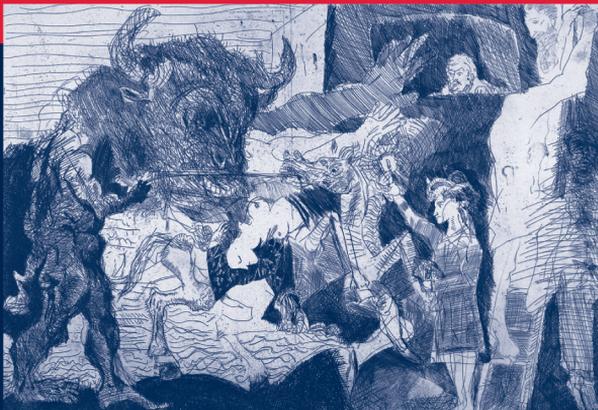


Mayrhofer / Meyer /
Titscher (Hg.)

Praxis der Organisations- analyse

Anwendungsfelder und Methoden



facultas wuv

UTB



UTB 3386

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Köln · Weimar · Wien
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien
Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft · Stuttgart
Mohr Siebeck · Tübingen
Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden
Orell Füssli Verlag · Zürich
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Oakville
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer,
Stefan Titscher (Hg.)

Praxis der Organisationsanalyse

Anwendungsfelder und Methoden

facultas.wuv

Die Herausgeber:

o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer leitet die Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungsschwerpunkte: Karriere- und Laufbahnforschung, Internationale Unternehmens- und Personalführung und Neuere Systemtheorie. Regelmäßige Trainings- und Beratungsarbeit, v.a. Team- und Führungstrainings im Bereich Outdoor/Segeln.

Univ.-Prof. Dr. Michael Meyer, Department für Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Arbeitsschwerpunkte sind Organisation und Nonprofit-Management, derzeitige Forschungsprojekte betreffen Managerialismus in Nonprofit-Organisationen, Karrieren, Zivilgesellschaft und die Funktionen von Nonprofit-Organisationen. Dazu liegen zahlreiche englisch- und deutschsprachige Fachpublikationen vor.

o. Univ.-Prof. Dr. Stefan Titscher, Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsschwerpunkte: Neuere Systemtheorie, Organisations- und Gruppenanalyse, Bildungsforschung, Methoden. Langjährige Tätigkeit u.a. als Berater, Trainer, von 2000 bis 2005 Leiter der Steuerungsgruppe für die Universitätsreform im Bildungsministerium.

Umschlagbild: Tauromachie (Hommage à Picasso II), 1973

© Alfred Hrdlicka/Galerie Ernst Hilger

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors oder des Verlages ist ausgeschlossen.

1. Auflage 2010

Copyright © 2010 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

facultas.wuv Universitätsverlag, Berggasse 5, 1090 Wien, Österreich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Satz und Druck: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Printed in Austria

UTB-Bestellnummer: ISBN 978-3-8252-3386-0

Vorwort

Die in diesem Band versammelten Arbeiten geben einen Überblick über Methoden, die in der Praxis der empirischen Organisationsforschung angewendet werden. Die insgesamt 25 Autorinnen und Autoren stellen anhand von Beispielen Forschungsergebnisse in wichtigen Anwendungsfeldern der Organisationsanalyse dar. Damit gehen wir der Frage nach, unter welchen Bedingungen die unterschiedlichen Fragestellungen auch unterschiedliche Methoden erfordern.

In dem vorausgehenden Band „Organisationsanalyse – Konzepte und Methoden“ haben wir Studien präsentiert, die als beispielhaft für den Einsatz unterschiedlicher empirischer Methoden angesehen werden können. Nun drehen wir die Perspektive: Nicht mehr Methoden bilden den Bezugspunkt, sondern die Fragestellungen, mit denen Organisationen erforscht und in der Praxis untersucht werden.

