theorien sind Begriffe wie Stabilität und Gleichgewicht vorherrschend. Diese Theorien beschäftigen sich also mit den Ursachen für Ordnung; im Deutschen werden sie deshalb auch als Ordnungstheorien bezeichnet. Untersucht werden primär Bedingungen, welche den Status Quo von Organisationen sichern. Demgegenüber versuchen Arbeiten,

Gesellschafts-
verständnis

die dem Bereich „radical change“ zuzuordnen sind, den Wandel zu erklären bzw. vorzuschreiben, dem soziale Einheiten aus verschiedenen Gründen unterliegen (sollten). Diese Theorien gehen der Frage nach, wie sich der gegenwärtige Status Quo sozialer Systeme kritisieren und verbessern lässt. Sie fragen insb. an, wie sich Individuen und soziale Gemeinschaften von den strukturellen Zwängen befreien können, die ihre Entwicklung hemmen. Aufgrund der Thematisierung von Veränderungen sind diese Theorien letztlich Konflikttheorien. Weiterhin vermuten diese Theorien, dass Organisationen eher von Dissens als von Konsens geprägt sind.

4 Theorie- richtungen

Auf der Basis dieser beiden Charakterisierungsdimensionen werden vier Theorierichtungen unterschieden (Burrell/Morgan 1979):

Funktionalistisch

■ *Funktionalistische Ansätze.* Ihr Ziel besteht in der Suche nach Regelmäßigkeiten für Voraussage und Kontrolle. Es sollen Zusammenhänge und Kausalitäten zwischen Phänomenen aufgezeigt werden und es dominiert ein Streben nach verallgemeinernden Aussagen. All dies ist von der Grundannahme getragen, dass soziale Systeme von Kräften erhalten werden, die unabhängig von ihren Mitgliedern wirken und erforscht werden können. Die Theoriebildung geschieht vorwiegend auf dem Wege empirischer Forschungen sowie in der Form eines Ausfeilens der bisherigen Erkenntnisse durch Kausalanalysen. Es soll eine Sozialtechnologie entwickelt werden, die komplexe Systeme beherrschbar macht. Das funktionalistische Paradigma, das in den Sozialwissenschaften heutzutage fraglos dominiert, findet in Poppers kritischem Rationalismus seine klarste Formulierung. In diese Gruppe fallen die Bürokratietheorie, die Präskriptive Entscheidungstheorie, die Situationstheorie, die Neue Institutionenökonomische Theorie sowie der Informationsverarbeitungsansatz.

Interpretativ

■ *Interpretative Ansätze.* Nach diesen Ansätzen sind soziale Realitäten nicht als „harte Fakten“ gegeben, sondern lediglich von den Mitgliedern einer Gemeinschaft konstruiert. Soziale Sachverhalte sind nicht gegenständlich; vorrangig interessant an ihnen sind die aus dem Handeln der Akteure entstehenden Bedeutungen. Dementsprechend muss es bei der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung um die Beschreibung und Ausdeutung des Vorgefundenen bzw. sozial Konstruierten gehen. Der Forscher ist somit kein objektiver, außenstehender Beobachter; ihm fällt vielmehr die Rolle eines Teilnehmers zu, welcher die subjektiven Sinngehalte der Akteure zu hinterfragen versucht. Dabei muss der Forscher eine Interpretation der Interpretationen der Akteure vornehmen (doppelte Hermeneutik). Genauso wie funktionalistische Ansätze orientieren sich interpretative am Status Quo der sozialen Ordnung und nicht an seiner Kritik und Möglichkeiten zu seiner Verände-

rung. Der Interpretationsansatz sowie der Institutionalistische Ansatz sind am deutlichsten dieser Kategorie zuzuordnen.

- *Radikal-strukturalistische Ansätze.* Das Ziel dieser Ansätze besteht in der Identifizierung und Analyse bestehender Machtquellen mit dem Ziel, eine Veränderung des Status Quo herbeizuführen („Anleitung zur Revolution“). Dominierende Theorietheemen sind Herrschaft, Entfremdung und Emanzipation und die ihnen zugrunde liegenden Mechanismen. Die diese Ansätze verfolgenden Forscher haben ein ausgeprägtes Interesse an sozialem Wandel. Es wird ein fundamentaler, zwischen den tieferen Strukturen sozialer Einheiten, zum Beispiel im marktwirtschaftlichen System oder den bestehenden Produktionsverhältnissen bestehender Konflikt vermutet.
- *Radikal-humanistische Ansätze.* Hier geht es ebenfalls um eine Veränderung des Status Quo, doch erfolgt die Analyse mehr unter Berücksichtigung der ungleichen Weltansichten und Deutungsmuster unterschiedlicher Akteure. Das Ziel besteht darin, die Mitglieder sozialer Einheiten vor Bevormundung, Entfremdung, Ausbeutung und Unterdrückung zu befreien. Es wird davon ausgegangen, dass die bestehenden Strukturen Ergebnisse sozialer Konstruktionen sind, die im Wesentlichen von den sozialen Konstruktionen der mächtigsten Akteure beeinflusst werden und so zu einem faktischen Konsens an der Oberfläche sozialer Phänomene gelangen. Es sollen die unter dieser Oberfläche wirkenden und vom Marxismus als Abbild eines tieferliegenden Klassenkampfes verstandenen Machtprozesse kritisiert und eine „Enthüllung durch kritische Analyse“ betrieben werden. Das Thema „Soziale Konstruktion der Wirklichkeit“ wird hier in einem interessenorientierten Sinn behandelt. Die Methoden, die dabei angewandt werden sollen, orientierten sich mehrheitlich an denen des interpretativen Paradigmas. Im Gegensatz zu den Vertretern der interpretativen Ansätze, die lediglich untersuchen, wie eine soziale Realität konstruiert wird, gehen die radikalen Humanisten der Frage nach, warum sie auf diese Weise konstruiert wurde und welche Interessen der beteiligten Akteure hierbei eine Rolle spiel(t)en.

*Radikal-
strukturalistisch*

*Radikal-
humanistisch*

Eine Gegenüberstellung der in dieser Schrift behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien mit diesem Raster zeigt, dass keine von diesen den beiden letztgenannten Gruppen zuzuordnen sind. Jedoch liefern der Interpretationsansatz sowie die Selbstorganisationstheorie Argumente, welche für die radikal-humanistische Perspektive dienlich sind.

Burrell und Morgan vertreten die Auffassung, dass jedes dieser vier Paradigmen einen Aspekt der sozialen Wirklichkeit repräsentiert. Sie plädieren daher für einen multiparadigmatischen bzw. metaparadigmatischen Theoriebildungsprozess. Dieses Bemühen muss zwar als ehrenwert bezeichnet

**Vergleichs-
kriterien**

werden, doch erscheint es aufgrund der nur partiell gegebenen Vereinbarkeit der innerhalb der Theorien vorliegenden Positionen etwas realitätsfern.

Anhand des Burrell-Morgan-Rasters lässt sich zeigen, dass sich die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung während der letzten Jahrzehnte in zweierlei Weise weiterentwickelt hat. Erstens in die Richtung einer Bevorzugung einer subjektivistischen Perspektive und zweitens in die Richtung einer Diskussion der Frage, wie als unangemessen empfundene organisatorische Arrangements verändert werden können.

Zum Abschluss dieser Schrift soll nun der Versuch unternommen werden, die vorgestellten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien anhand eines breiteren Spektrums an Kriterien bzw. Dimensionen miteinander zu vergleichen. Zurückgegriffen wird dabei auf die folgenden *acht Kriterien*, die sich im Rahmen der in den einzelnen Abschnitten vollzogenen Paarvergleiche der Theorien herauskristallisiert haben:

- Vermutetes Ausmaß der Rationalität der Akteure,
- Objektivismus vs. Subjektivismus,
- Ausmaß der im Theorieentwurf vorgesehenen Regelmäßigkeit und Präzision,
- Ausmaß der Universalität (Einheitlichkeit) des Verhaltens der Akteure (einheitlich vs. situativ),
- Ausmaß der Einbeziehung des Kontexts in den Theorieentwurf,
- systeminterne vs. systemexterne Orientierung (Organisationsorientierung vs. Umweltorientierung),
- Ausmaß der Vermutung raum-zeit-invarianter Zusammenhänge zwischen Variablen und
- normativer Anspruch der Theorie.

Die entlang dieser Kriterien vollzogene Beurteilung der insgesamt 18 in diesem Buch behandelten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien ist in Abbildung 5-2 verdeutlicht. Jede Theorie wurde hinsichtlich jedes Kriteriums unter Zugrundelegung eines fünfpoligen Antwortformats beurteilt. Der Wert „1“ wurde dabei im Falle einer sehr geringen, der Wert „5“ im Falle einer sehr hohen Ausprägung beim jeweiligen Kriterium vergeben. Bei den Gegensatzpaare beinhaltenden Kriterien sind die jeweiligen Bedeutungen der Werte „1“ und „5“ in der Vorspalte der Matrix erläutert.

Aus Platzgründen ist es hier nicht möglich, die Ausprägung jeder Theorie hinsichtlich eines jeden Kriteriums zu kommentieren. Stattdessen wurde ein zweiter datenverdichtender Auswertungsschritt vollzogen. Auf der Basis der in Abbildung 5-2 enthaltenen Werte wurde eine Clusteranalyse (Ward-Verfahren) durchgeführt mit dem Ziel, die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien nach inhaltlichen Gesichtspunkten zu gruppieren. Das Ergebnis dieses Prozesses ist in Abbildung 5-3 dargestellt. Diese zeigt, dass sich der Kosmos der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien zu *drei Gruppen* bündeln lässt (zur Anwendung dieser Systematisierung vgl. Hülsmann/Schulenburg 2005).

- Die *erste Gruppe* beinhaltet das Bürokratiemodell, das Scientific Management sowie die „Administrationstheorie“. Diese Theorien fallen durch hohe Ausprägungen hinsichtlich der Kriterien Rationalität, Objektivismus, Regelmäßigkeit, Universalität der Empfehlungen, Tendenz zu raum-zeit-invarianten Aussagen sowie normativer Anspruch auf. Weiterhin berücksichtigen sie den (externen) Kontext wenig. Das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigt also die in dieser Schrift gewählte Vorgehensweise, diese drei Theorien innerhalb eines Blockes zu behandeln.
- Die *zweite Gruppe* inkorporiert die präskriptive Entscheidungstheorie, die Situations- und Interaktionstheorie, den Informationsverarbeitungsansatz, die Neue Institutionenökonomische Theorie sowie den Gestaltungsansatz. Zwar weist diese Gruppe bei fünf der acht Kriterien eine mittlere Ausprägung auf. Auffällig ist jedoch eine starke Kontextberücksichtigung, eine Zurückhaltung gegenüber universalistischen Aussagen sowie eine relativ starke Berücksichtigung systemexterner Gegebenheiten.
- Die *dritte Gruppe* ist die größte; ihr gehören die Systemtheorie, die verhaltenswissenschaftliche Theorie, der machtheoretische Ansatz, die Evolutionstheorie, die Selbstorganisationstheorie, der Interpretationsansatz, der institutionalistische Ansatz, der ressourcenbasierte Ansatz sowie die Pfadabhängigkeitstheorie an. Diese Theorien gehen von begrenzt rationalen Akteuren aus, sie sind tendenziell subjektivistisch. Formale Regelung spielt bei ihnen eine relativ geringe Rolle (der institutionalistische Ansatz und die Pfadabhängigkeitstheorie können diesbezüglich als Ausreißer gelten). Die Aussagen der Theorien sind hochsituativ. Nomologische Aussagen sollen eher nicht entwickelt werden; normative ebenfalls nicht.

Da in der dritten Gruppe tendenziell die jüngeren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien zusammengefasst sind, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie in den letzten Jahrzehnten eben in die Richtung dieser Kriterienausprägungen entwickelt hat.

Abbildung 5-2

Kriteriengeleitete Charakterisierung von 18 Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien

	Bürokratiemodell	Scientific Management	„Administrationstheorie“	Präskriptive Entscheidungstheorie	Systemtheorie	Situations- und Interaktionstheorie	Verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie
Vermutetes Ausmaß der Rationalität der Akteure (5=hoch)	5	5	4	5	(2)	4	1
Objektivismus (=5) vs. Subjektivismus (=1)	5	5	4	2	(2)	4	1
Ausmaß der im Theorienteilwurf vorgesehenen Regelmäßigkeit und Präzision (5=hoch)	5	5	3	4	2	(3)	2
Ausmaß der Universalität (Einheitlichkeit) des Verhaltens der Akteure ((einheitlich=5) vs. (situativ=1))	5	5	4	2	2	1	1
Ausmaß der Einbeziehung des Kontexts in den Theorienteilwurf (5=hoch)	1	1	2	4 (Umweltzustände)	(2)	4	2
Systeminterne (=1) vs. Systemexterne (=5) Orientierung (Organisationsorientierung vs. Umweltorientierung)	1	1	2	(3)	4	3	2
Ausmaß der vermuteten Raum-Zeit-Invarianzen von Zusammenhängen (5=hoch)	(5)	(5)	(5)	5	1	5	3
			(Zusammenhänge nicht im Vordergrund)				
Normativer Anspruch (5=hoch)	5	5	4	5	1	4	2

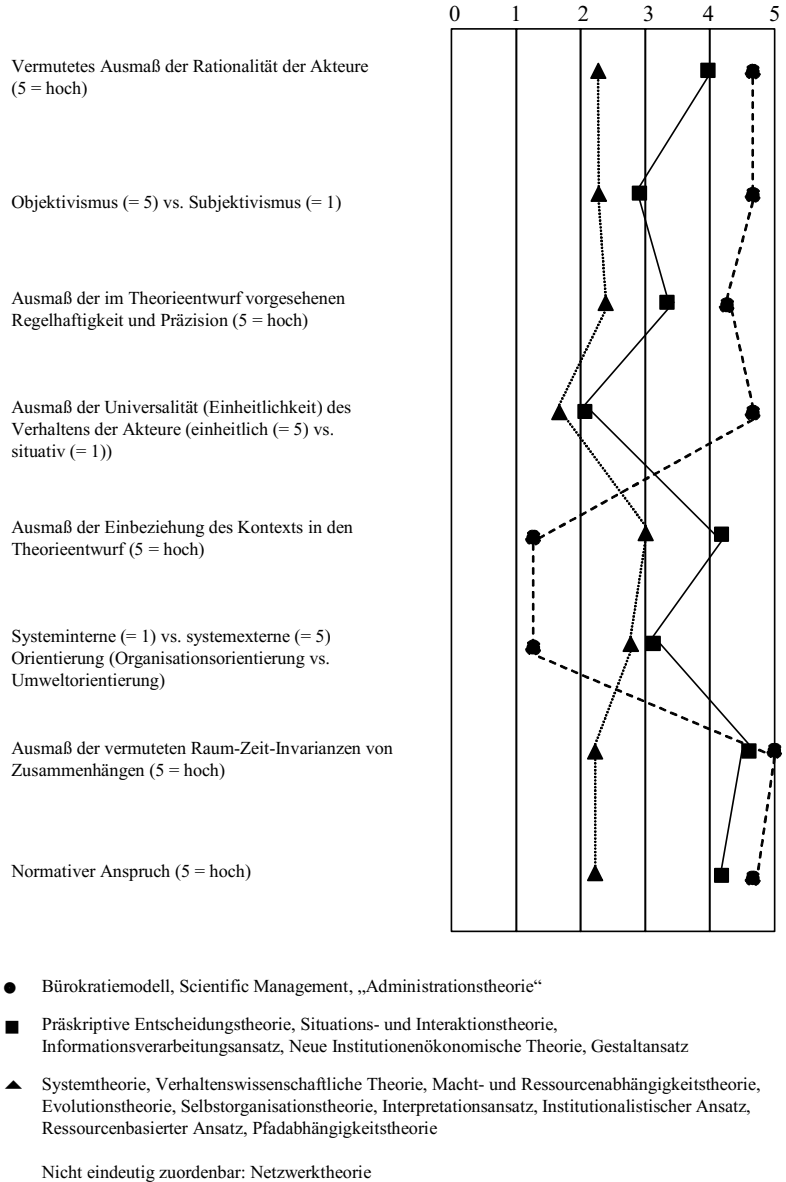
Kriteriengeleitete Charakterisierung von 18 Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien (Fortsetzung)

Abbildung 5-2

Machtheoretischer Ansatz	Informationsverarbeitungsansatz	Neue Institutionenökonomische Theorie	Evolutionstheorie	Selbstorganisationstheorie	Gestaltungsansatz	Interpretationsansatz	Institutionalistischer Ansatz	Ressourcenbasierter Ansatz	Präabhängigkeitstheorie	Netzwerktheorie
2	4	4	2	2	(3)	2	3	(4)	2	4
2	³ (je nach Strang)	2	2	2	(3)	1	3	(4)	2	4
2	(3)	(3)	2	1	(3)	2	4	(3)	2	(3)
2	(2)	2	2	1	³ (da begrenzte Anzahl von Gestalten)	2	3	¹ (Einzigartigkeit)	2	3
1	4	3	5	4	5	4	3	2	3	4
2	3	3	5	2	3	3	4	2	2	(3)
(3) (keine Zusammenhängeausagen)	4	4	(3) (keine Zusammenhängeausagen)	2	4	2	(2)	² (keine Zusammenhängeausagen)	2	(3)
3	4	4	1	3	4	2	2	4	2	3

Abbildung 5-3

Empirisch generierte Gruppen von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien und ihre inhaltlichen Profile



Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Ergebnisse des statistischen Gruppierungsprozesses relativ einfach zu interpretieren bzw. plausibel sind. Auch dies spricht für die Angemessenheit des Vorgehens.

Schließlich erhärtete sich während dieses abschließenden Untersuchungsschrittes die bereits an anderer Stelle artikuliert Vermutung, dass bis etwa zum Jahre 1990 die Anzahl der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien im Zeitablauf zwar sehr stark zugenommen, *dieser Entwicklungsprozess aber zu einer erheblichen inhaltlichen Redundanz der Aussagensysteme geführt hat.* Für diese Redundanzsteigerung sind vor allem die jüngeren Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien verantwortlich, deren Argumentationsmuster sich teilweise inhaltlich sehr stark überlappen. Der Theoriebestand ist im Verlauf der Jahrzehnte also wesentlich umfangreicher, nicht unbedingt jedoch in gleichem Maße Erklärungsmächtiger geworden.

Interessant und wichtig ist schließlich der Hinweis, dass seit dem Jahr 1990 keine dem Anspruch einer Grand Theory genügende Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie mehr vorgestellt worden ist. Für den Verfasser der vorliegenden Schrift ist dies relativ leicht erklärbar: Insbesondere seit den 1990er Jahren leben wir in einer Zeit, in der die Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung von zigtausenden kleinteilig angelegten empirischen Forschungsprojekten beherrscht wird. Da die hieraus entspringenden Beiträge selbst von den führenden Fachzeitschriften bevorzugt werden, ist in der Scientific Community weitgehend die Fähigkeit verloren gegangen, übergeordnete Aussagensysteme zu entwerfen, welche die kleinteiligen Forschungsarbeiten auf einer hohen Aggregationsebene miteinander verbinden und integrieren. Dies ist sehr bedauerlich, entspricht jedoch dem gegenwärtigen Zustand des Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung.

*Erhebliche
Redundanz zwischen manchen
Theorien*

*Theoriebildungs-
bezogene
Erschlaffung*

Literaturverzeichnis

Abrahamson, E., Managerial Fads and Fashions – The Diffusion and Rejection of Innovations, in: Academy of Management Review, 16. Jg., 1991, Heft 3, S. 586-612.

Ackermann, R., Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen 2001.

Ackermann, R., Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 13, Wiesbaden 2003, S. 225-255.

Adams, J. S., Romney, A. K., A Functional Analysis of Authority, in: Psychological Review, 66. Jg., 1959, Heft 3, S. 234-251.

Adler, P. S., Kwon, S.-W., Social Capital – The Good, the Bad, the Ugly, in: Lesser, E. L. (Hrsg.), Knowledge and Social Capital, Boston 2000, S. 89-115.

Adorno, T. W. et al., Empirische Sozialforschung, in: Adorno, T. W. (Hrsg.), Gesammelte Schriften, Band 9.2, Frankfurt/Main, S. 327-359.

Aharoni, Y., The Foreign Investment Decision Process, Boston 1966.

Aharoni, Y., Burton, R. M., Is Management Science International – In Search of Universal Rules, in: Management Science, 40. Jg., 1994, Heft 1, S. 1-3.

Ahlert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J., Zwischen Relevance und Rigor – Der erfolgreiche Einsatz der Erfolgsforschung in Wissenschaft und Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., 2005, Heft 7, S. 362-367.

Ahsen, A. v., Empirische Analysen der Berichtspraxis in Umwelterklärungen – Kritischer Vergleich zentraler Ergebnisse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., 2001, Heft 2, S. 121-141.

Aitken, H. G. J., Scientific Management in Action – Taylorism at Watertown Arsenal, 1908-1915, Princeton 1985.

Akerlof, G. A., The Markets for „Lemons“, in: Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., 1970, Heft 3, S. 488-500.

Albach, H., Teamtheorie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1973, Sp. 1629-1636.

Albach, H., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart 1995.

Albers, S., Dezentralisierte Führung von Unternehmen mit Hilfe eines internen Beteiligungsmarktes, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996, Heft 3, S. 305-317.

Albers, S., Becker, J. U., Individualmarketing im M-Commerce, in: Nicolai, A. T., Petersmann, T. (Hrsg.), Strategien im M-Commerce – Grundlagen, Management, Geschäftsmodelle, Stuttgart 2001, S. 71-84.

Albers, S., Gassmann, O. (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005.

Albers, S., Wolf, J. (Hrsg.), Management Virtueller Unternehmen, Wiesbaden 2003.

Albrow, M., Bürokratie, München 1972.

Literaturverzeichnis

- Alchian, A. A., Allen, W. R., Exchange and Production – Competition, Coordination, and Control, 2. Aufl., Belmont 1977.
- Alchian, A. A., Demsetz, H., Production, Information Costs and Economic Organisation, in: American Economic Review, 62. Jg., 1972, Heft 4, S. 777-795.
- Alderfer, C. P., Existence, Relatedness and Growth, New York 1972.
- Aldrich, H. E., Organizations and Environments, Englewood Cliffs 1979.
- Alewell, D., Martin, S., Transaktionskostenansatz und Personalwirtschaftslehre – Analyse zentraler Problemfelder und Präsentation von Lösungsansätzen, in: Zeitschrift für Management, 1. Jg., 2006, Heft 3, S. 282-302.
- Alioth, L. R., Produktivitätsnormen in Organisationskulturen – Ein interpretativer Ansatz, Bern et al. 1990.
- Al-Laham, A., Amburgey, T., Knowledge Sourcing in Foreign Direct Investments – An Empirical Examination of Target Profiles, in: Management International Review, 45. Jg., 2005, Heft 3, S. 247-275.
- Alvesson, M., Organization Theory and Technocratic Consciousness – Rationality, Ideology and Quality of Work, Berlin et al. 1987.
- Ambos, B., Schlegelmilch, B. B., Innovation and Control in the Multinational Firm – A Comparison of Political and Contingency Approaches, in: Strategic Management Journal, 28. Jg., 2007 (im Druck).
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., Investment in Strategic Assets – Industry and Firm Level Perspectives, in: Shrivastava, P., Huff, A., Dutton, J. (Hrsg.), Advances in Strategic Management, Volume 10A, Greenwich 1994, S. 3-33.
- Andrews, E. S., Noel, J. L., Adding Life to the Case-Study Method, in: Training & Development Journal, 40. Jg., 1986, Heft 2, S. 28-29.
- Andrews, K. R., The Concept of Corporate Strategy, Homewood 1971.
- Ansoff, H. I., Corporate Strategy – An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York et al. 1965.
- Ansoff, H. I., Management-Strategie, München 1966.
- Ansoff, H. I., Managing Discontinuous Strategic Change, in: Ansoff, H. I., Bosman, H., Storm, P. M. (Hrsg.), Understanding and Managing Strategic Change, Amsterdam – New York – Oxford 1982, S. 5-31.
- Anter, A., Max Webers Theorie des modernen Staates – Herkunft, Struktur und Bedeutung, Berlin 1995.
- Antes, R., Siebenhüner, B., Trendwende zur Nachhaltigkeit? – Eine Sammelrezension neuerer Studien zu ökologisch-verträglichem Verhalten, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., 2001, Heft 1, S. 97-120.
- Anthony, W. P., Management, Reading 1981.
- Antrecht, R., Hillebrand, W., Ein Fall für Zwei, in: Capital, 33. Jg., 1994, Heft 12, S. 50-56.
- Archer, E. R., Toward a Revival of the Principles of Management, in: Industrial Management, 32. Jg., 1999, Heft 1, S. 19-23.
- Argyris, C., Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision-making, in: Administrative Science Quarterly, 21. Jg., 1976, Heft 3, S. 363-375.
- Aristoteles, Politik, Buch IV – VI, deutsche Übersetzung von E. Schütrumpf, Berlin 1996.

- Aronson, E., Dissonanztheorien – Weiterentwicklung und Probleme, in: Ackermann, K.-F., Reber, G. (Hrsg.), *Personalwirtschaft – Motivationale und kognitive Grundlagen*, Stuttgart 1981, S. 309-328.
- Arrow, K. *The Organization of Economic Activity – Issues Pertinent to the Choice of Market vs. Nonmarket Allocation*, Washington 1969.
- Arrow, K., *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Chicago 1971.
- Arrow, K. J., Increasing Returns – Historiographic Issues and Path Dependence, in: *European Journal of the History of Economic Thought*, 7. Jg., 2000, Heft 2, S. 171-180.
- Arthur, W. B., Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, in: *The Economic Journal*, 99. Jg., 1989, Heft 394, S. 116-131.
- Arthur, W. B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor 1994.
- Ashby, W. R., *An Introduction to Cybernetics*, London 1956.
- Ashmos, D. P., Huber, G. P., The Systems Paradigm in Organization Theory – Correcting the Record and Suggesting the Future, in: *Academy of Management Review*, 12. Jg., 1987, Heft 4, S. 607-621.
- Astley, W. G., Van de Ven, A. H., Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 28. Jg., 1983, Heft 2, S. 245-273.
- Atkinson, J. W., *An Introduction to Motivation*, Princeton 1964.
- Auer-Rizzi, W., Organisationale Gestalt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg., 1996, Heft 1, S. 127-130.
- Avenarius, C. B., Starke und Schwache Beziehungen, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung*, Wiesbaden 2010, S. 99-111.
- Bach, N., Structure follows Strategy – Grundweisheit auch im E-Business?, in: Dangelmeier, W., Emmrich, A., Kaschula, D. (Hrsg.), *Modelle im E-Business*, Paderborn 2002, S. 527-545.
- Bach, T., DSL versus Kabel – Informationsexternalitäten als Determinanten von Pfadabhängigkeit und Wechselkosten bei der Adoption von Breitband-Technologien, Wiesbaden 2008.
- Bacharach, S. B., Organizational Theories – Some Criteria for Evaluation, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., 1989, Heft 4, S. 496-515.
- Bacharach, S. B., Lawler, E. J., *Power and Politics in Organizations – The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*, London 1980.
- Backes-Gellner, U., Personnel Economics – An Economic Approach to Human Resource Management, in: *Management Revue*, 15. Jg., 2004, Heft 2, S. 215-227.
- Bain, J. S., *Barriers to New Competition*, Cambridge 1956.
- Balderjahn, I., Validität – Konzept und Methoden, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32. Jg., 2003, Heft 3, S. 130-135.
- Bamberg, G., Coenenberg, A., *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*, 10. Aufl., München 2000.
- Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., 1996, Heft 2, S. 130-153.
- Bamberger, I., Wrona, T., *Strategische Unternehmensführung*, München 2004.
- Bandura, A., *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs 1977.
- Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge 1938.

Literaturverzeichnis

- Barney, J. B., Strategic Factor Markets – Expectations, Luck, and Business Strategy, in: *Management Science*, 32. Jg., 1986, Heft 10, S. 1231-1241.
- Barney, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg., 1991, Heft 1, S. 99-120.
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading et al. 1996.
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2. Aufl., New York 1997.
- Barney, J. B., Is the Resource-Based „View“ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, in: *Academy of Management Review*, 26. Jg., 2001, Heft 1, S. 41-56.
- BarNir, A., Smith, K. A., Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks, in: *Journal of Small Business Management*, 40. Jg., 2002, Heft 3, S. 219-232.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Boston 1989.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Beyond the M-Form – Toward a Managerial Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., 1993, Special Issue, S. 23-46.
- Bartunek, J. M., Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring, in: *Administrative Science Quarterly*, 29. Jg., 1984, Heft 3, S. 355-372.
- Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind*, New York 1972.
- Bäurle, I., Internationalisierung als Prozeßphänomen – Konzepte, Besonderheiten, Handhabung, Wiesbaden 1996a.
- Bäurle, I., Ressourcenbasierter Ansatz und Benchmarking – Zwei widersprüchliche Strömungen?, Arbeitspapier der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt 1996b.
- Bauer, R. M., Moldoveanu, M. C., Einige Bemerkungen zur Frage „Was ist organisationale Komplexität?“, in: *Die Betriebswirtschaft*, 68. Jg., 2008, Heft 5, S. 568-596.
- Bausch, A., Roschenbusch, N., Innovation und Unternehmenserfolg – Eine metaanalytische Untersuchung, in: *Die Unternehmung*, 60. Jg., 2006, Heft 2, S. 125-140.
- Becker, D. R., Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen – Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis der Resource-based View, Wiesbaden 2010.
- Becker, F., Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen – Ein Beitrag zur Methodologie, in: Oppeland, H.-J. (Hrsg.), *Deutschland und seine Zukunft – Innovation und Veränderung in Bildung, Forschung und Wirtschaft*, Lohmar 2006, S. 281-306.
- Becker, F., *Grundlagen der Unternehmensführung – Einführung in die Managementlehre*, Berlin 2011.
- Becker, F., Fallgatter, M., *Strategische Unternehmensführung – Eine Einführung*, 2. Aufl., Berlin 2005.
- Becker, H., Effizienz und Macht in Organisationen – Grundlagen, Wechselbeziehungen und Veränderungsmöglichkeiten, in: *Management-Zeitschrift* io, 53. Jg., 1984, Heft 5, S. 233-240.
- Becker, M., Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Stuttgart 2006.
- Beer, S., *Brain of the Firm*, 2. Aufl., New York 1981.
- Behrends, T., Organisationskultur und Innovativität – Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten, München – Mering 2001.
- Bendix, R., *Herrschaft und Industriearbeit – Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*, Frankfurt/Main 1956.

- Benkenstein, M., Die Reduktion der Fertigungstiefe als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem – Ein Beitrag zur Planung vertikaler Unternehmensstrategien unter besonderer Berücksichtigung der Quasi-Integration, Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Universität Münster 1992.
- Benkhoff, B., Identifikation und Loyalität, in: Gaugler, E., Oechsler, W. A., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 2004, Sp. 897-905.
- Berger, P. L., Luckmann, T., The Social Construction of Reality – A Treatise in the Sociology of Knowledge, Harmondsworth 1966.
- Berger, P. L., Luckmann, T., Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/Main 1993.
- Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999, S. 133-168.
- Berle, A. A., Means, G. C., The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.
- Berndt, D., Konstituierende Merkmale dynamischer Fähigkeiten – Eine explorative Untersuchung in der Spezialchemie, Hamburg 2010.
- Bernecker, T., Entwicklungsdynamik organisatorischer Netzwerke – Konzeption, Muster und Gestaltung, Wiesbaden 2005.
- Bernhard, S., Netzwerkanalyse und Feldtheorie – Grundriss einer Integration im Rahmen von Bourdieus Sozialtheorie, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 121-130.
- Berschin, H. H., Bilanzen lesen und richtig interpretieren – Was der Jahresabschluß über die Lage eines Unternehmens verrät, 2. Aufl., München 1992.
- Bertalanffy, L. v., General Systems Theory – Foundation, Development, Applications, New York 1968.
- Bertalanffy, L. v., The History and Status of General Systems Theory, in: Academy of Management Journal, 15. Jg., 1972a, Heft 4, S. 407-426.
- Bertalanffy, L. v., Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Bleicher, K. (Hrsg.), Organisation als System, Wiesbaden 1972b, S. 31-45.
- Beschorner, T., Ethical Theory and Business Practices – The Case of Discourse Ethics, in: Journal of Business Ethics, 66. Jg., 2006, Heft 1, S. 127-139.
- Bettis, R. A., Prahalad, C. K., The Dominant Logic – Retrospective and Extension, in: Strategic Management Journal, 16. Jg., 1995, Heft 1, S. 5-14.
- Beyer, H.-T., Die Lehre von der Unternehmensführung, Berlin 1970.
- Beyer, J., Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! – Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, 34. Jg., 2005, Heft 1, S. 5-21.
- Beyer, J., Pfadabhängigkeit – Über institutionelle Kontinuität, anfallige Stabilität und fundamentalen Wandel, Frankfurt/Main 2006.
- Biberacher, J., Synergiemanagement und Synergiecontrolling, München 2003.
- Bierbach, B., Hammer, Nagel, Schere, in: Wirtschaftswoche, 56. Jg., 2002, Heft 38, S. 69-97.
- Biermann, M., Paradigmatische Positionen in der Organisationstheorie und ihre Bedeutung für eine Organisationskulturforschung, Dissertation Hochschule St. Gallen 1994.
- Binczek, N., Stanitzek, G. (Hrsg.), Strong Ties, Weak Ties – Freundschaftssemantik und Netzwerktheorie, Heidelberg 2010.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., Rational Heuristics – The „Simple Rules“ that Strategists Learn from Process Experience, in: Strategic Management Journal, 32. Jg., 2011, Heft 13, S. 1437-1464.

