

## 5 Organisation und Organisationsstrukturen

### 5.1 Die Bedeutung von Organisationsstrukturen

Einteilungen der Organisationspsychologie (Schuler, 1995; Weinert, 1998) sehen in der Organisation die höchste Ebene der Kollektivität und grenzen sie damit unter anderem von den Emergenzebenen Individuum und Gruppe ab.

Die Analyse von Organisationsstrukturen wird lediglich als *ein* Bestandteil der Organisationstheorie aufgefasst (Kieser & Kubicek, 1992). Es wird bemängelt, dass unter anderem die Analyse kollektiven Verhaltens von Organisationen (Beziehungen zwischen Organisationen und die Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Umwelt) und die Analyse des individuellen Verhaltens in Organisationen, also der sozialen Prozesse in Organisationen fehlen.

Dennoch erfährt die Untersuchung von Organisationsstrukturen eine hohe Wertschätzung im Rahmen der Organisationstheorie.

So sehen Kieser und Kubicek (1992) in der Struktur das wichtigste Charakteristikum von Organisationen. In ähnlicher Weise wird die zentrale Bedeutung der Analyse von Organisationsstrukturen im Vorwort von Kubicek und Welter (1985) hervorgehoben:

Wir leben schon seit langem in einer von Organisationen bestimmten Welt. Die Strukturen dieser Organisationen begrenzen unsere Handlungsspielräume im Arbeitsleben, als Konsumenten, als Bürger und in weiteren Lebensbereichen. Die Analyse von Organisationsstrukturen ist ein altes Thema der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie, der Psychologie und der Politologie.

Die Ermittlung von Daten zur Organisationsstruktur dient verschiedenen Interessengruppen zur Entscheidungsfindung (Kubicek & Welter, 1985):

So wird in der Forschung ein theoretisches Wissenschaftsziel mit der Kernfrage, warum sich Organisationsstrukturen unterscheiden, verfolgt. Gewonnene Daten zu den Ausprägungen verschiedener Strukturdimensionen werden in diesem Zusammenhang dazu genutzt, theoretische Annahmen zu veri- oder falsifizieren, Hinweise für die weitere Forschungsaktivität zu gewinnen und Skalen zur Abbildung von Merkmalsausprägungen

gen zu entwickeln, damit eine genaue Bestimmung von Unterschieden vorgenommen werden kann.

Organisationspraktiker verfolgen hingegen ein pragmatisches bzw. technologisches Wissenschaftsziel. Ihre Kernfrage ist, wie man Organisationsstrukturen unter bestimmten Vorgaben optimal gestalten kann. In diesem Fall werden die ermittelten Daten dazu benutzt, Grundlage für Entscheidungen über organisationale Veränderungen mit den dazugehörigen personellen und ökonomischen Konsequenzen zu sein. Darüber hinaus ermöglichen strukturelle Kennziffern einen Vergleich zwischen verschiedenen organisationalen Abteilungen oder sogar zwischen einzelnen Betrieben.

Gegen Ende der 70er Jahre waren die Vertreter der Organisationstheorie ernüchtert (Kubicek & Welter, 1985): Es hatte in der Forschung nur wenig neue Erkenntnisse gegeben. So existiert eine hohe Anzahl widersprüchlicher bzw. nicht vergleichbarer Befunde durch eine unzureichende Fundierung und eine fehlende Standardisierung der verwendeten Maße. Zwei Ursachen werden für die Probleme diskutiert: Es erscheint fraglich, ob der Grund im Abweichen von der „Ideallinie“ durch die einzelnen Forschergruppen entsteht, oder ob es eher Ausdruck der Komplexität des Gebiets ist. Diese Frage wird mehrschichtig beantwortet: Der Individualismus der Forscher kann als ein Grund für diese Entwicklung, jedoch nicht als alleinige Erklärung angesehen werden. Es ist festzuhalten, dass eine vollständige Klassifikation nach Art der Naturwissenschaften dem Gegenstandsbereich in seiner Komplexität und Mehrdeutigkeit der sozialen Realität nicht angemessen erscheint. Als Konsequenz aus den konstatierten Entwicklungen ergibt sich die Empfehlung zu einem theoretischen Pluralismus, dessen Vorgehensweise als Chance für den Erkenntnisfortschritt gilt. Da die soziale Realität, manifestiert in den Organisationsstrukturen, nicht durch ein einziges standardisiertes Messinstrumentarium erfasst werden kann, erscheint eine Kombination von quantitativer und qualitativer Vorgehensweise (Grundsatz des Methodenpluralismus) als angemessen. Aus diesem Grund bezieht sich die Grundsatzkritik an der bisherigen Vorgehensweise nicht auf die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Messungen, sondern auf den Verzicht einer Explikation der Vorgehensweisen, ihrer Reflexion und einer fachwissenschaftlichen Diskussion, d.h. einer Diskussion über Begründungen, Stärken und Schwächen des Vorgehens. Aus diesen Kritikpunkten ergeben sich die Ziele für die zukünftige Strukturfor schung. Als Voraussetzung für eine reflektierte Diskussion wird der Überblick über die bisherige Entwicklung angesehen. Darüber hinaus sollten die Voraussetzungen für empirische Untersuchungen durch einen Überblick über die bisher entwickelten

Möglichkeiten geschaffen werden, in dem unterschiedliche Messungen ähnlicher Strukturmerkmale gegenübergestellt werden. Zuletzt kann die Möglichkeit zur Präzisierung der Kritik dadurch gegeben werden, indem die Messungen und ihre Grundlagen präzise dargestellt werden.

Die Bedeutung der Erfassung von Organisationsstrukturen für die Praxis zeigt sich anhand folgender Aspekte: Zum einen ergibt sich daraus die Möglichkeit, Aussagen über Erscheinungsformen, Einflussgrößen und Auswirkungen formaler Organisationsstrukturen (vgl. Abschnitt A 5.3.2: Der Situative Ansatz) zu treffen. Zum anderen ermöglicht die Messung des Ausprägungsgrades von Strukturdimensionen Empfehlungen für eine situations- und zielgemäße Gestaltung von Organisationsstrukturen zu geben. Darüber hinaus können die Messungen bzw. Beschreibungen der Struktur Verwendung bei organisatorischen Ist-Analysen im Zusammenhang mit Reorganisationsmaßnahmen finden.

Die praktische Verwendbarkeit von Maßen der Organisationsstruktur wird vor allem in folgenden drei Bereichen vermutet (Kubicek & Welter, 1985):

1. Die Maße sollen nach Branchen und Betriebsgrößen untergliederte Organisationsvergleiche ermöglichen. Diese können dann unter anderem eine Datenbasis für wissenschaftliche Erklärungsversuche und darüber hinaus Informationen für die Organisationsanalyse in der Praxis liefern. Voraussetzung für diese Verwendung, analog den Betriebsvergleichen anhand von Kostenanalysen, ist allerdings der Einsatz eines standardisierten Messverfahrens.
2. Ein standardisiertes Instrumentarium sollte zusätzlich eine individuelle Organisationsanalyse und -planung ermöglichen. Ein Einsatzgebiet könnte dabei beispielsweise der Vergleich von Abteilungen derselben Unternehmung sein.
3. Um die Konsequenzen getroffener Maßnahmen zu erkennen, die Stärken und Schwächen in der Organisationsstruktur und im Verhalten der Organisation zu diagnostizieren und Trends bzw. Systemveränderungen über die Zeit zu verstehen, können langfristige Organisationsanalysen bei wiederholtem Einsatz im Sinne einer Längsschnittbetrachtung dienen.

## 5.2 Der Organisationsbegriff

Es existieren unterschiedliche Organisationsbegriffe, die unterschiedlichen Fachrichtungen zuzuordnen sind.

Aus der (Organisations-) Soziologie stammt der *institutionale Organisationsbegriff*. Hier wird Organisation als Oberbegriff für Institutionen jeglicher Art angesehen. Diese Auffassung findet seinen Ausdruck in dem zugrundeliegenden Kernsatz, *die Unternehmung ist eine Organisation*.

Dem gegenüber steht der *funktionale bzw. instrumentale Organisationsbegriff*, dem die Aussage *die Unternehmung hat eine Organisation* voransteht. Diese Begriffsfassung, abgeleitet vom Verständnis aus der Betriebswirtschaftslehre, sieht die Organisation als ein künstliches System formaler Regeln zur Zielerreichung an. Dieses Verständnis impliziert die Formulierung von Erwartungen und Anforderungen an das Verhalten und die Leistung der Organisationsmitglieder sowie die Gliederung der Institution in verschiedene Subsysteme zum Zweck der Arbeitsteilung bzw. der Koordination der Subsysteme zu einem zielgerichteten Ganzen.

Ein weiteres mögliches Ordnungskonzept für den Organisationsbegriff ist die Differenzierung in die formale und die informale Organisation (Berkhoff, 1990). Dabei werden unter dem Begriff formale Organisation Aspekte wie bewusst geplantes bzw. geordnetes Handeln oder die Realisierung spezifischer Ziele subsumiert. Hier regeln festgelegte Strukturen die Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Als formelle Aspekte, die beobachtbar und rational sind und dabei strukturellen Überlegungen unterliegen, gelten Stellenbeschreibungen, die Abteilungsbildung, Kontrollspannen und Hierarchieebenen, Zweck und Ziele der Organisation, operative Pläne und Geschäftspolitik, Personalpolitik, Produktion, Wirtschaftlichkeit und Produktivitätsmaße. Diese als formal bezeichneten Aspekte von Organisationen sind allerdings nur als Teil der gesamten Aspekte einer Organisation anzusehen. Vervollständigt wird das Gesamtbild erst durch die Einbeziehung der informalen Organisation. Hinter diesem Begriff verbergen sich Aspekte wie Macht- und Einflussstrukturen, Einstellungen gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern, Interaktionsmuster und Gruppenbeziehungen, Gruppennormen, Vertrauen, Offenheit, Risikobereitschaft, indirekte Rollenerwartungen und Wertsysteme, Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse, affektive Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und Zufriedenheitsmaße. Die genannten informalen Aspekte liegen dabei

allerdings im Verborgenen, sind affektiv und unterliegen psychologischen und prozessualen Überlegungen. Eine informale Organisation entsteht in Form von sich konstituierenden Gruppen. Dabei werden nicht nur die bestehenden bzw. geplanten Gesetze und Regeln modifiziert, sondern darüber hinaus auch neue inoffizielle Normen entwickelt.

Gängige Klassifikationen von Organisationen erweisen sich als wenig zweckdienlich, da einzelne Klassen dieser Einteilungen nicht wirklich übereinstimmende Eigenschaften aufweisen bzw. nicht von anderen Klassen trennen. „Streng genommen können unsere Aussagen nur auf solche Arten von Organisationen angewendet werden, die bei diesen empirischen Untersuchungen erfasst wurden“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 27).

Als definitorische Grundlage für den Begriff Organisation soll im folgenden das Verständnis von Kieser und Kubicek (1992, S. 4) dienen: „Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen, und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“ Organisationen werden hier durch ihre elementaren Merkmale beschrieben, welche oftmals mit verschiedenen Bedeutungen belegt werden. Deshalb erfolgt nun eine Präzisierung der vorgenommenen Definition durch die Klärung des Verständnisses der einzelnen Definitionsmerkmale.

„Ein Organisationsziel ist die aus mehreren, teilweise miteinander konfligierenden Zielelementen bestehende Vorstellung über den für die Zukunft anzustrebenden Zustand der Organisation, die eine Gruppe von Organisationsmitgliedern für einen bestimmten Zeitraum u.U. gegen die Vorstellungen anderer Organisationsmitglieder durchgesetzt hat“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 10). Die zutreffenderweise als Zielbündel der Organisation bezeichneten Organisationsziele können sich beispielsweise aus ausformulierten Vorstellungen zu Gewinn, Umsatz, Marktanteilen und anderen Zielelementen zusammensetzen. Diese Zielbündel können in ihrem Verhältnis zueinander komplementär, konkurrierend, oder indifferent sein. Bei konkurrierenden (konfligierenden) Zielen ist es in der Regel notwendig, eine Prioritätsentscheidung für ein Ziel zu treffen. Normalerweise werden Organisationsziele als Zufriedenheitsniveaus formuliert, z.B. das Anstreben einer Umsatzsteigerung um 10%. Diese Form der Zielgestaltung hat zum Vorteil, dass Zielkonflikte minimiert werden und das durch diese weichere Form der Verhaltenssteuerung den Organisationsmitgliedern ein Verhaltensspielraum gelassen wird, welcher sich positiv auf die Handhabung unvorhergesehener Ereignisse auswirkt. Über diesen Aspekt hinaus erweist sich die Dauerhaftigkeit der Ziele als ein notwendiges Kriterium für die Existenz einer Organisation. Dies impliziert, dass kurzfristige Zusammenschlü-

se gleichgesinnter, z.B. beim Anschieben eines Autos mit zu geringer Batteriekraft, definitionsgemäß keine Organisation sind. Des weiteren können Ziele nur dann zu einem Zielbündel der Organisation werden, wenn sie durch einen offiziellen, formalen und legitimierten Prozess bei gleichzeitiger Akzeptanz durch die Organisationsmitglieder zu Zielen der Organisation ernannt werden. Persönliche Ziele der Organisationsmitglieder in der Organisation wie ein hohes Einkommen, Prestige, oder eine interessante Arbeit bzw. Ziele für die Organisation, wie die Steigerung des Umsatzes, können so lange nicht als Ziele der Organisation gelten, wie sie nicht wie oben beschrieben legitimiert wurden. Im Normalfall besteht keine Chancengleichheit der verschiedenen Organisationsmitglieder bei der Einflussnahme auf das offizielle Zielbündel. Satzungen und Verfassungen der Organisation regeln die Einflussmöglichkeiten der Organisationsmitglieder auf den Zielbildungsprozess, was eine Durchsetzung von ausgewählten Zielen durch die dominierende Gruppe der Organisation zur Folge hat. Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Organisationszielen zeigt sich die zentrale Funktion der Organisationsstruktur. Sie ist dafür verantwortlich, das Verhalten der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Zielerreichung zu steuern und eine dauerhafte Zielverfolgung bei einem Wechsel von Personen zu garantieren.

Als ein weiteres bedeutsames Definitionsmerkmal zur Klärung des Organisationsbegriffs erweist sich die Mitgliedschaft eines Individuums in einer Organisation. Dabei besteht diesem Verständnis zufolge kein Bezug zur Person, sondern die Mitgliedschaft bezieht sich auf bestimmte Handlungen, also die Rolle bzw. die Aufgaben eines Individuums im Unternehmen. Es sind solche Handlungen gemeint, die in einem Bezug zu den Organisationszielen stehen und für die Organisation verpflichtende Regeln aufstellen. Wenn diese Regeln von dem Handlungsträger grundsätzlich als legitim angesehen werden, so wird er zu einem Organisationsmitglied. Die Auffassung von Mitgliedschaft in dem o.g. Sinne, dass sich die Mitgliedschaft nicht auf die gesamte Persönlichkeit bezieht, hat unter anderem zweierlei Konsequenzen: Bei Wahrnehmung verschiedener Rollen ergibt sich die Möglichkeit der Mehrfachmitgliedschaft, d.h. eine gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Organisationen. So ist es keine Seltenheit, dass führende Parteifunktionäre zusätzlich gleichzeitig unterschiedliche Posten in diversen Wirtschaftsorganisationen bekleiden. Die zweite Konsequenz besteht darin, dass ein Individuum einer Organisation in mehrfacher Hinsicht zugeordnet sein kann, z.B. als Angestellter und als Miteigentümer (Aktionär), eine Möglichkeit, die in jüngster Zeit immer häufiger angewendet wird. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation im Sinne einer

Mitgliedschaft wird durch Verträge zwischen Individuen und Organisationen geregelt. Je nachdem, welches Verständnis von Mitgliedschaft zu Grunde gelegt wird, führt der Abschluss von Arbeitsverträgen, Werks- oder Dienstverträgen oder sogar von Kauf- und Kreditverträgen zu einer Mitgliedschaft. Je größer dabei der Umfang der von den Regeln betroffenen Aktivitäten und je länger die Dauer der Verpflichtungen ist, um so stärker ist die Mitgliedschaft. Dem engen Verständnis folgend, wird durch den Abschluss eines Arbeitsvertrages eine Mitgliedschaft herbeigeführt. Diese Form gilt als die intensivste der Einbindung in eine Organisation. Die Organisation, in der Regel vertreten durch die Geschäftsführung, tritt hierbei als Arbeitgeber, das Organisationsmitglied als abhängig Beschäftigter (Arbeitnehmer) auf. Ebenfalls dem engen Verständnis zuzurechnen ist die Mitgliedschaft eines Individuums nach Abschluss eines Werk- oder Dienstvertrags. Der Vertrag weist in diesem Fall einen Bezug zu konkreten Leistungen in einem begrenzten Zeitraum auf, wobei das Organisationsmitglied als freier Mitarbeiter beschäftigt ist. Im Rahmen des weiten Verständnisses von Mitgliedschaft werden zusätzlich noch die Personen als Organisationsmitglieder angesehen, die durch Kaufverträge oder Kreditverträge in Beziehung zur Organisation stehen.

Das zentrale Definitionsmerkmal im Rahmen dieses Kapitels ist die formale Organisationsstruktur. An dieser Stelle wird lediglich ein kurzer definitorischer Einstieg in diese umfassende Thematik gegeben, um bei der Bildung des Verständnisses dessen zu helfen, was unter dem Begriff Organisation verstanden wird. Im späteren Teil der Arbeit wird dann eine tiefgehende Analyse dieses Komplexes erfolgen.

Unter einer formalen Struktur verstehen wir die Menge von Regelungen für die Aktivitäten der Organisationsmitglieder, die auf am Organisationsziel orientierten Zweckmäßigkeitüberlegungen beruhen und von der Kerngruppe durch einen offiziellen Akt oder durch Duldung autorisiert sind. Diese Regeln bedürfen nicht zwangsläufig der Schriftform, sondern können auch mündlich erlassen sein. Ihr Zweck besteht einerseits in der Leistungs- bzw. Effizienzsicherung durch die Arbeitsteilung und die Koordination. Andererseits dient die Organisationsstruktur der Herrschaftssicherung durch einengende Kompetenzregelungen und Verfahrensrichtlinien zum Erhalt einer ungleichen Machtverteilung. Strukturen können auf unterschiedliche Art und Weise gebildet werden. Sie können durch explizite Festlegungen seitens der Kapitaleigner oder von ihnen beauftragter Personen, sogenannten Organisatoren, entstehen. Darüber hinaus führt eine Eini-gung auf bestimmte Vorgehensweisen seitens der Organisationsmitglieder zur Bildung von Strukturen oder sie sind das Resultat eines kollektiven Lernprozesses.

Bei der Betrachtung des Definitionsmerkmals „Aktivitäten der Organisationsmitglieder“ muss eine Unterscheidung zwischen den Aktivitäten, die auf Regeln bezogen sind und denjenigen, die von den Regeln unabhängig sind, getroffen werden. Beispiele für die auf Regeln bezogenen Aktivitäten sind Vorgaben für Arbeitsabläufe oder Verfahrensrichtlinien. Hier besteht die Funktion der Organisationsstruktur darin, die Anforderungen an die Aktivitäten zu präzisieren, um damit die entsprechenden Ziele erreichen zu können. Um die Zielerreichung steuern zu können, ist es notwendig, sowohl das regelkonforme Verhalten, als auch das regelabweichende Verhalten zu untersuchen. Die Aufgabe der Organisationstheorie besteht darin zu erklären, unter welchen Bedingungen sich welches Verhalten einstellt. Eine Vernachlässigung der von Regeln unabhängigen Aktivitäten der Organisationsmitglieder, in der Organisationstheorie als „Verhalten in Organisationen“ bezeichnet, hätte zur Folge, dass ein bedeutsamer Einflussfaktor bei der Leistungserstellung unterschlagen werden würde. Beide genannten Gruppen von Aktivitäten wirken leistungsbeeinflussend und sind somit Thema der Organisationstheorie. Ein Beispiel für die im Gegensatz zu den auf Regeln bezogenen Aktivitäten lediglich indirekt einwirkenden von Regeln unabhängigen Aktivitäten ist der private Kontakt auf Grund sozialer Beziehungen (Freundschaften, familiäre Probleme).

Das Spektrum an Fassungen des Organisationsbegriffs ist weitaus größer, als bisher dargestellt werden konnte. Definitionen und die sie konstituierenden Merkmale sind vor allem abhängig vom jeweiligen Schwerpunkt im Rahmen der Organisationstheorie. So bilden die Bausteine des ganzheitlichen Denkens die Grundlage für die Systemtheorie, die ein bedeutsames organisationstheoretisches Paradigma darstellt. Dabei wird ein System als ein dynamisches Ganzes angesehen, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt. Es besteht aus Teilen, die so miteinander verknüpft sind, dass kein Teil unabhängig ist von anderen Teilen und das Verhalten des Ganzen beeinflusst wird vom Zusammenwirken aller Teile. Zur Veranschaulichung anderer Denkweisen erfolgt nun ein Exkurs in die Systemtheorie. Die Grundlage systemischen Denkens besteht aus sieben Bausteinen (Ulrich & Probst, 1990):

#### 1. Ganzheit und Teil

Ganzheiten sind von der Umwelt abgrenzbar. Viele verschiedene Ganzheiten führen untereinander verknüpft zu einem größeren Ganzen und bilden so eine Hierarchie von Systemen. Das einzelne Ganze ist nicht etwas objektiv Gegebenes, sondern aus unterschiedlichen Perspektiven abgrenzbar. Damit ist auch das Ziel und der Zweck eines Handlungssystems nicht ‚a priori‘ gegeben.

## 2. Vernetztheit

Teile des Systems und die Systeme selbst sind untereinander verknüpft. Daraus entsteht Dynamik und Unbestimmtheit. Der Aufbau des Systems ist der Produzent jedes Systemverhaltens.

## 3. Offenheit

Es existieren nicht nur vielfältige Wechselwirkungen zwischen den Elementen innerhalb des Systems, sondern auch zwischen dem System und seiner Umwelt. Offenheit bewirkt, dass kein System völlig unabhängig ist. Systeme werden von der Umwelt beeinflusst (Zwang zum Einpassen) und nehmen ihrerseits Einfluss, um zu überleben.

## 4. Komplexität

Soziale Systeme können außerordentlich viele Verhaltensweisen produzieren. Es existieren Grenzen des exakten Wissenkönnens, des Prognostizierens und des Planens.

## 5. Ordnung

Es besteht eine erkennbare Ordnung trotz der hohen Komplexität. Dies äußert sich in Verhaltensmustern auf Grund von Regeln. Diese Verhaltensmuster sind oftmals kein Resultat bewusster Gestaltung, sondern bestimmter Wechselwirkungen. Ordnungsmuster sind nicht allein auf den Organisator/Planer zurückzuführen.

## 6. Lenkung

Darunter versteht man die Fähigkeit von Systemen, sich selbst unter Kontrolle zu halten und bestimmte Zustände und Prozesse anderen vorzuziehen. Man spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Systeme gelenkt sind. Lenkungsmechanismen entstehen einerseits in einem dynamischen System im Laufe des Zusammenwirkens der Teile von selbst oder werden andererseits vom Menschen bewusst geschaffen.

## 7. Entwicklung

Soziale Systeme können lernen und ihre Lernfähigkeit verbessern. Sie können ihre Ziele, Strukturen und Verhaltensweisen im Laufe der Zeit ändern.

Ein die Systemtheorie besonders deutlich charakterisierendes Merkmal ist das sogenannte Komplexitätsgefälle. Die überlebensnotwendige Abgrenzung eines Systems von der komplexen Umwelt erfolgt durch die Bildung einer Differenz, der sogenannten Leit-Differenz. Der Bestand einer Organisation bzw. eines Systems erfolgt nunmehr durch das Aufrechterhalten dieser variablen Differenz. Weiterhin besonders charakteristisch für die Sichtweise von Organisationen als Systeme ist das permanente Problem des Bestandserhalts. Es kann nicht durch einmalige Grenzziehung erledigt werden, da die

komplexe Umwelt aus unüberschaubar vielen Elementen und Verknüpfungen besteht - man spricht hierbei von Vernetztheit - und deshalb nur in Ausschnitten durchdringbar ist. Dies hat zur Folge, dass stets mit unvorhersehbaren Ereignissen und unentdeckten Systemkomponenten in einer komplexen Umwelt gerechnet werden muss.

Dem hier angesiedelten Forschungsschwerpunkt ist die Sichtweise der Systemtheorie allerdings nicht weiter dienlich. Zur Analyse von Organisationsstrukturen bietet sich vielmehr die situative Denkweise an. Dafür bildet die oben eingeführte Definition der Organisation mit den sie konstituierenden Merkmalen die Basis.

### **5.3 Der Situative Ansatz in der Organisationstheorie**

#### 5.3.1 Klassische organisationstheoretische Ansätze

Die Untersuchung der Perspektiven und der konkreteren Bestimmungen von Organisationsstrukturen erfolgt anhand dreier, als klassisch bezeichneter organisationstheoretischer Ansätze.

Zunächst erfolgt eine Analyse des Bürokratieansatzes (Weber, 1956). Dabei erweist sich die Darstellung der Organisation als Herrschaftsform als zentral und das grundlegende Problem ist die Legitimation dieser Herrschaft.

Auf der Basis des *Scientific Management* (Taylor, 1911, 1995) anzusiedeln ist der Ansatz der Managementlehre (u.a. Fayol, 1919) und betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (u.a. Kosiol, 1962). Ihrer Sichtweise zufolge stellt sich die Organisation als Aufgabenerfüllungssystem dar. Das grundlegende Problem, an dem anzusetzen ist, ist das technisch-ökonomisch-effiziente Funktionieren der Organisation.

Eine völlig andere Sichtweise, nämlich die der Organisation als Interaktions- und Verhaltenssystem, haben die Vertreter (u.a. Argyris, 1957, 1964; McGregor, 1960, 1970) des Human-Relations-Ansatzes und der neueren motivationstheoretischen Ansätze. Hier wird das Augenmerk auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitglieder im Verhältnis zu deren Produktivität gerichtet.