Das Spektrum dieser Anwendungsfelder, das von Zielen bis zum Sterben von Organisationen, vom Organigramm zur Führung, vom Customer Relationship zum Karrieremanagement reicht, gliederten wir auf der Basis unseres Konzeptes von Organisation in vier große Themenfelder: Organisation und Umwelt, Organisationsstruktur, Organisationsmitglieder und Organisationaler Output. Das Spektrum geriet damit aber so weit, dass wir es nicht alleine abdecken konnten und wollten, sondern eine ganze Reihe von kompetenten Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit einluden. Diesen gebührt zuallererst unser Dank für ihre Mitarbeit. Sie kamen unserer Bitte nach, ein konkretes Anwendungsfeld vorzustellen, indem sie einen kurzen Überblick über den jeweiligen Stand der Forschung geben und beispielhaft eine oder zwei konkrete Studien vor allem hinsichtlich ihrer Methodik beschreiben. Dadurch umfasst dieses Buch jetzt eine Darstellung vieler empirischer Organisationsstudien und vermittelt somit zwar kein vollständiges, aber doch ein instruktives Bild des Standes der Organisationsanalyse. Und erfüllt – so hoffen wir – unser Hauptanliegen: die Praxis der Organisationsanalyse darzustellen.

Neben den Autorinnen und Autoren danken wir jenen ganz besonders, die tatkräftig beim Zustandekommen und bei der Fertigstellung des Buches mitgeholfen haben: Peter Wittmann von facultas.wuv war uns abermals ein kompetenter, interessierter und herzlicher Wegbegleiter, ein Verleger, wie man ihn sich als Autor nur wünschen kann. Mag. Petra Niederhametner hat mit einer seltenen Mischung aus Genauigkeit und Gelassenheit das Manuskript lektoriert und Brigitte Wandl hat mit viel Geduld in kurzer Zeit eine Druckvorlage daraus gemacht. Edith Fazekas leistete wesentliche Ar-

6 Vorwort

beit bei der Finalisierung des Manuskriptes, aber auch beim nicht ganz anspruchslosen Management der Autorenkontakte. Sie alle haben einen großen Anteil daran, dass uns die Arbeit an diesem Buch zumeist viel Spaß gemacht hat.

Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Stefan Titscher

Wien, Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitungbeitrag

Zur Praxis der Organisationsforschung

<i>Stefan Titscher, Wolfgang Mayrhofer und Michael Meyer</i>	17
1 Organisation als Fluchtpunkt der Organisationsanalyse	17
1.1 Organisation als Theoriekonstrukt	17
1.2 Keine Analyse ohne Theorie	20
2 Perspektiven der Organisationsanalyse	22
3 Zur Empirie der Organisationsforschung	24
3.1 Einige Gemeinsamkeiten empirischer Studien	25
3.2 Zurück zur Organisation	29
3.3 Welche Kriterien machen eine Untersuchung zu einer Organisationsanalyse?	33
4 Felder der Organisationsanalyse	37
4.1 Inhaltliche Schwerpunktsetzung: die Aufgabenfelder	39
4.2 Methodisches Spektrum der Beiträge	42

II. Organisation – Umwelt-Beziehung

Ziele und Strategien von Organisationen

<i>Renate E. Meyer und Markus A. Höllerer</i>	47
1 Zusammenfassung	47
2 Ziele und Strategien – Relevanz für die Organisationsanalyse	47
2.1 Organisationale Ziele	48
2.2 Zielformulierungsprozess	49
2.3 Strategie	51
3 Das Repertoire methodischer Zugänge	53
3.1 Wahl geeigneter Erhebungsverfahren	54
3.2 Analysemethoden	56
4 Zwei konkrete Anwendungsbeispiele der Organisationsanalyse mit Hinblick auf Ziele und Strategien	57
4.1 Quantitative Analyse auf der Feldebene	57
4.2 Qualitative Analyse auf der Ebene einzelner Organisationen .	59
5 Schlussbetrachtung	62