- Birkinshaw, J., How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost, Working Paper Presented at the EIBA-Conference at Urbino, Urbino 1995.
- Bitz, M., Entscheidungstheorie, München 1981.
- Blau, P. M., Schoenherr, R. A., The Structure of Organizations, New York – London 1971.
- Blinn, M., Dubbed or Duped? Path Dependence in the German Film Market – An Inquiry into the Origins, Persistence, and Effects of the Dubbing Standard in Germany, Dissertation, Freie Universität Berlin, Berlin 2009.
- Block, P., Stewardship – Choosing Service over Self-Interest, San Francisco 1993.
- Bock und Polach, C. v., Neue Institutionenökonomie und Netzwerkanalyse – Theoretische und methodische Anknüpfungspunkte am Beispiel des Spargelanbaus in Brandenburg, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 429–441.
- Boddewyn, J. J., Iyer, G., International-Business Research – Beyond Déjà Vu, in: Management International Review, 39. Jg., 1999, Special Issue 2, S. 161–184.
- Bode, J., Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49. Jg., 1997, Heft 5, S. 449–468.
- Bögenhold, D., Marschall, J., Metapher, Methode, Theorie – Netzwerkforschung in der Wirtschaftssoziologie, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 387–400.
- Boger, H. W., Der empirische Gehalt der Austauschtheorie von George Caspar Homans, Berlin 1986.
- Böhmer, R., Delhaes, D., Alle Ampeln auf Rot, in: Wirtschaftswoche, 19. Jg., 2003a, Heft 40, S. 62–64.
- Böhmer, R., Delhaes, D., United Colors, in: Wirtschaftswoche, 19. Jg., 2003b, Heft 51, S. 70.
- Böndel, B., Sturmangriff, in: Wirtschaftswoche, 50. Jg., 1996, Ausgabe vom 13. Juni 1996, S. 46–48.
- Boos, F., Jarmai, H., Kernkompetenzen – Gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., 1994, Heft 4, S. 19–26.
- Borchardt, A., Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen – Eine empirische Untersuchung anhand lose gekoppelter Systeme, Wiesbaden 2006.
- Borchardt, M. (Hrsg.), Wissensmanagement in wissensintensiven Dienstleistungen, Lohmar 2004.
- Borghardt, L., Die Gegner studieren, in: Wirtschaftswoche, 61. Jg., 2007, Heft 34, S. 80.
- Börner, S., Streit, C. v., Transformational Leadership and Group Climate – Empirical Results from German Symphony Orchestras, Journal of Leadership and Organizational Studies, 12. Jg., 2005, Heft 3, S. 31–41.
- Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin et al. 1995.
- Böse-Fischer, C., Die süßen Zeiten sind zu Ende, in: Handelsblatt, Nr. 202 vom 19. Oktober 2005, S. B5.
- Bosetzky, H., Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., 1977, Heft 3, S. 121–125.
- Bosetzky, H., Bürokratie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 386–392.
- Bössmann, E., Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten – Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., 1983, Heft 3, S. 105–111.

Böttcher, V., Terror, Tsunami und Tornados – Oder: Was kann man als Reiseveranstalter tun, um Urlaubsreisen noch sicherer zu machen?, Pressekonferenz des Vorsitzenden der Geschäftsführung der TUI Deutschland GmbH am 02.05.2005, <http://www.tui-deutschland.de/de/sicherheit/pdf>, Abruf am 14.03.2006.

Boulding, K. E., *Ecodynamics – A New Theory of Societal Evolution*, Beverly Hills 1978.

Bouncken, R. B., *Organisationale Metakompetenzen – Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation*, Wiesbaden 2003.

Bourdieu, P., Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten*, Göttingen 1983, S. 183-198.

Bourgeois, J., On the Measurement of Organizational Slack, in: *Academy of Management Review*, 26. Jg., 1981, Heft 1, S. 29-39.

Boyacigiller, N. A., Adler, N. J., The Parochial Dinosaur – Organizational Science in a Global Context, in: *Academy of Management Review*, 16. Jg., 1991, Heft 2, S. 262-290.

Boyd, R., Richerson, P. J., *Culture and Evolutionary Process*, Chicago 1985.

Boysen, N., Ringle, C., Die Definition in der betriebswirtschaftlichen Forschung – Reflexionen und empirischer Befund, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78. Jg., 2008, Heft 1, S. 9-33.

Brand, D., *Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie*, Frankfurt/Main et al. 1990.

Brandl, J., Welp, I., Ursachen der Ablehnung von Human Capital Management seitens der Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., 2006, Heft 5, S. 540-558.

Brandstetter, B., Kunden können sich gegen steigende Strompreise wehren, in: *Die Welt*, 50. Jg., Ausgabe vom 28.08.2006, <http://www.welt.de/data/2006/08/28/1013071.html>, Abruf am 28.08.2006.

Brauer, M., Schmidt, S., Corporate Governance – Möglichkeiten des Aufsichtsrats zur sachgerechten Kontrolle von Managerverhalten und Firmenpolitik, in: *German Journal of Industrial Relations*, 12. Jg., 2005, Heft 3, S. 306-322.

Brecht, B., *Turandot oder der Kongreß der Weißwäscher*, Frankfurt/Main 1968.

Breisig, T., Taylorismus, in: Blanke, T., Breisig, T. (Hrsg.), *Wirtschaftswissen für den Betriebsrat*, Kissing 2005 (ohne Paginierung, da auf CD-ROM veröffentlicht).

Brockhoff, K., *Produktpolitik*, 4. Aufl., Stuttgart 1999.

Brockhoff, K., Management des Wissens als Hauptaufgabe des Technologie- und Innovationsmanagements, in: Albers, S., Gassmann, O. (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*, Wiesbaden 2005, S. 61-80.

Brockhoff, K., *Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Geschichte – Eine Skizze*, Wiesbaden 2009.

Brockhoff, K., Arthashastra – Ein altindischer Vorläufer agency-theoretischer Ideen, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 82. Jg., 2013, Heft 3, S. 198-209.

Brockhoff, K., Von Schützenkönigen und Zwergen – Vom Nutzen der Ideengeschichte in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 68. Jg., 2016, Heft 6, S. 633-651.

Brockhoff, K., Hauschildt, J., Schnittstellenmanagement – Koordination ohne Hierarchie, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 62. Jg., 1993, Heft 4, S. 396-403.

Brodbeck, F. C., Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management (EbM), in: *Organisationsentwicklung*, 27. Jg., 2008, Heft 1, S. 4-9.

Brodie, M. B., *Fayol on Administration*, London 1967.

Literaturverzeichnis

- Bronner, R., Pathologies in Decision-Making – Causes, Forms, and Handling, in: *Management International Review*, 43. Jg., 2003, Heft 1, S. 85-101.
- Brown, P., Why D/C was never Going to Be a Merger of Equals, in: *Automotive News Europe*, 5. Jg., 2000, Heft 24, S. 10.
- Bruch, H., Gerber, P., Maier, V., Strategic Change Decisions – Doing the Right Change Right, in: *Journal of Change Management*, 5. Jg., 2005, Heft 1, S. 97-107.
- Bruckmeier, K., Kritik der Organisationsgesellschaft – Wege der systemtheoretischen Auflösung der Gesellschaft von Max Weber, Parsons, Luhmann und Habermas, Münster 1986.
- Brychcy, U., Bahn startet große Befragung zu Tarifabschluss, in: http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/Bahn%20Befragung%20Tarifabschluss/225541.html, Abruf am 19.12.2007.
- Buckley, P. J., Casson, M. C., *The Future of the Multinational Enterprise*, London 1976.
- Budäus, D., Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: Türk, K. (Hrsg.), *Organisationstheorie*, Hamburg 1975, S. 54-68.
- Buenstorf, G., Murmann, J. P., Ernst Abbe's Scientific Management – Theoretical Insights from a Nineteenth-century Dynamic Capabilities Approach, in: *Industrial and Corporate Change*, 14. Jg., 2005, Heft 4, S. 543-578.
- Bühner, R., Stiller, P., Tuschke, A., Legitimität und Innovation – Einführung wertorientierten Managements in Deutschland, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg., 2004, Heft 12, S. 715-736.
- Bullinger, H.-J. et al., *Integrierte Produktentwicklung*, Wiesbaden 1995.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), *Der Bologna-Prozess*, <http://bmbf.de/de/3336.php>, Abruf am 15.08.2006.
- Bungard, W., Zur Implementierungsproblematik bei Business-Reengineering-Projekten, in: Perlitz, M. et al. (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Ein Managementansatz auf dem Prüfstand*, Wiesbaden 1996, S. 253-273.
- Bunge, M., *Scientific Research – The Search for System*, New York 1967.
- Burgelman, R. A., Corporate Entrepreneurship and Strategic Management – Insights from a Process Study, in: *Management Science*, 29. Jg., 1983, Heft 12, S. 1349-1364.
- Bürki, D. M., *Der „resource-based view“ Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements*, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen 1996.
- Burmann, C., Wissensmanagement als Determinante des Unternehmenswertes, in: *Zeitschrift für Organisation*, 71. Jg., 2002, Heft 6, S. 334-341.
- Burns, T., *Micropolitics – Mechanisms of Institutional Change*, in: *Administrative Science Quarterly*, 6. Jg., 1961, Heft 6, S. 257-281.
- Burns, T., Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, London 1961.
- Burr, W., *Organisation durch Regeln – Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg., 1998, Heft 3, S.312-331.
- Burr, W., *Innovationen in Organisationen*, Stuttgart 2004.
- Burrell, G., Morgan, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979.
- Burt, R. S., Models of Network Structure, in: *Annual Review of Sociology*, 6. Jg., 1980, S. 79-141.
- Burt, R. S., *Structural Holes – The Social Structure of Competition*, Cambridge 1992.
- Buschmeier, U., *Macht und Einfluß in Organisationen*, Göttingen 1995.

- Busse, C., EM.TV schädigt Image des Neuen Marktes, in: Handelsblatt Nr. 234 vom 04.12.2000a, S. 2; <http://www.handelsblatt.com>, Abruf am 04.04.2006.
- Busse, C., Ein Stern sinkt, in: Handelsblatt Nr. 198 vom 13.10.2000b, S. 14, <http://www.handelsblatt.com>, Abruf am 05.04.2006.
- Butcher, P., Sanders, M., Flounders, J., Ryanair, Morgan Stanley, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/morgan_may05.pdf, Abruf am 14.08.2006.
- Byrne, D., The Attraction Paradigm, New York 1971.
- Campbell, A., Goold, M., Building Core Skills, in: Campbell, A., Sommers-Luchs, K. (Hrsg.), Core Competency-Based Strategy, London 1997, S. 163-187.
- Campbell, A. J., Do Internal Departmental Relationships Influence Buyers' Expectations about External Supply Partnerships? in: Journal of Business & Industrial Marketing, 13. Jg., 1998, Heft 3, S. 199-214.
- Capgemini (Hrsg.), Capgemini-Studie – Big Data gewinnt für unternehmerische Entscheidungen weiter an Bedeutung – Geschäftsinformationen werden zum vierten Produktionsfaktor – neben Boden, Arbeit und Kapital, <https://www.presseportal.de/pm/16952/2269215>, Abruf am 30.09.2019.
- Cappallo, S., Die strukturationstheoretische Analyse von Branchen – Möglichkeiten und Grenzen dargestellt am Beispiel der deutschen Strombranche, Wiesbaden 2005.
- Capra, F., Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild, München 1988.
- Carroll, S. J., Gillen, D. J., Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?, in: Academy of Management Review, 12. Jg., 1987, Heft 1, S. 38-51.
- Chandler, A. D., Jr., Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge – London 1962.
- Chandler, A. D., Jr., The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business, Cambridge 1977.
- Chandler, A. D., Jr., Scale and Scope – The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge – London 1990.
- Channon, D. F., The Strategy and Structure of British Enterprise, London – Basingstoke 1973.
- Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice, in: Sociology, 6. Jg., 1972, Heft 1, S. 1-22.
- Clemens, I., Netzwerktheorie und Erziehungswissenschaft, Weinheim - Basel 2016.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, in: Economica, 4. Jg., 1937, Heft 4, S. 386-405.
- Cohen, I. J., Structuration Theory – Anthony Giddens and the Construction of Social Life, New York 1989.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P., A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., 1972, Heft 1, S. 1-25.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P., People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, in: March, J. G., Olsen, J. P. (Hrsg.), Ambiguity and Choice in Organizations, 2. Aufl., Bergen 1979, S. 24-37.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A., Absorptive Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., 1990, Heft 1, S. 128-152.
- Colander, D. et al., The Financial Crisis and the Systemic Failure of Academic Economics, Arbeitspapier des Instituts für Weltwirtschaft, Kiel 2009.
- Coleman, J. S., Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology, 94. Jg., 1988, Supplement, S. 95-S120.

Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge – London 1990.

Collins, B. E., Raven, B. H., *Group Structure, Attraction, Coalitions, Communications, and Power*, in: Lindzey, G., Aronson, E. (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology*, Band 4, Reading 1969, S. 102-203.

Collis, D. J., *A Resource-Based Analysis of Global Competition – The Case of Bearings Industry*, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, Special Issue, S. 49-68.

Collis, D. J., Montgomery, C. A., *Competing on Resources*, in: *Harvard Business Review*, 6. Jg., 1995, Heft 4, S. 118-128.

Commons, J. R., *Institutional Economics*, Madison 1934.

Connelly, M., *DCX Claims Tracinda Backed Chrysler Merger*, in: *Automotive News*, 77. Jg., 24.02.2003, Heft 6026, S. 42.

Conner, K. R., *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics – Do We Have a New Theory of the Firm*, in: *Journal of Management*, 17. Jg., 1991, Heft 1, S. 121-154.

Copley, F. B., *Frederick Winslow Taylor – Father of Scientific Management*, 2 Bände, New York – London 1923.

Crott, H., *Macht*, in: Frey, D., Greif, S. (Hrsg.), *Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, 2. Aufl., München – Weinheim 1987, S. 231-238.

Crouch, C., Farrell, H., *Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives of the New Determinism*, in: *Rationality and Society*, 16. Jg., 2004, Heft 1, S. 5-43.

Crozier, M., Friedberg, E., *Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein 1979.

Cyert, R. M., Hedrick, C. L., *Theory of the Firm – Past, Present and Future – An Interpretation*, in: *Journal of Economic Literature*, 10. Jg., 1972, Heft 2, S. 398-412.

Cyert, R. M., March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs 1963.

Cyert, R. M., March, J. G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele*, in: Türk, K. (Hrsg.), *Organisationstheorie*, Hamburg 1975, S. 69-82.

Daft, R. L., Lengel, R. H., *Information Richness – A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design*, in: Staw, B. M., Cummings, L. L. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Band 6, London – Greenwich 1984, S. 191-233.

Daft, R. L., Lengel, R. H., *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, in: *Management Science*, 32. Jg., 1986, Heft 5, S. 554-571.

Daft, R. L., Lewin, A. Y., *Rigor and Relevance in Organization Studies – Idea Migration and Academic Journal Evaluation*, Vortrag gehalten anlässlich der Meet-the-Editor-Session der Annual Conference on Corporate Strategy (ACCS) am 19. Mai 2006 in Berlin.

Daft, R. L., Weick, K. E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., 1984, Heft 2, S. 284-295.

Dahl, R. A., *The Concept of Power*, in: *Behavioral Science*, 2. Jg., 1957, Heft 1, S. 201-215.

Dahrendorf, R., *Homo Sociologicus*, Köln 1964.

Daimler AG (Hrsg.), *Der Produktionsverbund – Die weltweiten Werke*, <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Der-Produktionsverbund-Die-weltweiten-erke.xhtml?oid=9272049>, Abruf am 26.10.2019.

Dandridge, T. C., Mitroff, I., Joyce, W. F., *Organizational Symbolism – A Topic to Expand Organizational Analysis*, in: *Academy of Management Review*, 5. Jg., 1980, Heft 1, S. 77-82.

- Darnstädt, T. et al., Aufstand der Zwerge, in: Der Spiegel, 61. Jg., 2007, Heft 33, S. 20-24.
- Darwin, C., On the Origins of Species by Means of Natural Selection or Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, London 1859.
- David, P. A., Technical Choice, Innovation, and Economic Growth, Cambridge 1975.
- David, P. A., Clio and the Economics of QWERTY, in: American Economic Review, 75. Jg., 1985, Heft 2, S. 332-337.
- David, P. A., Path Dependence, its Critics and the Quest for 'Historical Economics', in: Garrouste, P., Ioannides, S. (Hrsg.), Evolution and Path Dependence in Economic Ideas – Past and Present, Cheltenham 2001, S. 15-40.
- Davidow, W. H., Malone, M. S., The Virtual Corporation – Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, New York 1992.
- DeAlessi, L., Private Property and Dispersion of Ownership in Large Corporations, in: Journal of Finance, 28. Jg., 1973, Heft 4, S. 839-851.
- Delios, A., Beamish, P. W., Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., 1999, Heft 8, S. 711-727.
- Deming, W. E., The New Economics for Industry, Government and Education, Cambridge 1993.
- DeNisi, A., Schriesheim, C. A., Cognitive Processes in Organizational Behavior, in: Journal of Business Research, 13. Jg., 1985, Heft 4, S. 285-286.
- Derlin, H.-U., Bürokratie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 391-400.
- Descartes, R., Discours de la Méthode – Bericht über die Methode, Stuttgart 2001.
- Dess, G. G., Newport, S., Rasheed, A. M. A., Configuration Research in Strategic Management – Key Issues and Suggestions, in: Journal of Management, 19. Jg., 1993, Heft 4, S. 775-795.
- Dieterle, W. K. M., Organisationsänderung in Unternehmen – Traditionale und evolutionäre Ansätze – Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen einer Fallstudie, Göttingen 1986.
- Dietl, H., Royer, S., Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisation – Eine Untersuchung der zugrundeliegenden Effizienz- und Strategiedeterminanten am Beispiel der Videospielebranche, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., 2003, Heft 4, S. 407-429.
- Dietrich, M., Strategic Lock-in as a Human Issue – The Role of Professional Orientation, in: Magnusson, L., Ottoson, J. (Hrsg.), Evolutionary Economics and Path Dependence, Cheltenham 1997, S. 79-97.
- Dilger, A., Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen?, in: Zeitschrift für Personalforschung, 15. Jg., 2001, Heft 2, S. 132-148.
- Dilthey, W., Gesammelte Schriften – V. Band: Die geistige Welt – Einleitung in die Philosophie des Lebens, Leipzig – Berlin 1924.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 48. Jg., 1983, Heft 2, S. 147-160.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., Introduction, in: Powell, W. W., DiMaggio, P. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago – London 1991a, S. 1-38.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago – London 1991b, S. 63-82.

- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet – Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern, in: Müller, H.-P., Sigmund, S. (Hrsg.), *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*, Opladen 2000, S. 147-173.
- Dinkelbach, W., Entscheidungsmodelle, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1969, Sp. 486-496.
- Dinkelbach, W., Ziele, Zielvariablen und Zielfunktionen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 38. Jg., 1978, Heft 1, S. 51-58.
- Dittenhofer, M. A., Teaching Internal Auditing – The Case-Study Method, in: *Managerial Auditing Journal*, 7. Jg., 1992, Heft 3, S. 17-24.
- Diverse Autoren, Special Research Forum – Configurational Approaches to Organization, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., 1993, Heft 6, S. 1175-1361.
- Dobbin, F., *Forging Industrial Policy – The U.S., Britain, and France in the Railway Age*, Cambridge 1994.
- Doherty, N. A., Muermann, A., Insuring The Uninsurable – Brokers And Incomplete Insurance Contracts, Arbeitspapier Nr. 24/2004 des Centers for Financial Studies, http://www.ifk-cfs.de/papers/05_24.pdf, Abruf am 28.03.2006.
- Donaldson, L., *In Defence of Organization Theory – A Reply to the Critics*, Cambridge 1985.
- Donaldson, L., *American Anti-Management Theories of Organization – A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge 1995.
- Donaldson, L., *For Positivist Organization Theory – Proving the Hard Core*, London 1996.
- Donaldson, L., Davis, J. H., Stewardship Theory or Agency Theory, in: *Australian Journal of Management*, 16. Jg., 1991, Heft 1, S. 49-64.
- Dorow, W., Blazejewski, S., Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre seit der Gründung der ersten Handelshochschulen – Rezension zweier fachhistorischer Sammelwerke, in: *Die Betriebswirtschaft* 66. Jg., 2006, Heft 2, S.198-218.
- Doty, D. H., Glick, W. H., Typologies as a Unique Form of Theory Building – Toward Improved Understanding and Modeling, in: *Academy of Management Review*, 19. Jg., 1994, Heft 2, S. 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H., Huber, G. P., Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., 1993, Heft 6, S. 1196-1250.
- Dowling, M., Lechner, C., Kooperative Wettbewerbsbeziehungen – Theoretische Ansätze und Managementsstrategien, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg., 1998, Heft 1, S. 86-102.
- Downie, J., *The Competitive Process*, London 1958.
- Doz, Y. L., Prahalad, C. K., Managing DMNCs – A Search for a New Paradigm, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, Summer Special Issue, S. 145-164.
- Drägerwerk AG (Hrsg.), *Geschäftsberichte*, div. Jg., Lübeck 2000 ff.
- Drägerwerk AG (Hrsg.), Homepage der Drägerwerke AG, www.draeger.com, Abruf am 28.08.2006a.
- Drägerwerk AG (Hrsg.), Präsentation auf der Hauptversammlung 2004; http://www.draeger.com/HG/internet/pdf/investor_relations/Praesentation_HV_2004.pdf, Abruf am 28.08.2006c.
- Drägerwerk AG (Hrsg.), Reden und Statements anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung der Drägerwerk AG; Lübeck, am 14.06.2002 in der Musik- und Kongresshalle Lübeck, http://www.draeger.com/HG/internet/pdf/reden_hauptversammlung_2002OT.pdf, Abruf am 28.08.2006b.

- Drazin, R., Van De Ven, A. H., Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jg., 1985, Heft 4, S. 514-559.
- Dreu, C. K. W. de, Weingart, L. R., Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction – A Meta-analysis, in: Journal of Applied Psychology, 88. Jg., 2003, Heft 4, S. 741-749.
- Driggers, P. F., Theoretical Blockage – A Strategy for the Development of Organization Theory, in: The Sociological Quarterly, 18. Jg., 1977, Heft 1, S. 143-159.
- Drucker, P. F., Practice of Management, New York 1954.
- Drumm, H. J., Verrechnungspreise, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1988, Sp 2168-2177.
- Drury, H. B., Wissenschaftliche Betriebsführung – Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylor-Systems, München – Berlin 1922.
- Druwe, U., „Selbstorganisation“ in den Sozialwissenschaften – Wissenschaftstheoretische Anmerkungen zur Übertragung der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationsmodelle auf sozialwissenschaftliche Fragestellungen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 40. Jg., 1988, Heft 4, S. 762-775.
- Duesenberry, J., Comment on an „Economic Analysis of Fertility“, in: Universities-National Bureau Committee for Economic Research (Hrsg.), Demographic and Economic Change in Developed Countries, Princeton 1960, S. 233.
- Duncan, R. B., Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty, in: Human Relations, 26. Jg., 1973, Heft 3, S. 273-291.
- Duncan, R. B., Modifications in Decision Structure in Adapting to Environments, in: Decision Sciences, 5. Jg., 1974, Heft 4, S. 705-725.
- Dutzi, A., Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance – Ökonomische Analyse der Veränderungen im Corporate-Governance-System börsennotierter Aktiengesellschaften, Wiesbaden 2005.
- Duysters, G., Hagedoorn, J., Strategic Groups and Inter-Firm Networks In International High-Tech Industries, in: Journal of Management Studies, 32. Jg., 1995, Heft 3, S. 359-381.
- Dyer, J. H., Effective Interfirm Collaboration – How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, Heft 7, S. 535-556.
- Dyer, J. H., Nobeoka, K., Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network – The Toyota Case, in: Strategic Management Journal, 21. Jg., 2000, Heft 3, S. 345-367.
- Dyllick, T., Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung, Bern – Stuttgart 1982.
- Dyllick, T., Belz, F., Schneidewind, U., Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München et al. 1997.
- Dymsza, W. A., Future International Business Research and Multidisciplinary Studies, in: Journal of International Business Studies, 15. Jg., 1984, Heft 1, S. 9-13.
- Ebeling, W., Feistel, R., Physik der Selbstorganisation und Evolution, Berlin 1982.
- Eberl, M., Pfadmonitoring – Wie Unternehmen Pfadabhängigkeit vermeiden können, Manuskript zu einem Vortrag gehalten auf dem Innovationsforum der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, 08.06.2009.
- Ebers, M., Organisationskultur – Ein neues Forschungsprogramm, Wiesbaden 1985.
- Ebers, M., Gotsch, W., Institutionenökonomische Theorien der Organisation, Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999, S. 199-251.

Literaturverzeichnis

- Ebers, M., Maurer, I., Netzwerktheorie, in: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 391-412.
- Eckardt, P., *Der Bologna-Prozess – Entstehung, Strukturen und Ziele der europäischen Hochschulreformpolitik*, Norderstedt 2005.
- Eckert, S., Mayrhofer, U., Identifying and Explaining Epochs of Internationalization – A Case Study, in: *European Management Review*, 2. Jg., 2005, Heft 3, S. 212-223.
- Edeling, T., Einführung, in: Edeling, T., Jann, W., Wagner, D. (Hrsg.), *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie*, Opladen 1999, S. 7-15.
- Egelhoff, W. G., *Organizing the Multinational Enterprise – An Information-Processing Perspective*, Cambridge 1988.
- Egelhoff, W. G., Information-processing Theory and the Multinational Enterprise, in: *Journal of International Business Studies*, 22. Jg., 1991, Heft 3, S. 341-368.
- Egelhoff, W. G., Wolf, J., *Understanding Matrix Structures and their Alternatives – The Key to Designing and Managing Large, Complex Organizations*, London 2017.
- Ehrenfels, C. v., Über „Gestaltqualitäten“, in: *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Philosophie*, 14. Jg., 1890, Heft 3, S. 249-292.
- Ehrlenspiel, K., Kiewert, A., Lindemann, U., *Kostengünstig entwickeln und konstruieren – Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung*, 3. Aufl., Berlin et al. 2000.
- Ehrmann, T., Unternehmen, Unternehmerfunktion und Transaktionskostenökonomie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., 1990, Heft 8, S. 837-849.
- Ehrmann, T., *Strategische Planung – Methoden und Praxisanwendungen*, Berlin – Heidelberg 2005.
- Eigen, M., Selforganization of Matter and the Evolution of Biological Macromolecules, in: *Naturwissenschaften*, 58. Jg., 1971, Heft 10, S. 465-523.
- Eigen, M., Schuster, P., *The Hypercycle*, Berlin – Heidelberg – New York 1979.
- Eigler, J., *Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft*, Frankfurt/Main 1996.
- Eilenberger, G., Komplexität, in: Dittfurth, H. v., Fischer, E. P. (Hrsg.), *Mannheimer Forum 89/90 – Ein Panorama der Naturwissenschaften*, Mannheim 1990, S. 71-134.
- Eisenführ, F., Weber, M., *Rationales Entscheiden*, 2. Aufl., Berlin – Heidelberg 1994.
- Eisenhardt, K. M., Agency Theory – An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., 1989a, Heft 1, S. 57-74.
- Eisenhardt, K. M., Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., 1989b, Heft 4, S. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., Dynamic Capabilities – What Are They?, in: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., 2000, Heft 10/11, S. 1105-1121.
- Ellrich, L., Probleme der Machttheorie, in: *Ethik und Sozialwissenschaften*, 6. Jg., 1995, Heft 3, S. 389-391.
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I., Whetten, D. A., Perspectives on Developing Management Theory, Circa 1999 – Moving from Shrill Monologues to (Relatively) Tame Dialogues, in: *Academy of Management Review*, 24. Jg., 1999, Heft 4, S. 627-633.
- Elschen, R., Agency-Theory, in: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., 1988, Heft 2, S. 248-250.
- Elschen, R., Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., 1991, Heft 11, S. 1002-1012.

- Emerson, R. W., *Selected Essays*, Harmondsworth 1982.
- Emery, F. E., Trist, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments*, in: *Human Relations*, 18. Jg., 1965, Heft 1, S. 21-32.
- Emirbayer, M., *Manifesto for a Relational Sociology*, in: *American Journal of Sociology*, 103, Jg., 1997, Heft 2, 281-317 (Wiederabdruck in Scott, J. (Hrsg.), *Social Networks – Critical Concepts in Sociology*, Volume 1, London and New York 2002, S. 123-158).
- Endres, H., *Macht – Was künftig über Einfluss und Erfolg entscheidet*, in: *Harvard Business Manager*, 40. Jg., 2019, Spezialheft, S. 10-51.
- Endruweit, G., Trommsdorff, G. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*, 2. Aufl., München – Stuttgart 2002.
- Engelhard, J., Dähn, M., *Theorien der Internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen*, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management*, Wiesbaden 1997, S. 23-44.
- Enxing, G., *Die Standortwahl höherwertiger unternehmensorientierter Dienstleistungsbetriebe*, Dortmund 1999.
- E-Plus (Hrsg.), *E-Plus mit mehr als 10,7 Mio. Kunden und Marktführerschaft bei neuen Vertragskunden*, http://www.eplus-unternehmen.de/frame.asp?go=/presse/0/0_0/0_0.asp, Abruf am 04.04.2006.
- Erben, H. K., *Die Entwicklung der Lebewesen – Spielregeln der Evolution*, München 1988.
- Erlei, M., *Institutionen, Märkte und Marktphasen – Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten*, Tübingen 1998.
- Ernst, H., *Erfolgsfaktoren neuer Produkte – Grundlagen für eine valide empirische Forschung*, Wiesbaden 2001.
- Ernst, H., *Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg., 2003, Heft 12, S. 1249-1275.
- Esslinger, D., *Attacke und Gegenattacke*, in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/84/126884/>, Abruf am 19.12.2007.
- Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York 1961.
- Etzioni, A., *Die aktive Gesellschaft – Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*, Opladen 1975.
- Eversheim, H., Bochtler, W., Laufenberg, L. (Hrsg.), *Simultaneous Engineering – Erfahrungen aus der Industrie für die Industrie*, Berlin et al. 1995.
- Ezzamel, M. A., Hilton, K., *Divisionalization in British Industry – A Preliminary Study*, in: *Accounting and Business Research*, 10. Jg., 1980, Heft 1, S. 197-211.
- Fabel, O., Hilgers, B., Lehmann, E., *Strategie und Organisationsstruktur*, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001, S. 183-216.
- Fabel, O., Lehmann, E., *Adverse Selection and the Economic Limits of Market Substitution – An Application to E-commerce and Traditional Trade in Used Cars*, Diskussionsbeitrag der Rechts-, Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaftlichen Sektion, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Konstanz, Konstanz 2000.
- Fallgatter, M., *Grenzen der Schlantheit – Lean Management braucht Organizational Slack*, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 64. Jg. 1995, Heft 4, S. 215-220.
- Fama, E. F., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in: *Journal of Political Economy*, 88. Jg., 1980, Heft 2, S. 288-307.