#### *Der Bürokratieansatz*

Max Webers Bürokratieansatz ist nicht nur ein Meilenstein in der Historie der Organisationstheorie und bis heute die Grundlage für die Analyse formaler Organisationsstrukturen, sondern er gilt als erster wissenschaftlicher organisationstheoretischer Ansatz überhaupt. In Webers Hauptwerk *Wirtschaft und Gesellschaft* (1956) wird die gesamte his-

torische Entwicklung im Zusammenhang mit staatlicher Verwaltung bis zum 20. Jahrhundert aufgearbeitet. Dabei wird an die Entwicklung der Organisation staatlicher Verwaltung in der Geschichte Chinas, Ägyptens, Griechenlands und des Mittelalters angeknüpft. Das gestiegene Interesse an diesem Themenkomplex kann anhand der Entstehung der modernen staatlichen Verwaltung in allen Ländern (Berufsbeamtentum, bürokratischer Verwaltungsapparat) begründet werden.

Das Erkenntnisinteresse bei seiner Arbeit lag vor allem in einer historisch vergleichenden Analyse gesellschaftlicher Ordnungs- und Herrschaftsformen und in einer Analyse der Machtstrukturen bzw. des Herrschaftsverhältnisses innerhalb von Verwaltungsorganisationen.

Weber identifizierte im Rahmen seiner Untersuchungen drei verschiedene Formen legitimer Herrschaft, die legale, die traditionale und die charismatische Herrschaft. Die traditionale Herrschaft mit dem ihr zugehörigen traditionellen Charakter basiert auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit der von je her geltenden Traditionen und der zur Herrschaft Berufenen. Der Charakter der charismatischen Herrschaft besteht in der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit, Heldenhaftigkeit, Vorbildhaftigkeit einer Person bzw. der durch sie geschaffenen Ordnung.

Der Bürokratie zu Grunde liegend und dadurch für die Analyse von Organisationsstrukturen bedeutsam ist die legale Herrschaft. Sie weist einen rationalen Charakter auf und basiert auf dem Glauben an die Legalität der gesetzten Ordnung. In Webers Terminologie ist das Gehorchen der „Genossen“ aufgrund der dem Führer zugewiesenen rational abgegrenzten sachlichen Zuständigkeit das zentrale Merkmal rationaler Herrschaft im bürokratischen Verwaltungsstab. Konkret äußert sich dieses Verständnis bürokratischer Verwaltung in folgenden Aspekten:

- Kontinuierlicher regelgebundener Betrieb von Amtsgeschäften
- Abgegrenzter Bereich von Leistungspflichten, mit dem Zuordnen der dafür erforderlichen Befehlsgewalten; Abgrenzung der Zwangsmittel samt Voraussetzung ihrer Anwendung
- Das Prinzip der Amtshierarchie:
  - Ordnung fester Kontroll- und Aufsichtsbehörden, innerhalb derer jede Stelle das Recht besitzt, sich als nachgeordnete bei der vorgesetzten Stelle zu beschweren oder zu berufen
  - Es gibt Regeln, nach denen verfahren wird

- Totale Unabhängigkeit des Verwaltungsstabes von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln (Trennung des Amtsvermögens vom Privatvermögen = Rationalitätsfall)
- Aktenmäßigkeit der Verwaltung:
  - schriftliche Fixierung der Anträge und endgültiger Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art
- Fachqualifikation: durch Prüfung und mittels Diplom angestellt.
- Geld: feste Gehälter, zumeist mit Pensionsberechtigung
  - u.U. kündbar von Seiten des Herrn, stets jedoch kündbar seitens des Beamten
  - Gehalt ist abgestuft nach Rang und Verantwortungsgrad
- Aufrücken in der Hierarchie nach Alter und/oder Leistung.
- Amtdisziplin:
  - strenge und einheitliche Kontrolle.
- Legale Herrschaft, Monokratie (im Gegensatz zur Kollegialität):
  - nur den sachlichen Amtspflichten gehorchen
  - feste Amtshierarchie; feste Amtskompetenzen aufgrund der Fachqualifikation; feste Gehälter; Amt als Hauptberuf, feste Laufbahn (Aufrücken nach Alter/Amtsleistung/beiden Kriterien, in jedem Fall vom Urteil des Vorgesetzten abhängig; unterliegt einer festen Amtdisziplin und -kontrolle)

Weber unterscheidet bei seinen Ausführungen zwischen Merkmalen, die eine vollkommene Bürokratie auszeichnen und strukturellen Elementen, die der reinen Bürokratisierung entgegenstehen.

Die reinen Bürokratien bzw. bürokratisch verwalteten Organisationen sind laut Weber durch die vier strukturellen Aspekte Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Amtsführung bzw. Aufgabenerfüllung und Aktenmäßigkeit charakterisiert:

#### 1. Arbeitsteilung

Die feste Verteilung der für die Zwecke des bürokratisch beherrschten Gebildes erforderlichen regelmäßigen Tätigkeiten als amtliche Pflichten heißt Arbeitsteilung. Im einzelnen verbergen sich dahinter folgende Elemente: Ein wichtiges Charakteristikum ist das Konzept der Stelle. Eine Stelle beinhaltet feste Zuständigkeiten der Mitglieder, die Kompetenzen genannt werden. Daraus ergibt sich ein sachlich abgegrenzter Bereich von Leistungspflichten. Des weiteren existiert eine Befehlsgewalt zur Erfüllung dieser

Pflichten und eine generelle und personenunabhängige Festlegung der Kompetenzen durch Regeln. Die Passung von Stelle und Mitglied wird dadurch erreicht, dass Personen eingestellt werden, die für ein vorgegebenes Aufgabengebiet geeignet erscheinen. Hinter dem Aspekt der Arbeitsteilung steht die Schaffung einer Struktur, in der es zum Austausch von Mitgliedern kommen kann, ohne die Struktur ändern zu müssen.

## 2. Amtshierarchie

Unter dem Begriff Amtshierarchie subsumiert Weber ein fest geordnetes System von Über- und Unterordnung unter Beaufsichtigung der Unteren durch die Oberen. In der reinen Bürokratie wird die bestmögliche Abstimmung zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen auf folgende Art erreicht: Die Kompetenzen werden in vertikaler Sicht abgegrenzt, die Befehlsgewalten fest verteilt (d.h. nur bestimmte obere Instanzen gelten für bestimmte untere Instanzen) und die Zwangsmittel begrenzt. Dies wiederum geschieht durch Regeln und durch das Einschalten der nächsthöheren Instanz bei Konflikten zwischen Aufgabenbereichen oder beim Überschreiten von Kompetenzen bei einzelnen Aufgaben. Somit bestehen zwei Formen des hierarchischen Instanzenweges. Zum einen gibt es den Befehlsweg, der von oben nach unten führt, zum anderen den Apellationsweg für Berufung und Beschwerden, der von unten nach oben gerichtet ist. Hinter dem Strukturmerkmal der Amtshierarchie steht die Annahme, dass höhere Instanzen Konflikte und Sachprobleme besser lösen können, weil sie einen größeren Bereich überblicken und über höhere Qualifikationen verfügen.

## 3. Amtsführung bzw. Aufgabenerfüllung

Der dritte Aspekt, der eine reine Bürokratie auszeichnet, wird als Amtsführung bzw. Aufgabenerfüllung bezeichnet. Er erfolgt nach generellen, relativ festen, relativ erschöpfenden und erlernbaren Regeln in Form technischer Regeln oder Normen. Dabei wird auf drei Bereiche Bezug genommen: Dazu gehören zunächst die zu erzielenden Erfolge und des weiteren die Festlegung von Kompetenzen und Verfahren zur individuellen Aufgabenerfüllung. Der letzte Bereich ist der Dienstweg, also die Regelungen darüber, wer mit wem kommunizieren darf oder muss. Die Anwendung der Regeln erfolgt entweder durch Normen, die festgelegt werden, oder durch die Abwägung von Zielen und Mitteln.

## 4. Aktenmäßigkeit

Als letztes Element reiner Bürokratie ist noch die Aktenmäßigkeit aller Vorgänge zu nennen. Dazu gehört die Regelung der Struktur der Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern, welche schriftlich in Form von Briefen, Formularen, Aktennotizen,

o.ä. über den Dienstweg zu erfolgen hat. Darüber hinaus bezieht sich die Aktenmäßigkeit auf Überlegungen und getroffene Entscheidungen, die schriftlich festgehalten werden sollen. Das dient letztendlich dazu, die Kontrollierbarkeit der Maßnahmen sicher zu stellen und durch erstellte Akten den kontinuierlichen Fortlauf der Geschäfte bei einem Wechsel der Amtsinhaber zu gewährleisten.

Bei der Analyse von Verwaltungsorganisationen identifizierte Weber außerdem vier strukturelle Elemente, die der reinen Bürokratisierung, wie sie soeben beschrieben wurde, entgegenstehen. Bei diesen Elementen handelt es sich um Ergänzungen bzw. Modifikationen des reinen Typs, der bürokratisch-monokratisch aufgebaut ist, also durch eine einzige Person geleitet wird.

Eine mögliche Modifikation dessen, was Weber als reine Bürokratie bezeichnet, wurde in der Existenz sogenannter kollegialer Behörden gesehen. Dahinter verbirgt sich die Substitution der der Organisation als Leiter vorstehenden Person durch unterschiedliche Arten von Kollegien. Dieser Austausch an der Spitze der Verwaltung birgt allerdings die Gefahr des Verlustes an Schnelligkeit und Eindeutigkeit bei den anfallenden Verwaltungsaktivitäten in sich. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass es zu instabilen Meinungskompromissen innerhalb der Gremien kommt.

Eine Ergänzung zur reinen Bürokratie stellt die Schaffung einer Kontrollbehörde neben der bürokratischen Hierarchie dar. Diese als Gewaltenteilung bezeichnete Einrichtung dient dem Überprüfen der „Innehaltung der Satzung“.

Während in der rein bürokratischen Struktur die Mitarbeiter der Verwaltung durch die Herrschenden ernannt werden, wird in einer modifizierten Bürokratieform eine Wahl von Beamten eingeführt. Dies hat zur Folge, dass der Wahlbeamte unabhängig gegenüber Anweisungen von Vorgesetzten wird, „da er dem Befehl seinen Wahlauftrag entgegenhalten kann“ (Kieser & Kubicek, 1978a, S. 95).

Eine tiefgreifende Veränderung der reinen Bürokratie besteht in der *herrschaftsfremden Verbandsverwaltung*, durch welche die Herrschaft verringert werden soll. In diesem Fall erfolgt die Wahl der Verwaltungsleiter nur für kurze Zeit. Die Beamten sind mit konkreten und nicht mit generellen Kompetenzen ausgestattet und es herrscht eine strenge Rechenschaftspflicht des Verwaltungsstabes gegenüber der Mitgliederversammlung.

Bei der allgemeinen Beurteilung des Bürokratieansatzes gelangt man nach Betrachtung der kennzeichnenden Merkmale zu einem ambivalenten Ergebnis. Als positiven Aspekt, zumindest aus Sicht der Kapitaleigner, ist u.a. die überlegene Perfektion der Bürokratie

zu nennen. Dazu gehört eine billigere Verwaltung durch die zu Grunde liegende Arbeitsteilung und eine leistungsfähigere Verwaltung durch die straffe Führung, Sachlichkeit und Regelmäßigkeit. Zusätzlich erlaubt es diese Form der Verwaltung, den Erfolg zu berechnen. Auch dieser Gesichtspunkt erscheint vor allem aus Sicht der Herrschenden wünschenswert. Den eingeschränkt positiven Aspekten der reinen Bürokratie stehen gleichermaßen kritische Aspekte gegenüber. So weist dieser Strukturtyp Beharrungstendenzen und Tendenzen zur Verselbständigung der Bürokratie auf. Dies äußert sich darin, dass oftmals den Strukturen eine größere Beachtung geschenkt wird, als den originären Zielen, nach denen die Struktur ausgerichtet werden soll. Ebenso besteht eine Gefahr der bürokratischen Verwaltung darin, für jeden zu arbeiten, der sich der Herrschaft über sie bemächtigt hat. Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Ausübung der Tätigkeit der Mitglieder. Bei der in der Bürokratie grundlegenden Forderung nach Sachlichkeit und Behandlung ohne Rücksicht auf die Person kann es zu einem inneren Konflikt für die Beamten kommen, die sich im Gegensatz dazu am Schicksal Einzelner zu orientieren wünschen. Für die Beamten als Mitglieder einer bürokratisch strukturierten Organisation ergeben sich noch weitere Schwierigkeiten. Eine bedeutsame besteht in ihrer Abhängigkeit von der Bürokratie und ihrem Leiter. Dieser Tatbestand wirkt sich auf so beruflich zentrale Aspekte wie Einstellung, Erlangung eines Amtes und Aufstieg innerhalb der Hierarchie aus.

Das besondere Interesse im Rahmen dieser Arbeit bei der Bewertung des Bürokratieansatzes gilt seinem Erkenntnisfortschritt und seiner Aussagekraft im Hinblick auf strukturelle Aussagen. Die Analyse von Organisationsstrukturen hat große Fortschritte gemacht: Die Beschreibung von Organisationsstrukturen wurde um typische Ausprägungen der formalen Struktur erweitert. Es bleibt festzuhalten, dass Webers Ansatz als Grundlage annähernd sämtlicher, heute oftmals als eigenständig geltender, organisationstheoretischer Ansätze gilt. So bildet er auch für viele bekannte Untersuchungen, z.B. für die Studien der Aston-Gruppe, und Messinstrumente die begriffliche und inhaltliche Basis. Die Schwierigkeit des Ansatzes unter dem Gesichtspunkt der Leistungsfähigkeit in Hinblick auf strukturelle Aussagen besteht in der Definition der vier Struktureigenschaften als Konstante und nicht als Variable. Dieses Manko zieht zweierlei Konsequenzen nach sich:

- 1) Der Ansatz erweist sich als unzureichend zur Feststellung von Unterschieden zwischen Organisationsstrukturen. Durch ihn kann lediglich die Frage beantwortet werden, ob eine bürokratische Struktur vorliegt oder nicht. Eine Erklärung gradueller Unterschiede ist somit nicht möglich.
- 2) Das Verhalten der Organisationsmitglieder in diesem Ansatz ist nur abhängig von dem Umstand, dass sie in einer Organisationsstruktur arbeiten. Bedeutsam wären in diesem Zusammenhang Aussagen über die spezifischen Ausprägungen der Struktur.

Aus diesen Einschränkungen ergibt sich die Forderung nach der Überführung einiger als konstant angesehener Merkmale in Variable, damit der Ansatz für Aussagen in Zusammenhang mit der Struktur genutzt werden kann.

Bei der Auswahl an positiven und negativen Aspekten im Rahmen einer Beurteilung der reinen Bürokratie, darf nicht der Fehler gemacht werden, Webers Aussagen als empirische Beschreibungen zu verstehen oder ihm sogar eine die Bürokratie unterstützende Intention zu unterstellen. Vielmehr scheint folgende Sichtweise angebracht (Kieser & Kubicek, 1978a:

(...), dass die von Weber gewählte Methode (...) zu einer Argumentation auf einem relativ allgemeinen Niveau geführt hat, die der Verständnisförderung und Kritik stärker dienen als der Erfüllung der Funktionen der Erklärung, Prognose und Gestaltung. (...). Vor allem durch seine kritische Analyse der Entstehungsbedingungen und der Auswirkungen der Bürokratie auf die Organisationsmitglieder und die Gesellschaft sowie durch seinen breiten gesellschaftstheoretischen Ansatz unterscheidet sich Webers Arbeit von der anglo-amerikanischen Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die heute allzu oft in einem Atemzug mit dem Bürokratieansatz genannt werden. (S. 110)

Durch Fehlinterpretationen dessen, was Weber mit seiner Arbeit beabsichtigte, kam es zu einer Kritik, die einerseits Weber nicht gerecht wurde, andererseits die Organisationstheorie auf Basis seines Ansatzes positiv vorantrieb. Für die Entstehung dieser organisationstheoretischen Ansätze, die z.T. im weiteren Verlauf der Arbeit thematisiert werden, sind drei Hauptargumente zu nennen (Kieser & Kubicek, 1978a):

- 1) Bürokratische Organisationen weisen in der Realität vielfältige Variationen auf und können daher durch einen Einheitstyp nicht treffend charakterisiert werden.
- 2) Die bürokratische Organisationsform ist nur unter bestimmten Bedingungen technisch effizient; Webers Effizienzhypothese muss daher situativ relativiert werden.
- 3) Jede bürokratische Organisation hat auch dysfunktionale Wirkungen, die ihre technische Effizienz beeinträchtigen.

*Das Scientific Management, der Ansatz der Managementlehre und der Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre*

Annähernd zur gleichen Zeit wie das Bürokratiemodell von Weber entstand der Ansatz der Managementlehre. Im Gegensatz zu Webers Bezug zur staatlichen Verwaltung standen hier die Probleme privatwirtschaftlicher Betriebe im Mittelpunkt des Interesses. Gründe für die Entstehung von Problemen im privatwirtschaftlichen Sektor wurden in der zunehmenden Komplexität im Zuge der industriellen Revolution, im Anwachsen der Verwaltungsprobleme in Unternehmungen durch Erhöhung der Betriebsgrößen und im zu verzeichnenden Trend zur Massenfertigung gesehen. Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Schulen ist im Forschungsschwerpunkt zu sehen. Der Fokus der Managementlehre ist auf eine Anwendungsorientierung gerichtet, während im Bürokratieansatz eher gesellschaftliche Entwicklungen analysiert wurden. So sollten die Erkenntnisse der Managementlehre den Managern aufzeigen, wie Betriebe effizient zu führen sind und wie effiziente Organisationsstrukturen auszusehen haben.

Das Konzept des *Scientific Management* (Taylor, 1911, 1995) gilt als Grundlage und Vorläufer der Management- und Organisationslehre. Das *Scientific Management* stellt eine Art Gegenentwurf zu der bis dato üblichen Praxis des *ad-hoc-Management* dar, in dem organisationale Probleme ungeplant und spontan gelöst wurden und die Gestaltung der Arbeitsplätze jeglicher Standards entbehrte. Das Konzept der Spezialisierung und Standardisierung des *Scientific Management* wurde mit einer zweiseitigen Zielsetzung entwickelt. Einerseits sollte es eine Steigerung der Produktivität der Arbeiter bewirken, andererseits eine Verbesserung der Effizienz des Managements durch ein System von Regeln, Prinzipien und ausgearbeiteten Verfahren herbeiführen.

Taylor, der Vater der Vereinheitlichung (Battmann, 1997), glaubte, durch ein systematisches Studium von Arbeitsprozessen und physisch möglicher Arbeitsleistungen durch Zeitmessungen, Bewegungsstudien, u.ä., den „one-best-way“ der Arbeitsausführung einer spezifischen Tätigkeit eruieren zu können. Da er die Ergebnisse seiner Studien als Gesetze ansah, glaubte er, sie würden sowohl vom Arbeiter als auch vom Management ob ihrer wissenschaftlichen Unbestreitbarkeit konsensual akzeptiert werden. Die zentralen, das Modell des *Scientific Management* konstituierenden, Prämissen sind (Battmann, 1997):

1. Produktivität: Die Unternehmung ist auf das betriebswirtschaftliche Effizienzziel der Produktivität auszurichten.
2. Wissenschaftliches Studium der Abläufe: Alle technischen und menschlichen Beiträge zur Erreichung dieses Ziels sind zu isolieren, quantifizieren und, soweit wie möglich, in gesetzmäßige Beziehung zu setzen.
3. Gestaltung unter dem Prinzip „des besten Weges“: Die Abläufe sind so zu gestalten, dass die (unter 2.) ermittelten Beiträge das (unter 1.) umrissene Effizienzziel maximieren.

Hinter Taylors Vorgehensweise steht die Annahme, dass es eine Analogie zwischen der Gestaltung menschlicher Arbeit und der von Maschinen gibt. Anhand akribischer Studien und Experimente in Betrieben war Taylor bemüht, seiner Arbeit eine wissenschaftliche Fundierung zu geben. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sollten die optimale Art und Weise der Durchführung einer spezifischen Arbeitshandlung erbringen. Die Kennzeichen dieses „one-best-way“ bestehen in der Minimierung des Kräfteinsatzes, der Eliminierung sogenannter „toter“ Zeiten und der Aufstellung von Richtwerten für zumutbare Leistungen. Ein zentrales Ergebnis seiner Forschung besteht in der Ermittlung dreier Determinanten zur Maximierung der Produktivität. Ein wichtiger Schritt ist dabei die Aufspaltung der Gesamtaufgabe in viele Teilaufgaben. Die zweite Maßnahme zur Optimierung wurde in der Entlastung des Arbeiters von allen vorbereitenden und planenden Tätigkeiten gesehen. Diese Tätigkeiten werden nunmehr von speziell ausgebildeten Personen übernommen. Zuletzt dient noch die Einführung eines leistungsorientierten Lohnsystems im Sinne eines Stücklohns der Produktivitätsmaximierung. Ein Teil der Auswirkungen des auch als *Taylorismus* bezeichneten Systems, das seinen stärksten Ausprägungsgrad in der Fließfertigung der Ford-Werke erreichte, bestand in dem bemerkenswerten wirtschaftlichen Erfolg, den es erzielen konnte. Des weiteren schaffte Taylor den Transfer des Konzepts von der Fertigung auf Verwaltungstätigkeiten, wel-

ches als Funktionsmeistersystem bezeichnet wird. Bei der Bewertung der Taylorschen Konzeption unter Einbeziehung seiner jahrzehntelangen Auswirkungen liegt der Schluss nahe, ihr eine auf die Interessen der Unternehmer zugeschnittene Zielrichtung zu unterstellen. Eine Optimierung der Produktivität, die eine Maximierung der Unternehmensgewinne zur Folge hat, mit einer zeitgleichen Simplifizierung vor allem der ausführenden Tätigkeiten inklusive den dazugehörigen Folgen lässt aus heutiger Sicht kaum eine andere Bewertung zu. Die Kritik an Taylors *Scientific Management* bezieht sich allerdings stets mehr auf Details, als auf das Modell insgesamt (Locke, 1982; Rose, 1975; Volpert, 1975): Vertreter des Human-Relations-Ansatzes verweisen auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung sozialer Merkmale des Arbeitens. Lewin (1920) kritisiert, dass die vom geeignetsten verfügbaren Arbeiter erbrachten Leistungen zum Standard erhoben werden und bemängelt, dass die Arbeitsinhalte durch die weitgehende Arbeitsteilung reduziert werden. Myers (1926) bezweifelt wegen der geistigen und körperlichen Unterschiede zwischen Arbeitern die Existenz eines „besten Weges“. Die geringfügige Kritik am Gesamtkonzept wird darauf zurückgeführt (Battmann, 1997), dass Taylors Modell eines des konsequenten rationalen Handelns ist. Der Mensch ist dabei zwangsläufig Teil und Objekt der übergreifenden Rationalität einer betriebswirtschaftliche Effizienzziele anstrebenden Organisation.

Der eigentliche politische Hintergrund und das originäre Interesse Taylors führt allerdings nicht zu einer einseitigen Beurteilung des *Scientific Management*. Ein Grundgedanke bestand vielmehr darin, einen neuen Ansatz zur Lösung des Konfliktes zwischen Arbeit und Kapital zu entwickeln. Der ökonomische Zuwachs sollte sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite dienen. Hinter dieser Einstellung stand dementsprechend folgende Formel: wissenschaftliche Arbeitsgestaltung = höhere Produktivität = höhere Löhne und höhere Gewinne = mehr Freiheit für alle. Über diesen wirtschaftlichen Aspekt hinaus sollte das ausgetüftelte Konzept die Position der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern verbessern. So sollte die Willkür der Unternehmer durch feste, objektive Regeln und gesicherte Richtgrößen für eine zumutbare Arbeitsbelastung und einen gerechten Lohn ersetzt werden. In einer ersten Reaktion kam es zu erheblichen Widerständen seitens der Unternehmer und der Gewerkschaften, weil sie ihren Machteinfluss gefährdet sahen. Nach dieser ersten Phase besannen sich die Unternehmer und reagierten auf eine Weise, die nicht im Sinne des ursprünglichen Taylorschen Systems war und zu einer kritischen Bewertung des *Taylorismus* führt. Die Vorgehensweise der Unternehmer bestand darin, die Vorteile, die das Taylorsche Konzept ihnen

erbrachte, zu nutzen, ohne dabei die damit für sie verbunden Einschränkungen zu übernehmen.