- Farmer, R. N., *Introduction to Business*, New York 1972.
- Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale*, Paris 1916.
- Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale*, 3. Aufl., Paris 1970.
- Fayol, H., *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, München – Berlin 1929.
- Fehr, E., Gächter, S., Altruistic Punishment in Humans, in: *Nature*, 415. Jg., 10. Januar 2002, S. 137-140.
- Feichtinger, G., Kopel, M., Nichtlineare dynamische Systeme und Chaos – Neue Impulse für die Betriebswirtschaftslehre?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64. Jg., 1994, Heft 1, S. 7-34.
- Feldman, M. S., Organizational Routines as a Source of Continuous Change, in: *Organization Science*, 11. Jg., 2000, Heft 6, 611-629.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, in: *Administrative Science Quarterly*, 48. Jg., 2003, Heft 1, S. 94-118.
- Ferguson, A., *An Essay on the History of Civil Society*, London 1767.
- Fessmann, K.-D., *Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen*, Düsseldorf 1980.
- Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford 1957.
- Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.
- Fiedler, M., *Expertise und Offenheit*, Tübingen 2004.
- Fiedler, M., Welpel, I., Picot, A., Terra Incognita – Forschungsleistungen und Qualifizierungswege des deutschsprachigen Hochschullehrernachwuchses für Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., 2006, Heft 4, S. 464-486.
- Filley, A. C., House, R. J., Kerr, S., *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2. Aufl., Glenview et al. 1976.
- Fink, D., A Life Cycle Approach to Management Fashion – An Investigation of Management Concepts in the Context of Competitive Strategy, in: *Schmalenbach Business Review*, 55. Jg., 2003, Heft 1, S. 46-59.
- Fink-Heuberger, U., *Die Zerbrechlichkeit sozialer Strukturen*, Wiesbaden 1997.
- Finsinger, J., Schneider, F., Verfügungsrechte und Unternehmensentscheidungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55. Jg., 1985, Heft 4, S. 347-361.
- Fisbeck-Groh, S. N., *Marketing-Entscheidungen im Einzelhandel – Zentralisation versus Dezentralisation*, Wiesbaden 2004.
- Fisch, J. H., Structure follows Knowledge – Internationale Verteilung der Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden 2001.
- Fischbach, K. et al., Analyse der Dynamik sozialer Netzwerke mit Social Badges, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 335-345.
- Fischer, S., Long-term Contracting, Sticky Prices, and Monetary Policy – A Comment, in: *Journal of Monetary Economics*, 3. Jg., 1977, Heft 5, S. 317-324.
- Fliaster, A., Cross-hierarchical Interconnectivity – Forms, Mechanisms and Transformation of Leadership Culture, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 2. Jg., 2004, Heft 1, S. 48-57.
- Fligstein, N., *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge 1990.

- Foerster, H. v., *Sicht und Einsicht – Versuch einer operativen Erkenntnistheorie*, Braunschweig 1985.
- Föhr, S., *Ökonomische Analyse der internen Organisation*, Wiesbaden 1991.
- Follath, E., Schepp, M., Der Konzern des Zaren, in: *Der Spiegel*, 61. Jg., 2007, Heft 10 vom 05.03.2007, S. 121-129.
- Foss, N. J., *The Resource-Based Perspective – An Assessment and Diagnosis of Problems*, Druid Working Paper No. 97-1 der Copenhagen Business School, Kopenhagen 1997.
- Franck, E., Beiträge der Neuen Institutionenökonomik zum Innovationsmanagement – Von der Ausgestaltung der Intellectual Property Rights zur Aneignung von Innovationserträgen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54. Jg., 2006, Sonderheft, S. 58-85.
- Frank, G., Kieser, A., Kann man Managementwissenschaft nach dem Muster der Evidenzbasierten Medizin betreiben? in: *Die Betriebswirtschaft*, 73. Jg., 2013, Heft 3, S. 167-181.
- Frank, U. (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik*, Wiesbaden 2004.
- Franke, N., *Realtheorie des Marketing – Gestalt und Erkenntnis*, Tübingen 2002.
- Franzpötter, R., *Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht*, Baden-Baden 1997.
- Freedman, D. H., Is Management Still a Science?, in: *Harvard Business Review*, 70. Jg., 1992, Heft 6, S. 26-38.
- Freedman, D. H., Was kommt nach dem Taylorismus, in: *Harvard Business Manager*, 15. Jg., 1993, Heft 2, S. 24-32.
- Freiling, J., Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Wiesbaden 2000, S. 13-45.
- Freiling, J., *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden 2001.
- Freiling, J., RBV and the Road to the Control of External Organizations, in: *Management Revue*, 19. Jg., 2009, Heft ½, S. 33-52.
- French, J. R. P., Jr., Raven, B., The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor 1959, S. 150-167.
- Frese, E., *Organisationstheorie – Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Frese, E., Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur, in: Schiemenz, B., Wurl, H. J. (Hrsg.), *Internationales Management*, Wiesbaden 1994, S. 3-22.
- Fresenius Medical Care (Hrsg.), *Presseinformationen*, <http://www.fmc-ag.de/internet/fmc/fmcag/de/agentpub.nsf/Content/Presseinformationen>, Abruf am 28.08.2006.
- Frick, B., Betriebliche Mitbestimmung, Schreyögg, G., Werder, A. v. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 870-879.
- Fried, A., *Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive – Die doppelte Dualität von Wissen in Organisationen*, Frankfurt/Main 2003.
- Friedberg, E., *Macht und Organisation*, in: Reber, G. (Hrsg.), *Macht in Organisationen*, Stuttgart 1980, S. 123-134.
- Friedl, B., *Controlling*, Stuttgart 2003.
- Friedman, J. W., *Game Theory with Applications to Economics*, New York – Oxford 1986.

- Froschauer, U., Lueger, M., Das qualitative Interview – Zur Analyse sozialer Systeme, Wien 1992.
- Frost, J., Märkte in Unternehmen – Theorien der Firma und organisatorische Steuerung, Wiesbaden 2005.
- Fuchs, M., Apfelthaler, G. Das Management der internationalen Geschäftstätigkeit, Berlin et al. 2002.
- Fuchs-Wegner, G., Management-by-Konzepte, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1366-1372.
- Führung, M., Risikomanagement und Personal – Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen aus ressourcenorientierter Perspektive, Wiesbaden 2006.
- Fuhse, J. A., Lässt sich die Netzwerkforschung besser mit der Feldtheorie oder der Systemtheorie verknüpfen? in: Häußling, R. (Hrsg.), Grenzen von Netzwerken, Wiesbaden 2009, S. 55-80.
- Fuhse, J. A., Menschenbild, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 167-175.
- Fuhse, J. A., Soziale Netzwerke – Konzepte und Forschungsmethoden, Konstanz – München 2016.
- Funk, L., Bürokratieabbau, in: Das Wirtschaftsstudium, 35. Jg., 2006, Heft 2, S. 183.
- Furubotn, E. G., Pejovich, S., Property Rights and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, 10. Jg., 1972, Heft 4, S. 1137-1162.
- Gabriel, K., Analysen der Organisationsgesellschaft – Ein kritischer Vergleich der Organisationstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie, Frankfurt/Main – New York 1979.
- Gadamer, H.-G., Wahrheit und Methode – Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, 6. Aufl., Tübingen 1990.
- Gaertner, C., Bahn droht neuer Ärger mit Gewerkschaften, in: Die Welt, 62. Jg., 2007, Ausgabe vom 21.08.2007, S. 9.
- Gaitanides, M., Management von Geschäftsprozessen, München 2006.
- Galbraith, J. R., Designing Complex Organizations, Reading et al. 1973.
- Galbraith, J. R., Competing with Flexible Lateral Organizations, Englewood Cliffs 1993.
- Galbraith, J. R., Nathanson, D. A., The Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation, in: Schendel, D. E., Hofer, C. W. (Hrsg.), Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning, Boston 1979, S. 249-283.
- Galtung, J., Structure, Culture, and Intellectual Style – An Essay Comparing Saxon, Teutonic, Gallic, and Nipponic Approaches, in: Social Science Formation, 20. Jg., 1981, Heft 6, S. 817-856.
- Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Frankfurt/Main – New York 1974.
- Gargiulo, M., Benassi, M., Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital, in: Organization Science, 11. Jg., 2000, Heft 2, S. 183-196.
- Garud, R., Karnøe, P., Path Creation as a Process of Mindful Deviation, in: Garud, R., Karnøe, P. (Hrsg.), Path Dependence and Creation, Mahwah – London 2001, S. 1-38.
- Gassmann, O., Patentmanagement – Innovationen erfolgreich nutzen und schützen, Berlin et al. 2006.
- Gaugler, E., „The Principles of Scientific Management“ – Bedeutung und Nachwirkungen, in: Griske, K.-D. et al. (Hrsg.), Klassiker der Nationalökonomie, Düsseldorf 1996, S. 25-47.
- Geertz, C., Dichte Beschreibungen – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/Main 1983.

- Gehlen, A., Die Seele im technischen Zeitalter – Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft, 8. Aufl., Hamburg 1986.
- Gehrmann, W., Aufstand der Kleinen, in: Die Zeit, 52. Jg., 2007, Ausgabe vom 16.08.2007, S. 21.
- Geißler, C., Was ist Pfadabhängigkeit?, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., 2007, Heft 11, http://harvardbusinessmanager.de/img/cat/HBMO/was_ist-1107.pdf, Abruf am 30.05.2008.
- Gemünden, H. G., Echte Führungsentscheidungen – Empirische Beobachtungen zu Gutenbergs Idealtypologie, in: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg., 1983, Heft 1, S. 49-64.
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., daCosta, R. C., Diversification Strategy and Internationalization, in: Strategic Management Journal, 10. Jg., 1989, Heft 2, S. 109-119.
- Gerpott, T., Konvergenzstrategien von Mobilfunk- und Festnetzdiensteanbietern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., 2003, Heft 9, S. 628-649.
- Gerum, E., Property Rights, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2116-2128.
- Gerum, E. (Hrsg.), Innovation in der Betriebswirtschaftslehre, Bericht über die Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1998.
- Ghoshal, S., Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, in: Academy of Management Learning and Education, 4. Jg., 2005, Heft 1, S. 75-91.
- Ghoshal, S., Of Cakes, Clothes, Emperors, and Obituaries, in: Toyne, B., Nigh, D. (Hrsg.), International Business – An Emerging Vision, Columbia 1997, S. 361-366.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., The Multinational Corporation As an Interorganizational Network, in: Academy of Management Review, 15. Jg., 1990, Heft 4, S. 603-625.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., The Individualized Corporation – A Fundamentally New Approach to Management – Great Companies are Defined by Purpose, Process, and People, New York 1997.
- Gibson, J. et al., Organizations – Behavior, Structure, Process, 11. Aufl., New York 2003.
- Giddens, A., Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/Main – New York 1988.
- Gilbert, D. U., Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken – Ein strukturationstheoretischer Ansatz, Wiesbaden 2003.
- Gill, J., Ryanair, Goodbody Stockbrokers, http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/analyst/goodbody_2005-11-10.pdf, Abruf am 14.08.2006.
- Gioia, D., Chittipeddi, K., Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, Heft 6, S. 433-448.
- Girgensohn, T., Unternehmenspolitische Entscheidungen, Frankfurt/Main et al. 1979.
- Girtler, R., Der Strich – Sexualität als Geschäft, 3. Aufl., München 1990.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research, Chicago 1967.
- Glaserfeld, E. v., Radikaler Konstruktivismus – Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt/Main 1996.
- Glasl, F., Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisation um?, in: Organisationsentwicklung, 2. Jg., 1983, Heft 2, S. 41-71.
- Glassman, R. B., Persistence and Loose Coupling in Living Systems, in: Behavioral Science, 18. Jg., 1973, Heft 1, S. 83-98.

- Glaum, M., Internationalisierung und Unternehmenserfolg – Eine Diskussion theoretischer Erklärungsansätze und empirischer Untersuchungen zur Erfolgswirkung der Internationalisierung von Unternehmungen, Wiesbaden 1996.
- Gleitsmann, B. M., Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden 2007.
- Glückler, J., Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie, in: Geographische Zeitschrift 89. Jg., 2001, Heft 4, S. 211-226.
- Glückler, J., Hammer, I., Situative organisatorische Netzwerkanalyse, in: Glückler, J. et al. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke – Architekturen, Strukturen und Strategien, Berlin – Heidelberg 2012, S. 73-93.
- Glynn, M. A., Abzug, R. A., Institutionalizing Identity – Symbolic Isomorphism and Organizational Names, in: Academy of Management Journal, 45. Jg., 2002, Heft 1, S. 267-280.
- Gmür, M., Organisationstheorien – Entwicklungslinien, Systematik, Kritik, Diskussionsbeitrag des Lehrstuhls für Management der Universität Konstanz, Konstanz 1993, S. 1-27.
- Gmür, M., Co-citation Analysis and the Search for Invisible Colleges – A Methodological Evaluation, in: Scientometrics, 57. Jg., 2003, Heft 1, S. 27-57.
- Gmür, M., Wir die deutschsprachige Organisationsforschung immer amerikanischer? Eine bibliometrische Analyse, in: Die Unternehmung, 61. Jg., 2007, Heft 3, S. 227-248.
- Gnirke, K., Internationales Logistikmanagement – Strategische Entwicklung und organisatorische Gestaltung der Logistik transnationaler Produktionsnetzwerke, Wiesbaden 1998.
- Göbel, E., Organisationstheorie, in: Das Wirtschaftsstudium, 21. Jg., 1992, Heft 2, S. 117-122.
- Göbel, E., Asymmetrical Information, in: Beckert, J., Zafirovski, M. (Hrsg.), International Encyclopedia of Economic Sociology, Oxford 2006, S. 13-14.
- Göhler, G., Kühn, R., Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen, in: Edeling, T., Jann, W., Wagner, D. (Hrsg.), Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen 1999, S. 17-42.
- Golger, A., Groothuis, U., Völlig umgedreht, in: Wirtschaftswoche, 10. Jg., 1994, Heft 32, S. 55-56.
- Gomez, P., Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung – Das Konzept des Performance Management?, in: Hinterhuber, H. H. et al. (Hrsg.), Das neue Strategische Management? Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 425-446.
- González Ruiz, A., Die Netzwerktheorie der Handlung von R. S. Burt – Eine strukturelle und epistemologische Analyse, Frankfurt/Main 1998.
- Goodin, R. E., Institutions and their Designs, in: Goodin, R. E. (Hrsg.), The Theory of Institutional Design, Cambridge 1996, S. 1-53.
- Gottl-Ottlilienfeld, F. v., Wirtschaft und Technik – Grundriß der Sozialökonomik, 2. Aufl., Tübingen 1923.
- Gould, J. L., Kolb, W. L., A Dictionary of the Social Sciences, New York 1964.
- Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, Berlin – New York 1981.
- Grabher, G., Lob der Verschwendung – Redundanz in der Regionalentwicklung – Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin 1994.
- Gräber, B., Vom Tsunami zerstörte Hotels wollen bald wieder öffnen, Spiegel online, 26.02.2005, <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/0,1518,druck-338650,00.html>, Abruf am 14.03.2006.
- Graf, A., Expatriate Selection – An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles, in: Thunderbird International Business Review, 46. Jg., 2004, Heft 6, S. 667-685.

- Granovetter, M., The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, 78. Jg., 1973, Heft 6, S. 1360-1380.
- Granovetter, M., Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91. Jg., 1985, Heft 3, S. 1420-1443.
- Granovetter, M., Problems of Explanation in Economic Sociology, in: Eccles, R. G., Nohria, N. (Hrsg.), Networks and Organizations – Structure, Form, and Action, Boston 1992, S. 25-57.
- Granovetter, M., Ökonomische Institutionen als soziale Konstruktionen – Ein Analyserahmen, in: Bögenhold, D. (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 2000, S. 199-217.
- Grant, R. M., The Resource-based Theory of Competitive Advantage – Implications for Strategy Formation, in: California Management Review, 33. Jg., 1991, S. 114-135.
- Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis, Cambridge – Oxford 1995.
- Grässlin, J., Daimler-Benz – Der Konzern und seine Republik, München 2002.
- Grässlin, J., Das Daimler-Desaster – Vom Vorzeigekonzern zum Sanierungsfall?, München 2005.
- Gray, I. (Hrsg.), General and Industrial Management, Piscataway 1984.
- Greiner, L. E., Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, 50. Jg., 1972, Heft 4, S. 37-46.
- Gresov, C., Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies, in: Administrative Science Quarterly, 34. Jg., 1989, Heft 3, S. 431-453.
- Gresov, C., Drazin, R., Equifinality – Functional Equivalence in Organization Design, in: Academy of Management Review, 22. Jg., 1997, Heft 2, S. 403-428.
- Greve, A., Networks and Entrepreneurship – An Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process, in: Scandinavian Journal of Management, 11. Jg., 1995, Heft 1, S. 1-24.
- Grill, B. et al., Der Kampf um den Zucker, <http://images.zeit.de/text/2005/47/Zucker>, Abruf am 08.10.2007.
- Grimpe, C., Post Merger Integration der Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 2006.
- Grochla, E., Planung, Organisation der, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1973, Sp. 1305-1317.
- Grochla, E., Organisationstheorie, 2 Bände, Stuttgart 1975 und 1976.
- Grochla, E., Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- Gronau, N. (Hrsg.), Wissensmanagement – Systeme, Anwendungen, Technologien, Berlin 2003.
- Grosse, D., Ullmann, R., Weyh, E., Die Führung innovativer Teams unter Berücksichtigung rechtlicher und psychologischer Aspekte, Arbeitspapier des Lehrstuhls für ABWL, insb. F&E- und Projektmanagement, Universität Freiberg, Freiberg 2006.
- Grote, B., Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten, Frankfurt/Main 1990.
- Groth, T., Nicolai, A. T., Das intelligente Management von Mülleimern – Ein erneuter Blick auf James March, in: Organisationsentwicklung, 21. Jg., 2002, Heft 4, S. 59-63.
- Grün, O., Informelle Erscheinungen in der Betriebsorganisation – Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung, Berlin 1966.
- Grund, C., Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel – Determinanten, Konsequenzen und empirische Befunde für die Bundesrepublik Deutschland, München – Mering 2001.

Literaturverzeichnis

- Grundeis, J., Effizienzbewertung von Organisationsstrukturen – Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse am Beispiel der Marktforschung, Wiesbaden 1999.
- Grüne, H., Geheuert, gefeiert, ge feuert – Die 250 vorzeitigen Trainerwechsel der Bundesligage-schichte seit 1963, Kassel 2000.
- Gulick, L. H., Notes on the Theory of Organization – With Special References to Government, in: Gulick, L., Urwick, L. (Hrsg.), Papers on the Science of Administration, New York 1937, S. 1-45.
- Gummesson, E., Qualitative Methods in Management Research, Newbury Park 1991.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, Berlin – Heidel-berg 1951.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, Berlin – Heidelberg 1955.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Die Finanzen, Berlin – Heidelberg 1969.
- Güttel, W. H., Die Identifikation strategischer immaterieller Vermögenswerte im Post-Merger-Integrationsprozess – Ressourcen- und Wissensmanagement bei Mergers and Acquisitions, Mün-chen – Mering 2003.
- Gützw, F., Quaißer, G. (Hrsg.), Jahrbuch Hochschule gestalten 2005 – Denkanstöße zum Bologna-Prozess, Bielefeld 2005.
- Gulati, R., Alliances and Networks, in: Strategic Management Journal, 19. Jg., 1998, Heft 4, S. 293-317.
- Gzok, R., Messung der Effizienz von Entscheidungen – Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgs-forschung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Tübingen 1975.
- Haas, J., Malang, T., Beziehungen und Kanten, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 89-98.
- Haas, J., Mützel, S., Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie in Deutschland. Eine empirische Übersicht und theoretische Entwicklungspotentiale, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 49-62.
- Haas, J. E., Hall, R. H., Johnson, N. J., Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations, in: Bowers, R. V. (Hrsg.), Studies on Behavior in Organizations – A Research Symposium, Athens 1966, S. 157-180.
- Haase, E., Organisationskonzepte im 19. und 20. Jahrhundert – Entwicklungen und Tendenzen, Wiesbaden 1995.
- Haase, K., Koordination von Marketing und Vertrieb: Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden 2006.
- Haase, M., Institutionenökonomische Betriebswirtschaftslehre – Allgemeine Betriebswirtschafts-lehre auf sozial- und institutionenökonomischer Grundlage, Wiesbaden 2000.
- Haase, M., Wirtschaftsethik und Betriebswirtschaftslehre – Zur Integration der Perspektiven aus wissensorientierter Sicht, in: Ebers, U. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven VIII, Berlin 2006, S. 41-65.
- Habann, F., Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen, Lohmar – Köln 1999.
- Habib, M., Victor, B., Strategy, Structure, and Performance of US Manufacturing and Service MNCs, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, Heft 8, S. 589-606.
- Häfele, W., Systemische Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1993.

- Häußling, R., Zur Verankerung der Netzwerkforschung in einem methodologischen Relationalismus, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 65-78.
- Häußling, R., Stegbauer, C., Einleitung: Geschichte der Netzwerkforschung, in: Stegbauer, C., Häußling, R., *Handbuch Netzwerkforschung*, Wiesbaden 2010a, S. 19.
- Häußling, R., Stegbauer, C., Einleitung: Selbstverständnis der Netzwerkforschung, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung*, Wiesbaden 2010b, S. 57-60.
- Hage, J., Aiken, M., Routine Technology, Social Structure and Organization Goals, in: *Administrative Science Quarterly*, 14. Jg., 1968, Heft 3, S. 366-376.
- Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung*, 3. Aufl., Wiesbaden 1985.
- Hakansson, H., Product Development in Networks, in: Hakansson, H. (Hrsg.), *Technological Development – A Network Approach*, New York 1987, S. 843-128.
- Haken, H., *Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*, 2. Aufl., Stuttgart 1986.
- Haken, H., *Synergetik*, 3. Aufl., Berlin et al. 1990.
- Hambrick, D. C., Taxonomic Approaches to Studying Strategy – Some Conceptual and Methodological Issues, in: *Journal of Management*, 10. Jg., 1984, Heft 1, S. 27-41.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., *Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*, Wien 1997.
- Hammer, M., Reengineering Work – Don't Automate, Obliterate, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg., 1990, Heft 4, S. 104-112.
- Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*, New York 1993.
- Hammer, M., Champy, J., *Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen*, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1994.
- Hampden-Turner, C., *Maps of the Mind*, New York 1981.
- Hanft, A., Müskens, I. (Hrsg.), *Bologna und die Folgen für die Hochschule*, Wiesbaden 2005.
- Hannan, M. T., Freeman, J., The Population Ecology of Organizations, in: *American Journal of Sociology*, 82. Jg., 1977, Heft 5, S. 929-964.
- Hannan, M. T., Freeman, J., Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, 49. Jg., 1984, Heft 2, S. 149-164.
- Hannan, M. T., Freeman, J., *Organization Ecology*, Cambridge 1989.
- Hansen, M. T., The Search-Transfer Problem – The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, in: *Administrative Science Quarterly* 44. Jg., 1999, Heft 1, S. 82-111.
- Hansen, U., Schrader, U., Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65. Jg., 2005, Heft 4, S. 373-395.
- Hansmann, K.-W., Höck, M., *Business Process Reengineering in deutschen Unternehmen – Eine empirische Untersuchung*, Arbeitspapier des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg, Hamburg 1998.
- Harsanyi, J., Games with Incomplete Information Played by „Bayesian“ Players, Teile 1-3, in: *Management Science*, 14. Jg., 1967, Heft 3, S. 159-182, 14. Jg., 1968, Heft 5, S. 320-334 und Heft 7, S. 486-502.
- Hartfiel, G., Hillmann, K.-H., *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1982.

- Hartman, S. J., White, M. C., Crino, M. D., Environmental Volatility, System Adaptation, Planning Requirements, and Information-Processing Strategies – An Integrative Model, in: *Decision Sciences*, 17. Jg., 1986, Heft 4, S. 454-474.
- Hasse, R., Krücken, G., *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld 1999.
- Hauschildt, J., *Die Organisation der finanziellen Unternehmensführung – Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart 1970.
- Hauschildt, J., *Entscheidungsziele – Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen*, Tübingen 1977.
- Hauschildt, J., *Entwicklungslinien der Organisationstheorie, Berichte aus den Sitzungen der Joachim Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e. V.*, Göttingen 1987.
- Hauschildt, J., Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Schwaiger, M., Harhoff, D. (Hrsg.), *Energie und Betriebswirtschaft – Entwicklungen und Perspektiven*, Stuttgart 2003, S. 3-24.
- Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*, Stuttgart 1993.
- Hauschildt, J., Salomo, S., *Innovationsmanagement*, 4. Aufl., München 2007.
- Hayek, F. A. v., *Freiburger Studien*, Tübingen 1969.
- Hayek, F. A. v., *Knowledge, Evolution and Society*, London 1983.
- Hebeisen, W., F. W. Taylor und der Taylorismus – Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, Zürich 1999.
- Hedberg, B., How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, P. C., Starbuck, W. H. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design, Band 1: Adapting Organizations to Their Environments*, Oxford 1981, S. 3-27.
- Hedlund, G., The Hypermodern MNC – A Heterarchy?, in: *Human Resource Management*, 25. Jg., 1986, Heft 1, S. 9-35.
- Hedlund, G., Nonaka, I., Models of Knowledge Management in the West and Japan, in: Lorange, P. et al. (Hrsg.), *Implementing Strategic Processes, Change, Learning, and Cooperation*, London 1993, S. 117-144.
- Heidegger, M., *Sein und Zeit*, 7. Aufl., Tübingen 1953.
- Heidmann, F., Szenen einer schwierigen Ehe, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,246648-2,00.html>, Abruf am 03.10.2003.
- Heinen, E., *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung*, Wiesbaden 1966.
- Heinen, E., *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden 1968.
- Helle, H. J., *Verstehende Soziologie und Theorie der symbolischen Interaktion*, 2. Aufl., Stuttgart 1992.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., *Management*, 3. Aufl., Reading 1982.
- Helm, R., Meckl, R., Sodeik, N., Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77. Jg., 2007 (im Druck).
- Hempel, C. G., Oppenheim, P., Studies in the Logic of Explanation, in: Feigl, H., Brodbeck, M. (Hrsg.), *Readings in the Philosophy of Science*, New York 1953, S. 319-352.
- Hennart, J.-F., *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor 1982.

- Hennig, M., Mit welchem Ziel werden bestehende Netzwerke generiert? in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 295-307.
- Henning, C. H. C. A., Wald, A., Zur Theorie der Interessenvermittlung – Ein Netzwerkansatz dargestellt am Beispiel der Gemeinsamen Europäischen Agrarpolitik, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 41. Jg., 2000, Heft 4, S. 647-676.
- Henrich, J. et al., In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies, in: *American Economic Review*, 91. Jg., 2001, Heft 1, 73-78.
- Henselek, H. F., *Das Management von Unternehmenskonfigurationen*, Wiesbaden 1996.
- Henselek, H. F., Konfigurationseigenschaft als strategische Ressource – Konfigurationsmanagement als Metakompetenz, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Wiesbaden 2000, S. 465-489.
- Hermann, U., *Wertorientiertes Ressourcenmanagement – Neuausrichtung der Kostenrechnung aus ressourcenorientierter Sicht*, Wiesbaden 1996.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, New York 1968.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, 5. Aufl., New York 1988.
- Herstatt, C., Engel, D., Mit Analogien neue Produkte entwickeln, in: *Harvard Business Manager*, 27. Jg., 2006, Heft 6, S. 32-43.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, New York 1957.
- Heuer, S., Sandkastenspiele, in: *brandeins*, 9. Jg., 2007, Heft 5, S. 73.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., *Organisationslehre*, Band 2, 4. Aufl., Bern – Stuttgart 1992.
- Hinkin, T., Schriesheim, C. A., Developing and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power, in: *Journal of Applied Psychology*, 74. Jg., 1989, Heft 4, S. 561-567.
- Hirsch, B., Volnhals, M., Information Overload im betrieblichen Berichtswesen – Ein unterschätztes Phänomen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 72. Jg., 2012, Heft 1, S. 23-55.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Kim, H., International Diversification – Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms, in: *Academy of Management Journal*, 40. Jg., 1997, Heft 4, S. 787-798.
- Höfer, S., *Strategische Allianzen und Spieltheorie*, Köln 1997.
- Höver, O., *Von der Galiot zum Fünfmaster – Unsere Segelschiffe in der Weltschiffahrt 1780-1930*, Bremen 1934 (Nachdruck Norderstedt 1975).
- Hoffmann, F., *Entwicklung der Organisationsforschung*, Wiesbaden 1973.
- Hoffmann, F., Organisation-Umwelt-Beziehungen in der Organisationsforschung – Systembezogene Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze*, München 1981, S. 185-201.
- Hoffmann, W. H., *Management von Allianzportfolios – Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk*, Stuttgart 2001.
- Hoffmeister, J. (Hrsg.), *Briefe von und an Hegel*, Band 1, Berlin 1970.
- Hofmann, J., *Implizite Theorien in der Politik – Interpretationsprobleme regionaler Technologiepolitik*, Opladen 1993.

- Hofmann, J., EM.TV – Paukenschlag erschüttert den Markt, in: Handelsblatt Nr. 235 vom 05.12.2000, S. 31; <http://www.handelsblatt.com>, Abruf am 06.04.2006.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills – London – New Delhi 1980.
- Hofstede, G., *Interkulturelle Zusammenarbeit – Kulturen, Organisationen, Management*, Wiesbaden 1993.
- Högl, M., Gemünden, H. G. (Hrsg.), *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Hölzner, H. M., *Die Fähigkeit des Fortschritts im Strategischen Management – Eine organisations- und wissenschaftstheoretische Erweiterung des Konzepts dynamischer Fähigkeiten*, Wiesbaden 2009.
- Holler, M. J., Illing, G., *Einführung in die Spieltheorie*, 4. Aufl., Heidelberg 2000.
- Hollis, N., Nell, E. J., *Rational Economic Man – A Philosophical Critique of Neo-Classical Economics*, Cambridge 1975.
- Hollstein, B., *Strukturen, Akteure, Wechselwirkungen – Georg Simmels Beiträge zur Netzwerkforschung*, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 91-103.
- Holtbrügge, D., *Perspektiven internationaler Unternehmenstätigkeit in der Postmoderne*, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Strategische Führung Internationaler Unternehmen*, Wiesbaden 1996, S. 273-292.
- Holtbrügge, D., *Postmoderne Organisationstheorie*, Habilitationsschrift Universität Dortmund, Dortmund 2000.
- Holtbrügge, D., *Pfadabhängigkeit des Internationalisierungsprozesses? Ein empirischer Test der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne in Unternehmungen der deutschen Automobilindustrie*, in: *Zeitschrift für Management*, 1. Jg., 2006, Heft 4, S. 378-404.
- Holtbrügge, D., Berg, N., *Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher Unternehmungen in Rußland*, in: *Journal for East European Management Studies*, 6. Jg., 2001, Heft 4, S. 376-399.
- Holtmann, P., *Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen – Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland*, Dissertation, Freie Universität Berlin, Berlin 2009.
- Holzer, B., *Netzwerke*, Bielefeld 2006.
- Holzer, B., *Netzwerke und Systeme – Zum Verhältnis von Vernetzung und Differenzierung*, Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 155-164.
- Holzmüller, H., Sinkovics, R., *National Differences in Materialism – Using Alternative Research Strategies to Explore the Construct*, in: *Journal of International Consumer Marketing*, 13. Jg., 2001, Heft 2, S. 103-134.
- Homans, G. C., *Social Behavior as Exchange*, in: *American Journal of Sociology*, 63. Jg., 1958, Heft 6, S. 597-606.
- Homans, G. C., *Social Behavior – Its Elementary Forms*, New York 1961.
- Homburg, C., *Betriebswirtschaftslehre als empirische Wissenschaft – Bestandsaufnahme und Empfehlungen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg., 2007, Sonderheft 7, S. 27-60.
- Homburger, A., *Urlaubsparadies erholt sich nur langsam von der Katastrophe*, Financial Times online 24.12.2005, <http://www.financialtimes.de/bo.html>, Abruf am 04.03.2006.

- Homeyer, J., Griff nach der Weltmacht, in: Wirtschaftswoche, 52. Jg., 1998, Ausgabe vom 19. März 1998, S. 56-61.
- Hommel, U., Glaum, M., Thomaschewski, D., Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen – 10 Thesen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., 2003, Heft 12, S. 823-846.
- Homp, C., Aufbau von Kernkompetenzen – Ablauf und Vorgehen, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden 2000, S. 167-190.
- Howes, D., Vlastic, B., DaimlerChrysler's legal woes intensify, [www.detroitnews.com](http://detnews.com/2000/autos/0011/29/b01-154891.htm), <http://detnews.com/2000/autos/0011/29/b01-154891.htm>, Abruf am 09.10.2003.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F., Organizational Adaptation – Strategic Choice and Environmental Determinism, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jg., 1985, Heft 3, S. 336-349.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F., Snow, C. C., Strategy, Structure, and Performance – Past and Future Research, in: Snow, C. C. (Hrsg.), Strategy, Organization Design, and Human Resource Management, Vol. 3, Greenwich 1989, S. 3-54.
- Huber, F., Herrmann, A., Organisationale Erfolgsfaktoren von Markenallianzen – Eine kausalanalytische Studie auf der Basis des Ressourcenansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., 2006, Heft 1, S. 86-108.
- Huber, G., Organizational Information Systems – Determinants of their Performance and Behavior, in: Management Science, 28. Jg., 1982, Heft 2, S. 138-155.
- Hughes, T. P., Die Erfindung Amerikas – Der technologische Aufstieg der USA seit 1870, München 1991.
- Hügli, A., Lübcke, P. (Hrsg.), Philosophielexikon, Reinbek 1997.
- Hülsmann, M. et al., Self-Organization in Management Science, in: Hülsmann, M., Windt, K. (Hrsg.), Understanding Autonomous Cooperation & Control in Logistics – The Impact on Management, Information and Communication and Material Flows, Berlin 2007, S. 169-192.
- Hülsmann, M., Schulenburg, N., Operatives Management von Ad-hoc-Krisen – Eine Einführung, in: Burmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2005, S. 393-400.
- Hume, D., An Enquiry Concerning Human Understanding, London 1751.
- Hungenberg, H., Strategische Allianzen in der Telekommunikationsbranche, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg. 1998, Heft 5, S. 479-498.
- Hutzschenreuter, T., Wachstumsstrategien – Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Inglehart, R., The Silent Revolution, Princeton 1977.
- Inglehart, R., Kultureller Umbruch – Wertwandel in der westlichen Welt, Frankfurt/Main – New York 1989.
- Irle, M., Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt/Main 1971.
- Isenmann, R., Natur als Vorbild – Plädoyer für ein differenziertes und erweitertes Verständnis der Natur in der Ökonomie, Marburg 2003.
- Jaeger, A. M., An Investigation of Organizational Culture in a Multinational Context, Dissertation, Stanford University, Stanford 1980.
- Jagersma, P. K., Gorp, D. M. v., Competition in the Airline Industry, Arbeitspapier der Nyenrode Business University, www.nyenrode.nl/download/nic/competitionairlineindustry.pdf, Abruf am 14.08.2006.

- Jansen, D., Der neue Institutionalismus – Antrittsvorlesung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, 27. Juni 2000, Speyer 2000.
- Jansen, D., Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Jansen, D., Wald, A., Netzwerktheorien, in: Benz, A. et al. (Hrsg.), Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden 2007, S. 188-199.
- Jarillo, J. C., On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, 9. Jg., 1988, Heft 1, S. 31-41.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H., Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 3. Jg., 1976, Heft 3, S. 305-360.
- Jensen, U., Robuste Frontierfunktionen – Methodologische Anmerkungen und Ausbildungsadäquanzmessung, Frankfurt/Main 2001.
- Jochims, H., Erfolgsfaktoren von Online-Marketing-Kooperationen, Wiesbaden 2006.
- Jones, G. R., Bouncken, R. B., Organisation – Theorie, Design und Wandel, München 2008.
- Jost, P.-J., Vorwort, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001a, S. 1-5.
- Jost, P.-J., Die Spieltheorie im Unternehmenskontext, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001b, S. 9-41.
- Jost, P.-J., Theoretische Grundlagen der Spieltheorie, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001c, S. 43-78.
- Jungbauer-Gans, M., Schwindet das soziale Kapital?, in: Soziale Welt, 53. Jg., 2002, Heft 2, S. 189-208.
- Juschus, T., Gelb-rote Karte, <http://www.lr-online.de/nachrichten/laurundschau/kommentare/art1066,735428.html>, Abruf am 30.08.2006.
- Kaas, K. P., Fischer, M., Der Transaktionskostenansatz, in: Das Wirtschaftsstudium, 22. Jg., 1993, Heft 8/9, S. 686-693.
- Käfer, T., Dezentralisierung im Konzern – Eine Mehr-Ebenen-Analyse strategischer Restrukturierung, Wiesbaden 2007.
- Kahle, E., Multikausalität in der Entscheidungstheorie, in: Lehner, M., Wilms, F. E. P. (Hrsg.), Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen, Berlin 2001, S. 75-102.
- Kahneman, D., Tversky, A., Prospect Theory – An Analysis of Decisions under Risk, in: Econometrica, 47. Jg., 1979, Heft 2, S. 263-291.
- Kaiser, A., Die politische Theorie des Neo-Institutionalismus – James March und Johan Olsen, in: Brodocz, A., Schaal, G. S. (Hrsg.), Politische Theorien der Gegenwart, Opladen 1999, S. 189-212.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M., Vertrauen – Erfolgsfaktor für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen, in: Götz, K. (Hrsg.), Vertrauen in Organisationen, München 2006, S. 99-112.
- Kakar, S., Frederick Taylor – A Study in Personality and Innovation, Cambridge 1970.
- Kalthoff, O. et al., The Light and the Shadow – How Breakthrough Innovation is Shaping European Business, Oxford 1997.
- Kamiske, G. F., Füermann, T., Reengineering vs. Prozeßmanagement, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 64. Jg., 1995, Heft 3, S. 142-148.
- Kanigel, R., The One Best Way, New York 1997.

- Kannonier-Finster, W., Ziegler, M., Einleitung, in: Kannonier-Finster, W., Ziegler, M. (Hrsg.), Exemplarische Erkenntnis – Zehn Beiträge zur interpretativen Erforschung sozialer Wirklichkeit, Wien 1998, S. 7-13.
- Kant, I., Prolegomena zu einer jeden künftigen Metaphysik, die als Wissenschaft wird auftreten können, Riga 1783.
- Kanter, R. M., Men and Women of the Corporation, New York 1977.
- Kanter, R. M., The Change Masters – Corporate Entrepreneurs at Work, London 1985.
- Kappelhoff, P., Komplexitätstheorie – Neues Paradigma für die Managementforschung?, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Theorien des Managements, Band 12 von Managementforschung, Wiesbaden 2002, S. 49-101.
- Käser, P., Miles, R. E., Knowledge Activists – The Cultivation of Motivation and Trust Properties of Knowledge Sharing Relationships, in: Götz, K. (Hrsg.), Personalarbeit der Zukunft, München – Mering 2002, S. 159-173.
- Kasper, H., Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin et al. 1990.
- Kasper, H., Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Staehle, W. H., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Band 1, Berlin – New York 1991, S. 1-74.
- Kasper, H., Mayrhofer, W., Meyer, M., Managerhandeln – Nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende, in: Die Betriebswirtschaft, 58 Jg., 1998, Heft 5, S. 603-621.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., Organization and Management – A Systems Approach, New York et al. 1970.
- Katz, D., Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York et al. 1966.
- Katz, R. L., Skills of an Effective Administrator, in: Harvard Business Review, 33. Jg., 1955, Heft 1, S. 1-10 (Wiederabdruck in Harvard Business Review, 52. Jg., 1974, Heft 5, S. 90-102).
- Kaufmann, L., Rössing, S., Managing Conflict of Interests between Headquarters and their Subsidiaries Regarding Technology Transfer to Emerging Markets – A Framework, in: Journal of World Business, 40. Jg., 2005, Heft 3, S. 235-253.
- Kerber, W., Innovation, Handlungsrechte und evolutionärer Marktprozeß, in: Witt, U. (Hrsg.), Studien zur Evolutorischen Ökonomik II, Berlin 1992, S. 171-195.
- Kerber, W., Recht als Selektionsumgebung für evolutorische Prozesse, in: Priddat, B. P., Wegener, G. (Hrsg.), Zwischen Evolution und Institution – Neue Ansätze in der ökonomischen Theorie, Marburg 1996, S. 301-330.
- Kersting, W., Platons Staat, 2. Aufl., Darmstadt 2006.
- Ketchen, D. J., Jr. et al., Organizational Configurations and Performance – A Meta-Analysis, in: Academy of Management Journal, 40. Jg., 1997, Heft 1, S. 223-240.
- Ketchen, D. J., Jr., Shook, C. L., The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research – An Analysis and Critique, in: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996, Heft 6, S. 441-458.
- Kets de Vries, M. F. R., Miller, D., Interpreting Organizational Texts, in: Journal of Management Studies, 24. Jg., 1987, Heft 3, S. 233-247.
- Keuper, F., Systemkomplexität, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., 2004, Heft 4, S. 637-641.
- Khandwalla, P. N., The Design of Organizations, New York et al. 1973.
- Kieser, A., Einflußgrößen der Unternehmungsorganisation, Habilitationsschrift, Universität zu Köln, Köln 1973.

Literaturverzeichnis

- Kieser, A., Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie – Darstellung und Kritik des Population Ecology-Ansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., 1988, Heft 5, S. 603-620.
- Kieser, A., Organisationstheorie, evolutionsorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1758-1777.
- Kieser, A., Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., 1994, Heft 3, S. 199-228.
- Kieser, A., Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1995, S. 1-30.
- Kieser, A., Business Process Reengineering – Neue Kleider für den Kaiser?, in: Perlit, M. et al. (Hrsg.), Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Ein Managementansatz auf dem Prüfstand, Wiesbaden 1996a, S. 235-251.
- Kieser, A., Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996b, Heft 1, S. 21-39.
- Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999a.
- Kieser, A., Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999b, S. 39-64.
- Kieser, A., Management und Taylorismus, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999c, S. 65-99.
- Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999d, S. 101-131.
- Kieser, A., Der situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999e, S. 169-198.
- Kieser, A., Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Kieser, A., Konstruktivistische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999f, S. 287-318.
- Kieser, A., Entwicklung von Organisationstheorien als Zeitgeistphänomen, Vortrag gehalten anlässlich der 68. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 8. Oktober 2006 in Dresden.
- Kieser, A., Weshalb die Kommunikationsbarrieren zwischen Wissenschaft und Praxis unüberwindbar, Verständigungsbemühungen aber dennoch sinnvoll sind, Vortrag gehalten anlässlich der 69. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 1. Juni 2007 in Paderborn.
- Kieser, A., Kontingenzen – Vom Umweltdeterminismus zum Handlungsspielraum, in: Eberl, P., Geiger, D., Koch, J. (Hrsg.), Komplexität und Handlungsspielraum, Berlin 2012, S. 19-41.
- Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, Berlin – New York 1976.
- Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Aufl., Berlin – New York 1992.
- Kieser, A., Segler, T., Entscheidungsorientierte Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 129-144.
- Kieser, A., Woywode, M., Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999, S. 253-285.
- Kirchner, S., Pfadabhängigkeit als Mehrebenenproblem – Grundlagen und Erweiterungen des Pfadansatzes, in: Hamburg Review of Social Sciences, 3. Jg., 2008, Heft 3, S. 317-343.
- Kirchgeorg, M., Winn, M., The Siesta is Over – A Rude Awakening from Sustainability Myopia, in: Sharma, S., Starik, M. (Hrsg.), Research in Corporate Sustainability, Band 3, Greenwich 2003, S. 232-258.

- Kirsch, W., Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 3 Bände, 2. Aufl., Wiesbaden 1977.
- Kirsch, W., Knyphausen, D. z., Strategische Unternehmensführung, in: Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 83-114.
- Klages, H., Wertorientierungen im Wandel, 2. Aufl., Frankfurt/Main – New York 1985.
- Klatt, R., Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung – Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster et al. 1995.
- Klaus, G., Buhr, M. (Hrsg.), Philosophisches Wörterbuch, Band 1, 11. Aufl., Berlin 1975.
- Klaus, P., Durch den Strategie-Theorien-Dschungel, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., 1987, Heft 1, S. 50-68.
- Klein, J. A., Hiscocks, P. G., Competence-based Competition – A Practical Toolkit, in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.), Competence-based Competition, Chichester et al. 1994, S. 183-212.
- Klein, P., Haffa-Brüder müssen 1,44 Millionen Euro zahlen, <http://satundkabel.de/print.php?sid=8372>, Abruf am 29.07.2006.
- Kleinaltenkamp, M., Outpacing Strategies, in: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1989, Heft 5, S. 651-652.
- Klein-Blenkers, F., Gesamtübersicht über die Hochschullehrer der Betriebswirtschaft in der Zeit von 1989-1955, 2. Aufl., Köln 1992.
- Klimecki, R. G., Self-Organization as A New Paradigm in Management Science?, Diskussionsbeitrag Nr. 10 des Lehrstuhls für Management der Universität Konstanz, Konstanz 1995.
- Klimecki, R. G., Probst, G. J. B., Eberl, P., Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, W. H., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Band 1, Berlin – New York 1991, S. 103-162.
- Klimecki, R. G., Gmür, M., Personalmanagement – Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 1998.
- Klimecki, R., Gmür, M., Evolutionstheoretische Ansätze des Personalmanagements, in: Gaugler, E., Oechsler, W. A., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 2004, Sp. 742-750.
- Klink, G. O., Genese einer ökologieorientierten Unternehmensführung – Ein evolutionstheoretisches Modell, Berlin 1996.
- Kloyer, M., Management von Franchisenetzen – Eine Resource-Dependence-Perspektive, Wiesbaden 1995.
- Kloyer, M., Opportunismus und Institutionen in vertikalen Innovationskooperationen, in: Schauenberg, B., Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Bd. 15: Institutionenökonomik als Managementlehre?, Wiesbaden 2005, S. 283-326.
- Knack, R., Wettbewerb und Kooperation – Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation, Wiesbaden 2006.
- Knoblauch, B., Fink, D., Warum wir tun, was andere wollen – Psychologische Determinanten informeller Macht in Organisationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64. Jg., 2012, Heft 7, S. 747-771.
- Knoll, R., Kooperation von Controllerebene und Strategieabteilung – Messung, Wirkungen, Determinanten, Wiesbaden 2007.
- Knyphausen, D. z., Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme, Herrsching 1988.
- Knyphausen, D. z., Selbstorganisation und Führung, in: Die Unternehmung, 45. Jg., 1991a, Heft 1, S. 47-64.

- Knyphausen, D. z., Spielregeln der Selbstorganisation, in: gdi-Impuls, 3. Jg., 1991b, Heft 3, S. 55-61.
- Knyphausen, D. z., „Why are Firms different?“ – Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., 1993, Heft 6, S. 771-792.
- Knyphausen, D. z., Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? – Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997, S. 452-486.
- Knyphausen, D. z., Schweizer, L., Bedeutung der Unternehmenskultur im M&A-Prozess, in: Borowicz, F., Mittermair, K. (Hrsg.), Strategisches Management von Mergers & Acquisitions, Wiesbaden 2006, S. 259-278.
- Knyphausen-Aufseß, D. z., Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995.
- Koch, H., Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Handeln – Die handlungstheoretische Konzeption der mikroökonomischen Analyse, Tübingen 1975.
- Koch, J., Strategie und Handlungsspielraum – Das Konzept der strategischen Pfade, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 76. Jg., 2007, Heft 5, S. 283-291.
- Koch, L. T., Evolutorische Wirtschaftspolitik – Eine elementare Analyse mit entwicklungspolitischen Beispielen, Tübingen 1996.
- Koffka, K., Die Grundlagen der psychischen Entwicklung – Eine Einführung in die Kinderpsychologie, 2. Aufl., Osterwieck 1925.
- Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977.
- Köhler, W., Gestalt Psychology, New York 1929.
- Kogut, B., Zander, U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, 3. Jg., 1992, Heft 3, S. 383-397.
- Koller, H., Langmann, C., Untiedt, H. M., Management von Innovationsnetzwerken, in: Industrie Management, 22. Jg., 2006, Heft 3, S. 23-28.
- Kollmann, T., Virtuelle Marktplätze – Grundlagen, Management, Fallstudie, München 2001.
- König, W., Weber, W., Propyläen Technikgeschichte, Band 4: Netzwerke, Stahl und Strom, 1840 bis 1914, Berlin 1997.
- Konlechner, S. W., Güttel, W., Die Entwicklung von Replikationsstrategien, in: Eisenkopf, A., Opitz, C., Proff, H. (Hrsg.), Strategisches Kompetenz-Management – Eine Standortbestimmung, Wiesbaden 2009, S. 13-19.
- Koontz, H., The Management Theory Jungle, in: Matteson, M. T., Inancevich, J. M. (Hrsg.), Management Classics, Santa Monica 1977, S. 19-33.
- Koontz, H., O'Donnell, C., Principles of Management – An Analysis of Management Functions, New York 1955.
- Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Kostova, T., Roth, K., Adoption of an Organizational Practice by the Subsidiaries of the MNC – Institutional and Relational Effects, in: Academy of Management Journal, 45. Jg., 2002, Heft 1, S. 215-233.
- Kotter, J. P., The General Managers, New York 1982.

- Kräkel, M., Managerial versus Entrepreneurial Firms – The Benefits of Separating Ownership and Control, in: Schmalenbach Business Review, 56. Jg., 2004, Heft 1, S. 2-19.
- Krackhardt, D., The Strength of Strong Ties – The Importance of Philos in Organizations, in: Eccles, R. G., Nohria, N. (Hrsg.), Networks and Organizations – Structure, Form, and Action, Boston 1992, S. 216-239.
- Krackhardt, D., The Ties That Torture – Simmelian Tie Analysis in Organizations, in: Research in the Sociology of Organizations, 16. Jg., 1999, Heft 1, S. 183-210.
- Krallmann, D., Max Webers Typologie der Herrschaft, <http://www.kowi.uni-essen.de/koloss/themen/weber/herrschaft.htm>, Abruf am 02.05.2003.
- Krempel, L., Netzwerkanalyse – Ein wachsendes Paradigma, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 215-226.
- Krohn, W., Küppers, G., Die Selbstorganisation der Wissenschaft, Frankfurt/Main 1989.
- Kromrey, H., Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der Datenerhebung aus Datenauswertung, 5. Aufl., Opladen 1991.
- Kropp, P., Methodologischer Individualismus und Netzwerkforschung – Ein Diskussionsbeitrag, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 145-153.
- Krüger, M., Röber, M., Human Relations – Konzept der Praxis und organisationstheoretischer Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 95-102.
- Krüger, W., Zukunftsfähigkeit durch dynamische Kernkompetenzen, in: Zaugg, R. J. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmanagement – Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen, Bern 2006, S. 75-84.
- Krüger, W., Homp, C., Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.
- Kruk, M., Lingnau, G., Daimler-Benz – Das Unternehmen, Mainz 1986.
- Kruschwitz, L., Löffler, A., Rigour versus Relevance – Unternehmensbewertung, Vortrag gehalten anlässlich der 69. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 1. Juni 2007 in Paderborn.
- Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 1-36.
- Kubicek, H., Welter, G., Messung der Organisationsstruktur – Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen, Stuttgart 1985.
- Küchler, M., „Qualitative“ Sozialforschung – Ein neuer Königsweg, Frankfurt/Main 1983, S. 9-30.
- Kuhn, T. S., The Structure of Scientific Revolutions, Chicago 1962.
- Kuhn, T. S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1993.
- Kumbartzki, J., Die interne Evolution von Organisationen, Wiesbaden 2002.
- Kunz, A. H., Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Organizational Slack und Strategische Interaktion, Stuttgart 2002.
- Küpper, W., Ortmann, G. (Hrsg.), Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Aufl., Opladen 1992.

- Kurp, M., Der Fall (von) EM.TV – Börsen-Shooting-Star hat sich übernommen, http://www.medienmaerkte.de/artikel/unternehmen/000612_em_tv.html, Abruf am 29.07.2006.
- Küster, S. et al., Verteidigungsstrategien gegen neue Wettbewerber, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., 2001, Heft 10, S. 1191-1215.
- Kutschker, M., Dynamische Internationalisierungsstrategie, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Ingolstadt 1995.
- Kutschker, M., Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management – Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 45-67.
- Kutschker, M., Ressourcenbasierte Internationalisierung, Arbeitspapier der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt 1999a.
- Kutschker, M., Gestalten oder nicht gestalten? Eine feldtheoretische Ergänzung des Gestaltansatzes, in: Engelhard, J., Oechsler, W. A. (Hrsg.), Internationales Management – Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte, Wiesbaden 1999b, S. 279-316.
- Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S., Quantitative und qualitative Forschung im Internationalen Management – Ein kritisch-fragender Dialog, Arbeitspapier der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt 1997.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage – Toward a Conceptual Integration, in: Journal of Management, 18. Jg., 1992, Heft 1, S. 77-91.
- Lakatos, I., Die Methodologie der wissenschaftlichen Forschungsprogramme, Band 1, Braunschweig – Wiesbaden 1982.
- Lamarck, J. B. d., Philosophie Zoologique, Paris 1809.
- Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Weinheim 1993.
- Lang, R., Wahrnehmung der Organisationssituation durch Führungskräfte in Transformationsprozessen – Empirische Ergebnisse und differenzierte Interpretationsperspektiven, Arbeitspapier der Technischen Universität Chemnitz-Zwickau, Chemnitz 1995.
- Lange, J. A., Sicherheit und Datenschutz als notwendige Eigenschaften von computergestützten Informationssystemen, Wiesbaden 2005.
- Large, R., Interpersonelle Kommunikation und erfolgreiches Lieferantenmanagement – Analyse des externen Kommunikationsverhaltens von Beschaffungsmanagern auf Basis eines Strukturgleichungsmodells, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg., 2006, Heft 10, S. 1005-1034.
- Larkey, P. D., Sproull, L. S., Introduction, in: Sproull, L. S., Larkey, P. D. (Hrsg.), Advances in Information Processing in Organizations, Band 1, London – Greenwich 1984, S. 1-8.
- Larson, M. S., The Rise of Professionalism – A Sociological Analysis, Berkeley 1977.
- Lasshof, B., Produktivität von Dienstleistungen – Die Mitwirkung und der Einfluss des Kunden, Wiesbaden 2006.
- Laszlo, E., Laszlo, C., Managementwissen der 3. Art – Vorsprung durch evolutionäres Denken, Wiesbaden 1997.
- Latour, B., On Actor-Network Theory – A Few Clarifications, in: Soziale Welt, 47. Jg., 1996, Heft 4, S. 369-381.
- Lattemann, C., Kupke, S., The Strategic Virtual Corporation, in: International Journal of Web Based Communities, 3. Jg., 2007, Heft 1 (im Druck).

- Laux, H., Risiko, Anreiz und Kontrolle – Prinzipal-Agent-Konzept – Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Heidelberg 1990.
- Laux, H., Organisationstheorie, entscheidungslogisch orientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1733-1745.
- Laux, H., Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Berlin – Heidelberg 1995.
- Laux, H., Soziologie im Zeitalter der Komposition – Koordinaten einer integrativen Netzwerktheorie, Weilerswist 2014.
- Laux, H., Liermann, F., Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin et al. 1987.
- Laux, H., Liermann, F., Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin et al. 1993.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., Organization and Environment, Boston 1967.
- Leavitt, H. J., Applied Organizational Change in Industry – Structural, Technical and Human Approaches, in: Cooper, W. W., Leavitt, H. J., Shelly II, M. W. (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York 1964, S. 53-71.
- Lechner, C., Floyd, S., Searching, Processing, Codifying and Practicing – Key Learning Activities in Exploratory Initiatives, in: Long Range Planning, 40. Jg., 2007, Heft 1 (im Druck).
- Lehmann, E., Fabel, O., Adverse Selection and Market Substitution by Electronic Trade, in: International Journal of the Economics of Business, 9. Jg., 2002, Heft 2, S. 175-193.
- Lehmann, H., Organisationslehre I (Entwicklung im deutschsprachigen Raum), in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1150-1168.
- Lehmann, H., Organisationslehre I (deutschsprachige), in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1582-1602.
- Lehmann, H., Organisationstheorie, systemtheoretisch-kybernetisch orientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1838-1853.
- Lehner, J. M., Shifts of Reference Points for Framing of Strategic Decisions and Changing Risk-Return Associations, in: Management Science, 46. Jg., 2000, Heft 1, S. 63-76.
- Lehner, J., Cognitive Mapping – Kognitive Karten vom Management, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung, Band 6, Berlin et al. 1996, S. 83-132.
- Leithäuser, T., Volmerg, B., Psychoanalyse in der Sozialforschung, Opladen 1988.
- Leker, J., Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen 2000.
- Leipold, H., Zur Pfadabhängigkeit der institutionellen Entwicklung – Erklärungsansätze des Wandels von Ordnungen, in: Cassel, D. (Hrsg.), Entstehung und Wettbewerb von Systemen, Berlin 1996, S. 94-115.
- Lenz, K., Persönliche Beziehungen, in: Willems, H. (Hrsg.), Lehr(er)buch Soziologie – Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge, Band 2, Wiesbaden 2006, S. 681-701.
- Leonard-Barton, D., Core Capabilities and Core Rigidities – A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., 1992, Special Issue, S. 111-125.
- Leontiades, M., Management Policy, Strategy and Plans, Boston – Toronto 1982.
- Leszczensky, M., Wolter, A. (Hrsg.), Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung, Hannover 2005.
- Lewin, K., A Dynamic Theory of Personality, New York 1935.
- Lewin, K., Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963.

Literaturverzeichnis

- Lewin, K. et al., Level of Aspiration, in: Hunt, J. M. (Hrsg.), *Personality and the Behavior Disorders*, Oxford 1944, S. 333-378.
- Liebowitz, S. J., Margolis, S. E., Are Network Externalities a New Source of Market Failure?, in: *Research in Law and Economics*, 17. Jg., 1995a, Heft 1, S. 1-22.
- Liebowitz, S. J., Margolis, S. E., Path Dependence, Lock-in, and History, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11. Jg., 1995b, Heft 1, S. 205-226.
- Liebowitz, S. J., Margolis, S. E., Network Externalities (Effects), in: Lewin, P. (Hrsg.), *The Economics of QWRTY – History, Theory, and Policy – Essays by Stan J. Liebowitz and Stephen E. Margolis*, Basingstoke 2001, S. 168-178.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, New York et al. 1961.
- Likert, R., Likert, J. G., *New Ways of Managing Conflict*, New York et al. 1976.
- Lin, N., *Social Capital – A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge 2001.
- Lindstädt, H., *Beschränkte Rationalität – Entscheidungsverhalten und Organisationsgestaltung bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität*, München 2006.
- Littkemann, J., Lehmann, U., Holtrup, M., Erfolgsmessung und -bewertung von Innovationsprojekten – Typische Probleme und mögliche Lösungsansätze, in: *Unternehmensbewertung + Management*, o. Jg., 2005, Heft 5, S. 145-150.
- Lohmann, M., Zur Biographie von Frederick W. Taylor, in: Gröske, K.-D. et al. (Hrsg.), *Klassiker der Nationalökonomie*, Düsseldorf 1996, S. 95-109.
- Löhr, A., *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre – Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*, Stuttgart 1991.
- Lohrke, F. T., Bruton, G. D., *Contributions and Gaps in International Strategic Management Literature*, Arbeitspapier der Louisiana State University, Baton Rouge 1995.
- Lorange, P., Probst, G., Effective Strategic Planning Processes in Multinational Corporations, in: Bartlett, C. A., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), *Managing the Global Firm*, London 1990, S. 144-169.
- Lord, R. G., An Information-processing Approach to Social Perceptions, Leadership and Behavioral Measurement in Organizations, in: Cummings, L. L., Staw, B. M. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, Greenwich 1985, S. 87-128.
- Lorentz, B., *Industrielite und Wirtschaftspolitik 1928-1950*, Paderborn 2001.
- Lorenzen, P., *Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie*, 2. Aufl., Mannheim et al. 1997.
- Lotka, A. J., *Elements of Physical Biology*, Dover 1956.
- Loy, R., *Zur Diagnostik taktischer Leistungen im Sportspiel*, Dissertation, Universität Duisburg-Essen 2005.
- Lu, J. W., Beamish, P. W., The Internationalization and Performance of SMEs, in: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., 2001, Heft 6/7, S. 565-586.
- Lu, J. W., Beamish, P. W., Internationalization Diversification and Firm Performance – The S-Curve Hypothesis, in: *Academy of Management Journal*, 47. Jg., 2004, Heft 4, S. 598-609.
- Luce, R. D., Raiffa, H., *Games and Decisions*, New York 1957.
- Lück, H. E., *Die Feldtheorie und Kurt Lewin – Eine Einführung*, Weinheim 1996.
- Lückmann, R., Schärfere Regeln für die Führung und Kontrolle von Unternehmen, in: *Handelsblatt* Nr. 251 vom 29.12.2000, S. 16; <http://www.handelsblatt.com>, Abruf am 06.04.2006.

- Lüdeke, H., Biedermann, A., Valle Thiele, R., Bresser, R., Zum Umgang mit Tautologien in der Managementforschung – Eine Analyse des Ressourcenbasierten Ansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., 2006, Heft 5, S. 561-584.
- Lüttel, J., Pfadabhängigkeit in strategischen Entscheidungsprozessen – Die Entwicklung der Bankgesellschaft in den Jahren 1994 bis 2001, Frankfurt/Main 2009.
- Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität – Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968.
- Luhmann, N., Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, in: Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/Main 1971, S. 7-24.
- Luhmann, N., Theorie der Gesellschaft, Arbeitspapier der Universität Bielefeld, Bielefeld 1973.
- Luhmann, N., Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1985.
- Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bielefeld 1994.
- Luhmann, N., Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1999.
- Lukatis, I., Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/Main 1972.
- Lukes, S., Macht und Herrschaft bei Weber, Marx und Foucault, in: Matthes, J. (Hrsg.), Krise der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main 1983, S. 106-119.
- Luther, S., Führungsorganisation der Bertelsmann AG, in: Engelhard, J. (Hrsg.), Strategische Führung internationaler Unternehmen – Paradoxien, Strategien und Erfahrungen, Wiesbaden 1995, S. 149-159.
- Macaulay, S., Non-contractual Relations in Business – A Preliminary Study, in: American Sociological Review, 28. Jg., 1963, Heft 1, S. 55-69.
- Macharzina, K., Interaktion und Organisation – Versuch einer Modellanalyse, Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität, München 1970.
- Macharzina, K., Führungstheorien und Führungssysteme, in: Macharzina, K., Oechsler, W. A., Personalmanagement, Band 1: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation, Wiesbaden 1977, S. 19-54.
- Macharzina, K., Führungsmodelle, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 744-756.
- Macharzina, K., Bedeutung und Notwendigkeit des Diskontinuitätenmanagements bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Macharzina, K. (Hrsg.), Diskontinuitätenmanagement, Berlin 1984, S. 1-18.
- Macharzina, K., Leistungsmotivation in der Krise?, in: IBM-Nachrichten, 40. Jg., 1990, Heft 303, S. 7-15.
- Macharzina, K., Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, Wiesbaden 1993.
- Macharzina, K., Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Macharzina, K., Dedler, K., Ökonomische Analyse der internen Informationspolitik der Unternehmung, Arbeitspapier Nr. 21 der Universität Hohenheim, Stuttgart 1986.

Literaturverzeichnis

- Macharzina, K., Engelhard, J., Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms, Betriebswirtschaftliche Beiträge der Universität Hohenheim, Nr. 16, Stuttgart 1984.
- Macharzina, K., Engelhard, J., Paradigm Shift in International Business Research – From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, 31. Jg., 1991, Special Issue, S. 23-43.
- Macharzina, K., Oechsler, W. A., Empirische Untersuchungen zur organisatorischen Effizienz, Betriebswirtschaftliche Beiträge der Universität Hohenheim, Nr. 4, Stuttgart 1979.
- Macharzina, K., Wolf, J., Wertetypen in den neuen Bundesländern – Ausprägungen, Kontextbezogenheit, ökonomische Relevanz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Heft 10, 1994, S. 1241-1260.
- Macharzina, K., Wolf, J., Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination – Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem, in: Macharzina, K., Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart et al. 1996, S. 29-63.
- Macharzina, K., Wolf, J., Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Macharzina, K., Wolf, J., Döbler, T., Werthaltungen in den neuen Bundesländern – Strategien für das Personalmanagement, Wiesbaden 1993.
- MacNeil, I. R., Contracts – Adjustments of Longterm Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, 72. Jg., 1978, Heft ohne Heftnummer, S. 854-906.
- Madhok, A., Mode of Foreign Market Entry – Comparing Transaction Costs and Organizational Capability Explanations, Arbeitspapier der University of Utah, Salt Lake City 1997.
- Mag, W., Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Köln – Opladen 1969.
- Mahoney, J., Path Dependence in Historical Sociology, in: Theory and Society 29. Jg., 2000, Heft 4, S. 507-548.
- Mahoney, J. T., The Management of Resources and the Resource of Management, in: Journal of Business Research, 33. Jg., 1995, Heft 2, S. 91-101.
- Maier, G., Tödtling, F., Regional- und Städtökonomik 1 – Standorttheorie und Raumstruktur, 3. Auflage, Wien – New York 2001.
- Maier, J., Beck, R., Allgemeine Industriegeographie, Gotha – Stuttgart 2000.
- Malik, F., Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie, in: Die Unternehmung, 33. Jg., 1979, Heft 4, S. 202-316.
- Malik, F., Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, Heft 2, S. 91-106.
- Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern et al. 1989.
- Malik, F., Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern – Stuttgart 1993.
- Malik, F., Management – Die Kunst der Wirksamkeit, in: Die Welt, 55. Jg., 2000, Ausgabe vom 13.06.2000, S. 19.
- Management Zentrum St. Gallen (Hrsg.), St. Galler Management Modell, <http://www.mzsg.ch/philosophie/sgmodell.shtml>, Abruf am 17.10.2002.
- Manz, K., Albrecht, B., Müller, F., Organisationstheorie, Band 9 des Kompaktstudiums Wirtschaftswissenschaften, München 1994.