Die bei manchen anfangs vorhandene Hoffnung, sowohl zur Produktivität als auch zu *happiness and wellbeing of workers of all classes* [Hervorhebung v. Verf.] beitragen zu können, zerschlug sich in der betrieblichen Praxis jedoch schnell (...). [Das Aufbegehren der ersten Industriepsychologen] gegen das Postulat der Produktivität führte schnell zur Abdrängung in den Bereich des *Human Resource Management* [Hervorhebung v. Verf.]. Die betriebliche Organisation blieb den Ingenieuren und Ökonomen vorbehalten. (Battmann, 1997, S. 95)

Betrachtet man die langfristigen Auswirkungen des *Scientific Management*, so ist zu konstatieren, dass sich seine organisatorischen Vorschläge in allen industriellen Organisationen bis zum heutigen Zeitpunkt in unterschiedlich starker Ausprägung etabliert haben. Dies ist beispielsweise daran zu erkennen, dass es in Wirtschaftsunternehmen zu einer Einrichtung spezieller Stellen für einzelne Bereiche wie Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Fertigungsplanung u.v.m. gekommen ist. Die ursprüngliche Auslösung einer Spezialisierungs- und Standardisierungseuphorie nach der Formel „höhere Spezialisierung + höhere Standardisierung = höhere Produktivität“ findet in dieser Form nicht mehr den Anklang früherer Jahrzehnte, da dysfunktionale Auswirkungen nicht ignoriert werden konnten.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des *Scientific Management* entwickelte sich im organisationalen Zusammenhang zunächst die anglo-amerikanische Managementlehre. Ihr Augenmerk, wie auch das der aus Deutschland stammenden betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, galt der Entwicklung von Regeln für die Strukturierung der in Wirtschaftsunternehmen anfallenden Verwaltungstätigkeiten. Die Notwendigkeit zur Bildung dieser Regeln entstand durch den Anstieg an Angestellten bzw. durch zunehmende Größe und Komplexität der Organisationen. Bezeichnend für die Managementlehre ist vor allem die Aufstellung von Managementprinzipien, die Gültigkeit für alle Organisationen beanspruchen. Es handelt sich dabei um Prinzipien für eine rationale Arbeitsorganisation, mit deren Hilfe u.a. Führungs- und Verwaltungsaufgaben lehrbar gemacht werden sollen. Im Gegensatz zu Taylors *Scientific Management* wird im Rahmen der Managementlehre nicht Bezug auf den Fertigungs-, sondern auf den Verwaltungsbe-

reich genommen. Außerdem konnte eine Umorientierung in den Methoden verzeichnet werden. Wurde in Taylors Studien noch eine systematische Datensammlung auf Basis quantitativer Experimente betrieben, bildet in der Managementlehre die persönliche Erfahrung die Grundlage zur Konstruktion der Managementprinzipien. Analog zum *Scientific Management* bleibt die ingenieurmäßige Einstellung zur Gestaltung von Organisationen allerdings auch in der Managementlehre beibehalten. Weiterhin werden die zu erfüllenden Teilaufgaben unter Abstraktion aller personeller Aspekte bestimmt sowie die weiteren Regelungen für die Koordination der arbeitsteiligen Erfüllung der Gesamtaufgabe festgelegt. Hinter diesen, die Managementlehre charakterisierenden Aspekten, steht vor allem die Arbeit von Fayol, der als ihr Begründer bezeichnet werden kann. Die inhaltliche und methodische Basis legt er mit der Entwicklung seines Systems für betriebliche Verwaltung bzw. für das Management von Betrieben unter Formulierung von 14 Prinzipien (1919, 1929):

- Arbeitsteilung, Autorität, Disziplin, Einheit der Auftragserteilung, Einheit der Leitung, Unterordnung des Einzelinteresses unter das Allgemeininteresse, gerechte Entlohnung, Zentralisation, hierarchische Organisation, Ordnung, ausgleichende Gerechtigkeit, Firmentreue der Mitarbeiter, Initiative, Gemeinschaftsgeist

In der Tradition der 14 Prinzipien Fayols entwickelten Gulick und Urwick (1937) sieben Hauptfunktionen von Managern:

- Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Führung, Koordination, Berichten, Budgetieren

Diesem Konzept, das ebenfalls der Managementlehre zuzurechnen ist, liegen detaillierte Vorstellungen über eine effiziente Betriebsführung zu Grunde. In einer abschließenden Betrachtung der Vorgehensweise im Rahmen der Managementlehre lassen sich weitere Eckpfeiler identifizieren. Neben den in den Prinzipien integrierten Erfahrungsregeln hatte es sich die Managementlehre zur Aufgabe gemacht, auf Alternativen des Organisierens hinzuweisen, die der Praktiker nach eigenem Ermessen einsetzen konnte. Allerdings handelt es sich bei diesem Charakteristikum der Managementlehre um einen stark kritisierten Aspekt. Die Kritiker (Beensen, 1969; Child, 1970; Schweitzer, 1967; Simon, 1958) erheben den Vorwurf, dass die Gestaltungsaussagen vage, inhaltsleer und widersprüchlich sind (Kieser & Kubicek, 1978a) und dass außerdem keinerlei Hinweise existieren, unter welchen Bedingungen welche Möglichkeiten sich als sinnvoll erweisen könnten.

Zuletzt wird noch im Zusammenhang mit der Organisationsplanung eine generelle Vorgehensweise veranschlagt, die aus folgenden Schritten besteht:

- (1) Bestimmung der zu erfüllenden Teilaufgaben unter Abstraktion aller personeller Aspekte plus Zusammenfassung dieser Teilaufgaben zu Einheiten
- (2) Übertragung derselben an bestimmte Personen
- (3) Festlegung weiterer Regelungen für die Koordination der arbeitsteiligen Erfüllung der Gesamtaufgabe

In enger Anlehnung an die anglo-amerikanische Managementlehre entstand in den 30er Jahren die betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Die Vertreter dieser Schule arbeiteten mit den elementaren Erkenntnissen der Managementlehre und entwickelten die Alternativen des Organisierens und die konkreten Vorgehensweisen bei der Organisationsplanung weiter. Das weitreichendste System der Organisationslehre schuf Kosiol (1962), in welchem der ökonomische Aspekt als das ausschließliche, spezifische Erkenntnisobjekt betrachtet wird: „Die andersgeartete soziologische Betrachtungsweise und die psychologische Problematik der interpersonalen Beziehungen werden dabei ausgeklammert“ (Kosiol, 1962, S. 5). Diese zentrale Aussage wird auch als Grundthese oder Paradigma der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre bezeichnet. Das bedeutet nicht, dass nicht auch andere Einflussfaktoren auf organisatorische Gestaltungsentscheidungen über das Ziel der ökonomischen Maximierung hinaus gesehen werden, allerdings finden diese keine Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise.

In Kosiols System steht die sogenannte Aufgabenanalyse, die der Vorbereitung der eigentlichen Gestaltungsaufgabe dient, an erster Stelle. Hierbei erfolgt eine Identifizierung von Teilaufgaben der Gesamtaufgabe nach fünf verschiedenen Kriterien:

1. Verrichtung: Welche Kriterien impliziert die Gesamtaufgabe?
2. Objekt: An welchen Objekten müssen Verrichtungen vorgenommen werden?
3. Rang: Inwieweit beinhaltet die Gesamtaufgabe Entscheidungs- und Leitungsaufgaben?
4. Phase: Inwieweit bedingt die Gesamtaufgabe Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben?
5. Zweckbeziehung: Inwieweit fallen indirekte Aufgaben (Verwaltungsaufgaben) an?

Unter Zuhilfenahme der gleichen Kriterien erfolgt anschließend die Aufgabensynthese. In ihr werden die identifizierten Teilaufgaben zu Stellen zusammengefasst. Als Stelle

wird das auf die Kapazität eines Aufgabenträgers zugeschnittene Aufgabengesamt bezeichnet. Die in der Aufgabenanalyse und -synthese angewandten Kriterien werden auch Kriterien der Gestaltung genannt, da durch sie die Definition eines Möglichkeitsraums erfolgen kann. Dahinter verbirgt sich eine zentrale Einstellung der Vertreter der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre: Unverbindliche Möglichkeitsanalysen, das Aufzeigen von Gestaltungsalternativen bei der Stellen- oder Abteilungsbildung, die Darstellung von Möglichkeiten des praktischen Organisierens und das Anbieten von Entscheidungshilfen genießen Priorität vor konkreten Empfehlungen.

Beim Aufzeigen genereller Vor- und Nachteile der verschiedenen Grundformen wird auf Gestaltungsalternativen zur Stellenbildung hingewiesen. In bezug auf die Gestaltungskriterien Verrichtung und Objekt wird bei der Bildung einzelner Stellen zwischen der Verrichtungszentralisation und der Objektzentralisation unterschieden. Bei der Verrichtungszentralisation handelt es sich um eine Spezialisierung nach dem Kriterium Verrichtung. Beispiele für Verrichtungen sind Sägearbeiten, Hobelarbeiten, Leimarbeiten oder Lackierarbeiten. Die Stelle wird dabei nach dem Prinzip „gleiche Verrichtung an unterschiedlichen Objekten“ konzipiert. Die Gestaltungsalternative zur Verrichtungszentralisation bei der Stellenbildung heißt Objektzentralisation. Analog erfolgt hier eine Spezialisierung nach dem Kriterium Objekt, indem unterschiedliche Verrichtungen an gleichen Objekten vorgenommen werden.

Die vorgestellten Gestaltungsalternativen Verrichtungszentralisation vs. Objektzentralisation werden nicht nur zur Stellenkonzipierung, sondern auch bei der Zusammenfassung von Stellen zu größeren organisatorischen Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder Hauptabteilungen herangezogen. Auf Grundlage der Verrichtungsspezialisierung erfolgt der Aufbau der funktionalen Organisationsstruktur (s. Abbildung A 5-1). In diesem Fall werden die großen betrieblichen Hauptbereiche nach betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Absatz, etc. gegliedert. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass eine entsprechende Funktion, wie beispielsweise die Beschaffung, von einer Abteilung für alle unterschiedlichen Produkte wahrgenommen wird.

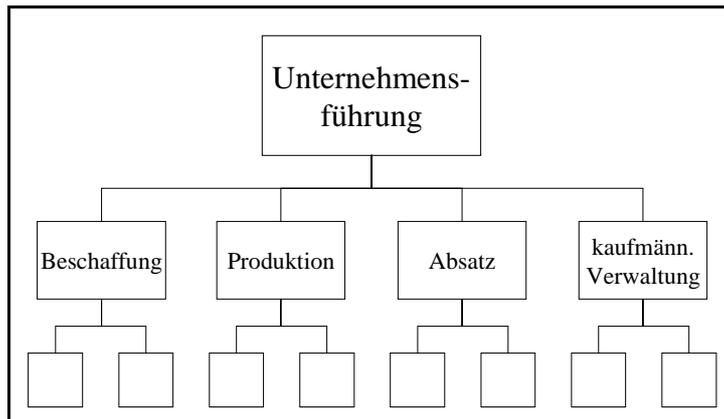


Abbildung A 5-1: Beispiel einer funktionalen Organisationsstruktur  
(vgl. Kieser & Kubicek, 1992)

Die Alternative zur funktionalen heißt divisionale Organisationsstruktur (s. Abbildung A 5-2), bei der die Spezialisierung auf der obersten Ebene nach der Unternehmensführung nach Produktbereichen (Sparten, Divisionen, Geschäftsbereiche, Objekte, Kundengruppen, Regionen) vorgenommen wird. Sämtliche der o.g. Funktionen werden nun für einen Produktbereich wahrgenommen.

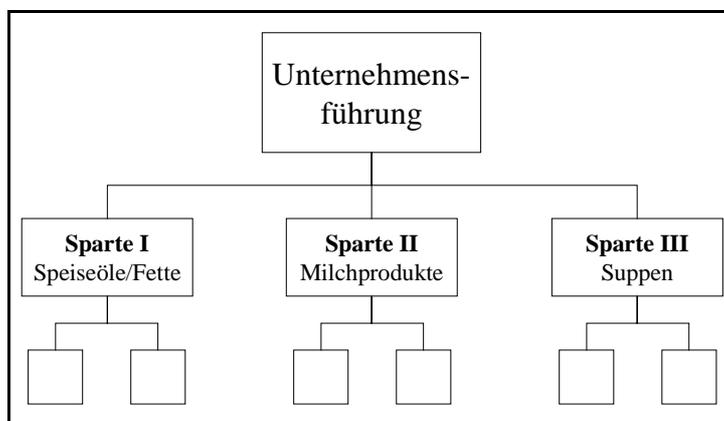


Abbildung A 5-2: Beispiel einer divisionalen Organisationsstruktur  
(vgl. Kieser & Kubicek, 1992)

Die Bezeichnung der im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre entwickelten und in den jeweiligen Vor- und Nachteilen vieldiskutierten Alternativen zur Gestaltung größerer organisatorischer Einheiten leitet sich von der Entscheidung für die Art der Strukturierung der obersten Ebene nach der Unternehmensleitung ab. Wird diese Ebene nach betrieblichen Funktionen gegliedert, so handelt es sich um eine funktionale, wird sie nach Produktbereichen aufgeteilt, so spricht man von einer divisionalen Struk-

tur. Die Bezeichnung ist dann unabhängig davon, ob die Tiefenstruktur nach Funktionen oder Produktbereichen weitergegliedert wird. Die weitere Analyse dieser Strukturformen ist Thema in Abschnitt A 5.4.1 (Spezialisierung).

Die Aufgabensynthese nach dem Kriterium Phase mündet in der Diskussion über die Vor- und Nachteile der Zusammenfassung bestimmter Planungs- und Kontrollaufgaben. In Bezug auf das Kriterium Zweckbeziehung wird die Aggregation von Verwaltungsaufgaben, im Sinne der Aufgaben mit indirekten Zwecken, untersucht. Die Analyse der Aufgabensynthese durch die Vertreter der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in bezug auf das Kriterium Rang eröffnet den Praktikern weitere Gestaltungsalternativen. Als Folge der Zusammenfassung von Entscheidungs- und Leitungsaufgaben entstehen sogenannte Instanzen. Diese als Entscheidungscentralisation bezeichnete Bildung von Instanzen führt ihrerseits dazu, dass ein System hierarchischer Koordination, ein Leitungssystem, entsteht. Ähnlich der Amtshierarchie im Bürokratieansatz entstehen dabei Unter- und Überordnungsbeziehungen innerhalb einer Organisation. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre brachte verschiedene Konzepte von Leitungssystemen hervor, von denen das Einliniensystem und das Mehrliniensystem als Grundformen bezeichnet werden können.

- Das Einliniensystem

Die Basis für die Entwicklung des Einliniensystems wurde von Fayol (1919, 1929) mit seinem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung gelegt. Dieses Prinzip beinhaltet, dass jeder Stelleninhaber seine Anordnungen nur von einem Vorgesetzten empfängt und nur diesem verantwortlich ist.

Eine Modifikation des reinen Einliniensystems stellt das Stab-Linien-System dar. In die als Einliniensystem aufgebaute Organisationsstruktur werden sogenannte Stäbe eingebaut. Dabei handelt es sich um Abteilungen, welche die Instanzen, denen sie zugeordnet sind, bei fachlichem oder umfangmässigem Kapazitätsmangel unterstützen sollen. Es ist zu betonen, dass Stäbe über keinerlei Weisungsbefugnis verfügen.

- Das Mehrliniensystem

Die zweite Grundform bei den Leitungssystemen ist das Mehrliniensystem (s. Abbildung A 5-3), welches seine Basis im Funktionsmeistersystem (Taylor, 1911; s. Abschnitt A 5.3.1) hat.

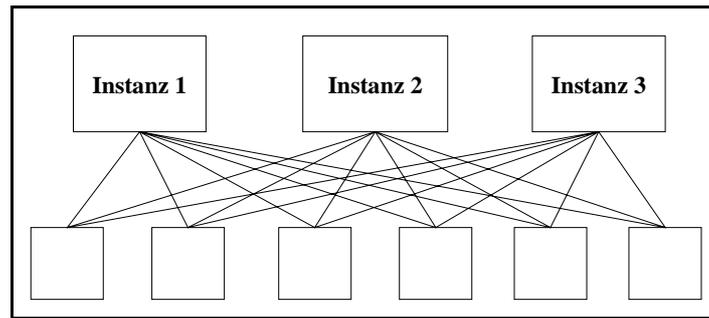


Abbildung A 5-3: Das Mehrliniensystem  
(vgl. Kieser & Kubicek, 1992)

Der zentrale Unterschied besteht darin, dass nunmehr mehrere Instanzen über eine Weisungsberechtigung gegenüber einer untergeordneten Stelle verfügen. Über die vorgestellten Grundformen hinaus wurden noch weitere Leitungssysteme, wie das Projektmanagement oder das Matrix-Management, entwickelt (s. Abschnitt A 5.4.3).

Im Gegensatz zur Managementlehre wird im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre die Umsetzung der Möglichkeiten des Organisierens und Leitens dem Praktiker nicht ohne weiteres überlassen. Hier werden zusätzlich Entscheidungshilfen gegeben, indem die jeweiligen Vor- und Nachteile der verschiedenen Gestaltungsalternativen bei der Stellenbildung und den Leitungsbeziehungen einander gegenübergestellt und bewertet werden.

Die vorgestellten Paradigmen, beginnend mit dem *Scientific Management* über die anglo-amerikanische Managementlehre bis hin zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, fußen auf bestimmten Grundannahmen. Einer dieser Basisgedanken ist die Vorstellung über die Existenz eines „one best way“ zur Ausführung jeder Arbeitstätigkeit, auch von Verwaltungsarbeiten. Die Entwicklung einer effizienten Organisationsstruktur kann dementsprechend nur auf diese optimale Art der Arbeitsausführung aufbauen. Weiteren zentralen Hypothesen liegt wiederum ein Menschenbild zu Grunde, welches als „economic man“ bezeichnet wird. Dieser Typus des Durchschnittsmenschen zeichnet sich dadurch aus, dass er verantwortungsscheu ist und nur durch Geld zu Arbeitsleistungen motiviert werden kann. Diese Vorstellungen entsprechen denen, die McGregor in seiner als solchen bezeichneten *Theorie X* dargelegt hat, nach denen der Durchschnittsmensch träge, arbeitsscheu und ohne Ehrgeiz ist und demzufolge durch Belohnung bzw. negative Sanktionen zur Arbeit angehalten werden muss. Der aus diesen Annahmen abgeleitete empfohlene Führungsstil folgt der Maxime „Lenkung und Kontrolle durch Autorität“, da der Durchschnittsmensch als logische Folge seiner Ei-

genschaften ungerne Verantwortung übernimmt und geführt werden möchte. Die bereits angesprochenen Hypothesen, denen das Menschenbild der *Theorie X* zu Grunde liegt und die letztendlich prägend für die Gestaltungsempfehlungen sind, spiegeln sich in der folgenden Aussage Taylors wider (Kieser & Kubicek, 1978a):

Je weniger Verrichtungen das einzelne Organisationsmitglied übertragen bekommt - je höher der Spezialisierungsgrad ist - und je umfassender die Standardisierung - die exakte Vorgabe des Ablaufs der Verrichtungen -, desto kürzer ist die Anlernzeit, desto niedriger ist die erforderliche Qualifikation, desto mehr Geschicklichkeit kann das Organisationsmitglied für seine Aufgabe entwickeln, desto geringer ist der Ausschuss, oder zusammengefasst: desto höher ist die Leistung. Je höher die Entlohnung pro Arbeitseinheit, desto größer ist die Leistung. Andere Anreize, etwa soziale Anerkennung, interessante Arbeit, Interaktionsmöglichkeiten verringern eher die Leistung, weil sie an die nichtrationalen Instinkte des Menschen appellieren. (S. 135)

Im Zuge der Diskussion über die Hauptaussagen und Basisannahmen der drei Schulen drängen sich besonders zwei Fragen auf.

So ist zu hinterfragen, warum die Systeme dieses Ansatzes die hierarchische Koordination in den Vordergrund stellen und warum dabei vom Menschenbild des reinen „economic man“ ausgegangen wird. Eine mögliche Begründung für diese Gewichtung und Fundierung besteht in den persönlichen Erfahrungen der Autoren, die diese in ihre Ansätze einfließen ließen: „Knowing something of the personal backgrounds of some of the key contributors to classical organization theory helps us to understand why they strongly recommended a particular kind of organization model – a highly structured, authoritarian system“ (Lawrence & Lorsch, 1986, S. 167). Einbezogen wurden dabei Erfahrungen sowohl beim Militär (Urwick), als auch im Kohlebergbau (Fayol) bzw. bei General Motors (Mooney). Ein weiterer Aspekt für die o.g. Pointierung wird in der gesamtgesellschaftlichen Bedingungslage (Massie, 1965) gesehen. Ein Ausdruck dieser Entwicklung stellte die angenommene Dominanz physiologischer Bedürfnisse dar, die mit einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit und einem niedrigen Bildungsniveau begründet wurde. Darüber hinaus war ein Anstieg des Bedarfs an Führungskräften festzu-

stellen, der eine Ablösung des Bildes vom dynamischen Einzelunternehmer durch die Vorstellung erlernbarer Organisationsprinzipien zur Folge hatte. Zuletzt konnte eine Übereinstimmung der Prinzipien der Ansätze mit generellen kulturellen Strömungen konstatiert werden. Der Calvinismus, der den ökonomischen Erfolg als Ausdruck göttlichen Wohlwollens und als moralisch wertvoll ansieht, oder der soziale Darwinismus mit seinem Lebensprinzip des „survival of the fittest“ stellten in ideologischem Sinne eine Grundlage für die Etablierung der drei Paradigmen dar.

Die zweite Frage in dieser Debatte lautet: Können die großen, vor allem ökonomischen Erfolge des *Taylorismus* damit zusammenhängen, dass hierbei die wirklich relevanten Aspekte des Arbeitsverhaltens eingefangen wurden? Fasst man die Antworten in ihrer Tendenz zusammen, so ist diese Frage zu verneinen. Zunächst lässt sich zeigen, dass der Erfolg des Taylorschen Systems vor allem auf den zugrundeliegenden Bedingungen wie Arbeitslosigkeit bzw. niedriges Lohnniveau beruht. Unter den genannten Umständen erweisen sich ökonomische Anreize durchaus als wirksam. Die Einengung des Handlungsspielraums und die dazugehörige Monotonie der Tätigkeit durch die vorgenommene Spezialisierung und Standardisierung führt kaum zu Absentismus, Fluktuation oder Senkung der Arbeitsleistung, solange existenzielle Bedürfnisse gefährdet sind. Hätte Taylor tatsächlich die relevanten Aspekte getroffen, so müsste sein System auch unter anderen Bedingungen greifen, sprich zu denselben Erfolgen führen. Die Geschichte lehrt uns, dass dem nicht so ist: Unter anderen, für das Individuum weniger bedrohlichen Umständen, ist eine dequalifizierende Arbeit sehr wohl mit negativen Konsequenzen behaftet, die sich negativ auf den ökonomischen Erfolg auswirken.

Darüber hinaus ist zu kritisieren, dass es sich bei Taylors Annahmen um „selffulfilling prophecies“ handelt. Auf den konkreten Fall des „economic man“ bezogen bedeutet das, dass die Behandlung des Mitarbeiters durch monotone Arbeit, laufende Kontrolle und ständige Anweisungen so gestaltet wird, dass er sich den Erwartungen, analog zur *Theorie X*, entsprechend verhält.

Aus dem *Scientific Management*, der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre lassen sich bezüglich des Aufbaus von Organisationsstrukturen bestimmte Prinzipien identifizieren. Drei Ausprägungen der Organisationsstruktur kennzeichnen diese als effizient:

Bei der ersten Ausprägung handelt es sich um den in allen drei Ansätzen zentralen Aspekt der *Arbeitsteilung*. Wie schon mehrfach betont besteht die Leistung jedoch nicht nur in der Abgrenzung von Aufgabenbereichen durch die Organisationsstruktur, son-

dern vor allem in der Benennung unterschiedlicher Möglichkeiten der Aufgabenverteilung im Sinne von Gestaltungsalternativen.

Die zweite Ausprägung effizienter Organisationsstrukturen wird in den Aussagen zur *Hierarchisierung* der Organisation gesehen. In diesem Zusammenhang erweist sich die Erarbeitung unterschiedlicher Erscheinungsformen von Hierarchien, wie bei der Gegenüberstellung von Einlinien- und Mehrliniensystem, als bereichernd.

Die letzte zentrale Ausprägung ist die *Spezialisierung*, die seit der Etablierung des *Scientific Management* prägend für die Gestaltung vermeintlich effizienter Organisationsstrukturen ist.

Durch die Kennzeichnung effizienter Organisationsstrukturen anhand der drei beschriebenen Ausprägungsmerkmale Arbeitsteilung, Hierarchisierung und Spezialisierung gelingt es den Vertretern von Management- und Organisationslehre, den Bürokratieansatz um eben die Ausprägungsmerkmale zu erweitern. Allerdings muss man eine ungenaue Beschreibung von Unterschieden in realen Strukturen einräumen. Ähnlich wie im Bürokratiemodell werden auch hier nur extreme Ausprägungen für die Strukturgrößen (z.B. Entscheidungscentralisation oder Entscheidungsdecentralisation) bzw. sich gegenseitig ausschließende Typen (z.B. funktionale versus divisionale Struktur) dargestellt. Beim Vergleich mit der organisationalen Realität ist dem gegenüber festzustellen, dass der vorherrschende Strukturtyp eher ein Mischtyp verschiedener struktureller Eigenschaften ist.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Ansätze dann eine theoretische Basis zur Erfassung und Gestaltung von Organisationsstrukturen liefern würden, wenn sie aufzeigten, unter welchen Bedingungen welche Alternativen zu realisieren wären. Zusätzlich wäre es notwendig, die Wirkungen der Alternativen auf die Organisationsmitglieder deutlich zu machen. Da dieser Anspruch nicht dem Hauptinteresse der Vertreter der Ansätze entsprach und dementsprechend diese Bedingungen als nicht erfüllt anzusehen sind, bieten das *Scientific Management*, der Ansatz der Managementlehre und der Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre lediglich eine begriffliche Grundlage zur Klärung von Fragen zur Organisationsstruktur. Eine weitere Ausdifferenzierung und Operationalisierung auf dieser Grundlage scheint notwendig, um die Ergebnisse dieser Ansätze für die Beantwortung der zentralen Fragen zu formalen Organisationsstrukturen nutzen zu können.