Marbach, J. H., Netzwerk und Sozialkapital – Dynamische Zusammenhänge im Licht von Paneldaten der Umfrageforschung, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 347-358.

March, J. G., *Decisions and Organizations*, Oxford – New York 1988.

March, J. G., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: *Organization Science*, 2. Jg., 1991, Heft 1, S. 71-87.

March, J. G., Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen 1972.

March, J. G., Olsen, J. P., Organizational Choice under Ambiguity, in: March, J. G., Olsen, J. P. (Hrsg.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2. Aufl., Bergen 1979, S. 10-23.

March, J. G., Olsen, J. P., The New Institutionalism – Organizational Factors in Political Life, in: *American Political Science Review*, 78. Jg., 1984, Heft 3, S. 734-749.

March, J. G., Olsen, J. P., *Rediscovering Institutions – The Organizational Basics of Politics*, New York 1989.

March, J. G., Sevón, G., Gossip, Information, and Decision-making, in: Sproull, L. S., Larkey, P. D. (Hrsg.), *Advances in Information Processing in Organizations*, Band 1, London – Greenwich 1984, S. 95-107.

March, J. G., Simon, H. A., *Organizations*, New York et al. 1958.

Mardsen, P. V., Introducing Influence into a System of Collective Decisions, in: *American Journal of Sociology*, 86. Jg., 1981, Heft 6, S. 1203-1235.

Marschak, J., Elements of a Theory of Teams, in: *Management Science*, 1. Jg., 1955, Heft 2, S. 127-137.

Marschak, J., Efficient and Viable Organizational Forms, in: Haire, M. (Hrsg.), *Modern Organization Theory*, New York – London – Sydney 1959, S. 307-320.

Marschak, J., Radner, R., *Economic Theory of Teams*, New Haven 1972.

Martin, A., Wider die Datenpraxeologie, *Zeitschrift für Personalforschung*, 12. Jg., 1998, Heft 4, S. 474-487.

Martin, A., Eskalierendes Commitment, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*, Lüneburg 2005.

Martinez, J. I., Jarillo, J. C., The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: *Journal of International Business Studies*, 20. Jg., 1989, Heft 3, S. 489-514.

Maslow, A. H., A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review*, 50. Jg., 1943, Heft 5, S. 370-396.

Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York 1954.

Mason, E. S., *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge 1939.

Massie, J. L., Management Theory, in: March, J. G. (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago 1965, S. 387-422.

Masten, S. E., Empirical Research in Transaction-cost Economics – Challenges, Progress, Directions, in: Groenewegen, J. (Hrsg.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Dordrecht 1996, S. 43-64.

Matiaske, W., Soziales Kapital in sozioökonomischer Perspektive, in: Moldaschl, M. (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit*, Band 1, München – Mering 2005, S. 69-94.

Matten, D., Crane, A., Corporate Citizenship – Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, 30. Jg., 2005, Heft 1, S. 166-179.

- Matthäus, C., Schlechter Diplomat, [http://premium-link.net/\\$62535\\$0\\$/0,1518,111468_eza_00040-111468,00.html](http://premium-link.net/$62535$0$/0,1518,111468_eza_00040-111468,00.html), Abruf am 22.09.2003.
- Maturana, H. R., Varela, F. J., Autopoiesis und Cognition, Dordrecht 1972.
- Maturana, H. R., Varela, F. J., Der Baum der Erkenntnis, 3. Aufl., Bern – München 1991.
- Maurer, I., Ebers, M., Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications – Lessons from Biotechnology Start-ups, in: Administrative Science Quarterly, 51. Jg., 2006, Heft 2, S. 262-292.
- Mayerhofer, H. et al., Flexpatriate Assignments – A Neglected Issue in Global Staffing, in: International Journal of Human Resource Management, 15. Jg., 2005, Heft 8, S. 1371-1389.
- Mayntz, R., Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Mayntz, R. (Hrsg.), Bürokratische Organisation, Köln – Berlin 1968, S. 27-35.
- Mayntz, R., Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen, in: Mayntz, R., Akteure, Mechanismen, Modelle – Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen, Frankfurt/Main – New York 2002, S. 7-43.
- Mayntz, R., Scharpf, F. W., Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, R., Scharpf, F. W. (Hrsg.), Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung, Frankfurt/Main – New York 1995, S. 39-72.
- Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1945.
- Mayrhofer, W., Social Systems Theory as Theoretical Framework for Human Resource Management – Benediction or Curse? in: Management Revue, 15. Jg., 2004, Heft 2, S. 178-191.
- Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim 1999.
- McClelland, D. C., Personality, New York 1951.
- McCutcheon, D. M., Meredith, J. R., Conducting Case Study Research in Operations Management, in: Journal of Operations Management, 11. Jg., 1993, Heft 3, S. 239-256.
- McElheny, V. K., Edwin Herbert Land 1909-1991 – A Biographical Memoir, Biographical Memoirs, The National Academy Press, Washington D.C., Vol. 77, S. 1-26.
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York – Toronto – London 1960.
- McKelvey, B., Organizational Systematics – Taxonomic Lessons from Biology, in: Management Science, 24. Jg., 1978, Heft 13, S. 1428-1440.
- McKelvey, B., Organizational Systematics – Taxonomy, Evolution, Classification, Berkeley 1982.
- McKelvey, B., Aldrich, H. E., Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science, in: Administrative Science Quarterly, 28. Jg., 1983, Heft 1, S. 101-128.
- McNamara, P., Baden-Fuller, C., Lessons from the Celltech Case – Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal, in: British Journal of Management, 10. Jg., 1999, Heft 4, S. 291-307.
- McNamara, R. S., The Essence of Security, New York 1968.
- Mead, G. H., Geist, Identität und Gesellschaft, 10. Aufl., Frankfurt/Main 1995.
- Meckl, R., Controlling im internationalen Unternehmen – Erfolgsorientiertes Management internationaler Organisationsstrukturen, München 2000.
- Meckl, R., Internationales Management, München 2006.
- Meckl, R., Kubitschek, C., Organisation von Unternehmensnetzwerken – Eine verfügungsrechtstheoretische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., 2000, Heft 3, S. 289-307.

- Meister, F., Etablierung Netzwerken in der Energiewirtschaft – Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden 2007.
- Melitta-Werke Bentz & Sohn, Minden (Hrsg.), block + blei, Minden 1970.
- Mellewigt, T., Decker, C., Messung des Organisationserfolgs, in: Werder, A. v., Stöber, H., Grundei, J. (Hrsg.), Organisations-Controlling, Wiesbaden 2006, S. 51-82.
- Merton, R. K., On Theoretical Sociology, New York 1967.
- Merton, R. K., Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin – New York 1995.
- Mey, H., Sozialwissenschaftliche Feldtheorie im Rückblick – Betrachtungen angesichts der Wiederentdeckung von ganzheitlicher Selbstorganisation und Entwicklungsdynamik gleichgewichtsferner Systeme, in: Institut für Soziologie der RWTH Aachen (Hrsg.), Gesellschaft, Technik, Kultur – 25 Jahre Institut für Soziologie der RWTH Aachen 1962-1987, Aachen 1988, S. 116-139.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., Hinings, C. R., Configurational Approaches to Organizational Analysis, in: Academy of Management Journal, 36. Jg., 1993, Heft 6, S. 1175-1195.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83. Jg., 1977, Heft 2, S. 340-365.
- Meyer, J. W., Rowan, B., The Structure of Educational Organizations, in: Meyer, J. W., Scott, W. R. (Hrsg.), Organizational Environments – Ritual and Rationality, 2. Aufl., Newbury Park 1992, S. 71-97.
- Meyer, J. W., Scott, W. R., Centralization and the Legitimacy Problems of Local Governments, in: Meyer, J. W., Scott, W. R. (Hrsg.), Organizational Environments, Ritual and Rationality, Newbury Park 1992, S. 199-215.
- Meyer, M., Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode – Von einseitiger Steuerung zu wechselseitiger Abstimmung, Tübingen 2004.
- Meyer, R., Entscheidungstheorie – Ein Lehr- und Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Middendorf, F. W., Bemastung und Takelung der Schiffe, Berlin 1903 (Nachdruck 1977).
- Miles, R. E., Snow, C. C., Organizational Strategy, Structure and Process, New York et al. 1978.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Causes of Failure in Network Organizations, in: California Management Review, 34. Jg., 1992, Heft 4, S. 53-72.
- Miller, D., The Role of Multivariate „Q-Techniques“ in the Study of Organizations, in: Academy of Management Review, 3. Jg., 1978, Heft 3, S. 515-531.
- Miller, D., Toward a New Contingency Approach – The Search for Organizational Gestalts, in: Journal of Management Studies, 18. Jg., 1981, Heft 1, S. 1-26.
- Miller, D., The Icarus Paradox – How Exceptional Companies Bring about Their own Downfalls, New York 1990.
- Miller, D., Environmental Fit vs. Internal Fit, in: Organization Science, 3. Jg., 1992, Heft 2, S. 159-178.
- Miller, D., The Architecture of Simplicity, in: Academy of Management Review, 18. Jg., 1993, Heft 1, S. 116-138.
- Miller, D., Configurations Revisited, in: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996, Heft 7, S. 505-512.
- Miller, D., Chen, M.-J., Sources and Consequences of Competitive Inertia – A Study of the U.S. Airline Industry, in: Administrative Science Quarterly, 39. Jg., 1994, Heft 1, S. 1-24.
- Miller, D., Friesen, P. H., Strategy-making in Context – Ten Empirical Archetypes, in: Journal of Management Studies, 14. Jg., 1977, Heft 3, S. 253-280.

Literaturverzeichnis

- Miller, D., Friesen, P. H., Archetypes of Organizational Transition, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg., 1980a, Heft 2, S. 268-299.
- Miller, D., Friesen, P. H., Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, in: Academy of Management Journal, 23. Jg., 1980b, Heft 4, S. 591-614.
- Miller, D., Friesen, P. H., The Longitudinal Analysis of Organizations – A Methodological Perspective, in: Management Science, 28. Jg., 1982, Heft 9, S. 1013-1034.
- Miller, D., Friesen, P. H., Organizations – A Quantum View, Englewood Cliffs 1984.
- Miller, G. A., Frick, F. C., Statistical Behaviorists and Sequences of Responses, in: Psychological Review, 56. Jg., 1949, Heft 6, S. 311-324.
- Miller, G. A., Galanter, E., Pribram, K. H., Plans and Structure of Behavior, New York 1960.
- Mills, E., Working in a Google Culture, 2007, <http://www.zdnet.co.uk/news/it-strategy/2007/05/01/working-in-a-google-culture-39286902/>, Abruf am 08.05.2010.
- Minssen, H., Entgrenzungen – Begrenzungen, in: Minssen, H. (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 7-15.
- Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, New York et al. 1973.
- Mintzberg, H., Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, 24. Jg., 1978, Heft 9, S. 934-948.
- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs 1979.
- Mintzberg, H., Strategy Formation – Schools of Thoughts, in: Frederickson, J. W. (Hrsg.), Perspectives on Strategic Management, New York 1990, S. 105-235.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Strategy Safari, New York 1998.
- Mintzberg, H., McHugh, A., Strategy Formation in an Adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jg., 1985, Heft 2, S. 160-197.
- Mirow, M., Von der Kybernetik zur Autopoiesie – Systemtheoretisch abgeleitete Thesen zur Konzernentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., 1999, Heft 1, S. 13-27.
- Mirow, M., Aschenbach, M., Liebig, O., Governance Structures im Konzern – Ein systemtheoretischer Beitrag zur Reduktion von Komplexität in multinationalen Konzernen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., 1996, Ergänzungsheft 3, S. 125-143.
- Mitchell, J. C., The Concept and Use of Social Networks, in: Mitchell, J. C. (Hrsg.), Social Networks in Urban Situations, Manchester 1969, S. 1-32.
- Mohe, M., Deelmann, T., Selection and Evaluation of Management Consulting Services, Muenchen – Mering 2006.
- Moldaschl, M., Das Subjekt als Objekt der Begierde – Die Perspektive der „Subjektivierung von Arbeit“, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Theorien des Managements, Band 12 von Managementforschung, Wiesbaden 2002, S. 245-280.
- Moldaschl, M. (Hrsg.), Immaterielle Ressourcen, München – Mering 2005.
- Moldaschl, M., Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit – Zur Kritik und Revision der Theorie Strategischen Managements, in: Freiling, J., Gemünden, H. G. (Hrsg.), Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext, München – Merin 2007, S. 3-48.
- Moldaschl, M., Stehr, N. (Hrsg.), Wissensökonomie und Innovation – Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft, Marburg 2010.
- Möllering, G., Hinein ins Vertrauen!? Eine konstruktive Kritik zum betriebswirtschaftlichen Vertrauensverständnis, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg., 2002, Heft 2, S. 81-88.

- Möllering, G., Umweltbeeinflussung durch Events – Institutionalisierungsarbeit und feldkonfigurierende Veranstaltungen in organisationalen Feldern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 63. Jg., 2011, Heft 5, S. 458-484.
- Monod, J., Le hasard et la nécessité – Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne (deutsch: Zufall und Notwendigkeit – Philosophische Fragen der modernen Biologie), Paris 1970.
- Moran, P., Structural vs. Relational Embeddedness – Social Capital and Managerial Performance, in: Strategic Management Journal, 26. Jg., 2005, Heft 12, S. 1129-1151.
- Moreno, J., Die Grundlagen der Soziometrie, 3. Aufl., Opladen 1974.
- Morgan, G., Bilder der Organisation, Stuttgart 1997, S. 13-22.
- Morschett, D., Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 377-403.
- Müller, E., Preissner, A., Total verfahren, in: Manager Magazin, 33. Jg., 2003, Heft 3, S. 17-18.
- Müller, M., Macht, betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band 4, Stuttgart 1976, S. 2565-2571.
- Müller, S., Methodisches Erfinden im Personalmanagement – Erfolgreiche Anpassung TRIZ-basierter Werkzeuge, Wiesbaden 2006.
- Müller, U., „Sars war schlimmer als der Tsunami“, Welt online vom 24.12.2005, <http://www.welt.de/data/2005/02/01/441747.html>, Abruf am 14.03.2006.
- Müller, U. R., Machtwechsel im Management – Drama und Chance, Freiburg – Berlin – München 1997.
- Müller, W., Entwicklungsstufen der Organisationstheorie, Teil I und Teil II, in: Das Wirtschaftsstudium, 9. Jg., 1980, Heft 6, S. 267-270 und Heft 7, S. 319-322.
- Müller-Christ, G., Hülsmann, M., Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements, in: Linne, E., Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen 2003, S. 245-256.
- Müller-Merbach, H., Vier Arten von Systemansätzen, dargestellt in Lehrgesprächen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., 1992, Heft 8, S. 853-876.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2. Aufl., Stuttgart 2003.
- Müser, M., Ressourcenorientierte Unternehmensführung – Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung, Lohmar – Köln 1999.
- Muller, J., Your Turn to Drive, Mr. Holden, in: Business Week, o. Jg., 29.11.1999, Heft 3657, S. 194-196.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: Academy of Management Review, 23. Jg., 1998, Heft 2, S. 242-266.
- Nash, J., Equilibrium Points in N-Person Games, in: Proceedings of the National Academy of Sciences, 36. Jg., 1950a, S. 48-49.
- Nash, J., The Bargaining Problem, in: Econometrica, 18. Jg., 1950b, Heft 2, S. 155-162.
- Neider, L. L., Training Effectiveness – Changing Attitudes, in: Training & Development Journal, 35. Jg., 1981, Heft 12, S. 24-28.
- Nell, M., Richter, A., Schiller, J., When Prices Hardly Matter – Incomplete Insurance Contracts And Markets For Repair Goods, Arbeitspapier der Universität Hamburg, Hamburg 2004.

- Nelson, D., *Managers and Workers – Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920*, Madison 1975.
- Nelson, D., *Frederick Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison 1980.
- Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, in: *Journal of Economic Literature* 33, 1995, S. 48-90.
- Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen 1997, S. 82-123.
- Nelson, R. R., Winter, S. G., Firm and Industry Response to Changed Market Conditions – An Evolutionary Approach, in: *Economic Inquiry*, 18. Jg., 1980, Heft 2, S. 179-202.
- Nelson, R. R., Winter, S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge 1982.
- Neuberger, O., Motivation und Zufriedenheit, in: Mayer, A. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, Stuttgart 1978, S. 201-235.
- Neuberger, O., Führungstheorien, Machttheorien, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995a, S. 953-968.
- Neuberger, O., Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995b.
- Neuberger, O., *Führen und führen lassen*, 6. Aufl. von „Führung“, Stuttgart 2002.
- Neuberger, O., Conradi, W., Maier, W., *Individuelles Handeln und sozialer Einfluß*, Opladen 1985.
- Neubürger, H.-J., Sen, M., Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern, in: Hahn, D., Hungenberg, H. (Hrsg.), *PuK – Wertorientierte Unternehmenskonzepte*, Wiesbaden 2001, S. 1035-1102.
- Neumann, J. v., Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, in: *Mathematische Annalen*, 100. Jg., 1928, ohne Heftnummer, S. 295-320.
- Neumann, J. v., Morgenstern, O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton 1943.
- Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A., Report on a General Problem-Solving Program, in: Luce, R. D., Bush, R. R., Galanter, E. (Hrsg.), *Readings in Mathematical Psychology*, Band 2, New York – London – Sydney 1965, S. 41-57.
- Nicolai, A. T., Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74. Jg., 2004, Heft 2, S. 99-118.
- Niemeier, J., *Wettbewerbsumwelt und interne Konfiguration*, Frankfurt/Main – Bern – New York 1986.
- Nienhüser, W., Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg., 1993, Heft 2, S. 235-252.
- Nienhüser, W., Macht bestimmt die Personalpolitik! – Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive, in: Martin, A., Nienhüser, W. (Hrsg.), *Personalpolitik – Wissenschaftliche Erklärung und Personalpraxis*, München – Mering 1998, S. 239-261.
- Nienhüser, W., Macht, in: Martin, A. (Hrsg.), *Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart 2003, S. 139-172.
- Nienhüser, W., Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?, in: *Management Revue*, 19. Jg., 2008, Heft 1+2, S. 9-32.

Nienhüser, W., Jans, M., Köckeritz, M., Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie – am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen, <https://www.uni-due.de/apo/GrundbegriffeTAKT.pdf>, Abruf am 25.10.2019.

Noack, F., Gefährlicher Stillstand – Energie Cottbus befindet sich im freien Fall, <http://www.lr-online.de/nachrichten/launderschau/kommentare/art1066,729263.html>, Abruf am 30.08.2006.

Noelle-Neumann, E., Werden wir alle Proletarier? – Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978.

Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York – Oxford 1995.

Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.

Nordzucker AG (Hrsg.), Europäische Ausrichtung sichert Erfolg im Kerngeschäft Zucker, [http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews\[year\]=1167606000&tx_ttnews\[tt_news\]=620&tx_ttnews\[backPid\]=779&cHash=7f6ed022e6](http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews[year]=1167606000&tx_ttnews[tt_news]=620&tx_ttnews[backPid]=779&cHash=7f6ed022e6), Abruf am 08.10.2007a.

Nordzucker AG (Hrsg.), Nordzucker schließt Werk Güstrow nach der Kampagne, [http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews\[tt_news\]=2436&tx_ttnews\[backPid\]=589&cHash=ab6a03d102&PHPSESSID=11eaab7e61525d93b4be3b9f136f48a5](http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews[tt_news]=2436&tx_ttnews[backPid]=589&cHash=ab6a03d102&PHPSESSID=11eaab7e61525d93b4be3b9f136f48a5), Abruf am 02.10.2007b.

Nordzucker AG (Hrsg.), Eurosugar startet europäischen Vertrieb, [http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews\[year\]=1167606000&tx_ttnews\[tt_news\]=2438&tx_ttnews\[backPid\]=779&cHash=66866a05f9](http://www.nordzucker.de/index.php?id=780&tx_ttnews[year]=1167606000&tx_ttnews[tt_news]=2438&tx_ttnews[backPid]=779&cHash=66866a05f9), Abruf am 13.10.2007c.

Nordzucker AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2006/07, Braunschweig 2007d.

North, D. C., Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge 1990.

North, D. C., Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992.

O. V., Im Stile des Allmächtigen, in: Der Spiegel, 47. Jg., 1993, Heft 18, S. 116-120.

O. V., „Allein der Markt regiert“, in: Der Spiegel, 50. Jg., 1996, Heft 39, S. 80-105.

O. V., Merger of Unequals, in: Corporate Finance, o. Jg., 2001, Heft 194, S. 5-6.

O. V., Audi fertigt neues A4 Cabrio bei Karmann, in: ATZ Online, Ausgabe vom 31.01.2002, <http://www.atzonline.de/Aktuell/Nachrichten/1/729/Audi-fertigt-neues-A4-Cabrio-bei-Karmann.html>, Abruf am 09.05.2010.

O. V., Warum überquerte das Huhn die Straße?, <http://www.betrachtenswert.de/bw/humor/huhn.htm>, Abruf am 02.03.2003a.

O. V., McDonald's baut seine Vorstandsriege um, www.horizont.net, Abruf am 03.10.2003b.

O. V., Erstmals rote Zahlen, in: Das Wirtschaftsstudium, 32. Jg., 2003c, Heft 1, S. 21.

O. V., McDonald's Corp. – Revitalisierungspläne von Cantalupo, in: Food Service, 10. Jg., 2003d, Heft 4, S. 16.

O. V., Systemgastronomie – Bio trifft McDonald's, in: Der Handel, 8. Jg., 2003e, Heft 7/8, S. 31.

O. V., Goldene Worte – Zitate der Chefs, [http://premium-link.net/\\$62535\\$0\\$/0,1518,105422_eza_00040-105422,00.html](http://premium-link.net/$62535$0$/0,1518,105422_eza_00040-105422,00.html), Abruf am 22.09.2003f.

O. V., TUI – Einstieg bei Turismo Asia, Manager Magazin online 06.12.2005, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,druck-388777,00.html>, Abruf am 14.11.2005a.

O. V., Wände aus Wasser, Spiegel online 31.12.2005, <http://www.spiegel.de/dossiers/wissenschaft/0,1518,301565,00.html>, Abruf am 14.11.2005b.

O. V., Anleger zittern, Haffa geht segeln, <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,208162,00.html>, Abruf am 29.07.2006a.

Literaturverzeichnis

- O. V., EM.TV verklagt Haffa-Brüder, http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument_68121, Abruf am 29.07.2006b.
- O. V., EM.TV-Gründern wird der Prozess gemacht, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/27314>, Abruf am 29.07.2006c.
- O. V., Hintergrund – Der Abstieg der Medienfirma EM.TV, vom 08.02.2006, <http://www.finanznachrichten.de>, Abruf am 04.04.2006d.
- O. V., Bilderwelt im Umbruch, <http://www.spiegel.de/0,1518,94871,00.html>, Abruf am 24.03.2006e.
- O. V., Digitalkameras sollen Leica wieder Gewinne beschern, <http://www.welt.de/data/2002/07/26/433179.html>, Abruf am 12.03.2006f.
- O. V., Digitalkameras verändern die Wahrnehmung der Realität, <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,186573,00.html>, Abruf am 23.04.2006g.
- O. V., Fotografieren total digital, <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,122491,00.html>, Abruf am 24.03.2006h.
- O. V., Leica auf dem Weg zur schwarzen Null, <http://www.welt.de/data/1999/07/13/635458.html>, Abruf am 12.03.2006i.
- O. V., Leica gelobt Aktionären Besserung, <http://www.welt.de/data/2005/11/24/808018.html>, Abruf am 12.03.2006j.
- O. V., Mehr Werbung und bessere Produkte sollen Leica aus der Krise führen, <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2005-11/artikel-5648330.asp>, Abruf am 25.03.2006k.
- O. V., Rettungsanker für Leica, <http://www.welt.de/data/2005/05/31/726147.html>, Abruf am 25.03.2006l.
- O. V., Weg für Leica-Sanierung frei, http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID4597454_REF1,00.html, Abruf am 25.03.2006m.
- O. V., Anleger im Auf und Ab der Gefühle, in: Die Welt, Ausgabe vom 28.10.2006n.
- O. V., About Us – History of Ryanair, <http://www.ryanair.com/site/EN/about.php>, Abruf am 14.08.2006o.
- O. V., Das Geschäftsmodell der Billig-Airlines, <http://www.airliners.de/airlines/sonderthemen/billigflug/businessmodell.php>, Abruf am 17.08.2006p.
- O. V., Die Geschichte der Low-Cost Airlines, <http://www.airliners.de/airlines/sonderthemen/billigflug/geschichte.php>, Abruf am 17.08.2006q.
- O. V., Prospekt zum Börsengang der Air Berlin PLC, London; 19. April 2006, http://ir.airberlin.com/ipo_start.php?lang=de, Abruf am 17.08.2006r.
- O. V., Ryanair, in: Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Ryanair>, Abruf am 14.08.2006s.
- O. V., Unternehmensbericht Air Berlin, Zwischenbericht (Quartalsbericht) vom 31. März 2006, http://ir.airberlin.com/ipo_start.php?lang=de, Abruf am 17.08.2006t.
- O. V., Der Traum vom Fliegen, <http://www.bundeswehrkarriere.de/C1256D9600308C25/vwContentFrame/N255CGSS554MENRDE>, Abruf am 10.04.2006u.
- O. V., Dokumentation Flugzeugträger, Kampfkolosse auf See, <http://www.n24.de/dokus/in dex.php/a2005022317071181904>, Abruf am 10.04.2006v.
- [http://www.bundeswehrkarriere.de/C1256DC500375C10/vwContentByKey/N25W4G4M978MHUTDE/\\$file/FliegerischerDst.pdf](http://www.bundeswehrkarriere.de/C1256DC500375C10/vwContentByKey/N25W4G4M978MHUTDE/$file/FliegerischerDst.pdf), Abruf am 10.04.2006w.
- O. V., Polaroid SWOT Analysis, <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&jid=ZMDPolaroidSWOTAnalysis>, Abruf am 12.03.2006x.

- O. V., Marken-Buyout, Polaroid mal wieder verkauft, http://www.digitalkamera.de/Info/Polaroid_mal_wieder_verkauft_2538.asp, Abruf am 15.03.2006y.
- O. V., Dräger-Gruppe mit erfolgreichem 1.Halbjahr 2006, Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/d/invest/meldung.aspx?for=print&id=30860786>, Abruf am 28.08.2006z.
- O. V., Dräger im Höhenflug, Lübecker Nachrichten, <http://www.ln-online.de/regional/luebeck.htm/1920333>, Abruf am 28.08.2006aa.
- O. V., Lexikon „Fachbegriffe“ – Vom Bauxit zum Aluminium, <http://www.chemiemaster.de/Fra-meHandler.php?loc=http://www.chemie-master.de/lex/begriffe/b02.html>, Abruf am 28.08.2006ab.
- O. V., Reise nach Reykjavik, <http://www.island-ferienhaus.de/content/view/91/96>, Abruf am 28.08.2006ac.
- O. V., Eduard Geyer, Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Eduard_Geyer, Abruf am 30.08.2006ad.
- O. V., Energie Cottbus verliert auch ohne Geyer, <http://www.netzeitung.de/sport/zweiteliga/315131.html>, Abruf am 30.08.2006ae.
- O. V., Energie trennt sich von Trainer-Denkmal Geyer, <http://www.lr-online.de/nachrichten/laurundschau/tagesthemen/art1065,755469.html>, Abruf am 30.08.2006af.
- O. V., Geyer nicht mehr Trainer in Cottbus, www.netzeitung.de/sport/zweiteliga/314315.html, Abruf am 30.08.2006ag.
- O. V., Fredi Bobic, <http://www.fussballdaten.de/spieler/bobicfredi>, Abruf am 30.08.2006ah.
- O. V., Welcome to Fredi Bobic Official Site, <http://fredibobic.de>, Abruf am 30.08.2006ai.
- O. V., Fliegerischer Dienst, O. V., Fredi Bobic, http://de.wikipedia.org/wiki/Fredi_Bobic, Abruf am 30.08.2006aj.
- O. V., Neue Gaskrise bahnt sich an, in: Spiegel online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,451024,00.html>, Abruf am 18.04.2007a.
- O. V., Russland dreht Georgien das Gas ab, in: Spiegel online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,k-6950,00.html>, Abruf am 18.04.2007b.
- O. V., Nervenkrieg zwischen Moskau und Minsk, in: Spiegel online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,457197,00.html>, Abruf am 18.04.2007c.
- O. V., Russland und Ukraine beenden Gasstreit, http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID5092898_NAV_REF1,00.html, Abruf am 18.04.2007d.
- O. V., Putin empfängt armenischen Präsidenten in Sotschi, <http://russland.ru/armenien/morenews.php?iditem=185>, Abruf am 18.04.2007e.
- O. V., Google ist beliebtester Arbeitgeber in USA, in: Chip Online, Ausgabe vom 24.01.2007f, http://www.chip.de/news/Google-ist-beliebtester-Arbeitgeber-in-USA_23931108.html, Abruf am 08.05.2010.
- O. V., Fahrzeugbau bei Karmann ist nur noch Geschichte, Die Welt, Ausgabe vom 23.06.2009a, <http://www.welt.de/die-welt/article3978171/Fahrzeugbau-bei-Karmann-ist-nur-noch-Geschichte.html>, Abruf am 09.05.2010.
- O. V., Karmann – Letztes Auto rollt vom Band, Focus online, Ausgabe vom 19.06.2009b, http://www.focus.de/finanzen/news/karmann-letztes-auto-rollt-vom-band_aid_409587.html, Zugriff am 09.05.2010.
- O. V., VW und Karmann wollen enger kooperieren, Die Welt, Ausgabe vom 15.03.2010, <http://www.welt.de/die-welt/wirtschaft/article6777225/VW-und-Karmann-wollen-enger-kooperieren.html>, Abruf am 09.05.2010.

- Oberg, A., Schöllhorn, T., Woywode, M., Isomorphism in Organizational Self-Representation in the World Wide Web? Institutionalization Processes Regarding Internet Presentation of Organizations, Paper präsentiert auf der Jahrestagung der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., 1. März 2007, München 2007.
- Obstfeld, D., Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 50. Jg., 2005, Heft 1, S. 100-130.
- Ochsenbauer, C., Klofat, B., Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München – Wien 1987, S. 67-106.
- Oelsnitz, D. v. d., Max Webers Bürokratiemodell – Noch gültig in der globalen Wissensgesellschaft?, in: Das Wirtschaftsstudium, 33. Jg., 2005, Heft 11, S. 1384-1389.
- Oelsnitz, D. v. d., Graf, A., Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz – Eine Konstruktbestimmung, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung, Band 16: Management von Kompetenz, Wiesbaden 2006, S. 83-120.
- Oesterle, M.-J., Joint Ventures in Rußland – Bedingungen, Probleme, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 1993.
- Oesterle, M.-J., Führungswechsel im Top-Management – Grundlagen, Wirkungen, Gestaltungsoptionen, Wiesbaden 1999.
- Oesterle, M.-J., Wahrnehmung betriebswirtschaftlicher Fachzeitschriften durch Praktiker, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., 2006, Heft 3, S. 307-325.
- Olsen, J. P., The Ups and Downs of Bureaucratic Organization, Arbeitspapier des Centre for European Studies, University of Oslo, Oslo 2007.
- Oltmanns, T., Der Machtbegriff in der Betriebswirtschaft – Ein Tabu und seine Geschichte, in: Knobloch, B. et al. (Hrsg.), Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor, Wiesbaden 2012, S. 55-71.
- Opitz, O., Kürzen und Streichen, in: Focus, 10. Jg., 2003, Heft 51, S. 32-34.
- Opitz, O., Hart am Prellbock, in: Focus, 14. Jg., 2007, Heft 34, S. 28-32.
- Ortmann, G., On Drifting Rules and Standards, Arbeitspapier präsentiert auf der Jahrestagung der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, 25.02.2010, Berlin 2010.
- Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997.
- Ortmann, G., Zimmer, M., Strategisches Management, Recht und Politik, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1998, Heft 6, S. 747-769.
- Orton, J. D., Weick, K. E., Loosely Coupled Systems – A Reconceptualization, in: Academy of Management Review, 15. Jg., 1990, Heft 2, S. 203-223.
- Osterloh, M., Unternehmenskultur als Gegenstand einer an qualitativen Kriterien orientierten betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, in: Angewandte Sozialforschung, 16. Jg., 1990, Heft 1/2, S. 85-93.
- Osterloh, M., Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993.
- Osterloh, M., Frey, B. S., Frost, J., Was kann das Unternehmen besser als der Markt?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., 1999, Heft 11, S. 1245-1262.
- Ottensmeyer, E. J., Dutton, J. E., Interpreting Environments and Taking Action – Types and Characteristics of Strategic Issue Management Systems, in: Snow, C. C. (Hrsg.), Strategy, Organization Design, and Human Resource Management, Vol. 3, Greenwich 1989, S. 203-231.

- Owen, W. V., *Modern Management, its Nature and Functions*, New York 1958.
- Pander, J., Karmann-Insolvenz – Von der Stil-Ikone zum Krisenopfer, in: Spiegel online, Ausgabe vom 08.04.2009, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,618126,00.html>, Abruf am 09.05.2010.
- Papon, K., Aktie im Blick: Drägerwerk – Die Luft wird dünner, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 54. Jg., Ausgabe vom 19.07.2003, S. 19.
- Parker, L. D., Lewis, N. R., Classical Management Control in Contemporary Management and Accounting – The Persistence of Taylor and Fayol's World, in: *Accounting, Business and Financial History*, 5. Jg., 1995, Heft 2, S. 211-235.
- Parsons, T., Some Ingredients of a General Theory of Formal Organizations, in: Parsons, T. (Hrsg.), *Structure and Process in Modern Society*, New York 1960, S. 59-96.
- Parsons, T., *The Social System*, New York 1964.
- Pascale, R. T., Athos, A. G., *The Art of Japanese Management*, New York 1981.
- Pawlowsky, P., Neubauer, K., Organisationales Lernen, in: Gaugler, E., Oechsler, W. A., Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1280-1294.
- Peirce, C. S., *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*, Frankfurt/Main 1976.
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959.
- Perlitz, M., European Cultures and Management Styles, in: *International Journal of Asian Management*, 3. Jg., 2004, Heft 1, S. 1-26.
- Perlitz, M. et al., Reengineering-Projekte erfolgreich umsetzen, in: Perlitz, M. et al. (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Ein Managementansatz auf dem Prüfstand*, Wiesbaden 1996, S. 181-207.
- Perridon, L., Die „Doctrine“ Henri Fayols und ihr Einfluß auf die moderne Managementwissenschaft, in: *Die Betriebswirtschaft*, 46. Jg., 1986, Heft 1, S. 29-44.
- Perrow, C., A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, in: *American Sociological Review*, 32. Jg., 1967, Heft 3, S. 194-208.
- Perrow, C., *Complex Organizations – A Critical Essay*, Glenview 1978.
- Peteraf, M. A., The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-based View, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., 1993, Heft 3, S. 179-191.
- Petry, T., *Netzwerkstrategie – Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden 2006.
- Peuker, B., Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT), in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung*, Wiesbaden 2010, S. 325-335.
- Peymani, B., Burger-Brater im Wettstreit, in: *Werben & Verkaufen*, 15. Jg., 2003, Heft 12, S. 32.
- Pfähler, W., Wiese, H., *Unternehmensstrategien im Wettbewerb – Eine spieltheoretische Analyse*, Berlin et al. 1998.
- Pfau, W., *Betriebliches Informationsmanagement – Flexibilisierung der Informationsinfrastruktur*, Wiesbaden 1997.
- Pfeffer, J., *Organizations and Organization Theory*, Marshfield 1982.
- Pfeffer, J., A Resource Dependence Perspective on Corporate Relations, in: Mizruchi, M. S., Schwartz, M. (Hrsg.), *Intercompany Relations*, Cambridge 1987, S. 25-55.
- Pfeffer, J., *Managing with Power – Politics and Influence in Organizations*, Boston et al. 1992.

- Pfeffer, J., Barriers to the Advance of Organizational Science – Paradigm Development as a Dependent Variable, in: Academy of Management Review, 18. Jg., 1993, Heft 4, S. 599-620.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., The External Control of Organizations, New York et al. 1978.
- Pfeffer, J., Sutton, R. I., Evidence-based Management, in: Harvard Business Review, 84. Jg., 2006, Heft 1, S. 63-74.
- Pfriem, R., Evolution von Unternehmen als Lernen von Entwicklungsfähigkeit, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Universität Oldenburg, Oldenburg 1999.
- Photoindustrie Verband e.V. (Hrsg.), Digitale Photographie weiter im Aufwind, <http://www.photoindustrie-verband.de/indexle.html>, Abruf am 11.03.2006.
- Picot, A., Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: Bohr, K., Drukarczyk, J., Drumm, H.-G., Scherrer, G. (Hrsg.), Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1981, S. 153-197.
- Picot, A., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Heft 2, S. 267-284.
- Picot, A., Ökonomische Theorien und Führung, in: Wunderer, R., Kieser, A., Reber, G. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1583-1595.
- Picot, A., Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Picot, A., Fiedler, M., Evolution von Institutionen und Management des Wandels, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., 2002a, Ergänzungsheft 2, S. 83-93.
- Picot, A., Fiedler, M., Institutionen und Wandel, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., 2002b, Heft 3, S. 240-257.
- Picot, A., Franck, E., Informationsmanagement, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 886-900.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Pierson, P., The Limits of Design – Explaining Institutional Origins and Change, in: Governance, 13. Jg., 2000a, Heft 4, S. 475-499.
- Pierson, P., Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics, in: American Political Science Review, 94. Jg., 2000b, Heft 2, S. 251-267.
- Pietsch, G., Institutionenökonomik jenseits des Opportunismus – Forschungsprogramm statt Utopie, in: Schauenberg, B., Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Band 15: Institutionenökonomik als Managementlehre?, Wiesbaden 2005, S. 1-44.
- Pirandello, L., Gesammelte Werke, Band 6: Sechs Personen suchen einen Autor – Trilogie des Theaters auf dem Theater und theaterkritische Schriften, Berlin 1997.
- Pirker, R., Die Unternehmung als soziale Institution – Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997, S. 67-80.
- Pirker, R., Die Firma als Anstoß für institutionalistisches Denken in der Ökonomie, in: Mikl-Horke, G., Pirker, R., Resch, A. (Hrsg.), Theorie der Firma – Interdisziplinär, Wiesbaden 2011, S. 53-73.
- Plenge, J., Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, Essen 1919.

- Polanyi, K., *The Great Transformation*, New York 1944.
- Polanyi, M., *Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy*, London 1958.
- Polaroid Corp. (Hrsg.), *Annual Reports, diverse Jahrgänge*, Waltham 1995 ff.
- Polaroid Corp. (Hrsg.), *Markengeschichte*, http://www.polaroid.com/global/movie_2.jsp?PRODUCT%3C%3Eprd_id=845524441761320&FOLDER%3C%3Efolder_id=282574488338441&bmUID=1144667592634&bmLocale=de_DE, Abruf am 10.03.2006.
- Pooley Dyas, G. P., *The Strategy and Structure of French Industrial Enterprise*, Unveröffentlichte Dissertation, Harvard Business School 1972.
- Popper, K. R., *Logik der Forschung*, Wien 1935.
- Popper, K. R., *Objektive Erkenntnis – Ein evolutionärer Entwurf*, Hamburg 1973.
- Popper, K. R., *Logik der Forschung*, 8. Aufl., Tübingen 1984.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York – London 1980.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, New York – London 1985.
- Portes, A., *Social Capital – Its Origins and Applications in Modern Sociology*, in: *Annual Review of Sociology*, 24. Jg., 1998, Heft 1, S. 1-24.
- Powell, W. W., *Neither Market nor Hierarchy – Network Forms of Organizations*, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich 1990, S. 295-336.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., 1990, Heft 3, S. 79-91.
- Preisendörfer, P., *Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, Wiesbaden 2005.
- Preissner, A., Schwarzer, U., *Fahrt in die Irre*, in: *Manager Magazin*, 33. Jg., 2003, Heft 11, S. 14-17.
- Prigogine, I., Stengers, I., *Dialog mit der Natur – Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens*, 5. Aufl., München – Zürich 1986.
- Probst, G. J. B., *Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin – Hamburg 1987a.
- Probst, G. J. B., *Selbstorganisation und Entwicklung*, in: *Die Unternehmung*, 41. Jg., 1987b, Heft 4, S. 242-255.
- Probst, G. J. B., *Selbstorganisation*, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2255-2269.
- Proff, H., *Beitrag der Theorie der Kompetenzentwicklung zur Erklärung des kompetenzgestützten Wettbewerbskampfs in der Automobilindustrie*, in: Burmann, C., Freiling, J., Hülsmann, M. (Hrsg.), *Strategisches Kompetenz-Management*, Wiesbaden 2006, S. 67-95.
- Projektgruppe im WSI (Hrsg.), *Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, WSI-Studien zur Wirtschafts- und Sozialforschung*, Nr. 23, Köln 1974.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. (Hrsg.), *Organizational Structure in its Context*, The Aston Programme I, Westmead et al. 1976, S. 77-109.
- Pugh, D. S. et al., *A Conceptual Scheme for Organizational Analysis*, in: *Administrative Science Quarterly*, 8. Jg., 1963, Heft 3, S. 289-315.
- Pugh, D. S. et al., *Dimensions of Organization Structure*, in: *Administrative Science Quarterly*, 13. Jg., 1968, Heft 1, S. 65-105.

- Pugh, D. S. et al., The Context of Organization Structures, in: Administrative Science Quarterly, 14. Jg., 1969, Heft 1, S. 91-114.
- Pull, K., Der Einfluss personalpolitischer Flexibilität auf die Standortwahl Multinationaler Unternehmen – Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., 2003, Heft 8, S. 849-873.
- Putnam, L. L., The Interpretive Perspective – An Alternative to Functionalism, in: Putnam, L. L., Pacanowsky, M. E. (Hrsg.), An Interpretive Approach, Beverly Hills – London – New Delhi 1983, S. 31-54.
- Putnam, R., The Prosperous Community – Social Capital and Public Life, in: The American Prospect, 13. Jg., 1993, Heft 4, S. 35-42.
- Raab, J., Der „Harvard Breakthrough“, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 29-37.
- Raffée, H., Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.
- Raisch, S. et al., Organizational Ambidexterity – Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, in: Organization Science, 20. Jg., 2009, Heft 4, S. 685-695.
- Rall, W., Organisation für den Weltmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989, Heft 10, S. 1074-1089.
- Rank, O. N., Interdependenzen in den Governance-Strukturen deutscher Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., 2005, Heft 1, S. 15-41.
- Rank, O. N., Robins, G., Pattison, P. E., Structural Logic of Network Organizations, in: Organization Science, 21. Jg., 2010, Heft 3, S. 745-764.
- Rasche, C., Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.
- Rasche, C., Der Resource Based View im Lichte des hybriden Wettbewerbs, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden 2000, S. 69-125.
- Rasche, A., Esser, D. E., From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability – Applying Habermasian Discourse Ethics to Accountability Research, in: Journal of Business Ethics, 65. Jg., 2005, Heft 3, S. 251-267.
- Rasche, C., Wolfrum, B., Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1994, Heft 4, S. 501-516.
- Rastetter, D., Methoden der Personalforschung, qualitative, in: Gaugler, E., Oechsler, W. A., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1177-1186.
- Raub, W., Rational Choice, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 269-280.
- Raven, B. H., Social Influence and Power, in: Steiner, I. D., Fishbein, M. (Hrsg.), Current Studies in Social Psychology, New York 1965, S. 371-382.
- REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. (Hrsg.), Methodenlehre der Betriebsorganisation – Grundlagen der Arbeitsgestaltung, München 1991.
- Reichwald, R., Nippa, M., Informations- und Kommunikationsanalyse, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 855-872.
- Reichwald, R., Piller, F., Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden 2006.
- Reihlen, M., Entwicklungsfähige Planungssysteme – Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen, Gabler 1997.

- Reihlen, M., Wege zur Neuorientierung des Wissensmanagements – Eine kritisch-konstruktive Würdigung des Beitrags von Schreyögg und Geiger, in: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg., 2003, Heft 5, S. 571-581.
- Reihlen, M., Veit, A., Unternehmensberatungen aus institutionalistischer Sicht – Strategien zur Entwicklung und Erhaltung institutionellen Kapitals, in: Reihlen, M., Rohde, A. (Hrsg.), *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*, Köln 2006, S. 49-77.
- Reihlen, M., Lesner, M., Führungssysteme – Eine machtpolitische Analyse, in: Knoblach, B. et al. (Hrsg.), *Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor*, Wiesbaden 2012, S. 99-116.
- Reischl, G., *Die Google-Falle – Die unkontrollierte Weltmacht im Internet*, Wien 2008.
- Reiß, M., Check-up Matrixorganisation, *Das Wirtschaftsstudium*, 35. Jg., 2006, Heft 4, S. 480-482.
- Reißner, S., *Synergiemanagement und Akquisitionserfolg*, Wiesbaden 1992.
- Remer, A., Wygoda, S., Eigenverantwortung als Ziel der Organisationsgestaltung, in: Koch, S., Kaschube, J., Fisch, R. (Hrsg.), *Eigenverantwortung und Organisation*, Göttingen et al. 2003, S. 91-105.
- Richter, A., Niewiem, S., The Relationship between Clients and Management Consultants – An Empirical Analysis, in: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Washington 2006, S. MC: C1-C6.
- Richter, R., Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelheide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S. 395-429.
- Richter, R., *Grundlagen der verstehenden Soziologie – Soziologische Theorien zur interpretativen Sozialforschung*, Wien 1995.
- Ricken, B., Seidl, D., *Unsichtbare Netzwerke – Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt*, Wiesbaden 2010.
- Ricks, D. A., Toyne, B., Martinez, Z., Recent Developments in International Management Research, in: *Journal of Management*, 16. Jg., 1990, Heft 2, S. 219-253.
- Ridder, H.-G., Vom Faktoransatz zum Human Resource Management, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), *Theorien des Managements*, Band 12 von *Managementforschung*, Wiesbaden 2002, S. 211-240.
- Ridder, P., *Prozesse sozialer Macht – Bindende Entscheidungen in Organisationen*, München – Basel 1979.
- Riedl, R., Anpassungsmängel der menschlichen Vernunft, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), *Evolution – Organisation – Management*, Berlin 1989, S. 39-54.
- Ringlstetter, M., Schuster, M., Organisatorischer Wandel als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg., 2001, Heft 3, S. 349-369.
- Roberts, P. W., Greenwood, R., Integrating Transaction Cost and Institutional Theories – Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg., 1997, Heft 2, S. 403-428.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W., *Management and the Worker*, Boston 1939.
- Rogulic, B., *Ein gesamthaftes Prozessmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen*, Dissertation Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1999.
- Rohn, A., *Theoretische Fundierung lose gekoppelter Systeme*, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Organisation der Universität zu Kiel, Kiel 2002.
- Rohn, A. S., *Multikulturelle Arbeitsgruppen – Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen*, Wiesbaden 2006.

Röpke, J., Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977.

Röpke, J., Externes Unternehmenswachstum im ökonomischen Evolutionsprozeß, in: *Ordo*, 41. Jg., 1990, ohne Heftnummer, S. 151-172.

Roppel, U., Ökonomische Theorie der Bürokratie – Beitrag zu einer Theorie des Angebotsverhaltens staatlicher Bürokratien in Demokratien, Freiburg 1979.

Rosa, H., Strecker, D., Kottmann, A., Soziologische Theorien, 3. Aufl., Konstanz – München 2018.

Rosch, E., Principles of Categorization, in: Rosch, E., Lloyd, B. (Hrsg.), *Cognition and Categorization*, Hillsdale 1978, S. 27-48.

Rosenbaum, M. C., Chancen und Risiken von Nischenstrategien – Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1999.

Rosenberg, T., Interorganisationale Netzwerke multinationaler Unternehmen – Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive von in Deutschland ansässigen Auslandsgesellschaften, Wiesbaden 2014.

Rosenstiel, L. V., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1995.

Rost, K., Sozialstruktur und Innovation, Dissertation Technische Universität Berlin, Berlin 2006.

Roters, M., Komplexität und Dynamik als Einflußgrößen der Effizienz von Organisationen, Frankfurt/Main et al. 1989.

Roth, G., Politische Herrschaft und persönliche Freiheit, Frankfurt/Main 1987.

Röwekamp, C., Kaum noch reduzierte Preise für Tsunami-Regionen, Spiegel online 05.09.2005, <http://www.spiegel.de/reise/fernweh/0,1518,373263,00.html>, Abruf am 14.03.2006.

Royer, S., Successful Horizontal Alliances between Competitors – Evidence from the Automobile Industry, in: *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2. Jg., 2002, Heft 3/4, S. 445-462.

Rudolph, F., Klassiker des Managements – Von der Manufaktur zum modernen Großunternehmen, Wiesbaden 1994.

Rugman, A. M., *Inside the Multinationals*, New York 1981.

Rühli, E., Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 1 und 2, 2. Aufl., Bern – Stuttgart 1988.

Rühli, E., Die Resource-based View of Strategy, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1994, S. 32-57.

Ruigrok, W., Wagner, H., Internationalization and Performance – An Organizational Learning Perspective, in: *Management International Review*, 43. Jg., 2003, Heft 1, S. 63-83.

Rumelt, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston 1974.

Rumelt, R. P., Towards a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R. B. (Hrsg.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs 1984, S. 556-570.

Rumelt, R. P., How Much Does Industry Matter?, in: *Strategic Management Review*, 12. Jg., 1991, Heft 3, S. 167-185.

Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D., Fundamental Issues in Strategy, in: Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (Hrsg.), *Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda*, Boston 1994, S. 9-53.

Rüttinger, B., Macht im Betrieb, in: Beckerath, P. G. v. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie*, Stuttgart 1981, S. 249-252.

- Ruttan, V. W., Induced Innovation, Evolutionary Theory and Path Dependence – Sources of Technical Change, in: *Economic Journal*, 107. Jg., 1997, Heft 444, S. 1520-1529.
- Sachs, S., *Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft*, Bern 2000.
- Sadowski, D., Pull, K., Recht als Ressource, in: Ott, C., Schäfer, H. (Hrsg.), *Effiziente Verhaltenssteuerung und Kooperation im Zivilrecht*, Berlin 1997, S. 50-74.
- Saint-Exupéry, A. d., *Der kleine Prinz*, 51. Aufl., Berlin 1997.
- Saliger, E., *Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie*, 1. Aufl., München – Wien 1988.
- Salomo, S., *Wechsel der Spitzenführungskraft und Unternehmenserfolg*, Berlin 2001.
- Sandner, K., Prozesse der Macht – Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Berlin et al. 1990.
- Schäcke, M., *Pfadabhängigkeit in Organisationen – Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten*, Berlin 2006.
- Schade, C., Koellinger, P., Heuristics, Biases, and the Behavior of Entrepreneurs, in: Minniti, M. et al. (Hrsg.), *Entrepreneurship – The Engine of Growth*, Westport 2007, S. 41-63.
- Schäfer, I. S., *Strategische Allianzen und Wettbewerb im Luftverkehr*, Berlin 2003.
- Schäfer, J., *Evolutionärer Erklärungsansatz von v. Hayek über die Entstehung von Organisationen*, Aachen 1999.
- Schanz, G., *Organisationsentwicklung – Struktur und Verhalten*, München 1982.
- Schanz, G., *Methodologie für Betriebswirte*, 2. Aufl., Stuttgart 1988.
- Scharfenkamp, N., *Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg*, Berlin 1987.
- Scharpf, F. W., Plädoyer für einen aufgeklärten Institutionalismus, in: Hartwich, H.-H. (Hrsg.), *Policy-Forschung in der Bundesrepublik Deutschland – Ihr Selbstverständnis und ihr Verhältnis zu den Grundfragen der Politikwissenschaft*, Opladen 1984, S. 164-170.
- Scharpf, F. W., *Games Real Actors Could Play – The Problem of Connectedness*, Arbeitspapier des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln 1990.
- Schauwecker, P., Unternehmen als Akteure egozentrierter Netzwerke, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 517-527.
- Scheidegger, N., Die Wirkung struktureller Löcher auf den Karriereerfolg im Management – Eine kontingente Betrachtung, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 503-516.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs 1965.
- Schein, E. H., *Organisationspsychologie*, Wiesbaden 1980.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View*, San Francisco – Washington – London 1985.
- Schendel, D. E., Hofer, C. W., *Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning*, Boston 1979.
- Schenk-Mathes, H., Trittbrettfahren in Teams – Theorie und experimentelle Ergebnisse, in: Gillenkirch, R. et al. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmenssteuerung*, Berlin et al. 2004, S. 265-294.
- Scherer, A. G., Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999, S. 1-37.

- Scherer, A.-G., Modes of Explanation in Organization Theory, in: Tsoukas, H., Knudsen, C. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford 2003, S. 310-344.
- Scherer, A. G., Beyer, R., Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1998, Heft 3, S. 332-347.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., Toward a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society Seen From a Habermasian Perspective, in: Academy of Management Review, 32. Jg., 2007, Heft 4 (im Druck).
- Scherm, E., Kuszpa, M., Süß, S., Virtualisierung – Erfolgspotenziale, Grenzen und Praxiserfahrungen, in: Industrie Management, 21 Jg., 2005, Heft 1, S. 33-36.
- Scheurer, S., Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen, Berlin 1997.
- Schewe, G., Strategie und Struktur – Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen 1998.
- Schewe, G., Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin – Heidelberg – New York 2005.
- Schewe, G., Schäcke, M., Witte, J., Unternehmenstheater, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., 2002, Heft 3, S. 332-335.
- Schiessl, M., „Machtgehabt stößt mich ab“, in: Der Spiegel, 61. Jg., 2007, Heft 33, S. 22-23.
- Schimank, U., Theorien der gesellschaftlichen Differenzierung, Opladen 1996.
- Schimank, U., Handeln und Strukturen – Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Weinheim – München 2000.
- Schirmer, F., Reorganisationsmanagement – Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden 2000.
- Schischkoff, G. (Hrsg.), Philosophisches Wörterbuch, 20. Aufl., Stuttgart 1978.
- Schlenkrich, K., Ökonomie sensibler Güter – Analyse gesellschaftlich exponierter Güter und Dienstleistungen, Wiesbaden 2006.
- Schmalz-Bruns, R., Neo-Institutionalismus, in: Ellwein, T. et al. (Hrsg.), Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, Band 4, Baden-Baden 1990, S. 315-337.
- Schmid, K.-P., Das Maut-Opfer, in: Zeit online, <http://zeus.zeit.de/text/2003/43/Maut>, Abruf am 02.02.2004.
- Schmid, S., Orthodoxer Positivismus und Symbolismus im internationalen Management – Eine kritische Reflexion situativer und interpretativer Ansätze, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Ingolstadt 1994.
- Schmid, S., Multikulturalität in der internationalen Unternehmung – Konzepte, Reflexionen, Implikationen, Wiesbaden 1996.
- Schmid, S. (Hrsg.), Strategien der Internationalisierung – Fallstudien und Fallbeispiele, München – Wien 2006.
- Schmid, S., Bäurle, I., Kutschker, M., Tochtergesellschaften in internationalen Unternehmungen – Ein „State-of-the-Art“ unterschiedlicher Rollentypologien, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt 1998.
- Schmidt, R. H., Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1854-1865.
- Schnegg, M., Die Wurzeln der Netzwerkforschung, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 21-28.

- Schneider, B., Smith, D. B., Goldstein, H. W., The „Dark Side“ of „Good Fit“, Arbeitspapier präsentiert anlässlich der 54. Jahrestagung der Academy of Management, 14. bis 17. August 1994, Dallas 1994.
- Schneider, D., Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die Markt- oder Unternehmung-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg., 1985, Heft 12, S. 1237-1255.
- Schneider, S. C., De Meyer, A., Interpreting and Responding to Strategic Issues – The Impact of National Culture, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, Heft 4, S. 307-320.
- Schneider, U., Das Management der Ignoranz – Nichtwissen als Erfolgsfaktor, Wiesbaden 2006.
- Scholl, W., Informationspathologien, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 900-912.
- Scholl, W., Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 3. Aufl., Bern 2004, S. 515-556.
- Scholz, C., Effektivität und Effizienz, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533-552.
- Scholz, C., Spieler ohne Stammpflichtgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim 2003.
- Schoonhoven, C. B., Problems with Contingency Theory – Testing Assumptions Hidden Within the Language of „Contingency Theory“, in: Administrative Science Quarterly, 26. Jg., 1981, Heft 3, S. 349-377.
- Schrader, C., Wenn die Gleichungen verrückt spielen, Geo Wissen, o. Jg., 1990, Heft 2, S. 184-185.
- Schrader, U., Corporate Citizenship – Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin 2003.
- Schräder, A., Management Virtueller Unternehmen – Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt/Main 1996.
- Schramm, F., Replik auf Albert Martin (1998) – Wider die Datenpraxelogie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jg., 1998, Heft 4, S. 488-492.
- Schramm-Klein, H., Wettbewerb und Kooperation in regionalen Branchenclustern, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 531-556.
- Schreiter, C., Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen – Ein evolutionsökonomischer Beitrag zur volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, Göttingen 1994.
- Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur – Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern – Stuttgart 1978.
- Schreyögg, G., Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin – New York 1984.
- Schreyögg, G., Führungstheorien – Situationstheorie, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 881-892.
- Schreyögg, G., Organisationstheorie, entscheidungsprozeßorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1746-1757.
- Schreyögg, G., Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller, M. et al. (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern – Stuttgart – Wien 1993, S. 149-170.
- Schreyögg, G., Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur – Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, 3. Aufl., Bern – Stuttgart – Wien 1995.
- Schreyögg, G., Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996.

Literaturverzeichnis

- Schreyögg, G., Kommentar – Theorien organisatorischer Ressourcen, in: Ortman, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997, S. 481-486.
- Schreyögg, G., Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett – Betriebswirtschaftslehre zwischen Übernahme und Zersplitterung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg., 2007, Sonderheft 7, S. 140-160.
- Schreyögg, G., Wie Unternehmen pfadabhängig werden, Manuskript zu einem Vortrag gehalten auf dem Innovationsforum der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, 26.05.2008.
- Schreyögg, G., Kliesch, M., Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., 2006, Heft 6, S. 455-476.
- Schreyögg, G., Kliesch, M., How Dynamic Can Organizational Capabilities Be?, in: Strategic Management Journal, 28. Jg., 2007, Heft 9, S. 913-933.
- Schreyögg, G., Koch, J., Sydow, J., Routinen und Pfadabhängigkeit, in: Schreyögg, G., Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1296-1304.
- Schreyögg, G., Steinmann, H., Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., 1985, Heft 5, S. 391-410.
- Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J., Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 13 – Strategische Prozesse und Pfade, Wiesbaden 2003, S. 257-294.
- Schüler, W., Teamtheorie als Komponenten betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48. Jg., 1977, Heft 5, S. 343-355.
- Schüler, W., Organisationstheorie, mathematische Ansätze der, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1806-1817.
- Schüttelpelz, E., Die Löcher im Netz, in: Binczek, N., Stanitzek, G. (Hrsg.), Strong Ties, Weak Ties – Freundschaftssemantik und Netzwerktheorie, Heidelberg 2010, S. 267-277.
- Schulte, R., Was ist „Gründungserfolg“? – Überlegungen zur Operationalisierung eines folkloristischen Begriffs, in: Merz, J., Wagner, J. (Hrsg.), Perspektiven der Mittelstandsforschung – Ökonomische Analysen zu Selbstständigkeit, Freien Berufen und KMU, Münster 2004, S. 203-228.
- Schulz, M., Limits to Bureaucratic Growth – The Density Dependence of Organizational Rule Births, in: Administrative Science Quarterly, 43. Jg., 1998, Heft 4, S. 845-876.
- Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1912.
- Schüsler, E., Strategische Prozesse und Persistenzen – Pfadabhängige Organisation der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie, Stuttgart 2009.
- Schuster, M., Die Integration von Organisationen – Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung, Wiesbaden 2005.
- Schütte, R., Siedentopf, J., Zelewski, S., Koordinationsprobleme in Produktionsplanungs- und -steuerungskonzepten, in: Corsten, H., Friedl, B. (Hrsg.), Einführung in das Produktionscontrolling, München 1999, S. 141-187.
- Schütz, A., Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, 5. Aufl., Frankfurt/Main 1991.
- Schwalbach, J., Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, in: Neumann, M. (Hrsg.), Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen-Vorlesung, Berlin 1994, S. 93-109.
- Schwalbach, J., Motivation, Kompensation und Performance, in: Bühler, W., Siegert, T. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart 1999, S. 169-183.

- Schwarzer, C. M., „Warum wir 30 Prozent mehr Geld wollen“, in: <http://www.stern.de/politik/deutschland/Lokf%FChrer-Darum-30-Prozent/592416.html>, Abruf am 19.12.2007.
- Schwarz-Hahn, S., Rehburg, M., Bachelor und Master in Deutschland – Empirische Befunde zur Studienstrukturreform, Münster et al. 2004.
- Schweling, G., Frederick Winslow Taylor als sozialer Innovator, in: Neuloh, O. (Hrsg.), Soziale Innovation und sozialer Konflikt, Göttingen 1977, S. 167-197.
- Scott, J., Social Network Analysis – Developements, Advances, and Prospects, in: Social Network Analysis and Mining, 1. Jg., 2011, Heft 1, S. 21-26.
- Scott, W. R., Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt/Main – New York 1986.
- Scott, W. R., The Adolescence of Institutional Theory, in: Administrative Science Quarterly, 32. Jg., 1987, Heft 4, S. 493-511.
- Scott, W. R., Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 164-182.
- Scott, W. R., Organizations – Rational, Natural and Open Systems, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1992.
- Scott, W. R., Institutions and Organizations, Thousand Oaks 1995.
- Scott, W. R., Meyer, J. W., Developments in Institutional Theory, in: Scott, W. R., Meyer, J. W. (Hrsg.), Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks 1994, S. 1-8.
- Segler, T., Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 227-144.
- Segler, T., Die Evolution von Organisationen, Frankfurt/Main et al. 1985.
- Seidl, D., Social Systems, in: Clegg, S., Bailey, J. R. (Hrsg.), International Encyclopedia of Organization Studies, Thousand Oaks 2007 (im Druck).
- Selten, R., Spieltheoretische Behandlung eines Oligopolmodells mit Nachfrageträgheit, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 121. Jg., 1965, ohne Heftnummer, S. 301-324.
- Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley 1949.
- Selznick, P., Leadership in Administration – A Sociological Integration, New York 1957.
- Semmel, M., Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht, Bern 1984.
- Senge, K., Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Darmstadt 2005.
- Shane, S., Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, in: Organization Science, 11. Jg., 2000, Heft 4, S. 448-469.
- Shannon, C. E., Weaver, W., The Mathematical Theory of Communication, Urbana 1949.
- Sharf, S., Taking up Space – Chrysler Execs Were Lame Ducks from the Merger Get-go, in: Ward's Auto World, 36. Jg., 2000, Heft 1, S. 19.
- Sharfman, M. P. et al., Antecedents of Organizational Slack, in: Academy of Management Review, 30. Jg., 1988, Heft 4, S. 601-614.
- Siebert, H., Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“, Wiesbaden 1999, S. 7-27.
- Siggelkow, N., Change in the Presence of Fit – The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Clairborne, in: Academy of Management Journal, 44. Jg., 2001, Heft 4, S. 838-857.