### *Der Human-Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze*

Das Erkenntnisinteresse des Human-Relations-Ansatzes und seiner motivationstheoretischen Ausdifferenzierungen weist zunächst keinen unmittelbaren Bezug zur Analyse formaler Strukturen von Organisationen auf. Nichtsdestotrotz ergeben sich aus den zahlreichen Untersuchungen im Rahmen dieses Paradigmas Auswirkungen, die für die Beschreibung, Erklärung und Wirkung realer Organisationsstrukturen bedeutungsvoll sind. Die Entstehungsgeschichte des Human-Relations-Ansatzes erweist sich bei eingehender Betrachtung als ein Mythos, dessen Auswirkungen für die Organisationstheorie zweifellos als gewichtig zu bezeichnen sind. Experimente im Rahmen des *Scientific Management* in den Hawthorne-Werken (1927) eines großen amerikanischen Technologieunternehmens begründeten die Human-Relations-Bewegung. Bei der durch Ingenieure durchgeführten Untersuchung der Produktivität in Abhängigkeit von der Güte der Beleuchtung wurden Ergebnisse erzielt, die in keinsten Weise den Annahmen der mit der Untersuchung beauftragten Ingenieure entsprachen. Sowohl im ersten experimentellen Design (Testgruppe unter ständiger Verbesserung der Beleuchtung, Kontrollgruppe mit gleichbleibender Beleuchtung), als auch im zweiten (Testgruppe unter ständiger Reduzierung der Beleuchtung, Kontrollgruppe ebenfalls mit gleichbleibender Beleuchtung) wurden Produktivitätssteigerungen sämtlicher Gruppen festgestellt. Diese Resultate mündeten letztendlich in die berühmt gewordenen Hawthorne-Studien (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939). In der ersten Phase stand die Untersuchung der o.g. Ergebnisse im Zentrum. Dabei wurden die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter variiert (Entlohnungssysteme, physische Arbeitsbedingungen wie Pausenzeiten, Länge der Arbeitszeit, Temperatur, Luftfeuchtigkeit), um die Wirkung auf die Leistungen der Arbeitsgruppen festzustellen. Entsprechend den bereits von den Werksingenieuren festgestellten Ergebnissen ergab sich keine systematische Abhängigkeit der Leistungen von variierenden Arbeitsbedingungen. In verbaler Anlehnung an die mit gänzlich anderer Absicht durchgeführten Studien zu Produktivitätsveränderungen bei unterschiedlicher Beleuchtungsstärke wurde die zentrale Schlussfolgerung aus der ersten Serie der Hawthorne-Experimente als „große Erleuchtung“ bezeichnet. Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich die in den Augen der Forscher bahnbrechende Erkenntnis, dass soziale Beziehungen für das Arbeitsverhalten bzw. die Arbeitsleistung von größerer Bedeutung als die physischen Arbeitsbedingungen sind. Zur Überprüfung der Hypothese, dass Leistungssteigerungen in Arbeitsgruppen vor allem durch bestimmte Veränderungen

der sozialen Situation erreicht werden können, wurde eine zweite Serie von Experimenten in Auftrag gegeben. Der Inhalt dieser zweiten Phase der Hawthorne-Studien bestand in Experimenten zur Veränderung des Führungsstils durch Variation von Zuwendung, Partizipation und ähnlichen Parametern, zur Veränderung der Arbeitsbedingungen durch u.a. veränderte Pausenregelungen oder verkürzte Arbeitszeiten und zur Veränderung des Entlohnungssystems. Im Vergleich zwischen den Test- und den Kontrollgruppen ergaben sich eindeutige positive Effekte hinsichtlich der Produktivität zugunsten der Testgruppen. Zum einen Teil wurden die Produktivitätsverbesserungen auf die Veränderung des Lohnsystems zurückgeführt. Den anderen Hauptgrund für die festgestellte Produktivitätssteigerung sahen die Forscher in den aus den anderen beiden Maßnahmengruppen resultierenden verbesserten sozialen Beziehungen innerhalb der Gruppen. Die soeben skizzierten Untersuchungen und der daraus abgeleitete Mythos der „großen Erleuchtung“ begründeten den Human-Relations-Ansatz. In diesem Zusammenhang kann durchaus von einem Paradigmenwechsel in der Organisationstheorie gesprochen werden: Die Vertreter des Human-Relations-Ansatzes verfolgten das Ziel, die Ablösung des Bürokratieansatzes und der Managementlehre als vorherrschende organisationstheoretische Paradigmen voranzutreiben, da sie Schwächen der alten Ansätze aufdecken konnten, eine andere Sichtweise anboten und darüber hinaus bemüht waren, mit ihrem Ansatz ein neues, fundiertes Konzept zu etablieren. Im einzelnen gehören dazu folgende Aspekte:

Zunächst ist festzuhalten, dass sich Organisationsmitglieder in ihrer Arbeitssituation keineswegs rein individualistisch verhalten. Es kann die Existenz sogenannter informeller Gruppen nachgewiesen werden, die in hohem Maße Einfluss auf die Einstellungen, das Verhalten und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter haben und dementsprechend das Arbeitsleben prägen.

Im Gegensatz zu bisher vorgestellten Sichtweisen werden nun soziologischen und psychologischen Faktoren sowie der Arbeitszufriedenheit ein hoher Stellenwert eingeräumt. Als bedeutsam scheint dabei das soziale Prestige und das persönliche Ansehen des Organisationsmitglieds zu sein. In diesen Bereich ist auch die unter dem Namen Hawthorne-Effekt in die Geschichte eingegangene Determinante einzuordnen. Unter diesem Begriff wird der Zusammenhang verstanden, nach dem Leistungssteigerungen durch besondere Beachtung von bzw. durch besondere Aufmerksamkeit auf Gruppen erzielt werden können. Die allgemeingültige Formel des Hawthorne-Effekts lautet: Die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen (*human relations*) führen zu

einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation und eröffnen zugleich einen neuen Weg zur Leistungssteigerung.

Die Bedeutsamkeit der Einbeziehung weiterer Aspekte in die Organisationstheorie über die in den bisher dominierenden Ansätzen integrierten Determinanten hinaus zeigt auch die folgende Erkenntnis: Es wurde festgestellt, dass Faktoren wie eine zu geringe soziale Anerkennung oftmals die eigentliche Ursache für Beschwerden über unzureichende Arbeitsbedingungen wie zu geringer Lohn oder eine monotone Arbeit sind.

Sowohl die Entstehungsgeschichte des Human-Relations-Ansatzes, als auch die vorgestellten Forschungsergebnisse müssen nach kritischer Analyse stark relativiert werden. Folgende Aspekte lassen die Bedeutung des Ansatzes sinken und führen damit auch zu einer Umbewertung der im Ansatz aufgegriffenen soziologischen und psychologischen Faktoren: In einer stärker historisch ausgerichteten Betrachtungsweise konnte festgestellt werden, dass eine Verbreitung der Grundidee des Ansatzes schon vor Beginn der Hawthorne-Experimente erfolgt war. Die Begründung dafür liefert die Tatsache, dass sich eine Veränderung des gesellschaftlichen Kontextes vollzogen hatte. Dieser Wechsel hatte seine Ursache in dem Rückgang des Zustroms billiger und williger Arbeiter und in den gestiegenen Qualitätsanforderungen im technologischen Bereich. Zwangsläufig ergab sich aus diesem demographischen und technologischen Wandel und den damit zusammenhängenden Veränderungen ein steigendes Interesse der Unternehmensführungen an einem qualifizierten Mitarbeiterstamm. Der Sachzwang diktierte den Managern förmlich einen Wechsel des Menschenbildes weg vom Arbeiter als Werkzeug, hin zur erfolgreichen Menschenführung unter Berücksichtigung seiner Bedürfnisse. Die Hawthorne-Experimente samt ihrer dazu passenden Resultate gaben diesem zwangsläufig und unter äußerem Druck entstandenem Wechsel und damit der Human-Relations-Bewegung eine wissenschaftliche Legitimation.

Die wissenschaftliche Fundierung des Ansatzes durch die Ergebnisse der Hawthorne-Studien muss bei kritischer Analyse der wissenschaftlichen Auswertung der Hawthorne-Experimente allerdings bestritten werden. So kann nach sorgfältiger methodischer Kritik dem Human-Relations-Ansatz keine wissenschaftliche Legitimation zuteil werden:

Die Ergebnisse dieser Studien sind weit davon entfernt, die verschiedenen Thesen des Human-Relations-Ansatzes zu stützen. Sie befinden sich im Gegenteil in Übereinstimmung mit einer konservativen Anschauung über den Wert monetärer Anreize, autoritärer Führung und Disziplin. Nur durch eine massive und rück-

haltlose Uminterpretation der Ergebnisse ist es möglich, die gegenteiligen Schlussfolgerungen zu ziehen. (Carey, 1967, S. 416)

Bei detaillierter Betrachtung der Experimente wurden Aspekte offenbar, die zweifellos die Resultate beeinflussen mussten. So sind die Vergleichswerte zwischen Test- und Kontrollgruppe im ersten Experiment dadurch in ihrer Aussagekraft eingeschränkt, dass die Rücknahme von Vergünstigungen für die Testgruppe von vornherein auf lediglich drei Monate befristet war. Zusätzlich konnte eruiert werden, dass es seitens der Forscher zu massiven, als autoritär und direktiv zu bezeichnenden Eingriffen bei Leistungsrückgängen gekommen ist. Darüber hinaus wurden Arbeiterinnen, die nicht gewillt waren, den Maßnahmen zu folgen, aus dem Experiment ausgeschlossen. Unabhängig von methodischen Schwächen bzw. Fehlern beim Aufbau und bei der Durchführung der Hawthorne-Experimente erscheint es fragwürdig, dass die festgestellten Leistungssteigerungen das Ergebnis von Gruppeneffekten bzw. kooperativem Führungsstil sind. Anscheinend haben sich die Hawthorne-Forscher von den ideologischen Strömungen ihrer Zeit leiten lassen.

Trotz der gerechtfertigt erscheinenden Kritik am Fundament des Human-Relations-Ansatzes können seine Auswirkungen zumindest auf die Wissenschaft als immens bezeichnet werden. Einerseits räumen ihm zahlreiche Kritiker nur einen geringen Einfluss auf die Wirtschaftspraxis ein und sprechen ihm lediglich eine ideologische Funktion zu (Kieser & Kubicek, 1978b). Dennoch lässt sich der Einfluss des Human-Relations-Ansatzes beim momentan zu verzeichnenden Bedeutungsanstieg des Personals im Rahmen des Human-Resource-Managements und in zahlreichen Personalentwicklungsmaßnahmen identifizieren.

Der von allen Seiten anerkannte große Einfluss auf die Wissenschaft zeigt sich an der hohen Anzahl von Untersuchungen über den Einfluss sozialer Faktoren auf die Leistung. Diese wurden mit einer ökonomischen Zielsetzung (Steigerung der Produktivität) und unter der Annahme, dass eine Erhöhung der Zufriedenheit zwangsläufig zu einem Produktivitätsanstieg führt, vorangetrieben. Die empirischen Ergebnisse gerieten allerdings zur Enttäuschung der humanorientierten Forscher. Die zentrale Annahme des Ansatzes konnte durch die Forschungen nicht gestützt werden, da kein allgemeiner positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Produktivität nachgewiesen werden konnte. Als Konsequenz aus diesen Rückschlägen wurde der Versuch unternommen,

zuverlässige Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen durch eine empirisch fundierte Theorie der Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation zu erarbeiten.

In einer abschließenden Einschätzung des Human-Relations-Ansatzes sind verschiedene Aspekte einzubeziehen. So ist gegenüber dem *Taylorismus* keine Änderung der Zielsetzung (Produktivität) gegeben. Dieser Gesichtspunkt manifestiert sich auch darin, dass das reibungslos funktionierende technische System des *Scientific Managements* lediglich durch ein ebenfalls reibungslos funktionierendes soziales System ersetzt wird, in dem der Arbeiter als soziales Wesen in das System des *Taylorismus* eingebaut wird (s. Schein, 1965). Auch in diesem Zusammenhang wird die Human-Relations-Forschung mit dem Vorwurf der Theorielosigkeit konfrontiert. Die aus den Erkenntnissen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen wären demnach ohne adäquates Menschenbild bzw. ohne eine Theorie der Motivation konstruiert. Eine positivere Einschätzung erfährt der Human-Relations-Ansatz im Zusammenhang mit seinen Auswirkungen. Er wird als Ausgangspunkt bedeutsamer inhaltlicher Begriffe wie individuelle Bedürfnisse, Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Gruppennormen, Führungsstil, u.v.m. angesehen. Außerdem darf der Human-Relations-Ansatz als Basis weiterer Ansätze gelten. Dazu gehören u.a. die motivationstheoretischen Ansätze der Organisationstheorie, die Theorien der Arbeitszufriedenheit und die Theorien der Führung.

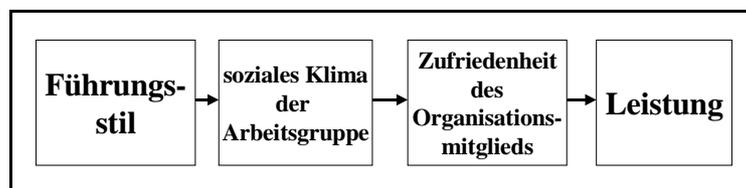


Abbildung A 5-4: Das Grundmodell des Human-Relations-Ansatzes  
(vgl. Kieser & Kubicek, 1978b)

Wie bereits angesprochen stehen hinter diesem Modell bestimmte implizite Annahmen (s. Abbildung A 5-4). So wird davon ausgegangen, dass Zufriedenheit automatisch zu höherer Leistung führt. Als Quelle von Zufriedenheit bzw. der Motivation werden die sozialen Beziehungen postuliert. Der Führungsstil wird zur entscheidenden Gestaltungsvariablen des Ansatzes erhoben. Anhand der geeigneten Wahl desselben lassen sich die sozialen Beziehungen beeinflussen, die ihrerseits die o.g. Folgewirkungen auslösen.

Mit der Entstehung des Human-Relations-Ansatzes gingen parallele Veränderungen einher, die dazu in einem engen inhaltlichen Zusammenhang standen. Die im Einklang mit dem *Scientific Management* stehenden psychologischen Theorien bezüglich des menschlichen Verhaltens wie die Instinkttheorie und die Antriebtheorie wurden nicht weiter in dem Maße aufrechterhalten. Im gleichen Zuge kam es zu einer Ablösung der vorherrschenden Menschenbilder. Die als Grundannahme des *Scientific Managements* geltende *Theorie X* (McGregor, 1960, 1970) wurde durch das Menschenbild des *social man* abgelöst. Mit seinen Annahmen bildet es den Grundpfeiler der Human-Relations-Bewegung und wird auch als *Theorie Y* (McGregor) bezeichnet. Dahinter steht, dass vor allem soziale Bedürfnisse das Organisationsmitglied motivieren, dass Befriedigung vornehmlich in sozialen Beziehungen gesucht wird, da die Arbeit durch das *Scientific Management* ihren Sinn verloren hat und dass soziale Beziehungen in der eigenen Arbeitsgruppe eher zur Bedürfnisbefriedigung beitragen als ökonomische Anreize. Eine Konsequenz aus diesem Annahmengerüst ist, dass eine Steuerung der Mitarbeiter im Sinne des Managements nur dann gelingen kann, wenn die sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder durch den Führungsstil der Manager befriedigt werden.

Das Grundmodell des Human-Relations-Ansatzes war in der Folgezeit zahlreichen empirischen Überprüfungen unterworfen, denen es nicht stand halten konnte. Die ermittelten Ergebnisse riefen den Widerspruch zu zentralen Annahmen hervor. So wurde bestritten, dass der Führungsstil und das dadurch erzeugte soziale Klima die einzigen Einflussfaktoren der Zufriedenheit der Organisationsmitglieder sind (s. Greif, 1983). Die Konsequenz aus der Einbeziehung weiterer Bedürfnisse neben den sozialen führte zur Ablösung der monokausalen Vorstellung durch die komplexere Bedürfnishierarchie von Maslow (1970).

Die im Grundmodell zentrale Annahme über den automatischen positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung bzw. zwischen Zufriedenheit und Leistungsmotivation konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. So wurde festgestellt, dass zufriedene Mitarbeiter durchaus unproduktiv und unzufriedene Organisationsmitglieder produktiv sein können. Im Zusammenhang mit der Leistungsmotivation bildete sich ebenfalls eine differenziertere Sichtweise heraus. Zwar entsteht Leistungsmotivation durchaus bei einer stärkeren Befriedigung von Bedürfnissen durch eine hohe Leistung als durch eine niedrige, aber bei einer von der Leistung unabhängigen Bedürfnisbefriedigung, wie das bei der Befriedigung sozialer Bedürfnisse der Fall sein kann, entsteht Zufriedenheit, aber keine Leistungsmotivation.

Als Folge der Untersuchung des Grundmodells entstand auf Basis der Forschungsergebnisse das erweiterte Human-Relations-Modell (s. Abbildung A 5-5).

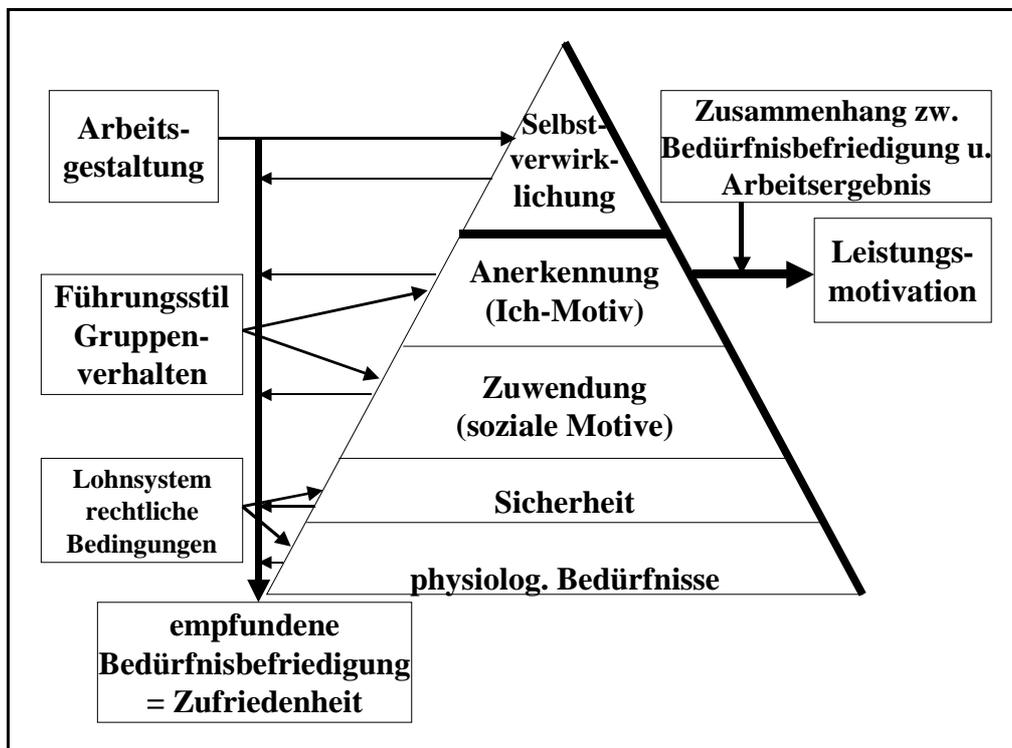


Abbildung A 5-5: Das erweiterte Human-Relations-Modell  
(vgl. Kieser & Kubicek, 1978b)

Das erweiterte Modell zeichnet sich vor allem durch folgende Annahmen aus: Es erfolgt eine Modifizierung des Menschenbildes weg vom „social man“ des Grundmodells hin zum „complex man“ des erweiterten Modells. Hinter dieser Veränderung steht die Annahme, dass Organisationsmitglieder mit einer Reihe von Bedürfnissen ausgestattet sind. Für die Darstellung dieser differenzierten Sichtweise der Mitarbeiter wird die Modellierung von Maslow (1970) übernommen, der fünf Bedürfnisklassen identifizieren konnte. Das an der Spitze seiner Pyramide stehende Wachstumsmotiv, welches Ausdruck des Selbstverwirklichungsbedürfnisses ist, weist der Theorie zufolge ständigen Valenzcharakter auf und kann bei Erfüllung zur Zufriedenheit führen. Hierarchisch unterhalb angesiedelt sind die vier sogenannten Defizitmotive, deren Nicht-Erfüllung Unzufriedenheit hervorruft und deren Erfüllung hilft, Unzufriedenheit zu vermeiden. Die Defizitmotive haben im Gegensatz zum Wachstumsmotiv nur Valenz, wenn sie sich in einem ungleichgewichtigen Zustand befinden. Das hat für die Praxis der Führungsarbeit die bedeutsame Folge, dass Anreize im Bereich der Defizitmotive, beispielsweise mone-

tärer Art, zum Scheitern verurteilt sind, wenn sich das Bedürfnis bereits im Gleichgewicht befindet. Zur Motivation von Mitarbeitern muss Maslow zufolge das Bedürfnis angesprochen werden, welches hierarchisch oberhalb des zuletzt befriedigten angesiedelt ist, da dieses anschließend Valenzcharakter gewinnt (Befriedigungs-Progressions-Hypothese).

Neben der Veränderung des Menschenbildes sind weitere Komponenten des Grundmodells überarbeitet worden. Wenn es gelingt, eine Verknüpfung zwischen Leistung und Bedürfnisbefriedigung herzustellen, entsteht Leistungsmotivation und damit auch Leistung. Im Gegensatz zur originalen Fassung des Human-Relations-Ansatzes sehen die Vertreter des erweiterten Modells keinen notwendigen Konflikt zwischen den offiziellen Zielen der Organisation und den Zielen des Individuums. Die Vorstellungen, um die Zielkongruenz zu erreichen, bewegen sich zunächst noch im gedanklichen System des *Scientific Management*. Zur Erfüllung der vier Defizitmotive wird vorgeschlagen, ein entsprechendes Lohnsystem und Führungsverhalten zu realisieren. Der Vorschlag, die Arbeit so zu gestalten, dass sich Organisationsmitglieder in ihr verwirklichen können, ist der erste, der über das kognitive Konstrukt des *Taylorismus* hinausgeht.

Vergleichbar mit der Weiterentwicklung des Grundmodells zum erweiterten Modell des Human-Relations-Ansatzes ist dessen Modifizierung. Die bereits im erweiterten Modell des Human-Relations-Ansatzes erkennbare motivationstheoretische Fundierung wird weiter ausdifferenziert und mündet im erweiterten Modell neuerer motivationsorientierter Ansätze. Analog zur ersten Erweiterung des Grundmodells führten empirische Überprüfungen zu einer Relativierung der Annahmen des erweiterten Human-Relations-Ansatzes. So konnte festgestellt werden, dass Individuen bezüglich ihrer Bedürfnisse unterschiedlich strukturiert sind und auf dieselben Faktoren der Bedürfnisbefriedigung nicht identisch reagieren. Die Vertreter des Ansatzes sehen die Ursachen dafür in der Sozialisation des Mitarbeiters und in den gesellschaftlichen Bedingungen. Des weiteren bewirkt der organisationale Kontext und die in ihm gemachten Erfahrungen eine stetige Veränderung der Bedürfnisstrukturen. Im erweiterten Modell des Human-Relations-Ansatzes galten die technische Arbeitsgestaltung, der Führungsstil und das Verhalten der Arbeitsgruppe als einzige Bestimmungsfaktoren von Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit. Eine Erweiterung stellt die Erkenntnis dar, nach der Faktoren der Organisationsstruktur wie beispielsweise Entscheidungscentralisation, Art der Abteilungsbildung oder Art der Koordination über die bisher einbezogenen Faktoren hinaus die Arbeitszufriedenheit bzw. die Arbeitsmotivation determinieren.

Das erweiterte Modell neuerer motivationsorientierter Ansätze stellt sich folgendermaßen dar (s. Abbildung A 5-6):

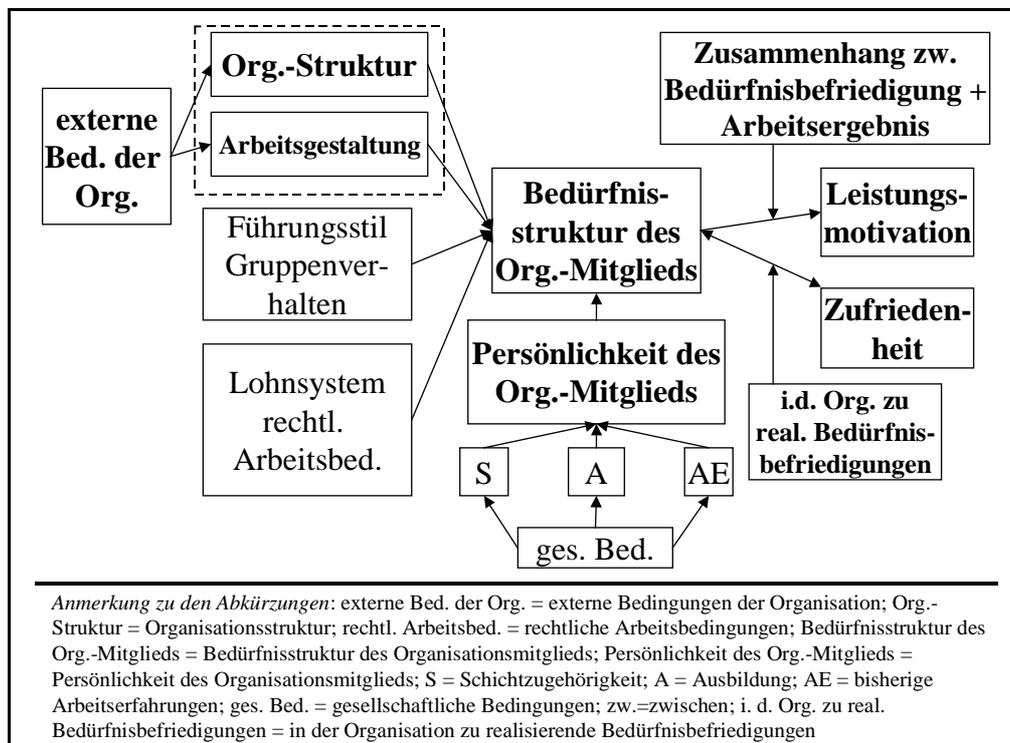


Abbildung A 5-6: Das erweiterte Modell neuerer motivationsorientierter Ansätze (vgl. Kieser & Kubicek, 1978b)

Die Annahmen des Modells lassen sich auf vier zentrale Dimensionen reduzieren (Kieser & Kubicek, 1978b):

1. Organisationsmitglieder weisen unterschiedliche Bedürfnisstrukturen auf, die von gesellschaftlichen Bedingungen geprägt sind.
2. Individuelle Bedürfnisse können sich aufgrund von Erfahrungen in der Organisation ändern.
3. Neben der Gestaltung der Arbeit, dem Führungsstil und dem Verhalten von Arbeitsgruppen wirken auch noch Faktoren der Organisationsstruktur auf die Zufriedenheit und Motivation ein.
4. Die Persönlichkeit des Individuums und die innerorganisatorischen Faktoren seines Erfahrungshorizonts interagieren auf höchst komplexe Weise miteinander.