- Simmel, G., *Soziologie – Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin 1908.
- Simon, D., *Schwache Signale*, Wien 1986.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior – A Study of Decision-making in Administrative Organizations*, New York 1948.
- Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, New York 1960.
- Simon, H. A., *Die Architektur der Komplexität*, in: Türk, K. (Hrsg.), *Handlungssysteme*, Opladen 1978, S. 94-112.
- Simon, H. A., *Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*, Landsberg 1981.
- Simon, H. A., *Knowledge and the Time to Attend to It*, Arbeitspapier präsentiert anlässlich Carnegie Bosch Institute's „International Conference High Performance Global Corporations“, April 21, 1995, Boca Raton, Florida, U.S.A.
- Simon, H. U., *Macht in Organisationen – Ein sozialpsychologischer Beitrag zur Theorie und Empirie studentischer Machtunterworfenheit in der Hochschule*, Weinsberg 1982.
- Six, B., Kleinbeck, U., *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*, in: Roth, E. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, Göttingen – Toronto – Zürich 1989, S. 348-398.
- Sjurs, I., *Kollektive Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*, Wiesbaden 2000.
- Sliwka, M., *Wenn Manager bei der Evolution in die Lehre gehen*, in: *Harvard Manager*, 14. Jg., 1992, Heft 4, S. 87-96.
- Smircich, L., *Implications for Management Theory*, in: Putnam, L. L., Pacanowsky, M. E. (Hrsg.), *An Interpretive Approach*, Beverly Hills – London – New Delhi 1983, S. 221-241.
- Soeffner, H.-G., *Auslegung des Alltags – Der Alltag als Auslegung – Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik*, Frankfurt/Main 1989.
- Söllner, A., *Opportunistic Behavior in Asymmetrical Relationships*, in: Gemünden, H. G., Ritter, T., Walter, A. (Hrsg.), *Relationships and Networks in International Markets*, New York et al. 1998, S. 228-247.
- Speckbacher, G., Ruthner, R., *Wertorientierte Performancemaße und -anreizsysteme*, Wien 2002.
- Specker, T., *Postmerger-Management in den ost- und mitteleuropäischen Transformationsstaaten*, Wiesbaden 2002.
- Spender, J. C., Grinyer, P. H., *Organizational Renewal – Top Management's Role in a Loosely Coupled System*, in: *Human Relations*, 48. Jg., 1995, Heft 8, S. 909-926.
- Spickers, J., *Management von Synergiepotentialen*, in: *Marktforschung und Management*, 38. Jg., 1994, Heft 2, S. 43-47.
- Spillecke, D., *Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs – Messung, Erfolgsauswirkungen, Determinanten*, Wiesbaden 2006.
- Spinner, H. F., *Auf der Suche nach einer besseren Welt – Vorträge und Aufsätze aus 30 Jahren*, München 1974.
- Spinner, H. F., *Der ganze Rationalismus einer Welt von Gegensätzen – Fallstudien zur Doppelvernunft*, Frankfurt/Main 1994.
- Spitzley, H., *Wissenschaftliche Betriebsführung – REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft*, Köln 1980.

- Spitz, J.-N., Reengineering, TQM, Lean Management – Drei Konzepte des Veränderungsmanagements im Vergleich, in: Rossi, A. (Hrsg.), Reengineering in der Krise – Wie können Umstrukturierungen doch noch erfolgreich gestaltet werden?, Bern et al. 1997, S. 27-45.
- Spremann, K., Die Reduktion von Agency Costs durch Sieben Mechanismen der Managerkontrolle, Arbeitspapier präsentiert anlässlich der Jahrestagung Kapitalmarkt und Finanzierung, München, 15-17. September 1986.
- Spremann, K., Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1988, Heft 5/6, S. 613-629.
- Sproull, L. S., The Nature of Managerial Attention, in: Sproull, L. S., Larkey, P. D. (Hrsg.), Advances in Information Processing in Organizations, Band 1, London – Greenwich 1984, S. 9-27.
- Staber, U., Der evolutionstheoretische Ansatz in der Organisationsforschung – Einblicke und Aussichten, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Theorien des Managements, Band 12 von Managementforschung, Wiesbaden 2002, S. 113-146.
- Stahle, W. H., Der situative Ansatz in der Organisations- und Führungslehre, in: Macharzina, K., Oechsler, W. A. (Hrsg.), Personalmanagement, Band 1: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation, Wiesbaden 1977, S. 79-107.
- Stahle, W. H., Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994.
- Starbuck, W. H., Congealing Oil – Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out, in: Journal of Management Studies, 19. Jg., 1982, Heft 1, S. 3-27.
- Statista (Hrsg.), <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/>, Abruf am 25.10.2019.
- Steers, R. M., Problems in Measurement of Organizational Effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, 20. Jg., 1975, Heft 4, S. 546-558.
- Stegbauer, C., Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Einige Anmerkungen zu einem neuen Paradigma, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010a, S. 11-19.
- Stegbauer, C., Weak und Strong Ties – Freundschaft aus netzwerktheoretischer Perspektive, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010b, S. 105-119.
- Stegbauer, C., Häußling, R., Einleitung in das Handbuch Netzwerkforschung, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 13-16.
- Steger, T., Individuelle Legitimität und Legitimation im Transformationsprozess, München – Mering 2000.
- Steger, T., Lang, R., Career Paths of Elite of former GDR Combinates during Postsocialist Transformation Process, in: Journal of World Business, 38. Jg., 2003, Heft 3, S. 168-181.
- Steinle, C., Schiele, H., When do Industries Cluster? – A Proposal on How to Assess an Industry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation, in: Research Policy, 31. Jg., 2002, Heft 6, S. 849-858.
- Steinmann, H., Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969.
- Steinmann, H., Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft – Zur Bedeutung der konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978.
- Steinmann, H., Scherer, A. G. (Hrsg.), Zwischen Universalismus und Relativismus – Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements, Frankfurt/Main 1998.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden 1990.

- Steinmann, H., Schreyögg, G., Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Stengel, M., Weltreise unterm Funkturm, Welt online 09.03.2006, <http://www.welt.de/ data/2006/03/09/857270.html>, Abruf am 14.03.2006.
- Stephan, M., Technologische Diversifikation von Unternehmen – Ressourcentheoretische Untersuchung der Determinanten, Wiesbaden 2003.
- Steyrer, J., Charisma in Organisationen – Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt/Main 1995.
- Stinchcombe, A. L., Bureaucratic and Craft Administration of Production – A Comparative Study, in: Administrative Science Quarterly, 4. Jg., 1959, Heft 2, S. 168-187.
- Stinchcombe, A. L., Social Structure and Organizations, in: March, J. G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 142-193.
- Stock, R., Gaitanides, M., Interorganisationale Teams – Aktueller Überblick und Forschungshypothesen, in: Die Unternehmung, 60. Jg., 2006, Heft 1, S. 43-60.
- Stolz, M., Herr Arnold und der Kampf, in: Die Zeit, 52. Jg., 2007, Ausgabe vom 9. August 2007, S. 22.
- Stoner, J. A., Management, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1982.
- Stopford, J. M., Wells, L. T., Jr., Managing the Multinational Enterprise, New York 1972.
- Störig, H. J., Kleine Weltgeschichte der Philosophie, 14. Aufl., Stuttgart 1985.
- Stöttinger, B., Schlegelmilch, B. B., Psychic Distance – A Concept Past its Due Date?, in: International Marketing Review, 17. Jg., 2000, Heft 2, S. 169-173.
- Strehle, A., Stufen der sozialwissenschaftlichen Integration – Darstellung und Kritik bestehender und neuer Konzepte zur Integration der Sozialwissenschaften, Dissertation Hochschule St. Gallen 1978.
- Strohmeier, G., Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben – Grundlagen, Gestaltungsmodell und praktische Anwendung, Wiesbaden 2007.
- Stüttgen, M., Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen – Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen, Bern – Stuttgart – Wien 1999.
- Suddaby, R., Editor's Comment – Why Theory?, in: Academy of Management Review, 39. Jg., 2014, Heft 4, S. 407-411.
- Sulzer, H.-O., Drägerwerk AG, http://www.draeger.at/HG/internet/pdf/investor_relations/CA_cheuvreux_20050118_d.pdf#search=%22dr%C3%A4gerwerk%20wettbewerbsvorteile%20holzgreve%22, Abruf am 28.08.2006.
- Surrey, H., Professionelles Lernmanagement – Gestaltung von kompetenzorientierten Lernprozessen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, Wiesbaden 2007.
- Süß, S., Die Institutionalisierung von Managementkonzepten – Eine strukturationstheoretisch-politische Perspektive, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg., 2009, Heft 2, S. 187-213.
- Süß, S., Kleiner, M., Diversity-Management in Deutschland – Mehr als eine Mode?, in: Die Betriebswirtschaft, 66 Jg., 2006, Heft 5, S. 521-541.
- Svensson, S., Macfie, G., Segel durch Jahrhunderte, 3. Aufl., Bielefeld 1969.
- Sydow, J., Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Sydow, J., Loose Coupling, in: Beckert, J., Zafirovskiand, M. (Hrsg.), Encyclopedia of Economic Sociology, Oxford 2006, S. 406-407.

- Sydow, J., Wege aus der Verriegelung – Pfade erkennen und brechen, Manuskript zu einem Vortrag gehalten auf dem Innovationsforum der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, 10.11.2008.
- Sydow, J., Möllering, G., Produktion in Netzwerken – Make, Buy & Cooperate, München 2004.
- Sydow, J., Schreyögg, G., Koch, J., Organizational Path Dependence – Opening the Black Box, in: Academy of Management Review, 34. Jg., 2009, Heft 4, S. 689-709.
- Szyperski, N., Winand, U., Entscheidungstheorie, Stuttgart 1974.
- Tacke, V., Rationalitätsverlust im Organisationswandel – Von den Waschküchen der Farbenindustrie zur informatisierten Chemieindustrie, Frankfurt/Main – New York 1997.
- Tajima, M., Scientific Management – Einfluß auf Theorie und Praxis des Management in Japan, in: Grüske, K.-D. et al. (Hrsg.), Klassiker der Nationalökonomie, Düsseldorf 1996, S. 77-92.
- Taylor, F. W., A Piece-Rate System, Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, 16. Lieferung, New York 1895.
- Taylor, F. W., Shop Management, New York 1903.
- Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management, New York 1911a.
- Taylor, F. W., Taylor's Testimony before the Special House Committee, New York 1911b.
- Taylor, F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München et al. 1913 (Nachdruck Weinheim 1977).
- Taylor, F. W., Die Betriebsleitung – insbesondere der Werkstätten, 3. Aufl., Berlin 1919.
- Teece, D. J., Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, 26. Jg., 1984, Heft 3, S. 87-110.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, Heft 7, S. 509-533.
- Teichert, T., Talaulicar, T., Managementkonzepte im betriebswirtschaftlichen Diskurs – Eine bibliometrische Klassifizierung, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., 2002, Heft 4, S. 409-426.
- Teichmann, K., Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen, Wiesbaden 2007.
- Terberger, E., Neo-institutionalistische Ansätze – Entstehung und Wandel, Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994.
- Thanheiser, H. T., The Strategy and Structure of German Industrial Enterprise, Unveröff. Dissertation, Harvard Business School 1972.
- Theuvsen, L., Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., 1996a, Heft 1, S. 65-82.
- Theuvsen, L., Entscheidungsvorbereitung und Organisationstheorie, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg., 1996b, Heft 2, S. 110-114.
- Thiele, M., Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen – Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Wiesbaden 1997.
- Thielemann, U., Zwischen Neidargument und Dschungeltheorie – Millionenbezüge für Manager – Was ist fair und fördert die gute Unternehmensentwicklung?, in: Personalführung, 40. Jg., 2006, Heft 7, S. 18-25.
- Thies, S., Content-Interaktionsbeziehungen im Internet – Ausgestaltung und Erfolg, Wiesbaden 2005.
- Thiéart, R. A., Forgues, B., Chaos Theory and Organization, in: Organization Science, 6. Jg., 1995, Heft 1, S. 19-31.

Literaturverzeichnis

- Thom, N., Ritz, A., Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Thomae, H., Der Mensch in der Entscheidung, München 1960.
- Thommen, J.-P., Richter, A., Matrix-Organisation, in: Schreyögg, G., Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 827-836.
- Thompson, J. D., Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory, New York et al. 1967.
- Tietzel, M., Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder Der homo oeconomicus und seine Verwandten, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 32. Jg., 1981, Heft 2, S. 115-139.
- Tirole, J., Industrieökonomik, München – Wien 1995.
- Tosi, H. L., Jr., Slocum, J. W., Jr., Contingency Theory – Some Suggested Directions, in: Journal of Management, 10. Jg., 1984, Heft 1, S. 9-26.
- Trautwein, F., Merger Motives and Merger Prescriptions, in: Strategic Management Journal, 11. Jg., 1990, Heft 4, S. 283-295.
- Trommsdorff, V., Transformation in osteuropäischen Unternehmen, in: Herr, H., Hübner, K. (Hrsg.), Der 'lange Marsch' in die Marktwirtschaft, Berlin 1999, S. 203-242.
- Tscheulin, D., Davoine, E., Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, Heft 4, S. 443-445.
- TUI Konzern-Kommunikation (Hrsg.), TUI-Group, März 2006, Das TUI-Porträt, http://www.tui-group.com/media/tuicom_konzern/portraet/TUI-Portaet_Maerz06.pdf, Abruf am 27.07.2006.
- Türk, R., Die Grenzen des Unternehmens – Zur Gestaltung der Leistungstiefe mittels Integration, Kooperation und Desintegration, in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden 1999, S. 340-371.
- Türk, K., Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung – Ein Trend Report, Stuttgart 1989.
- Türk, K., Organisation und moderne Gesellschaft – Einige theoretische Bausteine, in: Edeling, T., Jann, W., Wagner, D. (Hrsg.), Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen 1999, S. 43-80.
- Tushman, M. L., Nadler, D. A., Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, in: Academy of Management Review, 3. Jg., 1978, Heft 3, S. 613-624.
- Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A., Ambidextrous Organizations – Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: California Management Review, 38. Jg., 1996, Heft 4, S. 8-30.
- Tushman, M. L., Scanlan, T. J., Boundary Spanning Individuals – Their Role in Information Transfer and Their Antecedents, in: Academy of Management Journal, 24. Jg., 1981, Heft 2, S. 289-305.
- Tylor, E. B., Primitive Culture, London 1871.
- Udéhn, L., Methodological Individualism – Background, History and Meaning, London – New York 2001.
- Udy, J. H., Jr., „Bureaucratic“ Elements in Organizations – Some Research Findings, in: American Sociological Review, 23. Jg., 1958, Heft 4, S. 415-418.
- Ulrich, D., Barney, J., Perspectives on Organizations, Resource Dependence, Efficiency, and Population, in: Academy of Management Review, 9. Jg., 1984, Heft 3, S. 471-481.
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen einer allgemeinen Unternehmenslehre, Bern – Stuttgart 1968.
- Ulrich, H., Krieg, W., St.-Galler Management-Modell, Bern 1972.

- Ulrich, P., Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – Ein Rahmenkonzept, St. Gallen 1997.
- Urwick, L. F., Scientific Principles and Administration, New York 1938.
- Uzzi, B., The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economics of Organizations – The Network Effect, in: American Sociological Review, 61. Jg., 1996, Heft 4, S. 674-698.
- Uzzi, B., Social Structure and Competition in Interfirm Networks – The Paradox of Embeddedness, in: Administrative Science Quarterly, 42. Jg., 1997, Heft 1, S. 35-67.
- Vahs, D., Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Vanberg, V., Markt und Organisation, Tübingen 1982.
- Van Maanen, J., Style as Theory, in Organization Science, 6. Jg., 1995, Heft 1, S. 133-143.
- Varadarajan, P. R., Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 31. Jg., 2003, Heft 4, S. 368-376.
- Veliyath, R., Srinivasan, T. C., Gestalt Approaches to Assessing Strategic Coalignment – A Conceptual Integration, in: British Journal of Management, 6. Jg., 1995, Heft 3, S. 205-219.
- Venkatraman, N., The Concept of Fit in Strategy Research – Toward a Verbal and Statistical Correspondence, in: Academy of Management Journal, 14. Jg., 1989, Heft 3, S. 423-444.
- Venkatraman, N., Performance Implications of Strategic Coalignment, in: Journal of Management Studies, 27. Jg., 1990, Heft 1, S. 19-41.
- Verworn, B., How German Measurement and Control Firms Integrate Market and Technological Knowledge into the Front End of New Product Development, in: International Journal of Technology Management, 34. Jg., 2006, Heft 3/4, S. 379-389.
- Voigt, K.-I., Saatmann, M., Schorr, S., Flexibilität im Netzwerk – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Hausladen, I. (Hrsg.), Management am Puls der Zeit – Strategien, Konzepte und Methoden, München 2007, S. 1071-1090.
- Voxted, S., 100 Years of Henri Fayol, in: Management Revue, 28. Jg., 2017, Heft 2, S. 256-274.
- Vroom, V. H., Work and Motivation, New York 1964.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W., Leadership and Decision-making, Pittsburgh 1973.
- Wagenhofer, A., „Rigor versus Relevance“ – Zur Rolle der wissenschaftlichen Zeitschriften, Vortrag gehalten anlässlich der 69. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 31. Mai 2007 in Paderborn.
- Wagner, D., Flexible und individuelle Gestaltung des Vergütungssystems für Fach- und Führungskräfte, in: Personal, 11. Jg., 2005, Heft 5, S. 26-29.
- Wagner, R. H., Beenken, D. H., Gräser, W., Konstruktivismus und Systemtheorie – Und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen, in: Wagner, R. H. (Hrsg.), Praxis der Veränderung in Organisationen – Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 13-38.
- Wagner, R. H., Gräser, W., Arbeitstheorien für das Management von Veränderung, in: Wagner, R. H. (Hrsg.), Praxis der Veränderung in Organisationen – Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 41-56.
- Wagner, R. H., Saar, G. W., Im Handgepäck des Innovators – Eine Auswahl von Werkzeugtheorien für den Alltag des Managers, in: Wagner, R. H. (Hrsg.), Praxis der Veränderung in Organisationen – Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 59-68.

- Wald, A., A Micro-level Approach to Organizational Information Processing, in: Schmalenbach Business Review, 61. Jg., 2009, Heft 7, S. 270-289.
- Wald, A., Der Netzwerkansatz in der Führungsforschung, in: Stegbauer, C. (Hrsg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie – Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 493-502.
- Walgenbach, P., Die Theorie der Strukturierung, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., 1995, Heft 6, S. 761-783.
- Walgenbach, P., Zwischen Showbusiness und Galeere – Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., 1998, Heft 2, S. 135-164.
- Walgenbach, P., Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1999, S. 319-353.
- Walgenbach, P., Die normgerechte Organisation – Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, Stuttgart 2000.
- Walgenbach, P., Das Ende der Organisationsgesellschaft und die Wiederentdeckung der Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 71. Jg., 2011, Heft 5, S. 419-438.
- Walger, G., Zur Kritik (post-)moderner Organisationsansätze, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Organisation und Postmoderne – Grundfragen, Analysen, Perspektiven, Wiesbaden 1999, S. 332-348.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T., The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance, Journal of Business Venturing, 21. Jg., 2006, Heft 4, S. 541-567.
- Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G., Value Creation in Buyer-Seller Relationships – Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, in: Industrial Marketing Management, 30. Jg., 2001, Heft 4, S. 365-377.
- Walter-Busch, E., Das Auge der Firma – Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960, Stuttgart 1989.
- Walter-Busch, E., Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam 1996.
- Walther, M., Vom Fach- zum Prozesspromotor – Umweltbeauftragte als Förderer betrieblicher Nachhaltigkeit, in: Freimann, J., (Hrsg.), Akteure einer nachhaltigen Unternehmensführung, München – Mering 2004, S. 71-88.
- Washington, F. S., Merger? What Merger?, in: Ward's Auto World, 35. Jg., 1999, Heft 11, S. 66-67.
- Wasserman, S., Faust, K., Social Network Analysis – Methods and Applications, Cambridge – New York 1994.
- Watzlawick, P., Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, München 1976.
- Weaver, W., Science and Complexity, in: American Scientist, 36. Jg., 1948, Heft 4, S. 536-544.
- Weber, C., Die Rolle der Zeit im Prozeß Organisationalen Lernens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., 2001, Ergänzungsheft 1, S. 119-140.
- Weber, M., Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Weber, M., Soziologie – Universalgeschichtliche Analysen, hrsg. von J. Winckelmann, 6. Aufl., Stuttgart 1904 (1992), S. 186-262.
- Weber, M., Gesammelte politische Schriften, München 1921.
- Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß einer verstehenden Soziologie, Tübingen 1922.
- Weber, M., The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, New York 1952.

- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß einer verstehenden Soziologie*, 4. Aufl., Tübingen 1956.
- Weber, M., Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Weber, M., (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen 1968, S. 146-214.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß einer verstehenden Soziologie*, Nachdruck der Erstausgabe zum 50. Jahrestag des Erscheinens der Erstausgabe, Tübingen 1972.
- Weber, M., *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Tübingen 1974.
- Weber, M., Entscheidungen bei Mehrfachzielen und unvollständige Information – Eine empirische Untersuchung über einen Methodenvergleich, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 37. Jg., 1985, Heft 4, S. 311-331.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß einer verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen 1990.
- Webster, S. A., Vlasic, B., Daimler Plotted Buyout of Chrysler, <http://detnews.com/2003/autosinsider/0301/27/a01-69685.htm>, Abruf am 03.10.2003.
- Weeks, D. R., Organisation Theories – Some Themes and Distinctions, in: Salaman, G., Thompson, K. (Hrsg.), *People and Organisations*, London 1973, S. 375-395.
- Wegner, J., Von Grund auf neu beginnen, in: *Focus*, 10. Jg., 2003, Heft 42, S. 52-53.
- Wehberg, G., *Ökologieorientiertes Logistikmanagement – Ein evolutionstheoretischer Ansatz*, Wiesbaden 1997.
- Wehowsky, S., Die unvernünftige Gesellschaft, in: *Geo Wissen*, o. Jg., 1990, Heft 2, S. 152-161.
- Wehrmann, H., *System- und evolutionstheoretische Betrachtungen der Organisationsentwicklung*, Frankfurt/Main 1995.
- Weibel, A., Control, Trust and Trustworthiness, in: R. Lang (Hrsg.), *Tagungsband der Jahrestagung der Kommission Organisation 2006*, Chemnitz 2007.
- Weibler, J., Deeg, J., Und noch einmal – Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg., 1999, Heft 3, S. 297-315.
- Weibler, J., Wald, A., Soziale Einbettung und die Zuschreibung von Führung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75. Jg., 2005, Heft 10, S. 947-969.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Reading et al. 1969.
- Weick, K. E., Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, 21. Jg., 1976, Heft 1, S. 1-19.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2. Aufl., Reading et al. 1979.
- Weick, K. E., Management of Organizational Change among Loosely Coupled Elements, in: Goodman, P. (Hrsg.), *Change in Organizations*, San Francisco 1982, S. 375-408.
- Weick, K. E., *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/Main 1985.
- Weick, K. E., Drop your Tools, in: Bardmann, T. M., Groth, T. (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen – Organisation, Management, Beratung*, Wiesbaden 2001, S. 123-138.
- Weick, K. E., Daft, R. L., The Effectiveness of Interpretation Systems, in: Cameron, K. S., Whetten, D. A. (Hrsg.), *Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models*, New York 1983, S. 71-93.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., *Das Unerwartete Managen*, Stuttgart 2003.
- Weik, E., Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg., 1996, Heft 3, S. 379-397.

Literaturverzeichnis

- Weik, E., Lang, R. (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien – Eine sozialwissenschaftliche Einführung*, Wiesbaden 2001.
- Weinert, A. B., *Lehrbuch der Organisationspsychologie – Menschliches Verhalten in Organisationen*, München – Wien – Baltimore 1981.
- Weinert, A. B., *Menschenbilder als Grundlage von Führungstheorien*, in: *Zeitschrift für Organisation*, 53. Jg., 1984, Heft 2, S. 117-123.
- Welz, F., Bastler, Sammler, Spurensucher – Zum Verhältnis von Geschichte und Systematik der soziologischen Theorie nach Robert K. Merton, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 35. Jg., 2010, Heft 3, S. 20-38.
- Weissenberger-Eibl, M., *Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken*, 2. Aufl., Kassel 2006.
- Welge, M. K., *Management in deutschen multinationalen Unternehmen*, Stuttgart 1980.
- Weller, I., Kabst, R., *Determinanten des Downsizings – Eine empirische Analyse mit den Daten des „Cranfield Project on International HRM“*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 67. Jg., 2007, Heft 3, S. 299-318.
- Welsch, W., *Unsere postmoderne Moderne*, Weinheim 1988.
- Werder, A. v., Grundeis, J., *Center-Typen in der Unternehmenspraxis – Ergebnisse einer empirischen Erhebung*, in: Werder, A. v., Stöber, H. (Hrsg.), *Center-Organisation – Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele*, Stuttgart 2004, S. 159-178.
- Werle, R., *Pfadabhängigkeit*, in: Benz, A. et al. (Hrsg.), *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden 2007.
- Wernerfelt, B., *A Resource-based View of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg., 1984, Heft 2, S. 171-180.
- Wernerfelt, B., *The Resource-based View of the Firm – Ten Years After*, in: *Strategic Management Journal*, 16. Jg., 1995, Heft 3, S. 171-174.
- Wertheimer, M., *Experimentelle Studien über das Sehen von Bewegungen*, Leipzig 1912.
- Westerlund, G., Sjöstrand, S.-E., *Organisationsmythen*, Stuttgart 1981.
- Westney, D. E., *Organization Theory Perspectives and International Business*, in: Toyne, B., Nigh, D. (Hrsg.), *International Business – An Emerging Vision*, Columbia 1997, S. 296-312.
- Wetzel, A., *Das Konzept der Pfadabhängigkeit und seine Anwendungsmöglichkeiten in der Transformationsforschung*, Arbeitspapier des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin, Berlin 2005.
- Weyer, J., *Soziale Netzwerke – Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*, 3. Aufl., München 2014.
- Weynerowski, W. K., *Der Fayolismus und die Arbeitsleitung – Eine betriebswirtschaftliche Studie*, Den Haag 1935.
- White, H. C., *Identity and Control*, Princeton 1992.
- White, H. C., Boorman, S. A., Breiger, R. L., *Social Structures from Multiple Networks I – Block-models and Roles and Positions*, in: *American Journal of Sociology*, 81. Jg., 1976, Heft 4, S. 730-780.
- Wiener, N., *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Cambridge 1948.
- Wiese, L. v., *Allgemeine Soziologie als Lehre von den Beziehungsbedingungen der Menschen*, Berlin 1929.
- Wild, J., *Management-Konzeption und Unternehmensverfassung*, in: Schmidt, R. B. (Hrsg.), *Probleme der Unternehmensverfassung*, Tübingen 1971, S. 57-95.

- Wild, J., Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4. Aufl., Opladen 1982.
- Wilkens, U., Management von Arbeitskraftunternehmen – Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen, Wiesbaden 2004.
- Wilkens, U., Menzel, D., Pawlowsky, P., Inside the Black-box – Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds – An Organisational Learning Perspective, in: Management Revue, 15. Jg., 2004, Special Issue, S. 8-26.
- Willems, H., Figurationssoziologie und Netzwerkansätze, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 255-268.
- Williamson, O. E., Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.
- Williamson, O. E., The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting, New York – London 1985.
- Williamson, O. E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Williamson, O. E., Comparative Economics Organization – The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., 1991, Heft 2, S. 269-296.
- Willke, H., Systemtheorie entwickelter Gesellschaften – Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation, Weinheim – München 1989.
- Willke, H., Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Stuttgart – Jena 1993.
- Willke, H., Systemtheorie III – Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart – Jena 1995.
- Willke, H., Systemtheorie II – Interventionstheorie – Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 3. Aufl., Stuttgart 1999.
- Willke, H., Systemtheorie I – Grundlagen, 6. Aufl., Stuttgart 2000.
- Wilpert, B., Verhaltensorientierte Organisationstheorien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg., 1980, Heft 5, S. 565-583.
- Windeler, A., Unternehmungsnetzwerke – Konstitution und Strukturation, Opladen 2001.
- Winter, S. G., Satisficing, Selection and the Innovating Remnant, in: Quarterly Journal of Economics, 85. Jg., 1971, Heft 2, S. 237-261.
- Wiswede, G., Soziologie – Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, 2. Aufl., Landsberg 1991.
- Witt, P., Rosenkranz, S., Netzwerkbildung und Gründungserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., 2002, Ergänzungsheft 5, S. 85-106.
- Witt, U., Individualistische Grundlagen der evolutischen Ökonomik, Tübingen 1987.
- Witt, U., Studien zur evolutischen Ökonomik, Berlin 1990.
- Witt, U., Wirtschaft und Evolution – Einige neuere theoretische Entwicklungen, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., 1994, Heft 10, S. 503 – 512.
- Witte, E., Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, Heft 10, S. 625-648.
- Witte, I. M., F. W. Taylor – Der Vater wirtschaftlicher Betriebsführung – Ein Lebensbild, Stuttgart 1928.

Literaturverzeichnis

- Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information – Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung, Köln – Opladen 1959.
- Wolf, J., Selbstorganisationstheorie – Denkstruktur und Erklärungswert bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 117. Jg., 1997a, Heft 4, S. 623-662.
- Wolf, J., From „Starworks“ to Networks and Heterarchies? – Theoretical Rationale and Empirical Evidence of HRM Organization in Large Multinational Corporations, in: Management International Review, 37. Jg., 1997b, Special Issue, S. 145-169.
- Wolf, J., Wertepluralität in postkommunistischen Gesellschaften Zentral- und Osteuropas – Komparative Befunde aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Süßmuth, H. (Hrsg.), Der Transformationsprozeß mittel- und osteuropäischer Länder, Baden-Baden 1998, S. 127-148.
- Wolf, J., Strategie und Struktur deutscher nationaler und internationaler Unternehmen – Eine informationsverarbeitungstheoretisch fundierte empirische Untersuchung, Habilitationsschrift Universität Hohenheim, Stuttgart 1999a.
- Wolf, J., Protokoll eines Interviews geführt am 27. Januar 1999 mit Herrn Gerd Harländer, Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Energiepolitik der Deutschen Shell AG, Stuttgart 1999b.
- Wolf, J., Strategie und Struktur 1955-1995 – Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000a.
- Wolf, J., Der Gestaltungsansatz in der Management- und Organisationslehre, Wiesbaden 2000b.
- Wolf, J., Rigor and Relevance – Implications for Research (and Teaching), Vortrag gehalten anlässlich der Meet-the-Editor-Session der Annual Conference on Corporate Strategy (ACCS) am 19. Mai 2006 in Berlin.
- Wolf, J., Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit aus der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie, in: Schmid, S. (Hrsg.), Management der Internationalisierung, Wiesbaden 2009, S. 25-49.
- Wolf, J., Egelhoff, W. G., Limitations of the Network Organization in MNCs, in: Pla-Barber, J., Alegre, J. (Hrsg.), Progress in International Business Research, Vol. 5, Amsterdam 2010, S. 143-172.
- Wolf, J., Egelhoff, W. G., Network or Matrix? How Information-processing Theory Can Help MNCs Answer This Question, in: Bøllingtoft, A., Donaldson, L., Huber, G. P., Døjbak Håkonsson, D., Snow, C. C. (Hrsg.), Collaborative Communities of Firms – Purpose, Process, and Design, New York et al. 2012, S. 35-57.
- Wolf, J., Rohn, A., Internationale Unternehmen als lose gekoppelte Systeme, in: Oesterle, M.-J., Wolf, J. (Hrsg.), Internationalisierung und Institution, Wiesbaden 2005, S. 221-249.
- Wolf, J., Rohn, A., Macharzina, K., Institution und Forschungsproduktivität – Befunde und Interpretationen aus der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg., 2005, Heft 1, S. 62-77.
- Wolf, J., Rosenberg, T., How Individual Scholars Can Reduce the Rigor-Relevance Gap in Management Research, in: Business Research, 5. Jg., 2012, Heft 2, S. 178-196.
- Wolff, B., Internationales Management aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik, in: Schauenberg, B., Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 15: Institutionenökonomik als Managementlehre?, Wiesbaden 2005, S. 107-143.
- Wolff, R., Der Prozess des Organisierens, Spardorf 1982.
- Wollnik, M., Organisationstheorie, interpretative, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1778-1797.
- Wollnik, M., Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart et al. 1993, S. 277-295.