Die abschließende gemeinsame Beurteilung der Ansätze erbringt eine bemerkenswerte Kombination aus inhaltlich wertvollen Anregungen für die organisationstheoretischen Forschungsfelder und einer Ernüchterung über die bisher erreichten Ergebnisse. So

konnte keiner der Ansätze bisher zu einem geschlossenen Aussagensystem ausgebaut werden. Dennoch weist jeder einzelne Ansatz ein begründetes Kritikpotential auf, welches den Fortschritt in der Organisationstheorie durch die Zerstörung der Annahmen und Menschenbilder bis dato dominierender Theorien vorantrieb. Einerseits ist ein Missverhältnis zwischen Forschungsaufwand und Forschungsertrag festzustellen. Zum Forschungsaufwand werden die Zahl der aufgewendeten Forscherstunden, die Mittel für empirische Studien und die Zahl der Veröffentlichungen gezählt. Mit dem Forschungsertrag sind die Beiträge zur Erklärung des Verhaltens in Organisationen und zur Gestaltung interaktiver Prozesse gemeint. Andererseits stehen diesem Manko bestimmte Bereicherungen gegenüber. So wird dem Gesamtansatz ein hohes Innovationspotential zugesprochen. Das äußert sich darin, dass im Verlaufe der Human-Relations-Forschung Hinweise auf veränderbare Organisationsstrukturen im Sinne einer geringeren Spezialisierung und weniger formaler Kontroll- und Steuerungselemente unter gleichzeitiger Förderung der Partizipation gegeben wurden. Dazu zählen auch die Vorschläge zu neuen, bisher noch nicht realisierten Organisationsformen. Schlussendlich lässt sich festhalten, dass der Human-Relations-Ansatz und seine Weiterentwicklungen trotz des geringen empirischen Bewährungsgrades seiner Modelle zur Bereicherung der wissenschaftlichen Diskussion beigetragen haben.

Bei der Beurteilung des Gesamtansatzes hinsichtlich seiner strukturellen Aussagen treten ebenfalls positive und negative Aspekte auf. Da das eigentliche Ziel des Ansatzes in der Initialisierung von Anregungen zu Veränderungen besteht, ist er außerstande, Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen erklären zu können. Trotzdem eröffnet er durch seine motivationstheoretische Fundierung eine neue Perspektive. Neben der Befürwortung möglichst geringer Anwendung bürokratischer Regelungen werden neue Regelungsarten dargestellt, die in den bisherigen Ansätzen nicht erwähnt wurden. Dazu zählen vor allem die Koordination durch Abstimmung unter den Betroffenen und die Partizipation von nachgeordneten Stellen an Entscheidungen. Aus diesen positiven Aspekten ergibt sich, dass durch die Human-Relations-Forschung nunmehr auch wenig bürokratisierte Situationen mit anderen Regelungsarten erfasst werden können. Die Annahme, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter der entscheidende Einflussfaktor auf Organisationsstrukturen sind, muss allerdings verneint werden.

### *Human Resource Management (HRM)*

Einen bedeutsamen Beitrag zum Verständnis und zur Funktion von Organisationsstrukturen liefert der Ansatz von Likert (1967, 1975). Die im Rahmen seiner *Partizipativen Theorie* dargestellten organisationsstrukturellen Konzeptionen werden aus dem Blickwinkel der Organisationstheorie den Ansätzen des HRM zugeordnet (Stahle, 1994). Demzufolge erscheint es notwendig, zunächst die Grundzüge dieses Paradigmas vorzustellen, um anschließend auf dieser Grundlage die organisationsstrukturell relevanten Aspekte zu beleuchten.

Das HRM kann als ein bestimmtes Verständnis des Personalmanagements angesehen werden. Stahle (1994) unterscheidet bei seiner Einordnung des Personalmanagements in den Unternehmenskontext drei Managementbereiche in Unternehmen. Der Bereich der *Unternehmensstrategie* dient dem Management der System-Umwelt-Beziehungen, die *Unternehmensorganisation* dem Management der Strukturen und das *Personalmanagement* dem Management des Humanpotentials. Speziell die Entwicklung innerhalb der Auffassung von der Unternehmensstrategie hat Auswirkungen auf das Personalmanagement. Die enge Definition von Unternehmensstrategie umfasst die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zum Erreichen der Ziele. In der offeneren Definition wird die Unternehmensstrategie als ein grundlegendes Muster der gegenwärtigen und geplanten Ressourcenentfaltung und der Interaktionen mit der Umwelt als Mittel der Zielerreichung verstanden, in der die Festlegung langfristiger Unternehmungsziele allerdings ausgegrenzt werden. Die Auffassung von der Unternehmensstrategie unterliegt im Laufe der Zeit einem Wandel, der sich in den unterschiedlichen Konzepten widerspiegelt. Begründet wird dieser Wandel mit dem Auftreten von Diskontinuitäten in der ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmungen. Die historische Entwicklung innerhalb der Unternehmensstrategie kann in vier Phasen eingeteilt werden (Ansoff, 1984):

1. In der ersten Phase dominiert die Praxis des Management by Control, da zunächst noch stabile Verhältnisse vorliegen. Hier sind Richtlinien und Vorschriften sowie die Finanzkontrolle die bevorzugten Management-Systeme.
2. Die zunehmende Instabilität der Märkte führt zu einem Wandel hin zum Management by Extrapolation.

3. Dienen die Managementsysteme dieser Phase, wie Budgetierung, Management by Objectives oder Langfristplanung noch der Vorwegnahme von Zukunftsentwicklungen, so führten erste Diskontinuitäten zu einer Etablierung des Management by Anticipation. Die dazugehörigen Management-Systeme Strategische Planung und Strategisches Management dienen dementsprechend der Antizipation und der organisatorischen Bewältigung von auftretenden Veränderungen.
4. Da die letzte Phase durch eine totale Unberechenbarkeit gekennzeichnet ist, lautet die Antwort aus dem Bereich der Unternehmensstrategie Management by Flexible/Rapid Response.

Die Management-Systeme Strategische Planung und Strategisches Management aus der Phase Management by Anticipation erweisen sich als zentrale Muster, an denen sich die Unternehmensstrategie orientiert. Zunächst war das Konzept der strategischen Planung vorherrschend, welches die Bereiche Geschäftsfeldplanung und Potentialstrukturplanung der Organisation, der Informationssysteme und der Führungskräfte integrierte. Unter Geschäftsfeldplanung wird die langfristige Produkt- und Produktprogrammplanung verstanden. Staehle (1994, S. 583) sieht hier eine erstmalige „Abkehr von der internen Analyse und der Extrapolation hin zu einer Umweltanalyse, der Identifikation von Chancen und Risiken in der Umwelt. Umweltinformationen über Chancen/Risiken werden in interne Pläne, Programme, Budgets umgewandelt.“ Eine Fortentwicklung zu dem Konzept der strategischen Planung stellt das strategische Management dar, welches auch als Management der Evolution bezeichnet wird (Jantsch, 1975). Innerhalb dieser Auffassung von Unternehmensstrategie vollziehen sich Veränderungen in einer Folge überschaubarer, kleiner Schritte. Dieses System kann deshalb als Weiterentwicklung gegenüber der strategischen Planung gelten, weil es die extern orientierte strategische Planung und die interne Organisationskompetenz im Sinne einer internen Anpassungsbereitschaft von Organisation und Management miteinander verbindet. Im Detail betrachtet erweitert das Konzept des strategischen Management das der strategischen Planung um drei Gesichtspunkte (Staehle, 1994):

1. Die gleichzeitige Beachtung auch von anderen System-Umweltbeziehungen neben der Produkt-Markt-Strategie (gesamte Wirtschaft und soziale Verbindungen mit der Umgebung).
2. Die gleichgewichtige Beachtung der internen Kompetenz (capability planning zusätzlich zum strategy planning).

3. Das Management der notwendigen internen Veränderungsprozesse (management of [resistance to] change).

Die im Rahmen der Unternehmensstrategie in den siebziger Jahren stattfindende Schwerpunktverlagerung von der strategischen Planung zum strategischen Management hat eine Vernetzung der drei Managementbereiche zur Folge. Daraus ergibt sich die Ablehnung der Chandler-These (Chandler, 1962), nach welcher der Managementbereich Organisation (und demzufolge auch der Bereich des Personals) einseitig der Strategie folgt, und welche die klassische Sichtweise repräsentiert.

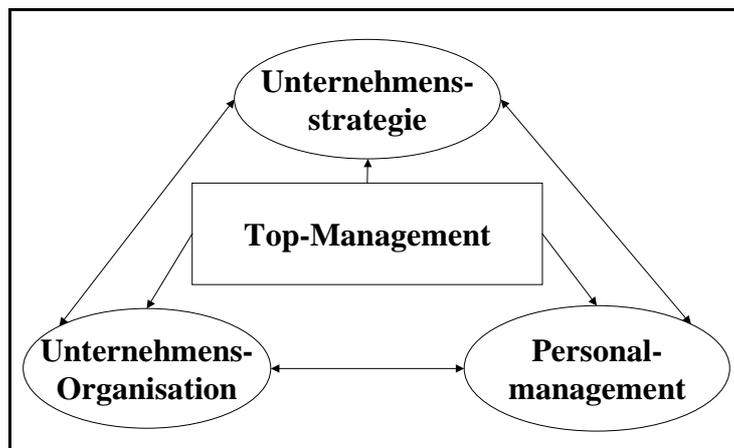


Abbildung A 5-7: Vernetzung der Managementbereiche  
(vgl. Staehle, 1994)

Die gleichberechtigte Vernetzung der drei Managementbereiche (Staehle, 1994; s. Abbildung A 5-7) beinhaltet den Aufstieg des Personalwesens von der Personalverwaltung bzw. Personalbeschaffung zum HRM. Hinter dieser Aufwertung steht eine veränderte Auffassung der Funktion von Personalarbeit seit Anfang der 80er Jahre, die zur Folge hat, dass Personalarbeit zur Managementaufgabe wird. Die Ursachen für diesen Aufwertungsprozess werden im zunehmenden Wettbewerb, in der permanenten Innovation durch die Einführung neuer Technologien und Produktionskonzepte, in Problemen mit der Produktivität und der Qualität, in demographischen Veränderungen und im Wertewandel gesehen.

Das HRM lässt sich in drei große Strömungen einordnen, die sowohl zeitliche als auch regionale Spezifitäten aufweisen. Die Entstehung des HRM geht zurück auf die Entwicklung eines humanistischen Bildes vom Mitarbeiter (Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960). Im Zuge dieser Überlegungen entstanden die isolierten Ansätze des

HRM als erste große Strömung. Ebenso wie die integrativen HRM-Konzepte, der zweite bedeutende Bereich in der Entwicklung des HRM, weisen sie eine verhaltenswissenschaftliche und eine ökonomische Wurzel auf. Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive wird der Mitarbeiter als Reservoir einer Vielzahl potentieller Fähigkeiten gesehen. Daraus resultiert die Anforderung an den Manager, diese Fähigkeiten zu aktualisieren, zu fördern und weiterzuentwickeln. Die ökonomische Sichtweise beinhaltet die Einstellung des Managements, das Personal nicht nur als Kostenfaktor, sondern vor allem als Vermögensanlage, die einzel- und gesamtwirtschaftlich erhalten und gemehrt werden sollte, zu betrachten. Der Unterschied zwischen den isolierten und den integrativen Ansätzen des HRM besteht darin, dass im Rahmen der integrativen Konzepte eine systematische Zusammenfassung bislang getrennt gehandhabter Personalbeschaffungs- und PE-Maßnahmen erfolgt, diese Maßnahmen in Strategie- und Strukturentscheidungen eingebunden werden und die Humanressourcen aus einer General Management-Perspektive und nicht aus einer Funktionsbereichsperspektive gesehen werden. Die aus den USA stammenden Konzeptionen des integrativen HRM, deren zentrale Ansätze das Michigan- und das Harvard-Konzept sind, wurden in Deutschland aufgegriffen und unter dem Begriff strategisches Personalmanagement neu konzipiert.

In der Chronologie organisationstheoretischer Modelle kann das HRM als Nachfolger des Human-Relations-Ansatzes gelten. Im Vergleich zum Human-Relations-Ansatz ist beim HRM eine Schwerpunktverschiebung hin zur stärkeren Beachtung der bisher vernachlässigten strukturellen Parameter zu konstatieren (Steinmann & Schreyögg, 2000). Die stärkere Beachtung von Organisationsstrukturen innerhalb des HRM spiegelt sich im Modell überlappender Gruppen wider. Dieses Modell ist ein Bestandteil der partizipativen Theorie von Likert (1967, 1975), die ihrerseits den isolierten Ansätzen des HRM zuzuordnen ist. Die *Partizipative Theorie* weist einen starken inhaltlichen Bezug zu den Ansätzen McGregors (1960) auf und benutzt seine Erkenntnisse als Grundlage für das Modell überlappender Gruppen. Ein Schwerpunkt der Partizipativen Theorie besteht darin, die Auswirkungen organisationaler Gruppenstrukturen auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu untersuchen. In diesem Zusammenhang führt Likert auf einem Kontinuum die Führungssysteme 1 bis 4 ein und setzt diese in Relation zu Organisationsabteilungen mit geringer und hoher Effizienz. Die Systeme 1 (ausbeutend autoritäres System) und 2 (wohlwollend autoritäres System) werden als Formen autoritärer, die Systeme 3 (beratendes System) und 4 (Gruppensystem) als Formen partizipativer Managementsysteme verstanden. Die vier Managementsysteme und die Effizienz

von Abteilungen weisen laut Likert (1967, S. 11) folgendes Verhältnis auf: „But with very few exceptions, high-producing departments are seen as using management systems more to the right (toward System 4) and low-producing units as more to the left (toward System 1)“. Die Merkmale von Organisationsabteilungen mit geringer Effizienz, also näher zu System 1 hin tendierend, sind unter anderem ein hoher Grad an Arbeitsteilung, Vorgabe optimaler Arbeitsmethoden, eine starke Kontrolle, der Einsatz von Leistungsanreizen auf individueller oder Gruppenbasis und die Auswahl der Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Konsequenz aus diesen traditionellen, autoritären Führungsmethoden ist dementsprechend ein geringes Verständnis und wenig Unterstützung durch die Mitarbeiter, ein einseitig von oben nach unten verlaufender Kommunikationsfluss und zusätzlich die Furcht vor Bestrafung.

Nach Likert sind die drei Hauptprinzipien partizipativer Führung im Sinne von System 4 (Likert, 1975):

- Anwendung des Prinzips der unterstützenden Beziehungen durch den Manager
- Verwirklichung der Prinzipien der Gruppenentscheidung und Gruppenführung durch den Manager
- Hohe Leistungsziele des Managers für die Organisation

Der Zusammenhang zwischen partizipativer bzw. autoritärer Führung und Aspekten betrieblicher Produktivität wird folgendermaßen gesehen (Likert, 1975):

Unternehmen oder Betriebe, in denen System 4 angewandt wird, zeichnen sich durch hohe Produktivität, eine niedrige Ausschussquote, niedrige Kosten, günstige Einstellungen und ein hervorragendes Betriebsklima aus. Das Gegenteil gilt für Unternehmungen oder Abteilungen, deren Führungssystem dicht bei System 1 liegt. Entsprechende Zusammenhänge lassen sich für jede Verschiebung des Führungssystems feststellen. Verschiebungen in Richtung auf System 4 sind von langfristigen Verbesserungen in der Produktivität, im Betriebsklima und in der Kosten- und Ertragsentwicklung begleitet. (S. 56)

Die inhaltlichen Aussagen von System 4 werden mit konkreten Strukturvorstellungen und Modellierungen verbunden, so dass dieses Gruppensystem zurecht als „Modell der multiplen Überlappungsstruktur“ (Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 430) bezeichnet werden kann. Dieses Modell überlappender Gruppen (vgl. Likert, 1967; s. Abbildung

A 5-8) zeichnet sich zum einen durch die Einberufung regelmäßiger Konferenzen aus, in denen organisationspezifische Probleme behandelt werden. Der Initiator der an Qualitätszirkel erinnernden Treffen ist der jeweilige Vorgesetzte, Teilnehmer sind alle Mitglieder seiner Arbeitsgruppe. Das besondere Merkmal in der Likertschen Konzeption besteht darin, dass es sich bei den Gruppen um sogenannte überlappende Gruppen handelt. Das bedeutet, dass die Treffen, die innerhalb der gesamten Organisation auf allen Hierarchieebenen stattfinden, hierarchieübergreifend sind. Dabei übernimmt ein Mitglied der überlappenden Gruppe die Rolle, als Verbindungsglied zur nächsthöheren Hierarchieebene zu dienen. Das Ziel des *linking pin model* besteht in der Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen.

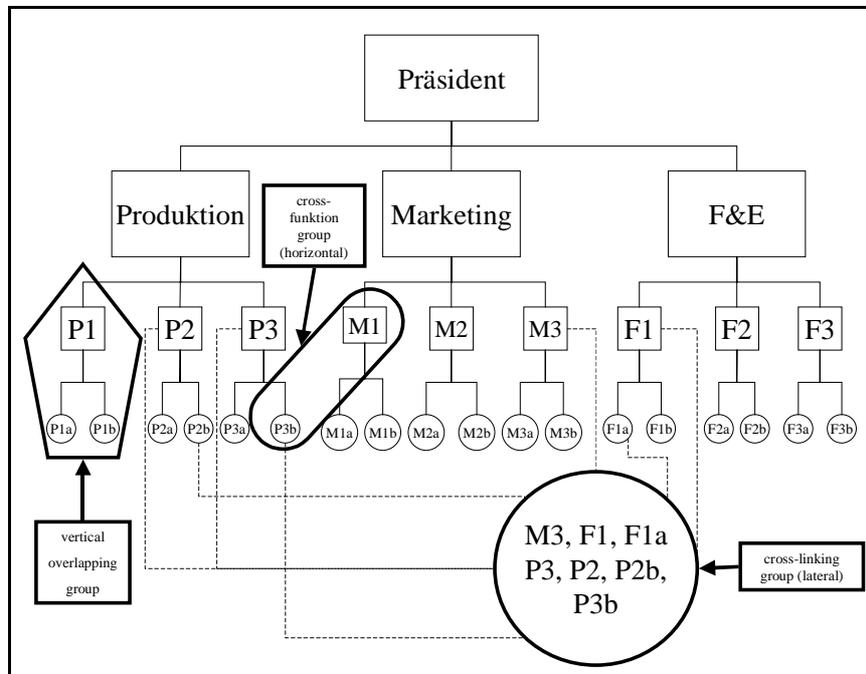


Abbildung A 5-8: Likerts Modell überlappender Gruppen

Die herkömmliche Linienstruktur wird im System 4 um drei Gruppen erweitert, man kann in diesem Zusammenhang von einer dreifach überlappenden Organisationsstruktur sprechen. Dabei ist die vertikal überlappende Gruppe (vertical overlapping group) von der horizontal überlappenden Querschnittsgruppe (cross function group; horizontal) und der lateral überlappenden Projektgruppe (cross-linking group; lateral; Schreyögg, 1999) zu unterscheiden.

Eine Begründung für die Einführung horizontaler Gruppen besteht beispielsweise in dem Erfordernis, „die Arbeit der Mitglieder der funktionalen Linien in der Weise zu

koordinieren, dass wirksames Management für jedes Produkt oder jede Produktfamilie erreicht wird“ (Likert, 1975, S. 194). In einem Beispiel für die Arbeit einer lateralen Projektgruppe verweist Likert auf die Bildung eines ad-hoc-Ausschusses zur Lösung von Organisations- und Gehaltsproblemen. Eine Aufgabe einer solchen lateralen Gruppe würde nun darin bestehen, das Gehaltsproblem unter Berücksichtigung der Ziele und Wünsche aller seiner Mitglieder zu lösen. Bei der Beurteilung der partizipativen Theorie (Holling & Müller, 1995) sind sowohl bereichernde als auch zu hinterfragende Aspekte anzumerken. Als positiv zu kennzeichnen ist die empirische Vorgehensweise bei der Konstruktion des Ansatzes durch die Operationalisierung über Fragebögen. Ebenso ist die starke Stimulation der empirischen organisationspsychologischen Forschung durch seine Theorie als beachtlich zu bezeichnen. Das heutzutage weit verbreitete Projektmanagement erscheint ohne die konzeptuellen Anregungen seitens Likerts kaum denkbar. Allerdings genügen die durchgeführten Studien nicht den heutigen wissenschaftlichen Standards und demzufolge lassen sich die Interpretationen der Analysen zugunsten seiner Theorie kaum halten. Kritisch zu bemerken ist ebenfalls, dass Befunde aus der Sozialpsychologie zu Gruppenphänomenen bei Likert ausgeblendet werden. Die Interaktion innerhalb und zwischen Gruppen verläuft jedoch keineswegs reibungslos.

### 5.3.2 Der Situative Ansatz (Kontingenzansatz)

„Die situative Denkweise ist in den 50er Jahren sowohl in der Organisationssoziologie als auch in der Managementlehre aus einer Kritik damals herrschender Vorstellungen in diesen beiden Richtungen entstanden“ (Kubicek & Welter, 1985, S. 4).

Die damalige Entwicklung beinhaltete ein generelles Anwachsen vergleichender Studien in der Soziologie und Kritik an den oben dargestellten klassischen organisations-theoretischen Ansätzen. Einen Schwerpunkt bildete dabei die Analyse des Bürokratieansatzes. Die Untersuchung organisationaler Realität hatte ergeben, dass die im Bürokratieansatz vertretenen starken Ausprägungen organisationsstruktureller Merkmale nicht festzustellen sind. Das warf die Frage nach Faktoren auf, die graduelle Abstufungen von und Unterschiede in Organisationsstrukturen erklären können. In eine ähnliche Richtung gehen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen hinsichtlich möglicher Unterschiede zwischen formalen Strukturen verschiedener Organisationen (Hall, 1963, 1971; Udy, 1971). So konnten durchaus Organisationen hinsichtlich stark und schwach ausgeprägter Organisationsstrukturmerkmale unterschieden werden. Einen weiteren Meilenstein in der Entstehung des Situativen Ansatzes stellt die Erweiterung der empiri-

schen Organisationsforschung des Human-Relations-Ansatzes hin zur Vergleichenden Organisationsforschung dar. Im Human-Relations-Ansatz dominierte noch das systematische Gewinnen quantitativer Daten über Verhalten von Individuen und Gruppen in einzelnen Organisationen. Die formale Organisationsstruktur, hier eher als Konstante angesehen, wurde lediglich als eine Randbedingung angesehen. Die Vergleichende Organisationsforschung hingegen zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass sie das Erfassen organisationsstruktureller Merkmale in den Mittelpunkt rückt. Bei ihr handelt es sich um eine Richtung der empirischen Organisationsforschung, die vor allem die methodische Vorgehensweise im Rahmen des Situativen Ansatzes prägt. Wie bereits angedeutet, werden analog zur empirischen Vorgehensweise im Rahmen des Human-Relations-Ansatzes standardisierte Erhebungsinstrumente eingesetzt. Diese dienen dabei einer vergleichenden Analyse einer größeren Anzahl von Organisationen zur Feststellung von Unterschieden zwischen formalen Strukturen verschiedener Organisationen. Da die vergleichende Organisationsforschung zumeist mit Fragestellungen der situativen Denkweise einhergeht, kann von einer Kombination des Situativen Ansatzes und der vergleichenden Organisationsforschung zu einer Forschungsrichtung gesprochen werden. Die beschriebene Parallelität findet Ausdruck in der folgenden Definition: „Der Situative Ansatz ist aus einer Verschmelzung inhaltlicher Überlegungen in Richtung auf eine situative Relativierung klassischer Organisationsmodelle mit einem Trend zu quantitativ-statistischen empirischen Forschungsmethoden entstanden“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 55). Ein wenig konkreter fasst folgende Definition den gleichen Sachverhalt (D. Liepmann, persönl. Mitteilung, Sommersemester 1994): „Der Situative Ansatz hat sich aus einer Verschmelzung inhaltlicher Überlegungen zur Bürokratietheorie und dem in den Sozialwissenschaften vorherrschenden Trend zu quantitativ-statistischen, empirischen Forschungsmethoden entwickelt“. Ein Überblick über die Grundzüge des Situativen Ansatzes kann gewonnen werden, wenn die zentralen Fragestellungen, Arbeitsschwerpunkte und Grundannahmen betrachtet werden. In Anlehnung an Kieser und Kubicek (1992) erweisen sich folgende Fragestellungen als symptomatisch für den Situativen Ansatz:

1. Welche Eigenschaften weisen Organisationsstrukturen in der Realität auf? Wie können reale Organisationsstrukturen exakt gemessen und beschrieben werden?
2. Auf welche Faktoren sind Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen zurückzuführen?

3. Welche Wirkungen haben situative Faktoren und Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Effizienz der Organisation?

Es ist zu erkennen, dass es im Situativen Ansatz um die Darstellung von konzeptionellen und empirischen Aussagen zur Beschreibung und Erklärung der Eigenschaften (Frage 1.) und Wirkungen (Frage 3.) realer Organisationsstrukturen unter Bezugnahme auf deren Einflussfaktoren (Frage 2.) geht.

Aus den vorgestellten Fragestellungen lassen sich für die Forschungsrichtung des Situativen Ansatzes drei Arbeitsschwerpunkte ermitteln:

- 1) Erstellen eines Konzepts der Organisationsstruktur, das die relevanten Eigenschaften einfängt.
- 2) Dieses Konzept der Organisationsstruktur muss in der Lage sein, graduelle Unterschiede der strukturellen Eigenschaften wiederzugeben.
- 3) Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und ihren Einflussgrößen sowie Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und Organisationsmitgliedern sind auf der Basis empirischer Untersuchungen zu klären.