- Wolter, H.-J., Wolff, K., Freund, W., Das virtuelle Unternehmen – Eine Organisationsform für den Mittelstand, Wiesbaden 1998.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., The Machine that Changed the World, New York et al. 1990.
- Woodward, J., Management and Technology, London 1958.
- Woodward, J., Industrial Organization – Theory and Practice, Oxford 1965.
- Woywode, M., Wege aus der Erfolgslosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung, in: KfW Bankengruppe (Hrsg.), Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht – Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, Heidelberg 2003, S. 15-48.
- Woywode, M., Determinanten des Wachstums und Scheiterns von Unternehmen – Eine lerntheoretische Erklärung der Unternehmensentwicklung und ihre empirische Überprüfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., 2004, Heft 10, S. 1-38.
- Wren, D. A., The Evolution of Management Thought, 4. Aufl., New York 1994.
- Wren, D. A., Frederick W. Taylor – Mythos und Wirklichkeit, in: Gröske, K.-D. et al. (Hrsg.), Klassiker der Nationalökonomie, Düsseldorf 1996, S. 49-75.
- Wrona, T., Globalisierung und Strategien der vertikalen Integration – Analyse, empirische Befunde, Gestaltungsoptionen, Wiesbaden 1999.
- Wührer, G. A., Internationale Allianz- und Kooperationsfähigkeit österreichischer Unternehmen – Beiträge zum Gestaltansatz als Beschreibungs- und Erklärungskonzept, Linz 1995.
- Wüthrich, H. A., Osmetz, D., Kaduk, S., Musterbrecher – Führung neu leben, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Wuketis, F. M., Evolution, Erkenntnis, Ethik, Darmstadt 1984.
- Wunderer, R., Grunwald, W., Führungslehre, Band 1, Berlin – New York 1980.
- Wüst, C., Dreamcar aus Osnabrück, [http://premium-link.net/\\$62535\\$0\\$/0,1518,241966_eza_00040-241966,00.html](http://premium-link.net/$62535$0$/0,1518,241966_eza_00040-241966,00.html), Abruf am 22.09.2003.
- Yin, R. K., Case Study Research – Design and Methods, 2. Aufl., Newbury Park 1989.
- Yorks, L., Whitsett, D. A., Hawthorne, Topeka, and the Issue of Science Versus Advocacy in Organizational Behavior, in: Academy of Management Review, 10. Jg., 1985, Heft 1, S. 21-30.
- Yukl, G., Leadership in Organizations, Englewood Cliffs 1981.
- Zajac, E. J., Gaining Relevance Through Rigor – An Exemplar in Corporate Governance, Vortrag gehalten anlässlich der 69. Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 1. Juni 2007 in Paderborn.
- Zdral, W., Rohkost statt Buletten, in: Capital, 41. Jg., 2003, Heft 7, S. 48.
- Zechner, J., Managerverhalten und optimale Kapitalstruktur von Unternehmungen – Ein Überblick über die Theorie der Agency Costs, in: Journal für Betriebswirtschaft, 32. Jg., 1982, Heft 3, S. 180-197.
- Zelewski, S., Relativer Fortschritt von Theorien – Ein strukturalistisches Rahmenkonzept zur Beurteilung der Fortschrittlichkeit wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, in: Zelewski, S., Akca, N. (Hrsg.), Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften – Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen, Wiesbaden 2006, S. 217-336.
- Ziegler, R., Deutschsprachige Netzwerkforschung, in: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 39-53.
- Zimmermann, H.-J., Gotsche, L., Multi-Criteria Analyse – Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Heidelberg 1991.

Zintl, R., Der Homo Oeconomicus – Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen?, in: *Analyse & Kritik*, 11. Jg., 1989, Heft 1, S. 52-69.

Zucker, L. G., Organizations as Institutions, in: Bacharach, S. B. (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich 1973, S. 1-42.

Zucker, L. G., The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: *American Sociological Review*, 42. Jg., 1977, Heft 4, S. 726-743.

Zucker, L. G., Institutional Theories of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 13. Jg., 1987, Heft 3, S. 443-464.

Zukin, S., DiMaggio, P. (Hrsg.), *Structures of Capital – The Social Organization of the Economy*, Cambridge 1990.

Stichwortverzeichnis

- Administrationstheorie 95 ff., 197, 199, 211, 232, 260, 372, 523
 - kritische Würdigung 117 ff.
 - Menschenbild 116
 - Vergleich 120 f.
 - Weiterentwicklungen 116 f.
- Adverse selection 365
- Agent 364
- Agenturverhältnis 364
- Aktenmäßigkeit 69
- Algorithmus 238
- Allgemeingültigkeitspostulat 15 ff.
- Allianzen 590
- Alltagsstudien 518
- Ambiguität 498
- Amtsbetrieb
 - regelgebundener 66 f.
- Amtshierarchie 69
- Analysemethode 388 f.
- Anreiz-Beitrags-Theorie 237, 249
- Anreizsysteme 88 f., 92, 95
- Ansätze
 - funktionalistische 654
 - interpretative 654
 - radikal-humanistische 655
 - radikal-strukturalistische 655
 - theoretische 24 ff.
- Äquifinalität 207, 433 f., 440, 449, 461, 473 ff.
 - Arten 479
- Äquivalenz
 - funktionale 478
- Archetyp 463
 - Begriff 465
- Aston-Konzept 205, 211, 472
- Atomismus 161
- Aussagen
 - nomologische 5 f., 208, 489, 516
- Austauschtheorie 273, 375, 455
- Axiom 13 f., 311, 322, 340
- Bedürfnispyramide 16, 244 ff.
- Begriffsapparate 3 f.
- Beobachterebene
 - interpretative 516
- Beobachtungen
 - teilnehmende 519 f.
- Berichtssysteme
 - formale 319
- Berliner Pfadmodell 606 f.
- Beschreibung 8 f.
- Bestimmtheitspostulat 16
- Besuchsverkehr 320 f.
- Beziehungen 626 ff., 630, 637 ff.
 - Arten 626
 - informelle 236, 243
- Bezugsrahmen
 - konzeptioneller 37 ff., 218 f.
- Bifurkationspunkt 605
- Brückenschlag, Fayolscher 111, 119
- Bürokratie
 - Begriff 62 f.
 - Merkmale 66 ff.
- Bürokratiemodell 60, 199, 211, 232, 235, 260, 296, 372, 487, 523, 555 f.
 - Bedeutung 60 ff.
 - kritische Würdigung 73 ff.
- Charisma 278
- Clusteranalyse 470, 491, 657
- Commodities 358
- Competencies 400
- Compool 400

- Comps 400
- Conceptual maps 503
- Consumption on the job 366 ff.
- Dataismusvorwurf 219, 372
- Decision Science 125 ff.
- Decoupling 547
- Denken
 - ganzheitliches 167
 - kartesisches 162, 425
- Denkschule 32 ff., 52
- Determinismuskritik 204, 222 ff., 444, 461, 480, 488, 549, 560, 592
- Deutungsgemeinschaften 514
- Differenziallohnsystem 88 f.
- Dissonanztheorie 251 f.
- Dynamic Capabilities 580 f.
- Dynamische Fähigkeiten 580 f.
- Effektivität 213 f.
- Effizienz 213 f., 545
 - ökonomische 568
 - soziale 336
- Effizienzkriterium 369 f.
- Eigenfertigung vs. Fremdbezug 358
- Eindrucksmanagement 547
- Einfluss
 - Begriff 267
- Eingebettetheit 632 ff.
 - Arten 633
 - relationale 633
 - strukturelle 633
- Einliniensystem 108 f.
- Empirismus 468 f.
- Enactment 402 f., 409
- Entität 462
- Entropie 178
- Entscheidung 126 ff.
 - Begriff 128
 - bei Risiko 136 ff.
 - bei Sicherheit 135 ff.
 - bei Unsicherheit 136 ff.
- Entscheidungskontext 129, 134
- Entscheidungslogik 125 ff., 390, 523
- Entscheidungsprozesse 250 f., 256 f.
 - innerorganisationale 394
- Entscheidungsregel
 - Bayessche 138
- Entscheidungssituationen
 - Merkmale 134 ff.
- Entscheidungsstandardisierung 319
- Entscheidungstheorie
 - Anwendungsfelder 130
 - deskriptive 125 f., 242, 250 ff., 447, 489
 - präskriptive 92, 125 ff., 234 f., 237 f., 250 f., 256, 260, 273, 325, 359, 372, 417 f., 447, 456
 - Lösungsverfahren 137
 - historische Entwicklung 126 f.
 - kritische Würdigung 154 ff.
 - Varianten 139 ff.
 - verhaltenswissenschaftliche 153
- Entscheidungssträger
 - Merkmale 139
- Entscheidungszentralisation 318 f.
- Equivocality 314
- Erfolg 213 ff.
- Erfolgsanalysen 202, 212 ff., 529 f., 534, 564, 595
 - Probleme 212 ff., 440
- Erfolgskriterien 215, 534
- Erfolgspotenzialkonzept 564
- Erfolgsvariablen 38 ff., 209 f.
- Ergebnismatrix 135
- ERG-Modell 245
- Ergonomie 89
- Erklären und Verstehen 19 ff., 508 f.
- Erklärung 9 f.
- Erlanger Schule 496
- Erwartungen, adaptive 614
- Erwartungsvalenztheorie 248
- Erwartungswert 137 ff., 351, 540
- Evidenzbasiertes Management 219

- Evolution 377 ff.
 - Arten 380
 - Begriff 380
 - ontogenetische 380
 - phylogenetische 380
- Evolutionstheorie 377 ff., 456, 487, 490, 557, 559, 598
 - allgemeine 378
 - biologische 378
 - Herkunft 377 ff.
 - Implikationen 416 f.
 - kritische Würdigung 418 ff.
 - Stränge 394 ff.
 - verbindende Grundgedanken 381 ff.
- Ex-ante-Transaktionskosten 350
- Ex-post-Transaktionskosten 350
- Expropriationsgrundsatz 70
- Externe Effekte 341 ff., 374
- Fabrikmanagement 82 f.
- Face-to-Face-Meeting 320, 436, 494
- Faktorenanalyse 470
- Fallstudien 207 f., 228 f.
 - Probleme 525 f.
- Falsifizierbarkeitspostulat 17, 490
- Fayol
 - Werdegang 97 f.
- Fayolscher Brückenschlag 111, 119
- Fayolsches Gesetz 99
- Felder 549 f., 558
- Feldtheorie 273
- Fit-Konzept 14, 322, 327, 463, 473 ff., 541
 - Varianten 475
- Flexibilitätpotenzial 227
- Fließgleichgewicht 178 ff.
- Forschung
 - qualitative 22 ff., 207 f., 518 f., 645
 - qualitative 207 f., 518 f., 645
- Forschungsansatz
 - akteurszentrierter 517
- Forschungsmethodik 519 f.
- Forschungsprogramm 7
- Frequenzbiasmethode 388 f.
- Frustrations-Regressions-These 244
- Führung
 - transformationale 278
- Führungskräfte
 - Transfer 320
- Funktionsmeistersystem 86, 92
- Ganzheit 159, 462
- Gebrauchstheorien
 - praktische 404
- Gedächtnis
 - organisationales 405
- Gefangenendilemma 150
- Gehäuse
 - stahlharte 73
- Genotyp 381 ff.
- Genpool 400
- Gesetz 6, 18
 - Fayolsches 99
- Gesetz der Anpassung 196
- Gestalt 463 ff.
 - Begriff 463
- Gestaltansatz 14, 31, 72, 209, 225 f., 437, 449, 459 ff., 555, 593
 - Bausteine 473 ff.
 - Erkenntnisziel 465
 - kritische Würdigung 488 ff.
 - Vergleich 486
- Gestaltdenken
 - Herkunft 466 f.
- Gestaltpsychologie 467
- Gestaltungsvariablen 38 f., 209 f.
- Gestaltungsvorschläge 11 f.
- Gewährleistungskosten 370
- Gleichgewichtssituation 149
- Gleichgewichtssysteme 425 f.
- GLIMIX-Verfahren 492
- Grounded Theory 521, 527

Gruppe

strategische 472

Gütekriterien zur Beurteilung von
Forschungsmethoden 521

Halo-Effekt 279

Handeln 234 f., 507

Handlungsalternativen 134

Handlungskonsequenzen 134

Hawthorne-Effekt 237

Hawthorne-Experimente 235 ff.

Hedonismus 258

Hempel-Oppenheim-Schema 18 f.

Herleitung

feldorientiert-empirische 36 f.

theoretisch-intellektualistische
35 f.

Hermeneutik 21, 653

Herrschaft 62

Begriff 62 f.

charismatische 63, 278

legale 64

traditionale 64

Herrschaftsformen 61, 63 ff.

Heuristik 238

Hidden action 365

Hidden characteristics 365

Hidden information 365

Höherentwicklung 392

Hold-up 365

Holismus 161

Homo oeconomicus 129, 155, 261, 558

Homo-oeconomicus-Weltbild 646

Kritik 155, 377

Humanisierung der Arbeitswelt 261

Human-Relations-Bewegung 212, 236

Hurwicz-Regel 138

Hygienefaktoren 245 f.

Hypothesen 6 f.

Ideal-Typus 74 f., 467 f.

Idiosynkrasie 572 ff., 589, 593 f.

Individualismus

methodologischer 146, 337

Industrieökonomik 565, 570, 596

Information 303 ff.

Begriff 303

explizite 304 f.

implizite 304 f.

Information overload 305 ff.

Information richness 317

Information und Wissen 304, 337 f.

Informationsökonomik 333 ff.

Informationsüberlastung 305 ff.

Informationsverarbeitung und orga-
nisatorische Gestaltung 311 ff.

Informationsverarbeitungsansatz
233, 260, 280, 301 ff., 373, 456, 479,
490, 523

Anwendung 322 f.

Argumentationslogik 308 ff.

axiomatische Annahmen 311 ff.,
322

Herkunft 302

kritische Würdigung 325 ff.

Merkmale 308 f.

Relevanz 302 f.

Varianten 310 ff.

Vergleich 323 ff.

Informationsverarbeitungsbedarf 311

Einflussfaktoren 312 ff.

Informationsverarbeitungskapazität
311, 334 f., 351, 360, 386, 479

Organisationsformen und 317 ff.

Inhaltstheorien 244

Innovation 410

Innovationstheorie

Schumpetersche 410

Institution 338, 531 f.

Begriff 533

Institutionalisierung 531, 545 f.

Institutionalisierungsprozesse 531,
545

- Institutionalistischer Ansatz 336, 391, 487, 490, 529 ff.
 - Grundgedanke 532 ff.
 - Herkunft 530 ff.
 - Vergleich 555 ff.
- Interaktion
 - Begriff 229
- Interaktionismus
 - symbolischer 494
- Interaktionstheorie 193 f., 229, 487
 - kritische Würdigung 230 f.
 - Merkmale 229 f.
- Interdependenzen 315, 338
 - Klassifikation 315
- Interdisziplinarität 181
- Interessendivergenz 183
- Interessenpluralistischer Ansatz
 - 183 f., 214, 241 f., 297, 441, 450, 457, 513
- Internalisierungstheorie 358
- Interpretation 310, 448
 - Begriff 497 f.
- Interpretation und Organisation
 - 510 ff.
- Interpretationsansatz 224, 294, 403, 493 ff., 557, 653
 - Ableitungen 516 ff.
 - Entstehungsgeschichte 493 ff.
 - Grundaussagen 497 ff.
 - kritische Würdigung 524 ff.
 - Vergleich 523
- Interviews
 - narrative 519 f.
- Investitions- bzw. Faktorspezifität
 - 352 ff., 361
- Isomorphismus 550, 557
 - erzwungener 552
 - Gründe 551
 - institutioneller 550 ff.
 - kompetitiver 551
 - mimetischer 552 f.
 - normativer 553 f.
- Just-in-time 361
- Kausalfilz 462
- Keiretsu 424
- Kernkompetenzen 569 ff.
 - Begriff 569, 593
 - Management von 585 ff.
- Kernkompetenzkonzept 589 f., 594
- Klassiker der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorie 59 ff., 189, 295 f., 325, 372, 456
 - Vergleich 120 ff., 189
- Koalitionstheorie 183 ff., 214, 241
- Kognitionen 242 f., 251 f.
- Kommunikationsprozesse 432
- Kompetenzabgrenzung 69
- Kompetenz-Strategie-Portfolio 588
- Komplexität 166 f., 188, 314
- Handhabung 434
- Konfiguration 463 ff., 468 ff.
 - Begriff 463
- Konflikttheorie 455
- Konservierungsmechanismen 391
- Konsistenz 463
- Konsistenzpostulat 15
- Konstruktivismus 507
- Kontext 199, 203 f., 221 ff.
- Kontextsteuerung 280, 435, 442 f.
- Kontextvariablen 39, 209 f.
- Kontingenz
 - systemspezifische 168
- Kontingenzdenken
 - strukturelles 473 f.
- Kontingenztheorie 204 ff.
- Kontrolle 106 f.
 - marktmäßige 357
 - vereinheitlichte 357
 - zweiseitige 357, 362
- Kontrollspannentheorie 104 f.
- Konversationsanalysen 520

- Konzept der strategischen Wahl 211, 222 f., 436, 479, 559
- Kooperationen
unternehmensübergreifende 589 f.
- Kooptation 293 f., 296
- Koordination 105, 446
- Koordinationseffekte 613
- Koordinationsinstrumente
Systematisierung von 106, 118 f., 241 f.
- Kybernetik 164 f., 183, 423
- Lakatos-Argument 18
- Landkarten
kognitive 503 f.
- Längsschnittuntersuchungen 206, 226, 400, 418, 448, 461, 465, 548
- Laplace-Regel 138
- Laser 430
- Law of requisite variety 169 ff.
- Lean Management 385
- Legitimität 530, 532, 541 ff.
- Leitung 105 f.
- Lerntheorie 273, 277, 387, 455
- Linearität 228, 426, 460, 490
- Loch
strukturelles 640 ff.
- Lock-in 352, 606
- Macht 361, 373
Basen 267 ff., 275 ff., 297 f.
Begriff 266 ff., 494
- Macht und Organisation 272
- Macht und Widerstand 269
- Machtausübung
Reaktionen 288 ff.
- Machtbasen 267 ff., 275 ff., 297 f.
- Machtbegriff
Abgrenzung 266
Aspekte 268 ff.
- Machtgrundlagen 267 ff., 275 ff., 297 f.
- Machtstrategien 231, 281 ff., 298
- Machttaktiken 281 ff., 298
Hauptgruppen 282 ff.
- Machttheorie 263 ff., 418, 447, 455
Abgrenzung 295 ff.
kritische Würdigung 296 ff.
Teiltheorien 273 ff.
- Machtumfang 280 f.
- Management
Begriff 46 ff., 50
evidenzbasiertes 219 f.
- Management-by-Konzepte 117
- Managementdoktrin 96 ff.
- Managementfunktion 102 ff.
- Managementprinzipien 107 ff.
- Managementtheorie
Begriff 45 ff.
- Managementverständnis
institutionelles 47
instrumentelles 47
- Market-based View 565 ff., 597 f.
- Markt vs. Hierarchie 346 ff., 352, 363
- Marxismus 653
- Maximax-Regel 138
- Maximin-Regel 138
- Mehrdeutigkeit 313 f., 498 ff., 514
- Methode der kritischen
Ereignisse 245
- Methode
multivariat-statistische 472
- Mikropolitik 281 ff., 525
- Modelle 5
- Momentum periods 465, 484 ff.
- Monokausalität 203, 205 f., 459
- Montageregeln 404 f.
- Moral hazard 365 ff.
- Motivation 242 f.
- Motivatoren 245 f.
- Multikausalität 205 f.
- Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung 241, 251 ff., 330
- Multifinalität 434, 441, 450, 479

- Multikausalität 203, 215, 448, 466, 534
- Multikollinearität 223
- Mutation 384
- Mythen 535
- Nash-Gleichgewicht 152
- Nelson-Winter-Modell 409
- Neoinstitutionalismus 336, 390, 487 ff., 529 ff.
- Neoklassik 333 ff.
- Netzwerke 590, 621 ff.
 - Begriff 622 ff.
 - Entstehung 626 f.
 - geschlossene 638 ff.
- Netzwerke, Markt und Hierarchie 624 f.
- Netzwerkansatz 375
- Netzwerkexternalitäten 612 f.
- Netzwerkforschung, Methode 643 ff.
- Netzwerktheorie 621 ff.
 - Entwicklung 627 ff.
 - kritische Würdigung 647 ff.
 - Relevanz 621 f.
- Neue Institutionenökonomische Theorie 14, 233, 333 ff., 415, 456, 523, 530 f., 532 f., 556, 592 f.
 - Abgrenzung 372 f.
 - Forschungsfragen 335 ff.
 - Grundannahmen 337 f.
 - Herkunft 334 f.
 - Kostenbegriff 336
 - kritische Würdigung 373 ff.
 - Merkmale 335 ff.
 - Varianten 338 ff.
 - Ziele 335 ff.
- New Institutional Economics (NIE) 333 ff.
- Nichtgleichgewichtssysteme 426
- Nichtlinearität 426 ff., 430, 460, 490
- Nomologie 5, 208
- Nonergodizität 601 f.
- Nutzenmaximierung
 - individuelle 337
- Objektebene
 - direkte 516
- Objektivität 521, 527
- Ökonomiepostulat 14
- Ökonomik
 - evolutorische 394, 409 ff.
- Opportunismus 351 ff., 359, 373
- Optimierungskriterien 134 f.
- Organisation 45 ff., 103 f.
 - Begriff 45 f., 50
- Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien
 - Systematisierung 55 f., 651 ff.
- Organisationsentwicklung 261
- Organisationsformen
 - personenorientierte 317
 - strukturelle 317
 - technokratische 317
- Organisationspopulation
 - Begriff 394
- Organisationstheorie
 - Begriff 45 ff.
 - verhaltenswissenschaftliche 212, 232 ff., 296, 372, 418, 456, 487, 524
 - historische Entwicklung 235 ff.
 - Merkmale 241 ff.
 - motivationstheoretische Variante 243 f.
 - Varianten 243 ff.
 - Vergleich 260
- Organisationsverständnis
 - institutionelles 46, 243
 - instrumentelles 46
- Overembeddedness 634
- Paradigma 26 ff., 423 ff., 493, 596 f.
 - Funktionen 28 f.
- Paradigmenwechsel 29
- Passerelle 111, 119
- Pensumlohn 88

- Pfadabhängigkeit 391, 415, 437, 555 ff., 592, 595, 598 f.
Begriff 600 f.
Pfadabhängigkeitstheorie 598 ff.
kritische Würdigung 618 ff.
Pfadbrechung 614 ff.
Pfade, ineffiziente 598 ff.
Pfadkolleg 600, 611
Pfadkreation 616
Pfadmonitoring 615
Phänomenologie 23, 495
Phänotyp 381 ff.
Philosophie
verstehende 495
Piecemeal-Perspektive 483
Planung 102, 319 f.
Populationsökologie 394 ff., 482, 550, 557
POSDCORB 117
Post-factum-Theoriebildung 252 ff.
Prämienlohn 88
Prinzipal 363 f.
Prinzipal-Agent-Theorie 333, 363
Begriff 365
Effizienzkriterium 364
konzeptioneller Inhalt 364 ff.
kritische Würdigung 370
Ziele 369
Produktionskosten 346, 360
Prognose 10 f.
Prospect Theory 156
Prozesse
selbstorganisierende 496, 615
Prozesstheorien 243 f., 248 ff.
Quantensprünge 473, 483 ff., 490
Quantum-Perspektive 483 f.
Quasi-Irreversibilität 613
Querschnittuntersuchungen 206, 226, 461
QWERTY 599 f.
Rationalismus 468, 515
kritischer 22 f., 203
Rationalität 129, 155 f., 238, 260 f., 309, 385, 398, 456 f., 558
begrenzte 224, 235, 238, 351, 359
Rationalitätsmythen 536 ff.
Redundanz 434, 442, 451 ff.
REFA 92
Regeln 338, 391, 395 f., 457 f., 547 ff.
Funktionen 548 f.
Regelung 179 ff.
Relevance vs. rigour 11 ff.
Reliabilität 521, 527
Renten 581 ff.
Arten 581 ff.
Reservebildung 451 ff.
Residualverlust 370
Resource-based View 563 ff.
Resource Dependence Theory 265, 290 ff., 359, 591 f.
Resource position barriers 578
Ressource 291, 569 ff.
Begriff 291, 570 ff.
immaterielle 578 f.
intangible 569, 578 f.
Management 585 ff.
mehrwertige 574
Nicht-Imitierbarkeit 572
Nicht-Substituierbarkeit 574
tangible 569
tazite 578 f., 596
Unternehmensspezifität 571
Ressourcenabhängigkeitstheorie 265, 290 ff., 359, 591 f.
Kernaussagen 290
Untersuchungsanliegen 290
Ressourcenbasierter Ansatz 227, 304, 437, 444, 487, 562 ff.
historische Entwicklung 563 ff.
konzeptioneller Grundgedanke 568 ff.
kritische Würdigung 593 ff.
Vergleich 591 ff.

- Ressourcenheterogenität 570
- Ressourcenmobilität 571
- Retention 384 ff., 387, 395, 403 f., 417
- Rigour vs. relevance 11 ff.
- Risikoneigung 139
- Risikoneutralität 351
- RKW 92
- Rollentheorie 273
- Routinen 395, 410 ff.
 - ostensiver Aspekt 410 f.
 - performativer Aspekt 410 f.
- Rückkopplungen, positive 601 f.
- Ruhephasen 465, 484 ff.
- Satisfizierung 239
- Savage-Regel 138
- Schmetterlingseffekt 427
- Scientific Management 77 ff., 184, 197, 199, 211, 232 f., 235, 261, 372, 523
 - Einzelbausteine 83 ff.
 - kritische Würdigung 93 ff.
 - Relevanz 91 f.
 - Ziele 82 f.
 - zugrundeliegendes Menschenbild 91, 94
- Selbstbefragungen 520
- Selbstbezüglichkeit 433
- Selbstorganisationstheorie 423 ff., 460, 478, 555, 655
 - Abgrenzung 456 f.
 - Denkansatz 424 f.
 - Erklärungsmodus 430 ff.
 - faktische Relevanz 424 f.
 - Herkunft 424
 - Implikationen 443 f.
 - kritische Würdigung 457 f.
 - Untersuchungsgegenstand 430 ff.
- Selbstreferenz 433, 436 ff., 448, 557
- Selektion 384 ff., 403 f., 416 f.
- Sensemaking 404
- Shirking 366
- Sinn 175, 404 f., 420, 462, 508, 511, 515, 533
- Sinngebung
 - retrospektive 515
- Situationstheorie 83, 117, 119, 129, 163, 169, 190, 193 ff., 232 f., 260, 297, 301, 322, 325 f., 359, 372, 398 f., 418, 456, 459 ff., 478, 487, 512, 523, 556, 560, 591
 - Erklärungsanliegen 199 ff.
 - Forschungsfragen 202 f.
 - Grundkonzeption 199 ff.
 - Handhabung 209 f.
 - Herkunft 195 ff.
 - kritische Würdigung 198, 217 ff.
 - Varianten 203 ff., 230 f.
 - Vergleich 211 f.
- Skalare Kette 111 f.
- Skalenerträge 612
- Skill-Cluster-Analyse 588
- Slack
 - organisationaler 452 ff.
- Small historic events 606
- Soziales Netzwerk 623 f.
- Sozialforschung
 - empirische 197
- Sozialkapital 634 ff.
 - Begriff 634 f.
 - Ursachen 636
 - Vorteile 636
- Sozialklimbim 373
- Sparsamkeit
 - konfigurative 473, 482
- Spiegelbildthese 171 f.
- Spiele 141 ff., 147 ff.
 - Abbildung 150
 - Arten 148 ff.
 - Begriff 147 f.
- Spielematrix 150
- Spielraum
 - logischer 16, 480

- Spieltheorie 141 ff., 146 ff.
 - Anwendungsfelder 146
 - Fokus 146
 - kritische Würdigung 153 f.
 - Ziele 149
- Sprache 506
 - Rolle 506
- St. Galler Management Modell 164, 184 f.
- Stabliniensystem 108
- Steuerung 178
- Stewardship-Ansatz 374
- Stichprobe 228
- Strategie
 - dominante 151 f.
- Strategie und Struktur 132 ff., 322 f., 359, 450, 518
- Strong ties vs. Weak ties 637 f.
- Structure-Conduct-Performance-Paradigma 444, 565, 593
- Strukturelles Loch 640 ff.
- Strukturen
 - symbolische 175
- Subsystembildung 169
- Sunk costs 353, 396
- Symbole 544
- Synergie 474
- System
 - Begriff 158 ff.
 - Kernmerkmale 159 ff.
 - lose gekoppeltes 172 f.
 - offenes 165 f., 314
 - selbstorganisierendes 435 ff.
- Systemansätze
 - Arten 186 ff.
- Systemtheorie 98, 158 ff., 202, 212 f., 218, 232, 237, 296, 325, 372, 379 f., 418, 423, 456, 478, 483, 487, 523, 556
 - Abgrenzung 189
 - Grundaussagen 165
 - historische Entwicklung 161 ff.
 - kritische Würdigung 189 ff.
 - Menschenbild 188 f.
 - Varianten 182 f.
- Taxonomien 465, 468 ff.
- Taylor
 - Personmerkmale 87 f.
 - Werdegang 79 f.
- Taylorismus 77 ff.
- Team
 - Begriff 141
- Teamtheorie 140 ff.
 - Grundannahmen 141 f.
 - kritische Würdigung 144 f.
 - Untersuchungsanliegen 141 f.
- Technologie 315 f.
- Tertius gaudens 641
- Tertius iungens 641
- Textinterpretation
 - hermeneutische 520
- Theorie 1 ff.
 - Arten der Systematisierung 651 ff.
 - Aspekte 1 ff.
 - Bedeutung 53 ff.
 - Begriff 1 ff.
 - deskriptive 125, 200 f., 212, 242, 256 f., 419
 - Mindestanforderungen 13 ff.
 - präskriptive 125, 200 f., 212, 256
 - universalistische 196, 217, 450
 - utopische Funktion 5
- Theorie der gelernten
 - Bedürfnisse 244 ff., 247
- Theorie X/Y 246 ff.
- Theoriebildung
 - Notwendigkeit 53 f.
 - Stufen 8 ff., 242
 - Wege 34 ff.
- Theriefamilien 25 f., 31
- Theorielosigkeit 215
- Theorienvielfalt 50 ff.
- Tiefenanalysen 516
- TOWS-Analyse 588

- Trägheit 396 ff., 419
- Transaktion
- Begriff 346
- Transaktionsatmosphäre 352 f., 362
- Transaktionshäufigkeit 351 f., 361
- Transaktionskosten
- Begriff 341 ff., 350 f.
- Transaktionskostentheorie 142, 326, 333 f., 345 ff., 593
- Anwendungsfelder 358
 - Entstehung 345
 - Merkmale und Aussagenelemente 347 f.
 - Modellbildung 351 ff.
- Transition periods 465
- Typologien 459, 468 ff.
- Übergangsgestalten 483
- Übergangsphasen 465, 484 ff.
- Übersummativität 72, 462, 474, 578
- Überwachungs- und Kontrollkosten 370
- Umwelt
- aufgabenbezogene 166
 - externe 314, 382
 - generelle 166
- Umwelteinfluss 381
- Umweltzustände 134
- Unabhängigkeitspostulat 15
- Universalismus 83
- Unschärfeprinzip 107
- Unschärferelation
- Heisenbergsche 496
- Unsicherheit 136 ff., 143, 312, 352, 361
- Unternehmensführung
- Begriff 47, 50
 - gesellschaftliche Verantwortung 445
- Unternehmensführungstheorie
- Begriff 45 ff., 48, 50 ff.
- Unternehmensfunktionen 98 f.
- Unternehmenskultur 113, 119, 168, 175, 225, 321, 385, 436, 482, 524 f., 559, 579
- Validität 521, 527
- Variablenoperationalisierung 228
- Variation 384 ff., 399, 403, 409, 417
- Verfügungsrechtstheorie 333, 338 ff.
- Grundannahmen 339 ff.
 - kritische Würdigung 344 f.
 - zentrale Aussagen 342 ff.
- Verfügungsrecht
- Begriff 339
- Verhalten 232 ff., 241, 507
- Begriff 234 f.
- Verhaltenswissenschaftliche Theorie 212, 232 ff., 296, 372 f., 418, 456, 487, 524
- Begriff 234 f.
 - historische Entwicklung 235 ff.
 - Merkmale 241 ff.
 - motivationstheoretische Variante 243 f.
 - Varianten 243 ff.
 - Vergleich 260 f.
- Verhandlungsprozesse 514
- Verlaufsabhängigkeit 603 f.
- Verstand und Vernunft 494
- Verstehen und Erklären 19 ff., 508 f.
- Versuchs- und Irrtumsprozesse 389
- Verträge
- relationale 341, 347 ff., 365
 - unvollständige 341, 347 ff., 365
 - vollständige 341, 347 f.
- Verwaltungsfunktion 102 ff.
- Verwaltungsprinzipien 107 ff.
- Vollständigkeitspostulat 15
- Voluntarismus 204, 444, 480, 507, 540, 592
- Vorbildlernen 388
- VRIO-Konzept 587 f.
- Wachstum von Unternehmen 564

- Wandel
 - ökologischer 403
 - organisatorischer 534
- Weak ties vs. strong ties 637 f.
- Weltbild 29 f.
 - Newtonsches 425
- Wenn-Dann-Aussagen 3
- Werftbeispiel 143 f.
- Wertedifferenzierung 259
- Wert
 - Begriff 258
- Werteshift 258
- Wertestabilität 259
- Werteverlust 258
- Werthaltungen 258, 417
 - Thesen 258
- Wertschöpfungskette 588
- Wettbewerbsvorteil 566
- Widerstand 616
- Wirklichkeit
 - erster und zweiter Ordnung 511
 - soziale Konstruktion 506, 655
- Wissen und Information 304
- Wissenschaft
 - erklärende 19 ff., 52, 186, 494, 508
 - verstehende 19 ff., 52, 169, 186, 494, 508
- Wohlfahrtsverlust 341, 370
- Zeit- und Bewegungsstudien 84 f., 92 ff.
- Zielfunktion 134
- Zweifaktorentheorie 244 ff.
- Zyklen
 - montierte 405