Als Grundannahme des Situativen Ansatzes kann folgende Aussage gelten, die gleichzeitig namensgebend ist: Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen sind auf Unterschiede in den Situationen zurückzuführen, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden (Kieser & Kubicek, 1992). Die englische Bezeichnung *Contingency approach* (= Kontingenzansatz) drückt ebenfalls den Zusammenhang aus, nach dem Organisationsstrukturen von anderen Größen abhängig, sprich kontingent sind.

Bei der Einordnung des Situativen Ansatzes in den Kontext der gesamten Organisationstheorie ist zu konstatieren, dass in seinem Rahmen nicht das gesamte Gebiet der Organisationstheorie erfasst werden kann. Dazu bedürfte es zusätzlich der Einbeziehung einer Theorie kollektiven Verhaltens von Organisationen, womit die Beziehung zwischen verschiedenen Organisationen bzw. zwischen Organisationen und der Gesellschaft gemeint ist. Ebenfalls als fehlend erweist sich eine Theorie individuellen Verhaltens in Organisationen, die Erklärungsmuster über soziale Prozesse in Organisationen liefern könnte. Trotz der Unvollkommenheit hat der Situative Ansatz innerhalb der organisationstheoretischen Ansätze einen herausragenden Platz, da durch die exponierte Stellung der Struktur das wichtigste Charakteristikum der Organisationstheorie samt ihrer Auswirkungen auf kollektives und individuelles Verhalten besonders akzentuiert wird.

### *Monovariate Situative Ansätze*

Bei den monovariaten Situativen Ansätzen handelt es sich um erste Ansätze, die eine situative Relativierung struktureller Ausprägungen in Organisationen unternahmen. Diese differenzierte Sichtweise basiert auf bekannten Modellen. Vor allem das Bürokratiemodell erfährt hier eine Modifizierung seiner Auffassung von Struktur. Die Bezeichnung monovariat rekuriert auf den Tatbestand, dass die Vertreter der verschiedenen Ansätze zwar unterschiedliche Situationsfaktoren, aber stets nur einen, als maßgeblich für die Ausprägung organisationsstruktureller Dimensionen ansahen. Besonderen Stellenwert genossen dabei die Situationsfaktoren Organisationsgröße (Caplow, 1956, Rusing, 1966), Umwelt der Organisation (Burns & Stalker, 1961, 1971) und Fertigungstechnologie (Woodward, 1965, 1971). Die unterschiedliche Akzentuierung der Einflussfaktoren durch die drei Schulen (Child, 1970) hatte zweierlei Konsequenzen: Für die Entwicklung des Situativen Ansatzes weniger konstituierend war der Streit darüber, welches Situationselement nun tatsächlich maßgeblich für die Ausprägung der Organisationsstruktur wäre. Einen Fortschritt für die Forschungsrichtung des Situativen Ansatzes bedeutete vielmehr die Konsequenz aus den monovariaten Studien, nach der „man unter der Situation alle Faktoren zusammenfassen [sollte], die nachweisbar Einfluss auf die Ausprägung von Organisationsstrukturen haben“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 50). Im folgenden werden drei bedeutsame Untersuchungen im Rahmen der monovariaten Betrachtungsweise vorgestellt.

- Die Modifikation des Bürokratiemodells von Litwak

Ausgangspunkt Litwaks (1971) ist das Bürokratiemodell Webers, dessen vier o.g. Strukturdimensionen die Basis eines antagonistisch dazu aufgebauten "Zweiten Bürokratiemodells" bieten. Charakteristisches Merkmal der Situation ist hier die Art der zu erfüllenden Aufgabe, wobei gleichförmige und ungleichförmige Aufgaben unterschieden werden.

Gleichförmige Aufgaben zeichnen sich aus durch unpersönliche soziale Beziehungen, Positionsgebundenheit statt Personenorientierung, Autorität durch Hierarchie, einen hohen Formalisierungsgrad des Mitgliederverhaltens, eine hohe Spezialisierung bzw. einen hohen Grad an Arbeitsteilung und der Trennung von zielsetzenden und ausführenden Arbeiten. Ungleichförmige Aufgaben sind charakterisiert durch umfangreiche persönliche Beziehungen, Autorität durch Interaktionen (horizontale Autoritätsverteilung), einen geringen Formalisierungsgrad, eine minimale Spezialisierung, eine Ver-

mengung von zielsetzenden und ausführenden Tätigkeiten und dadurch, dass die Person im Mittelpunkt des Interesses steht.

In Litwaks Ansatz werden die Grundzüge des Bürokratiemodells und des Human-Relations-Ansatzes integriert. Im Zentrum des Ansatzes steht die Erkenntnis, dass eine Organisation sowohl mit gleichförmigen als auch mit ungleichförmigen Aufgaben konfrontiert wird. Somit muss es einer erfolgreichen Organisation gemäß dem Paradigma des zweckrationalen Handelns möglich sein, gleichförmige und ungleichförmige Aufgaben im Organisationsalltag widerspruchsfrei nebeneinander existieren zu lassen (Litwak, 1971).

In der weit verbreiteten funktionalen Differenzierung der Organisationsstruktur findet der von Litwak thematisierte Sachverhalt Ausdruck: So ist anzunehmen, dass die Abteilung Forschung und Entwicklung eher ungleichförmige, die Abteilung Finanzbuchhaltung eher gleichförmige Aufgaben zu bewältigen hat. Die durch die unterschiedlichen Aufgaben bedingten verschiedenartigen Strukturausprägungen können bei der zwangsläufigen Interaktion zwischen Abteilungen innerhalb einer Organisation zu Reibungsproblemen führen. Zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten schlägt Litwak den Einsatz von sogenannten Segregationsmechanismen vor. Dabei handelt es sich zum einen um sogenannte Vermittlungsberufe, in denen Spezialisten den Umgang mit den Anforderungen standardisierter und unstrukturierter Aufgaben handhaben. Ein weiteres Segregationsinstrument ist die Rollentrennung auf individueller Ebene, um den verschiedenen widersprüchlichen Rollenerwartungen einer Person entgegenzuwirken. Kritisch anzumerken ist am Ansatz Litwaks die relativ dünne empirische Basis. Im Wesentlichen beziehen sich seine Erkenntnisse auf eine Untersuchung in einem Industrieunternehmen (Burns und Stalker (1971): Umwelt als Einflussgröße der Organisationsstruktur

In ihrer Untersuchung der englischen Elektroindustrie erkannten diese beiden Autoren die Anforderungen an die „Produktbezogene Flexibilität“ einer Organisation als wesentliches Strukturmerkmal (Burns & Stalker, 1971). Diese Variabilität im Produktionsbereich ist demnach das Resultat eines bestimmten Umweltzustandes, wobei in mechanistische und organische Strukturen unterschieden wird (s. Tabelle A 5-1).

*Tabelle A 5-1: Mechanistische und organische Struktur nach Burns und Stalker*

<b>Organisationsmerkmal</b>	<b>Mechanistisch</b>	<b>Organisch</b>
Spezialisierung	hoch	gering
Wissensunterschiede	groß	gering
Zentralisation	hoch	gering
Ausmaß formaler Regelungen	hoch	gering
Inhalt der Kommunikation	Anweisung und Entscheidung	Rat und Information
Autorität	positionsgebunden	sachbezogen

Burns und Stalker (1971) nehmen analog zu Litwak (1971) ebenfalls eine situative Relativierung des Bürokratiemodells vor. In ihrem Modell gleicht die mechanistische Struktur dem reinen Bürokratiemodell, die organische stellt den vollständig entgegengesetzten Typ dar.

Als gestalterische Handlungsempfehlung ergibt sich eine Strukturform, die von dem Zustand der Umwelt determiniert wird. Die Resultate der Studien sprechen für eine höhere Effektivität organischer Strukturen in dynamischen Umweltsituationen und lassen keinen Schluss über die Bevorzugung eines der beiden Extremtypen in stabilen Umweltsituationen zu (Kieser & Kubicek, 1992).

Im Gegensatz zu dem Litwakschen Modell konzipieren sie in ihrem Ansatz die beiden Strukturtypen nicht als Dichotomie, sondern lassen jeweils graduelle Abstufungen zu: Die beiden Extremtypen stellen „eine Polarität dar und nicht eine Dichotomie; es gibt Zwischenstufen zwischen den Extremen, die uns aus der Erfahrung bekannt sind (...). [Ein Betrieb] kann (und tut dies häufig auch) ein Managementsystem anwenden, das beide Typen einschließt“ (Burns & Stalker, 1971, S. 151).

- Das Technologiekonzept von Woodward

Woodward gehört zu den Vertretern einer Forschungsrichtung, die versuchten, differenzierte Aussagen zu Organisationsprinzipien durch empirische Untersuchungen abzusichern. Dementsprechend baut ihr Ansatz auf eine umfangreiche empirische Untersuchung in über 100 Industriebetrieben in England auf. Die zentrale Erkenntnis ihrer Studie besteht in der Identifizierung einer Korrelation zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der verwendeten Technologie: „[There is] a link between technology, organization and success“ (Woodward, 1980, S. 72).

Sie konzipiert drei unterschiedliche Hauptklassifizierungen der Technologie: Einzelfertigung, Massenfertigung und Prozessfertigung. Für jede dieser Klassen lässt sich eine

optimale Struktur in Abhängigkeit des verwendeten Produktionssystems (Technologie) bestimmen (s. Abbildung 5-9). Die entscheidende Prämisse ist hier der unterstellte Einfluss der Produktionsstruktur auf nahezu alle Bereiche der Organisation.

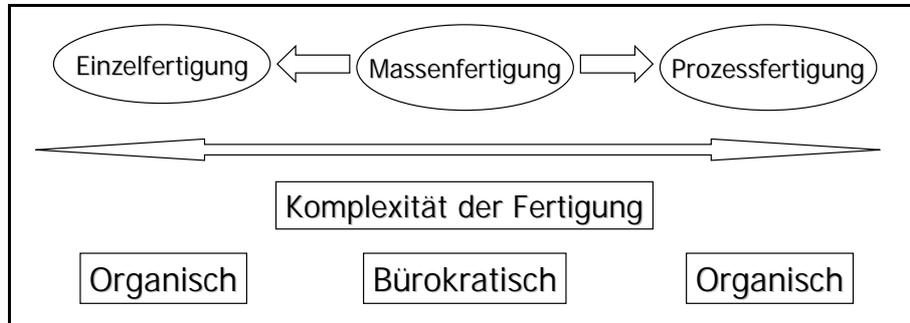


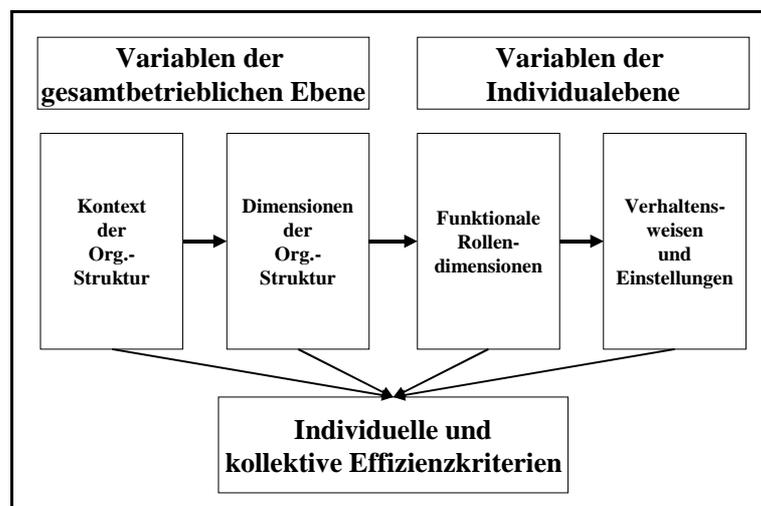
Abbildung A 5-9: Technologiekontinuum nach Woodward

Bei der Konzipierung der Struktur beruft sich Woodward (1980) auf den Ansatz von Burns und Stalker (1971). Allerdings typologisiert sie die beiden Extremmodelle der mechanistischen und der organischen Organisationsform und lässt keine graduellen Abstufungen über die Dreiteilung des Produktionssystems hinaus zu. Die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen des Technologiekonzepts können entsprechend dem Untersuchungsdesign nur auf Fertigungsorganisationen bezogen werden. Das hat zur Folge, dass große Wirtschaftszweige, wie zum Beispiel der gesamte Dienstleistungssektor, nicht einbezogen werden können.

#### *Das Aston-Konzept*

Um die Weiterentwicklung der situativen Forschungsrichtung haben sich vor allem drei Forschergruppen verdient gemacht. Die Aston-Gruppe erweiterte in ihrem gleichnamigen Konzept den Situativen Ansatz am nachhaltigsten (Kubicek & Wollnik, 1975; s. Abbildung A 5-10). Diese Forschergruppe, mit der vor allem der Name Pugh (1998) verbunden wird, wirkte an der Universität Aston (Birmingham, England) und prägte die Organisationsforschung in den 70er Jahren. Besondere Beachtung fand die Interdisziplinarität der Forschung, die in der Beteiligung von Soziologen, Psychologen, Betriebswirtschaftlern und Verwaltungswissenschaftlern ihren Ausdruck findet. Die Arbeit der Aston-Gruppe gewinnt durch drei wesentliche Gesichtspunkte ihre herausragende Bedeutung. Der bereits beschriebene Wechsel von einer monokausalen zu einer multi-kausalen Betrachtungsweise durch eine gleichzeitige Erfassung mehrerer Situations- bzw. Kontextvariablen (z.B. Größe, Technologie, Umwelt) darf als Verdienst der As-

ton-Gruppe angesehen werden. Des weiteren wurde der Versuch unternommen, die stufenweise Betrachtung bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Situation und Struktur einerseits sowie Struktur und Verhalten andererseits abzulösen. Das Ziel bestand demnach in der Schaffung einer Konzeption, in der alle drei Ebenen (Situation, Verhalten, Struktur) verbunden sind. Ebenfalls als eine Innovation im Kontext der Organisationsforschung kann der Versuch gelten, eine an den in der Psychologie üblichen Standards orientierte Messung der Organisationsstruktur durch Korrelationsverfahren und Faktorenanalysen zu etablieren.



*Abbildung A 5-10: Das erweiterte Aston-Konzept  
(vgl. Kubicek & Wollnik, 1975)*

Die Hauptleistung der Forscher wird in Folgendem gesehen: Zum einen gehört dazu die Unterscheidung von fünf Kategorien organisatorisch relevanter Aspekte. Dabei wird auf der gesamtbetrieblichen Ebene in den Kontext (Situation) und in die Dimensionen der Organisationsstruktur unterschieden. Auf der Individualebene differenzieren die Forscher der Aston-Gruppe in funktionale Rollendimensionen und in Verhaltensweisen und Einstellungen. Sie führen noch eine weitere Ebene ein, die aus individuellen und kollektiven Effizienzkriterien besteht. Eine weitere Neuerung wird in der Definition mehrerer Variablen für jede Kategorie gesehen, welche darüber hinaus, entsprechend der Anforderung an den Situativen Ansatz, von den Forschern operationalisiert wurden. Die Hauptaufgabe im Rahmen der Forschung besteht in der Erhebung von Daten und dem Ermitteln empirischer Zusammenhänge. Das ursprüngliche Konzept der Aston-Gruppe basierte auf der Vorstellung von stufenweisen Zusammenhängen. Dahinter steht die

Grundannahme, „(...) dass die Beeinflussungszusammenhänge tendenziell in eine Richtung verlaufen und dass (...) kein Glied der Beeinflussungskette übersprungen wird“ (Kubicek & Wollnik, 1973, S. 26). Im einzelnen bedeutet das, dass der Kontext die Organisationsstruktur beeinflusst, diese auf die Rollendimensionen einwirkt, welche die Verhaltensweisen determinieren und diese wiederum die Effizienz beeinflussen. Liegt diese Vorstellung zu Grunde, so ist lediglich eine Verknüpfung von je zwei Ebenen möglich. Die Kritik an der Vorstellung von stufenweisen Zusammenhängen zielt auf den Vorwurf einer zu stark vereinfachten Darstellung von Wirkzusammenhängen im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen und dem Leistungserstellungsprozess in Organisationen. Das erweiterte Aston-Konzept trägt der Kritik Rechnung. In ihm werden alle Ebenen miteinander verbunden und Rückkopplungsprinzipien eingebaut. Für die Organisationsstruktur hat diese Verknüpfung mehrere Konsequenzen. Neben der Erweiterung des Einflusspielraums ergibt sich für die Variablen der Organisationsstruktur nicht nur eine Abhängigkeit vom strukturellen Kontext, sondern zusätzlich von den individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitglieder.

In der folgenden Darstellung werden zunächst die einzelnen Kategorien unabhängig voneinander beschrieben, um dann später auf ihre Beziehungen zueinander eingehen zu können.

#### I. Variablen der gesamtbetrieblichen Ebene

Die Aston-Gruppe unterscheidet auf der gesamtbetrieblichen Ebene die Kategorien Kontext und Dimensionen der Organisationsstruktur.

##### 1. Kontextvariablen der Organisationsstruktur (Situation)

Kontextvariablen sind Größen, die dafür verantwortlich sind, dass es unterschiedliche Ausprägungen von Dimensionen der Organisationsstruktur gibt. Diese Auffassung entspricht der bereits vorgestellten Sichtweise von Vertretern der situativen Denkweise.

*Tabelle A 5-2: Kontextvariablen der Aston-Gruppe  
(Kubicek & Wollnik, 1975)*

<b>Kontextvariablen und deren Beschreibung</b>
<i>Gründungsmodus und historische Entwicklung der Organisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Gründung (durch Personen oder andere Betriebe)</li> <li>• Alter</li> <li>• Intensität der Änderungen in Eigentumsverhältnissen, Standort und Leistungsprogramm in der Entwicklungsgeschichte</li> </ul>
<i>Eigentumsverhältnisse der Organisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publizitätspflicht</li> <li>• Rechtsform</li> <li>• Konzentration des Kapitals</li> <li>• Intensität der Verbindung von Geschäftsführung und Kapitalbesitz</li> </ul>
<i>Betriebsgröße</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Beschäftigten</li> <li>• Umsatzhöhe</li> </ul>
<i>Leistungsprogramm (Sachziel) und Leistungspolitik</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl unterschiedlicher Leistungen</li> <li>• Konsumentennähe</li> <li>• Standardisierung der Leistungen</li> <li>• Zugehörigkeit zum Dienstleistungs- oder Fertigungssektor</li> <li>• Merkmale der Leistungs politik (Programmbreite, Kundenselektion, Selbstdarstellung des Betriebes)</li> </ul>
<i>Fertigungstechnologie</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• technischer Entwicklungsstand der Anlagen zur Leistungserstellung</li> <li>• Starrheit des Arbeitsflusses</li> <li>• Interdependenzen zwischen Arbeitseinheiten</li> <li>• Niveau der Qualitätskontrolle</li> </ul>
<i>geographische Streuung (Dispersion)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der räumlich getrennten Betriebseinheiten (Untereinheiten, Zweigstellen)</li> </ul>
<i>Abhängigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von einer Muttergesellschaft, von Kunden, von Lieferanten, von Gewerkschaften</li> <li>• Zahl der ausgegliederten Aufgaben</li> </ul>

Bei Kontextvariablen handelt es sich um globale Merkmale der Betriebe und ihrer Umwelt. Wie aus den Beschreibungen zu ersehen ist (Kubicek & Wollnik, 1975; s. Tabelle A 5-2), werden bestimmte Variablen durch die Unternehmensstrategie, andere durch die Umwelt beeinflusst. Die Bedeutung der Kontextvariablen ergibt sich aus der Annahme,

dass ihr Ausprägungsgrad in einem hohen Maße den Ausprägungsgrad organisationaler Strukturdimensionen determiniert: „Erst wenn sich zeigen sollte, dass die Betriebe, die den entdeckten Beziehungen zwischen Struktur und Kontext genügen, erfolgreicher sind als solche, die von diesem Muster abweichen, besteht eine Berechtigung, aus diesen Zusammenhängen Handlungsanweisungen abzuleiten“ (Kubicek & Wollnik, 1973, S. 22/23). Diese Aussage weist einen deutlichen Bezug zur praktischen organisatorischen Tätigkeit auf: Um Organisationsstrukturen so zu gestalten, dass sie der Organisation zum Erfolg verhelfen, ist eine vorherige Messung relevanter Kontextvariablen unabdingbar.

## 2. Dimensionen der Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur wird im Aston-Konzept aus einer bestimmten Anzahl von Dimensionen (s. Tabelle A 5-3) gebildet, da davon ausgegangen wird, dass ihr Wesen nicht an sich zu erkennen und in einem Begriff zu erfassen ist. Als Dimensionen werden in der Folge dieses Verständnisses die für bedeutsam gehaltenen Eigenschaften der Organisationsstruktur bezeichnet. Die Relevanz der Dimensionen sollte sich aus ihrer empirischen Evidenz ergeben.

Bei der Bildung der Strukturdimensionen wurde von den Forschern der Aston-Gruppe ein weiterer Aspekt beachtet. Hinter dem häufig verwandten Begriff „formale Organisationsstrukturen“ steht hier keinesfalls der Gedanke, informale Aspekte zu vernachlässigen. Vielmehr geht es darum, bei der Konstruktion der Dimensionen zu berücksichtigen, dass sie offiziell geplant, über eine gewisse Zeitspanne und für alle Organisationsmitglieder gültig sind.

*Tabelle A 5-3: Dimensionen der Organisationsstruktur im Aston-Konzept  
(Kubicek & Wollnik, 1975)*

<b>Dimensionen und deren Beschreibung</b>
<i>Spezialisierung</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Ausmaß, in dem bestimmte Aufgaben eines Betriebes spezialisierten Stellen zugeordnet sind</li> <li>• Funktionsbereichsspezialisierung: Für wie viele von 16 betrieblichen Grundfunktionen existieren eigene Bereiche (Bsp.: Transport, Produktion, etc.)</li> <li>• Rollenspezialisierung: Wie viele von 109 Unterfunktionen werden von mindestens einer Stelle ausführlich erfüllt</li> </ul>
<i>Standardisierung</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Ausmaß, in dem bestimmte Regeln und Vorschriften für die Aufgabenerfüllung (Arbeitsdurchführung, Kommunikation, etc.) bestehen</li> </ul>

---

## **Dimensionen und deren Beschreibung**

---

### *Formalisierung*

---

- das Ausmaß, in dem Regeln und Verfahrensvorschriften schriftlich fixiert sind
  - Rollendefinition: Ausmaß der schriftlichen Fixierung bestimmter Regelungen und Verfahrensvorschriften
  - Informationsflussformalisierung/Leistungsdokumentation: Ausmaß, in dem bestimmte Aktivitäten der Schriftform bedürfen
- 

### *Traditionalismus*

---

- das Ausmaß, in dem die Strukturierung der Aufgabenerfüllung auf gewohnheitsmäßigen Handlungsweisen beruht (Differenz zwischen Standardisierung und Formalisierung)
- 

### *Entscheidungscentralisation*

---

- Grad der Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf die oberen hierarchischen Ebenen
- 

### *Konfiguration*

---

- äußeres Bild des Stellen bzw. Kompetenzgefüges
  - gibt die Zahl der hierarchischen Ebenen, die Leitungsspanne der Unternehmensführung oder die Relationen von auszuführenden zu leitenden Stellen wieder
  - enthält die strukturellen Merkmale, die sich in einem Organisationschaubild fassen lassen
- 

Die an die Strukturaspekte des Bürokratiemodells angelehnten Dimensionen gehen weit über das Verständnis der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre hinaus und lassen zusätzlich eine graduelle Abstufung ihrer Ausprägung zu.

Obwohl das Aston-Konzept der analytischen Variante des Situativen Ansatzes zugeordnet wird, weist das hier dargestellte Verständnis von Organisationsstruktur einen engen Bezug zu praktischen Fragestellungen auf. Um relevante Dimensionen zu identifizieren bzw. um sie entwickeln zu können, wurden u.a. folgende praktische Fragen unter Abwägung ihrer Vor- und Nachteile einbezogen (Kubicek & Wollnik, 1973):

- Dimension Spezialisierung
  - Wie groß soll das jeweilige Ausmaß an Spezialisierung sein?
  - Sollen Stellen derart gebildet werden, dass sich die Aufgabenträger auf ganz bestimmte, eng umrissene Teilaufgaben spezialisieren?
- Dimension Standardisierung
  - Sollen für die Aufgabenerfüllung detaillierte Regeln und Verfahrensvorschriften formuliert werden?
  - Auf welchem Punkt einer Skala möglicher Regelungen liegt die Grenze zwischen positiv steuernder und hemmender Strukturierung?

- Dimension Entscheidungscentralisation
- Sollten möglichst viele Entscheidungen auf den obersten Ebenen getroffen werden?
- Wo liegt das wünschenswerte Ausmaß an Zentralisation, bei dem die Unternehmensführung ohne Überlastung die Geschäftsabläufe koordinieren kann?

Einen zentralen Aspekt bei der hier vorliegenden Auffassung der Organisationsstruktur stellt die Möglichkeit dar, Strukturprofile zu bilden. Unter Strukturprofilen werden bestimmte Kombinationen von Ausprägungen der Dimensionen verstanden. Ihre Bildung erweist sich für wissenschaftliche und praktische Fragestellungen gleichermaßen bedeutsam. Die Hauptfunktion dieser Muster wird darin gesehen, komplexe Sachverhalte zu vereinfachen, um Gestaltungsentscheidungen erklären und ableiten zu können. Als weitere Vorteile von Strukturprofilen werden folgende Aspekte genannt (Kubicek & Wollnik, 1973):

Strukturprofile schaffen die Möglichkeit, Einflussfaktoren der Organisationsstruktur (Kontextfaktoren), zu Bedingungskonstellationen zusammenzufassen. Dies wiederum erlaubt es, die gefundenen Zusammenhänge systematisch zu erschließen, in dem Bedingungskonstellationen und typische Strukturformen gegenübergestellt werden. Wird der Aspekt des Unternehmenserfolges in die Analyse mit einbezogen, können Strukturprofile eine weitere Funktion erfüllen. Es lässt sich analysieren, inwiefern der Erfolg einer Unternehmung mit ihrer Struktur und bestimmten Bedingungskonstellationen korrespondiert. Aus diesen Vorteilen von Strukturprofilen ergeben sich positive Konsequenzen für die praktische Tätigkeit von Organisatoren. So wird für sie das Problem der Bestimmung einzelner Bedingungen für die Organisationsstruktur und die Wahl einer entsprechenden Strukturform vereinfacht.

## II. Variablen der Individualebene

Es werden Merkmale der Organisationsmitglieder in das Konzept integriert, um Auswirkungen der Struktur auf individuelles Verhalten bestimmen zu können, welches sich seinerseits im Unternehmenserfolg niederschlägt.

Auf der individuellen Ebene differenziert die Aston-Gruppe in die Kategorien funktionale Rollendimensionen und Verhaltensweisen und Einstellungen.

### 3. Funktionale Rollenvariablen

Hinter dieser Kategorie verbirgt sich der objektive Aspekt derjenigen Variablen, die sich auf die Merkmale der Organisationsmitglieder beziehen. Dabei wird die personenbezogene Aufgabensituation in das Zentrum des Interesses gerückt, dass heißt, es werden die individuellen Aufgabenstellungen und Aufgabenerfüllungsprozesse analysiert.

Die Aufgabensituation wird durch die jeweiligen Rollenvariablen hinreichend charakterisiert (s. Tabelle A 5-4).

*Tabelle A 5-4: Funktionale Rollenvariablen im Aston-Konzept  
(Kubicek & Wollnik, 1975)*

<b>Rollenvariablen</b>	<b>Beschreibung</b>
<i>Rollenformalisierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß, in dem Aufgaben und hierarchische Stellung von Mitarbeitern in offiziellen Schriftstücken festgelegt sind</li> </ul>
<i>Rollendefinition</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß, in dem Mitarbeiter ihre Aufgabenstellungen und Entscheidungskompetenzen als exakt abgegrenzt und vorgegeben ansehen</li> </ul>
<i>Rollenroutine</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß, in dem Mitarbeiter ihre Arbeit hinsichtlich der Problemstellungen, Problemlösungen, der auftretenden Ereignisse und der erforderlichen Fähigkeiten als konstant empfinden</li> </ul>
<i>Arbeitsroutine</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß, in dem Mitarbeiter ihre Leistungen zumindest kurzfristig als gleichförmig, prognostizierbar und durch festgelegte Verfahren bestimmt ansehen</li> </ul>
<i>Rollenstabilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß, in dem Mitarbeiter ihre Aufgabenstellungen als von Jahr zu Jahr unverändert erachten</li> </ul>
<i>Empfundene Entscheidungskompetenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>das Ausmaß an Entscheidungsbefugnissen, das Mitarbeiter nach eigener Ansicht besitzen</li> </ul>

Es wird angenommen, dass Rollenvariablen sowohl von den subjektiven Empfindungen und Einstellungen des Mitarbeiters als auch in stärkerem Maße von der Struktur determiniert werden. Bei der als zweite genannten Beziehung handelt es sich um eine intendierte Einflussnahme, nach der die Struktur die Aufgabenerfüllung in der Organisation steuern und koordinieren soll.

#### 4. Verhaltensweisen und Einstellungen

Im Unterschied zur vorherigen werden die Variablen dieser Kategorie in stärkerem Maße von den Persönlichkeitsmerkmalen der Organisationsmitglieder beeinflusst. Dadurch, dass dieser Aspekt in das Gesamtkonzept einbezogen wurde, wird berücksichtigt, dass nicht nur der objektive Einfluss der Organisationsstruktur, sondern auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters die Aufgabenerfüllung beeinflussen. Trotzdem kann ein bedeutsamer Bezug von Verhaltensweisen und Einstellungen, die im organisationalen Umfeld auftreten, zur jeweiligen Organisationsstruktur nicht abgestritten werden. Diesem Zusammenhang wird insofern Rechnung getragen, in dem die Variablen dieser Ka-

torie als wahrgenommenes und als gut erachtetes Verhalten bei der Aufgabenerfüllung interpretiert werden. Zu den angesprochenen Verhaltensweisen und Einstellungen zählen folgende (s. Tabelle A 5-5):

*Tabelle A 5-5: Verhaltensweisen und Einstellungen im Aston-Konzept  
(Kubicek & Wollnik, 1975)*

<b>Verhaltensweise bzw. Einstellung</b>	<b>Beschreibung</b>
<i>wahrgenommene Nonkonformität</i>	• das Ausmaß an nonkonformem Verhalten (Infragestellung von Regelungen), das Mitarbeiter bei ihren Kollegen registrieren
<i>wahrgenommene Innovationsfreudigkeit</i>	• das Ausmaß von innovativem und risikobereitem Verhalten, das Mitarbeiter bei ihren Kollegen registrieren
<i>Nonkonformitätsneigung</i>	• das Ausmaß an nonkonformem Verhalten (Infragestellen von Regeln), das Mitarbeiter bei ihren Kollegen befürworten
<i>Innovationsneigung</i>	• das Ausmaß von innovativem und risikobereitem Verhalten, das Mitarbeiter bei ihren Kollegen befürworten
<i>Konfliktpotential</i>	• das Ausmaß an Schwierigkeiten, das die Einigung über bestimmte Fragen bei der Aufgabenerfüllung bereitet
<i>persönliche Flexibilität</i>	• Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Risikoneigung, etc. im eigenen Verhalten

### III. Variablen der Effizienz

#### 5. Individuelle und kollektive Effizienzkriterien

Bei den individuellen und kollektiven Effizienzkriterien wird eine Unterscheidung in weiche (soft facts) und harte Variablen (hard facts) vorgenommen (s. Tabelle A 5-6):

*Tabelle A 5-6: Individuelle und kollektive Effizienzkriterien im Aston-Konzept  
(Kubicek & Wollnik, 1975)*

<i>soft facts</i>	
<b>Effizienzkriterium</b>	<b>Beschreibung</b>
<i>Individuelle Rollenkompetenz</i>	• Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in bezug auf die Arbeitsanforderungen
<i>Individuelle Arbeitszufriedenheit</i>	• Einschätzung der eigenen Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu den Kollegen
<i>Arbeitsmoral</i>	• Einschätzung der Arbeitsmoral des Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben durch den Befragten
<i>Anpassungsfähigkeit</i>	• Einschätzung der Anpassungsfähigkeit des Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben durch den Befragten

<i>hard facts</i>	
<b>Effizienzkriterium</b>	<b>Beschreibung</b>
<i>Rentabilität des Betriebes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung der Rentabilität des Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben durch den Befragten</li> </ul>
<i>Produktivität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung der Produktivität des Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben durch den Befragten</li> </ul>
<i>Wachstum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung des Wachstums des Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben durch den Befragten</li> </ul>

Die Forscher der Aston-Gruppe sahen ihre Hauptaufgabe im Erheben von Daten und Ermitteln empirischer Zusammenhänge. Nachdem eine operationalisierte Darstellung der einzelnen Ebenen und Kategorien des Aston-Konzepts erfolgt ist, werden nun empirische Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Strukturdimensionen und zwischen Kontext- und Strukturvariablen dargelegt. Die Datenbasis für die Berechnungen stammt aus einer empirischen Studie von 52 Betrieben in England, die von der Gruppe um Pugh und Hickson (1971) durchgeführt wurde. Die jeweils statistisch berechneten Beziehungen zwischen verschiedenen Größen werden stets betriebswirtschaftlichen Interpretationen unterzogen, die sich auf „das bereits vorhandene Wissen, Plausibilitätsüberlegungen und inhaltliche Analysen stützen“ (Kubicek & Wollnik, 1973, S. 28).

(1) Korrelationen zwischen ausgewählten Strukturdimensionen

*Tabelle A 5-7: Korrelationsmatrix ausgewählter Strukturdimensionen  
(Pugh & Hickson, 1971)*

<b>Dimensionen</b>	<b>Speziali- sierung</b>	<b>Standardi- sierung</b>	<b>Formali- sierung</b>	<b>Zentrali- sation</b>
Spezialisierung	-			
Standardisierung	.80	-		
Formalisierung	.68	.83	-	
Zentralisation	-.53	-.27	-.20	-

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse mit den daraus abgeleiteten Erkenntnissen vorgestellt (vgl. Tabelle A 5-7):

Die Korrelation zwischen den Strukturdimensionen Standardisierung und Formalisierung beträgt  $r = .83$ , was als ein ausgesprochen enger Zusammenhang betrachtet werden

kann. Ein bedeutsamer Zusammenhang konnte erwartet werden, da zwischen beiden Dimensionen definitionsgemäß eine inhaltliche Schnittmenge besteht: Standardisierung, als Ausmaß an Verfahrensregelungen und Festlegungen und Formalisierung, als deren schriftlich fixierter Anteil. Der festgestellte enge Zusammenhang lässt darauf schließen, dass Standardisierung weitaus stärker dadurch erreicht wird, dass die Verfahrensregelungen und Festlegungen schriftlich fixiert sind, als durch bestimmte Strukturen in den Arbeitsbeziehungen oder gewohnheitsmäßig festliegende Abläufe.

Die Korrelationen zwischen Standardisierung und Spezialisierung ( $r = .80$ ) bzw. zwischen Formalisierung und Spezialisierung ( $r = .68$ ) sind als relativ hoch anzusehen. Dies lässt den Schluss zu, dass mit steigender Spezialisierung sowohl das Ausmaß an Verfahrensregelungen und Festlegungen als auch deren schriftliche Fixierung ansteigt.

Die ermittelten Korrelationen zwischen der Zentralisation von Entscheidungsbefugnissen und Spezialisierung ( $r = -.53$ ), Standardisierung ( $r = -.27$ ) und Formalisierung ( $r = -.20$ ) weisen durchweg einen mehr oder weniger stark ausgeprägten negativen Zusammenhang auf. Eine Überprüfung mittels einer Faktorenanalyse ergab eine zweifaktorielle Struktur und bestätigt den Unterschied zwischen Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung auf der einen Seite und Entscheidungscentralisation auf der anderen. Aus diesen Daten kann interpretiert werden, dass mit zunehmender Strukturierung der Tätigkeiten (Anstieg von Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung) die Konzentration der Entscheidungsbefugnisse abnimmt und dem entsprechend stärker delegiert wird.

## (2) Korrelationen zwischen ausgewählten Kontextvariablen und ausgewählten Strukturdimensionen

Die Methode des totalen Korrelationskoeffizienten lässt lediglich eine eingeschränkte Betrachtung zu. Aus den Berechnungen (s. Tabelle A 5-8) können die Beziehungen zwischen den wichtigsten Kontextvariablen und der Spezialisierung sowie die damit verbundenen indirekten Einflüsse auf die anderen Strukturdimensionen interpretiert werden. Bei dem Versuch, die direkten Beziehungen zwischen den zentralen Kontext- und Strukturvariablen zu analysieren, kommt es zur sogenannten Agglomerationsproblematik des totalen Korrelationskoeffizienten. Dahinter steht der Tatbestand, dass der hier verwendete einfache (totale) Korrelationskoeffizient nicht als Anhaltspunkt für die direkten Auswirkungen der Kontextvariablen auf bestimmte Strukturdimensionen dienen kann. Die Variablen Standardisierung, Formalisierung und Entscheidungscentralisation unterliegen einem starken Einfluss der Spezialisierung, so dass in dem totalen Kor-

relationskoeffizienten „ebenspezifische Interdependenzen sowie direkte und indirekte Einflussbeziehungen enthalten sind“ (Kubicek & Wollnik, 1973, S. 32).

*Tabelle A 5-8: Korrelationen zwischen ausgewählten Kontext- und Strukturvariablen  
(Child, 1972, zitiert nach Kubicek & Wollnik, 1973)*

Struktur	Kontext			
	Größe	Umwelt- abhängigkeit	Technologie	Geographische Streuung
Spezialisierung	.61	.32	.41	.07
Standardisierung	.63	.40	.26	.05
Formalisierung	.58	.43	.10	.07
Zentralisation	-.58	-.20	.13	-.22

In ihren Untersuchungen konnten Pugh und Hickson (1971) Größe, Umweltabhängigkeit, Technologie und regionale Dezentralisation als Haupteinflussfaktoren von Strukturdimensionen identifizieren. Die drei erst genannten beeinflussen die Spezialisierung in unterschiedlich starkem Ausmaß positiv, während keine Beziehung zwischen Spezialisierung und geographischer Streuung ermittelt werden konnte.

Der starke positive Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Spezialisierung ( $r = .61$ ) wird auf zwei betriebswirtschaftliche Aspekte zurückgeführt. Einerseits bewirkt eine Vergrößerung, dass eine größere Anzahl von Märkten erschlossen wird, welche segmentiert werden. Diese qualitative Differenzierung kann nur durch einen erhöhten Spezialisierungsgrad erfolgreich aufgefangen werden. Andererseits geben die zahlreichen Folgen einer Erweiterung des Unternehmens eine höhere Spezialisierung. Bei einer höheren Mitarbeiterzahl, höheren Produktions- und Umsatzzahlen oder bei der Handhabung gewaltiger Informationsmengen wird damit sowohl der steigenden Belastung der Mitarbeiter als auch der wirtschaftlichen Seite (Spezialisierungsvorteile) Rechnung getragen.

Ebenfalls eine positive Beziehung, jedoch schwächer ausgeprägt, weist der Spezialisierungsgrad mit dem Kontextfaktor Umweltabhängigkeit auf ( $r = .32$ ). Es wird argumentiert, dass die Strukturen der Mutterunternehmen ausschlaggebend für diejenigen der Tochterunternehmen sind und somit ein indirekter positiver Einfluss der Unternehmensgröße auf die Spezialisierung vorliegt.

Die deutlich positive Korrelation zwischen der Fertigungstechnologie und der Spezialisierung ( $r = .41$ ) wird folgendermaßen begründet: Komplizierte bzw. prozessuale Verfahren fordern eine stärkere Spezialisierung bei den Funktionen, die den Fertigungsvorgang unterstützen, wie z.B. Instandhaltung oder Qualitätskontrolle. Außerdem dient ein erhöhter Spezialisierungsgrad bei der oben beschriebenen technologischen Entwicklung wiederum dem Realisieren von Wirtschaftlichkeitsvorteilen.

Verbindet man die Zusammenhänge zwischen einzelnen Strukturdimensionen mit den soeben dargestellten Zusammenhängen zwischen Spezialisierung und Kontext, so darf angenommen werden, dass Standardisierung und Formalisierung positiv und Zentralisation negativ mit den Kontextfaktoren Größe, Umweltabhängigkeit und Fertigungstechnologie zusammenhängen. Betrachtet man die Korrelationen (s. Tabelle A 5-8), so bestätigt sich diese Annahme für die Kontextvariablen Größe und Umweltabhängigkeit, im Gegensatz zur Fertigungstechnologie. Zwar weist die Fertigungstechnologie annahmegemäß positive Zusammenhänge zur Formalisierung und zur Standardisierung auf, jedoch keine negative Korrelation zur Zentralisation. Dies wird damit begründet, dass eine stärker automatisierte und verflochtene Technologie zu einer anweisungsorientierten, stärker zentralisierten Koordination führt.

Zwischen geographischer Streuung und Zentralisation konnte nach der Betrachtung der bisherigen Ergebnisse eine negative Korrelation erwartet werden, was sich bestätigt hat ( $r = -.22$ ). Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Annahme der Dezentralisierungswirkung räumlicher Aufgabentrennung, nach der zu einer größeren Zahl räumlich getrennter Untereinheiten meist eine größere Gesamtunternehmung gehört, die schwächer zentralisiert ist.

Um den Einfluss des Spezialisierungsgrades auf die anderen zentralen Strukturdimensionen auszuschalten, werden die direkten Auswirkungen der Kontextfaktoren auf die Strukturdimensionen durch den partiellen Korrelationskoeffizienten dargestellt (Kubiczek & Wollnik, 1973). Von Interesse ist natürlich, ob sich die in den ermittelten Zusammenhängen vollständig oder tendenziell replizieren lassen.

*Tabelle A 5-9: Partielle Korrelationen zwischen Kontext und Struktur  
(Kubicek & Wollnik, 1973)*

<b>Struktur</b>	<b>Kontext</b>			
	<b>Größe</b>	<b>Umwelt- abhängigkeit</b>	<b>Technologie</b>	<b>Geographische Streuung</b>
Standardisierung	.30	.25	-.11	.00
Formalisierung	.28	.31	-.27	.03
Zentralisation	-.54	-.12	.28	-.21

Die Zusammenhänge zwischen den Kontextvariablen Größe bzw. Umweltabhängigkeit und den drei Strukturdimensionen können zumindest in ihrer Tendenz als bestätigt angesehen werden. Allerdings erweist sich der moderierende Einfluss der Spezialisierung bei einigen Korrelationen als stark, so z.B. beim Zusammenhang zwischen Größe und Standardisierung und zwischen Größe und Formalisierung. Einen weitaus geringeren Einfluss hat den Ergebnissen zu Folge die Spezialisierung auf die Umweltabhängigkeit, was damit begründet wird, dass hier die strukturelle Anpassung weitgehend unabhängig vom implementierten Spezialisierungsgrad wirkt.

Im Gegensatz dazu weist die Spezialisierung einen starken Einfluss auf die Korrelationen zwischen der Technologie und den anderen Strukturdimensionen auf. Allerdings entsprechen die Ergebnisse des partiellen Korrelationskoeffizienten (s. Tabelle A 5-9) durchaus den vermuteten Zusammenhängen, nach denen eine kompliziertere Technologie zu einer stärkeren Zentralisation und einer schwächeren Standardisierung bzw. Formalisierung führt.

Den Erwartungen der Autoren entsprechend, blieb der Zusammenhang zwischen geographischer Streuung und Zentralisation, auch nachdem der Einfluss der Spezialisierung eliminiert wurde, nahezu vollständig erhalten.

#### *Analytische und pragmatische Variante des Situativen Ansatzes*

Die mehrdimensionale Definition der Situation stellt innerhalb der situativen Denkweise eine Bereicherung dar. Im Rahmen des Situativen Ansatzes werden die Situations- bzw. Kontextvariablen (zunächst) als unabhängige Größen verstanden. Methodisch liegt dem Ansatz eine multivariate Sichtweise zu Grunde, nach der eine als abhängige Variable begriffene Strukturdimension durch mehrere situative Einflussgrößen (unabhängige Variablen) gleichzeitig erklärt wird. Dabei wird ein offener Situationsbegriff vertreten: Alle Faktoren, die in statistischen Analysen zur Erklärung von Unterschieden in empirischen



zwischen den Variablen in empirischen Untersuchungen einer größeren Anzahl von Organisationen analysiert werden müssen“ (Kubicek & Welter, 1985, S. 7).

Das zentrale Merkmal der analytischen Variante besteht in der Verfolgung eines theoretischen Wissenschaftsziels. Dabei geht es darum, empirisch gehaltvolle und generelle Erklärungen für beobachtete Phänomene zu gewinnen. Erkenntnisleitend sind dabei Warum-Fragen, aus deren Beantwortung Theorien (empirisch-kognitive Aussagen) entstehen. Beispiele für Warum-Fragen sind:

- Warum unterscheiden sich Organisationsstrukturen verschiedener Unternehmen?
- Warum zeigen Individuen in verschiedenen Unternehmen unterschiedliches Verhalten?

Die Güte einer Theorie wird in diesem Kontext durch ihre Erklärungskraft und ihren empirischen Wahrheitsgehalt bestimmt. Allerdings handelt es sich bei den empirischen Untersuchungen, in denen die Korrelationen situativer Faktoren mit bestimmten Ausprägungen der Organisationsstruktur ermittelt werden, nicht um theoretische Begründungen für diese Zusammenhänge, sondern um empirisch-statistische Erklärungen.

Steht in der analytischen Variante ein theoretisches Wissenschaftsziel im Mittelpunkt, so handelt es sich bei der pragmatischen Variante (s. Abbildung A 5-12) um ein pragmatisches bzw. technologisches Wissenschaftsziel. Dahinter verbirgt sich u.a. die Formulierung von situationsgerechten Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Gestaltungsempfehlungen und deren Begründung. Die Organisationsstruktur dient dabei als Instrument bzw. Aktionsparameter, während die Situation als Restriktion für Gestaltungsmaßnahmen zu verstehen ist. Die Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang zum Fortschritt geleiten, sind Wie-Fragen zur entsprechenden Thematik, z.B.:

- Wie kann man Strukturen so gestalten, dass sie den Anforderungen der Situation gerecht werden, in der sich eine Unternehmung befindet?
- Wie kann man Organisationsstrukturen so gestalten, dass sie ein beabsichtigtes Verhalten der Organisationsmitglieder herbeiführen?

Die praktische Bewährung und Zweckmäßigkeit dienen als Kriterien zur Bewertung der getroffenen Aussagen. Unterschiede zur analytischen Variante bestehen in verschiedener Hinsicht. So ist der Adressatenkreis das Management von Organisationen, denen durch die Erkenntnisse entsprechende Gestaltungsempfehlungen gegeben werden können. Dementsprechend bekommen in der pragmatischen Variante Effizienzgrößen ein

stärkeres Gewicht. Ein weiterer Unterschied ist in der Nutzung eines erhebungs- und auswertungstechnisch weniger anspruchsvollen Instrumentariums bei der Erkenntnisgewinnung zu sehen.

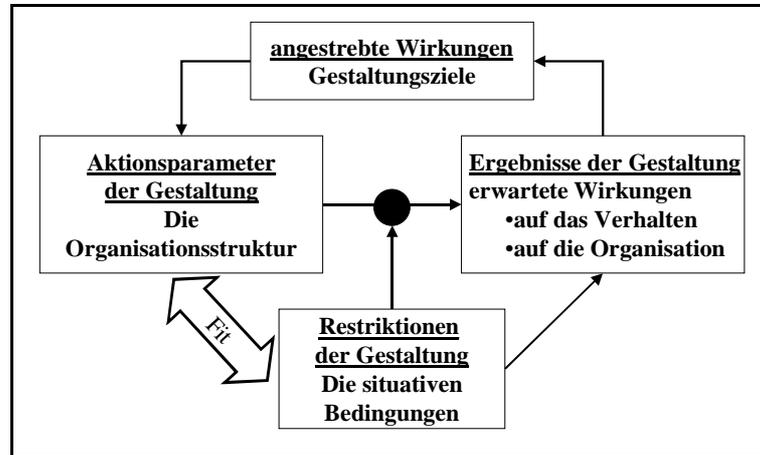


Abbildung A 5-12: Das Grundmodell der pragmatischen Variante des Situativen Ansatzes (Kieser & Kubicek, 1992)

Das Ziel besteht in der „Auswahl der besten Strukturalternative, die, gemessen an den verfolgten Zielen, die *höchste Entsprechung* oder den besten „Fit“ [s. Doppelpfeil in Abbildung A 5-12] mit der *Situation der Organisation* aufweist“ (Kieser & Kubicek, 1992, S. 60). Bei den einfachen Pfeilen handelt es sich um eine angenommene gerichtete inhaltliche Beziehung, der Doppelpfeil beinhaltet die Notwendigkeit des gestaltenden Eingriffs.

Die Kritik an der pragmatischen Variante zielt in zweierlei Richtungen. Die inhaltlichen Vorbehalte richten sich dagegen, dass in der Praxis verkürzte und voreilige Ableitungen von Gestaltungsempfehlungen zu verzeichnen sind. Eine eher politische Dimension nimmt der zweite Kritikpunkt ein. Hier wird der Ansatz mit dem Vorwurf konfrontiert, konservativ zu sein, da durch seine Art der Gestaltungsempfehlungen die bestehenden Verhältnisse in Organisationen zementiert werden (Kieser & Kubicek, 1978b).

Unabhängig von der jeweiligen Variante bestehen bestimmte Voraussetzungen, die zur Klärung der o.g. Fragestellungen und Arbeitsschwerpunkte geschaffen werden müssen (Kieser & Kubicek, 1978b). Die folgenden Aspekte eröffnen die Möglichkeit der Ermittlung empirischer Beziehungen bzw. Regelmäßigkeiten zwischen den einzelnen Kategorien des Situativen Ansatzes mittels Korrelationen. Bei der ersten Bedingung han-

delt es sich um eine operationalisierte Konzeption der Organisationsstruktur. Dahinter stehen die Fragen, durch welche Variablen die Organisationsstruktur beschrieben werden soll, wie diese Variablen zu messen sind und wie sie untereinander zusammen hängen. Die zweite Notwendigkeit wird in einer operationalisierten Konzeption der Situation gesehen. Damit ist die Klärung der folgenden Fragen gemeint: Welche situativen Faktoren sind für die Erklärung von strukturellen Unterschieden relevant und wie sollen sie gemessen werden. Die dritte Voraussetzung besteht in der Schaffung einer operationalisierten Konzeption des individuellen Verhaltens in Organisationen und der Effizienz von Organisationen. Dazu zählt die Beantwortung der Fragen danach, welche Dimensionen des Verhaltens und der Effizienz in Abhängigkeit von der formalen Organisationsstruktur und der Situation der Organisation analysiert werden sollen und wie diese zu messen sind. Um entsprechend der Zielsetzung des Situativen Ansatzes Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablenkategorien aufstellen zu können, bedarf es der Erfüllung einer zusätzlichen Bedingung: Es handelt sich dabei um die Erstellung einer Theorie über die Auswirkungen der Situation auf die Organisationsstruktur und über die kombinierten Auswirkungen der Situation und der Struktur auf das individuelle Verhalten und die Effizienz der Organisation.

In ihrer Ausarbeitung der analytischen Variante des Situativen Ansatzes beschreiben Kieser und Kubicek (1992) bestimmte Dimensionen der Situation. In Anlehnung an andere Autoren differenzieren sie die Situation in Abhängigkeit von ihrer Beeinflussbarkeit. Sämtliche Eigenschaften von Organisationen, die zur Erklärung von Unterschieden zwischen formalen Strukturen geeignet sind und die von der Organisation selbst beeinflusst werden können, werden unter dem Oberbegriff *Interne Situation* subsumiert. Innerhalb der *Internen Situation* wird eine Binnendifferenzierung in gegenwartsbezogene und vergangenheitsbezogene Faktoren vorgenommen. Zu den gegenwartsbezogenen Faktoren gehören die organisationalen Aspekte Leistungsprogramm, Größe, Fertigungs- und Informationstechnologie, Rechtsform und Eigentumsverhältnisse. Bei den vergangenheitsbezogenen Faktoren handelt es sich um das Alter der Organisation, die Art ihrer Gründung und um ihr Entwicklungsstadium. Analog zur Konzeptualisierung der *Internen Situation* handelt es sich bei der *Externen Situation* um alle Kontextfaktoren, die Unterschiede zwischen formalen Strukturen erklären und die nicht von der Organisation allein, sondern auch vom Verhalten anderer Organisationen beeinflusst werden. Zu ihren Dimensionen zählt die aufgabenspezifische Umwelt (Konkurrenzverhältnisse, Kundenstruktur, technologische Dynamik) und die globale Umwelt mit ihren

gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen. Da im weiteren Verlauf der Arbeit auf die Dimensionen der Struktur sehr detailliert eingegangen wird, erfolgt an dieser Stelle nur eine grobe Beschreibung (Kieser & Kubicek, 1992). Es werden folgende fünf Strukturdimensionen unterschieden:

1. Spezialisierung (Arbeitsteilung)
  - dauerhafte und personenunabhängige Festlegung von Aufgaben
  - Stellenbildung und Abteilungsbildung
2. Koordination
  - Abstimmung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Organisationsziel
3. Konfiguration (Leitungssystem)
  - Gesamtheit der Regelungen zur Schaffung der hierarchischen Ordnung (Weisungsbeziehungen)
4. Entscheidungsbefugnis (Entscheidungsdelegation, Kompetenzverteilung)
  - Regelungen zur Erlaubnis, nach innen bzw. nach außen Entscheidungen zu fällen
5. Formalisierung
  - schriftliche Regelungen zur Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern

#### *Kritik am Situativen Ansatz*

Die Kritik am Situativen Ansatz bzw. an der gesamten Forschungsrichtung lässt sich in zwei grundsätzliche Richtungen aufteilen (Kieser, 1995; Kieser & Kubicek, 1992). Ein Teil der Kritik kann der sogenannten Detailkritik (immanente Kritik; endogene Kritik) zugeordnet werden. Hinter diesen Bezeichnungen verbirgt sich die Zustimmung zur grundsätzlichen Betrachtungsweise und zum generellen methodischen Vorgehen im Rahmen der situativen Analysen. Dieser Auffassung zufolge kann einzelnen Mängeln, die festgestellt wurden, durch die Erweiterung der Konzepte und die Verfeinerung der Instrumente angemessen begegnet werden. Die einzelnen Mängel aus Sicht der Detailkritik sind:

1. Vernachlässigung wichtiger Situations- und Strukturmerkmale
  - bezüglich der Struktur: z.B. Koordination durch Selbstabstimmung
  - bezüglich der Situation: z.B. Informationstechnologien

2. Kritik an den verwendeten empirischen Maßen
  - keine Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit über die Studien
3. Mangelnde Angemessenheit der verwendeten statistischen Verfahren
  - bei der Bildung aggregierter Variablen
  - bei der statistischen Analyse von Zusammenhängen zwischen Situations- und Strukturvariablen (reine Erfassung linearer Zusammenhänge durch Korrelations- und Regressionsrechnungen)
4. Fehlende Repräsentativität und Vergleichbarkeit der Stichproben
5. Fehlende Explikation der zugrundeliegenden Annahmen bei der Interpretation von empirischen Befunden

Der zweite Schwerpunkt in der Kritik am Situativen Ansatz wird als Fundamentalkritik (exogene Kritik) bezeichnet. Diese Sichtweise zeichnet sich durch die Befürwortung eines Paradigmenwechsels aus, der die Ablösung der situativen Denkweise als führendes organisationstheoretisches Paradigma zur Folge hätte. In diesem Zusammenhang werden Konzepte wie das *Organisationale Lernen* oder der *Metapheransatz im Rahmen der Organisationskulturforschung* vielfach als Alternative diskutiert. Der Angriff auf die Fundamente der situativen Forschungsrichtung lässt sich auf zwölf Vorwürfe (Zey-Ferrell & Aiken, 1981; s. Tabelle A 5-11) zusammenfassen. Diese bewegen sich auf drei Ebenen (Kieser & Kubicek, 1992; s. Tabelle A 5-10).

*Tabelle A 5-10: Drei Ebenen der Fundamentalkritik  
(Kieser & Kubicek, 1992)*

Nr.	Ebene	Beschreibung
1.	methodologische Ebene	Interpretationen empirischer Befunde auf der Basis falscher Annahmen bzw. auf der Basis nicht allgemeiner Annahmen und systematischer Regeln.
2.	inhaltliche Ebene	Vernachlässigung wichtiger Zusammenhänge, woraus die Vermittlung eines falschen bzw. unvollständigen Bildes der sozialen Wirklichkeit folgt.
3.	politische Ebene	Zementierung der vergangenen und gegenwärtigen Realität (im Interesse der herrschenden Gruppen).

Tabelle A 5-11: Zwölf Punkte der Fundamentalkritik am Situativen Ansatz  
(Zey-Ferrell & Aiken, 1981)

Nr.	Vorwurf
1.	Förderung einer nicht-soziologischen Betrachtung von Organisationen
2.	Vornahme einer ahistorischen Analyse von Organisationen
3.	Produktion von Ideologien auf Grund konservativer Grundannahmen und Analysemethoden
4.	Konstruktion von Theorien, in denen Organisationsziele verselbständigt werden
5.	Annahme einer überwiegend rationalen Vorstellung des Funktionierens von Organisationen
6.	Zurückführen der Integration organisatorischer Systeme auf einen Wertkonsens der Mitglieder
7.	Betrachtung der Menschen als nicht zielstrebig
8.	Vernachlässigung des organisatorischen Einflusses auf die Umwelt
9.	Statische Betrachtung struktureller Aspekte
10.	Erhebung der Organisation zur ausschließlichen Untersuchungseinheit
11.	Universelle Verallgemeinerungen über Organisationsstrukturen und das Funktionieren von Organisationen
12.	Ungenügende Beachtung der Analyse von Machtbeziehungen

#### 5.4 Dimensionen formaler Organisationsstrukturen

Das Konzept der Organisationsstruktur nach Kieser und Kubicek (1992) hat seine Grundlage in dem Bürokratiemodell von Max Weber (1956). Es werden zusätzlich wichtige Aspekte der Organisationslehre aufgenommen, die nicht in Webers Konzeption enthalten sind. Es werden fünf (Haupt-) Dimensionen der Organisationsstruktur unterschieden, die jeweils noch in einzelne Teildimensionen gegliedert werden. Sie dienen vor allem der Erfassung der für die zentralen Fragestellungen wichtigen Aspekte von Organisationsstrukturen, der kritischen Analyse vorliegender empirischer Untersuchungen und der Erarbeitung eines differenzierteren Bildes der Organisationsstruktur.

Die fünf Hauptdimensionen werden in Grundprinzipien, auf denen Organisationsstrukturen beruhen, und weitere Prinzipien aufgeteilt. Zu den Grundprinzipien gehört die *Spezialisierung* (Arbeitsteilung), die eine dauerhafte und personenunabhängige Festlegung von Aufgaben bedeutet und die Abteilungsbildung beinhaltet. Das zweite Grundprinzip ist die *Koordination*, welche die Abstimmung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Organisationsziel beinhaltet. Als weitere Prinzipien werden die

*Konfiguration* (Leitungssystem) als Gesamtheit der Regelungen zur hierarchischen Ordnung, die *Entscheidungsdelegation* als Regelungen zur Erlaubnis, Entscheidungen nach innen oder außen zu fällen und die *Formalisierung* als schriftliche Regelungen zur Kommunikation (Form, Medien) zwischen Organisationsmitgliedern angeführt.

#### 5.4.1 Spezialisierung

Als Spezialisierung wird die Form der Arbeitsteilung bezeichnet, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen (Artenteilung). Durch die Spezialisierung werden die Aufgaben der Organisationsmitglieder dauerhaft festgelegt und es wird ein Gefüge von Rechten und Pflichten geschaffen.

##### *Stellenbildung*

Der Aspekt der Personenunabhängigkeit spiegelt sich in der Stellenbildung wider, welche die auf die Fähigkeiten und Leistungen zugeschnittenen Teilaufgaben eines *gedachten Mitarbeiters* beinhaltet. Daraus ist zu erkennen, dass zuerst die Aufgaben verteilt werden und erst dann die Stellen besetzt werden. Bei der Stellenbildung geht es um die Beantwortung der Fragen, welche Arten von Stellen gebildet werden sollen, und wie viele Stellen erforderlich sind.

Die Vorteile der Spezialisierung ergeben sich aus den Annahmen der These von der Wirtschaftlichkeit größtmöglicher Arbeitsteilung, die Nachteile beschreiben eine beschränkte Gültigkeit dieser Annahmen.

Bei der Betrachtung der Spezialisierung kann zwischen Art und Umfang der Spezialisierung unterschieden werden.

Unterschiede im Umfang der Spezialisierung betreffen Unterschiede in der Anzahl der verschiedenen Aufgaben pro Gesamtaufgabe. So bedeutet eine Aufteilung der Gesamtaufgabe in fünf verschiedene Aufgaben eine höhere Spezialisierung, als eine Zerstückelung in vier verschiedene Aufgaben. Ein hoher Spezialisierungsgrad wird durch die Unterscheidung von sehr vielen Abteilungen mit spezifischen Aufgaben charakterisiert. Beispielsweise weist ein Unternehmen mit einer alle Aufgaben wahrnehmenden Personalabteilung in dieser Funktion eine niedrigere Abteilungsspezialisierung auf als ein Unternehmen, das Abteilungen innerhalb der Funktion *Personal* gebildet hat (z.B. gewerbliche Arbeitnehmer, Angestellte, Führungskräfte).

Unterschiede in der Art der Spezialisierung beziehen sich in der Regel auf die Spezialisierung auf Objekte (Produkteile) im Gegensatz zur Spezialisierung auf Verrichtungen (Tätigkeiten).

### *Abteilungsbildung*

Neben der Stellenbildung ist die Abteilungsbildung der zentrale Aspekt der Spezialisierung. Unter Abteilungsbildung wird die Spezialisierung größerer organisatorischer Einheiten (Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche) verstanden.

Vergrößerungen von Organisationen führen zu bestimmten Problemen. Dazu gehört die Schwierigkeit der Ausrichtung aller Arbeiten auf das Organisationsziel mit zunehmender Anzahl der Stellen, die Schwierigkeit der Steuerung und Überwachung der Arbeiten der einzelnen Stelleninhaber und die Schwierigkeit der Abstimmung untereinander.

Man bildet Abteilungen, um die genannten Probleme besser handhaben zu können. Es handelt sich dabei um die Zusammenfassung mehrerer (ähnlicher) Stellen zu größeren organisatorischen Einheiten, die als Abteilungen bezeichnet werden. Ihnen wird eine Vorgesetzten- oder Leitungsstelle (Instanz) zugeordnet, deren Rechte und Pflichten sich jeweils auf den gesamten Aufgabenkomplex dieser Abteilung beziehen. Somit bedeutet die Abteilungsbildung zugleich, dass eine neue hierarchische Ebene geschaffen werden muss, wodurch das typische pyramidale, hierarchische Stellengefüge entsteht.

In der Regel beinhaltet die Abteilungsbildung einen mehrstufigen Prozess, so dass von der mehrstufigen Abteilungsbildung gesprochen wird. Dahinter verbirgt sich eine tiefere Untergliederung der betroffenen Abteilung bzw. eine mehrstufige hierarchische Gliederung des Stellengefüges als Ergebnis dieser Abteilungsbildung.

Generell werden drei Arten der Abteilungsspezialisierung unterschieden. Die *Abteilungsbildung nach Verrichtungen und Funktionen* ist gleichbedeutend mit der Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen nach gleichen oder verwandten Verrichtungen bzw. Funktionen, z.B. Materialwirtschaft, Produktion, Absatz und Verwaltung. Sie impliziert eine funktionale Organisationsstruktur. Die *Abteilungsbildung nach Objekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen* bedeutet eine Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen, die mit denselben Objekten, (Teil-) Produkten oder Dienstleistungen beschäftigt sind. In einer Papierfabrik wären das beispielsweise graphische Papiere, Hygienepapiere, Wellpappe, Zellstoffe und Dekorpapiere, in einer Versicherung die Bereiche Kfz-Versicherung, Lebensversicherung, Krankenversicherung und Hausratsversicherung. Diese Art der Abteilungsbildung korrespondiert mit der divisionalen Organisa-

tionsstruktur. Die dritte Alternative ist die *Abteilungsbildung nach Kundengruppen oder Regionen*, wie z.B. innerhalb einer Bank die Unterscheidung von Geschäftskunden (Abteilung 1) und Privatkunden (Abteilung 2) oder bei einem multinationalen Konzern die Einteilung in Deutschland, Europa, Asien, Nord- und Südamerika. Hier ist ebenfalls eine divisionale Organisationsstruktur vorgesehen.

#### 5.4.2 Koordination

Die Koordination ist das zweite organisatorische Grundprinzip zur Charakterisierung von Organisationen. Sie wird als Abstimmung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das Organisationsziel verstanden. Der Prozess der Arbeitsteilung erzeugt Koordinationsbedarf, da der Überblick des Einzelnen über alle Aktivitäten zusätzlich eingeschränkt wird. Um das Organisationsziel zu erreichen ist eine Zusammenarbeit und gegenseitige Zuarbeitung notwendig (arbeitsbezogene Interdependenzen). Es können zwei Formen der Koordination unterschieden werden: Die Voraus- und die Feedbackkoordination.

##### *Voraus- und Feedbackkoordination*

Im Rahmen der Vorauskoordination, die auch als *ex ante* Koordination bezeichnet wird, versteht man Koordination als vorausschauende Abstimmung. Dabei zeichnet sich der Prozess der Vorauskoordination durch eine zunehmende Konkretisierung globaler Organisationsziele innerhalb eines schrittweisen abwärtsgerichteten (*top-down*) Prozesses aus, an dessen Ende ausführungsfähige, aufeinander abgestimmte Aktivitäten stehen. Störungen, wie beispielsweise das Verfehlen der angestrebten Verkaufsquote oder das Verfehlen der angestrebten Produktionszahlen wegen Rohstoff- oder Maschinenausfalls, werden als Ursache für die Unvollständigkeit einer reinen Vorauskoordination angegeben.

Die Feedbackkoordination (*ex post* Koordination, Korrekturkoordination) wird als Reaktion auf Störungen begriffen. Im Gegensatz zur Vorauskoordination verlaufen hier die Koordinationsprozesse von unten nach oben, also der Hierarchie entgegengesetzt (*bottom up*). Das Ausmaß der Feedbackkoordination innerhalb der Hierarchie hängt von der Stärke der Störung und den Ausgleichsmöglichkeiten innerhalb der Bereiche ab. Sind Störungen beispielsweise bereits durch Maßnahmen des Meisters zu beheben, dann ist kein weiteres koordinatives Eingreifen durch höhere Instanzen notwendig.

Ein Vergleich zwischen den beiden Koordinationsformen führt zu folgenden Erkenntnissen:

- Vorauskoordination ist nicht unbedingt erforderlich.
- Eine konsequente Feedbackkoordination kann zielgerichtetes Verhalten sichern.
- Ob der Schwerpunkt auf einer der beiden Strategien liegt, hängt von der Planbarkeit zukünftiger Aktivitäten und vom Aufwand für eine der beiden Strategien ab.

#### *Koordinationsinstrumente*

Es werden vier Koordinationsinstrumente unterschieden, die zwei Bereichen zugeordnet werden. Als Koordinationsinstrumente werden bestimmte Mechanismen bezeichnet, welche die Koordination zwischen den organisatorischen Einheiten bewältigen. Das Kriterium, wonach die Koordinationsmechanismen unterteilt werden, sind die Medien, mit deren Hilfe die Koordination erfolgt. Dabei werden die Medien aus der Sicht der von der Koordination betroffenen Organisationsmitglieder differenziert. In den Bereich der *unmittelbaren persönlichen Kommunikation*, in dem Koordinationsentscheidungen als sichtbares Ergebnis der Handlungen genau identifizierbarer Personen aufgefasst werden, fällt die *Koordination durch persönliche Weisungen* und die *Koordination durch Selbstabstimmung*. Beide werden sowohl zur Voraus- als auch zur Feedbackkoordination eingesetzt. Den zweiten Bereich bildet die *unpersönliche (technokratische) Kommunikation*, bei dem es sich um verbindliche Festlegungen handelt, deren Urheber nicht unmittelbar identifizierbar sind. Sie dient ausschließlich der Vorauskoordination. Unter die unpersönliche Koordination wird die *Koordination durch Programme* und die *Koordination durch Pläne* subsumiert.

#### 5.4.3 Konfiguration (Leitungssystem)

Die Konfiguration einer Organisation umfasst die Gesamtheit der Regelungen zur hierarchischen Ordnung und stellt die äußere Form des Stellengefüges dar. Sie dient der Untersuchung der Struktur der Weisungsbeziehungen in einer Organisation und zwar zwischen verschiedenen Instanzen und zwischen Instanzen und Ausführungsstellen. Die Weisungsbeziehungen zwischen Stellen führen zu Unter- und Überordnungsverhältnissen, wodurch verschiedene Ebenen im Organisationsschaubild (Organigramm) unterschieden werden können und eine entsprechende Einordnung von Stellen auf die Ebenen erfolgen kann. Im Organigramm kommen die Weisungsbeziehungen in den Verbindungslinien zwischen den Kästchen auf verschiedenen Ebenen zum Ausdruck: Die hö-

here der beiden durch eine Linie verbundenen Stellen darf der niedrigeren Weisungen erteilen.

### *Grundformen der Konfiguration: Das Einlinien- und das Mehrliniensystem*

Es werden zwei Grundformen der Konfiguration unterschieden: Das Einlinien- und das Mehrliniensystem (vgl. Abschnitt A 1.3.1).

#### 1. Das Einliniensystem

Das Prinzip des Einliniensystems besteht darin, dass eine höhere Stelle mehreren niedrigeren Weisungen erteilen darf, jede niedrigere Stelle jedoch ausschließlich Weisungen von einer höheren Stelle empfängt. Eine personenbezogene Konsequenz aus diesem System ist: Je größer der zu koordinierende Bereich, desto höher sollte die Qualifikation des jeweiligen Stelleninhabers sein. Mit der Einführung des Einliniensystems wird das Ziel verfolgt, eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und eine bessere Koordination der einzelnen Aktivitäten zu erreichen.

#### 2. Das Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem gilt das Prinzip der Mehrfachunterstellung und der Spezialisierung von Leitungsfunktionen. Es beinhaltet, dass die Leitungsfunktion für eine organisatorische Einheit aufgegliedert und auf mehrere Instanzen verteilt wird. Das bedeutet, dass einer organisatorischen Einheit mehrere spezialisierte Instanzen vorgesetzt sind. Die mit dem Mehrliniensystem verbundene Zielsetzung ist die Lösung des Problems der (geeigneten) Besetzung von Instanzen, in dem die Gesamtfunktion eines Vorgesetzten aufgegliedert und auf mehrere Vorgesetzte verteilt wird (Spezialisierung in den Leitungsaufgaben). Dabei werden zentrale Aspekte des Einliniensystems wie die Zurechnung von Verantwortlichkeiten vernachlässigt. Ein Vorteil wird in der kurzfristigen Anlernphase der Stelleninhaber gesehen. Die Auswirkungen des Funktionsmeistersystems prägen bis heute den Fertigungsbereich von Organisationen: So existieren spezialisierte Stellen für beispielsweise die Fertigungsplanung oder die Qualitätskontrolle. Allerdings lassen sich die vorgesehenen gleichrangigen Weisungsbefugnisse der verschiedenen Instanzen nicht feststellen.

In der Praxis werden beide Grundformen normalerweise kombiniert. Es wird versucht, eindeutige disziplinarische Unterstellungsverhältnisse zu schaffen und zusätzliche fachliche oder funktionale Unterstellungen vorzunehmen. Bestimmte Aspekte werden dabei aus der Kompetenz des jeweiligen Vorgesetzten herausgenommen. Dieses Vorgehen hat

zur Folge, dass jeder Stelleninhaber einen disziplinarischen und eventuell zusätzlich noch einen oder mehrere fachliche Vorgesetzte hat.

### *Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Stellenrelationen*

Die Gliederungstiefe einer Unternehmung (vertikale Spanne) ist gleichbedeutend mit der Anzahl der Hierarchieebenen einer Unternehmung. Damit bestimmt sie die Steilheit der pyramidalen Organisation. Eine hohe Gliederungstiefe geht mit einer rangmäßigen Differenzierung zwischen den Organisationsmitgliedern einher, welche sich in unterschiedlichen Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, unterschiedlichem Status (Prestigesymbole wie Dienstwagen, eigene Sekretärin) und in einem unterschiedlichen Gehalt äußert.

Als Leitungsspanne einer Unternehmung (Subordinationsspanne, Kontrollspanne) wird die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Stellen bezeichnet. Bei gleicher Organisationsgröße gilt für die Beziehung zwischen der Anzahl der Hierarchieebenen und den Leitungsspannen: Je größer die Leitungsspannen, desto weniger Ebenen müssen gebildet werden. Bezüglich der Größe der Leitungsspanne wird folgende Regel angeführt: Je gleichförmiger die Aufgaben, je mehr technokratische Koordination oder je belastungsfähiger der Vorgesetzte, desto größer die Leitungsspanne. Empirische Ergebnisse zur Messung der Leitungsspanne zeigen, dass Leitungsspannen zwischen 1 und 90 auftreten (Woodward, 1965). Innerhalb einer Organisation von Hierarchieebene zu Hierarchieebene und sogar auf derselben Ebene von Teilbereich zu Teilbereich sind hohe Variationsbreiten vorhanden. Außerdem ist keine Symmetrie im äußeren Aufbau des Stellengefüges von Organisationen festzustellen. Ein Problem bezüglich der Leitungsspanne besteht darin, dass ein strenges Einliniensystem als Basis der Bestimmung der Leitungsspanne angenommen wird. Der Normalfall zeigt jedoch vielfältige funktionale Unterstellungsverhältnisse. Es ist zu konstatieren, dass Leitungsspannen in verschiedenen Systemen nicht ohne weiteres vergleichbar sind.

Stellenrelationen drücken das Verhältnis zwischen bestimmten Arten von Stellen, wie beispielsweise die Relation zwischen Instanzen und Ausführungsstellen, aus. Die Vorteile des Kennwertes bestehen in der Charakterisierung der äußeren Form des Stellengefüges und in dem Einblick in die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit des Leitungssystems.

#### 5.4.4 Entscheidungsdelegation

Das Strukturmerkmal Entscheidungsdelegation beinhaltet Regelungen zur umfangmäßigen Verteilung der Entscheidungsbefugnisse in einer Organisation. Hinter der Entscheidungsdelegation steht die Annahme, dass der (die) Eigentümer einer Organisation die Befugnis für sämtliche organisationalen Entscheidungen besitzt. In der Regel sind Eigentümer nicht in der Lage, alle Entscheidungen alleine zu treffen, so dass sie Entscheidungsbefugnisse an untergeordnete Instanzen delegieren. Eine Möglichkeit der Delegation besteht darin, dass der oder die Eigentümer die Kompetenzverteilung über sämtliche Hierarchieebenen selbst regeln. Die Alternative besteht darin, dass übergeordnete Instanzen Teile der empfangenen Kompetenzen in einem mehrstufigen hierarchisch gegliederten System weiter delegieren. Es handelt sich um eine Überschreitung der Kompetenzen, wenn eine Instanz Entscheidungsbefugnisse einer untergeordneten Stelle an sich zieht oder eigene Kompetenzen an diese delegiert.

Konkrete Aspekte der Entscheidungsdelegation sind Zuweisungen von Aufgaben, die Vorgabe von Zielen für die Aufgabenerfüllung, die Ausstattung mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Rechten (Weisungsrechte nach innen und Vertretungsrechte nach außen) und die Zuweisung von Verantwortung.

Im Kontext der Entscheidungsdelegation sind die Begriffe Entscheidungscentralisation und -decentralisation bedeutsam. Entscheidungscentralisation beschreibt den Fall, bei dem sämtliche Entscheidungsbefugnisse bei der Unternehmensführung liegen, während alle anderen Stellen über keinerlei Entscheidungsbefugnisse verfügen. Entscheidungsdecentralisation beschreibt die Tendenz zur Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf Stellen der unteren Hierarchieebenen. Gleichbedeutend ist der Umstand einer hohen Entscheidungsdelegation zu verstehen, die um so größer ist, je mehr Entscheidungsbefugnisse offiziell auf unteren Hierarchieebenen verteilt werden.

#### 5.4.5 Formalisierung

Die Strukturdimension Formalisierung, ein typisches Merkmal der Bürokratisierung, umfasst die schriftlichen Regelungen zur Kommunikation (Form, Medien) zwischen den Organisationsmitgliedern. Es handelt sich dabei u.a. um den Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln in Form von Organisationsschaubildern, -handbüchern, Richtlinien und Stellenbeschreibungen. Zwischen dem Aspekt der formalen Struktur

und der Formalisierung besteht dahingehend ein Unterschied, dass formale Regelungen formalisiert, d.h. schriftlich fixiert, sein können, aber nicht müssen.

Es lassen sich drei Teildimensionen der Formalisierung differenzieren: Die *Strukturformalisierung* als schriftliche Fixierung organisatorischer Regelungen, die *Aktenmäßigkeit* als Formalisierung des Informationsflusses und die *Leistungsdokumentation* im Sinne der Leistungserfassung und -beurteilung von Organisationsmitgliedern.