Die Umwelt der Organisation

<i>Peter Walgenbach und Simon Oertel</i>	63
1 Die Umwelt der Organisation ist all das, was nicht Organisation ist	63
2 Theoretische Zugänge zur Analyse der Umwelt der Organisation . .	64
2.1 Kontingenztheorie	64
2.1.1 Überblick über die Kontingenztheorie	64
2.1.2 Die Erfassung der Umwelt	67
2.1.3 Empirische Untersuchungen	68
2.1.4 Grenzen der Erfassung der Umwelt	72
2.2 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	73
2.2.1 Überblick über die neoinstitutionalistische Organisationstheorie	73
2.2.2 Die Konzeptualisierung der Umwelt	74
2.2.3 Empirische Untersuchungen	76
2.1.4 Grenzen der Erfassung des Umwelteinflusses	80
3 Achtung! Theorien sind soziale Konstruktionen!	81

Customer Relationship Management

<i>Thomas Reutterer und Stefan Wiesel</i>	83
1 Selbstverständnis und Relevanz von Customer Relationship Management	83
2 Methodische Zugänge und praktische Anwendungsfälle CRM- fokussierter Organisationsanalyse	87
2.1 CRM-Systeme und organisationales Lernen (Stein/Smith 2009)	88
2.2 Kundenzentrierte Organisation und organisationale Veränderungsprozesse (Homburg/Workman/Jensen 2000) . . .	92
3 Ansatzpunkte CRM-fokussierter Organisationsanalyse	93
4 Schlussbemerkungen	95

Ökonomische Analyse von Eigentumsstrukturen und Koordinationsmechanismen in Organisationen

<i>Gerhard Speckbacher und Kerstin Neumann</i>	97
1 Eine ökonomische Theorie des Eigentums	97
1.1 Eigentum an Verfügungsrechten	98
1.2 Eigentum an Vermögensgegenständen	98
1.3 Eigentum an Unternehmen	99
1.4 Die Bedeutung der Zuordnung von Eigentumsrechten	100

2	Koordinations- und Anreizprobleme in Kooperationsbeziehungen	102
3	Fallbeispiel: Analyse der Governance von Familienunternehmen, der daraus resultierenden Koordinationsprobleme sowie von Lösungsmechanismen	106
4	Zusammenfassung und Folgerungen	113

Organisationales Sterben

	<i>Irma Rybnikova und Kerstin Jungnick</i>	115
1	Bedeutung des Themas für die Analyse einer Organisation	115
2	Das Konzept des organisationalen Sterbens	116
3	Methodische Zugänge	118
4	Beispiele für die konkrete Analyse	121
5	Zentrale Ergebnisse	125

III. Organisationsstruktur

Organigramm

	<i>Gerhard Reber</i>	133
1	Definitionen	133
2	Aufgaben von Organigrammen und ihre Problematik	135
3	Organigramme im Dienst von Organisationsanalysen	137
	3.1 Darstellungen organisationaler Leistungserstellung	138
	3.2 Darstellung organisationaler Leistungsverteilung	142
4	Organisationale Veränderungen	148
5	Schein und Wirklichkeit	149
6	Erhebungsmethoden	150
	6.1 Qualitätsanforderungen	151
	6.2 Akzeptanzanforderung	151
	Anhang	152

Machtmessung in Organisationen

	<i>Wenzel Matiaske und Werner Nienhüser</i>	155
1	Relevanz der Messung von Macht	155
2	Voraussetzungen und grundsätzliche Möglichkeiten der Machtmessung	156
	2.1 Identifikation von relevanten Akteuren und Koalitionen	156
	2.2 Manifestationen von Macht	158
	2.3 Ausgewählte Elemente von Machtkonzeptionen	158

2.4	Spektrum möglicher Erhebungsmethoden	160
2.5	Reichweite der verwendeten Beispiele	161
3	Beispiele für konkrete Messungen der Macht	162
3.1	Personalführung: Machtgrundlagen in Dyaden	162
3.2	Laterale Kooperation: Macht in Mehrpersonen- Tauschbeziehungen	166
3.2.1	Laterale Kooperation	166
3.2.2	Beispiel Informationsaustausch und Macht	169
3.3	Messung der Macht von kollektiven Akteuren: Machtrelation zwischen Betriebsrat und Management	176
4	Zentrale Ergebnisse und Grenzen	179

Analyse von Veränderungsprozessen

	<i>Helmut Kasper und Barbara Müller</i>	182
1	Einleitung	182
2	Veränderungsprozesse in Organisationen	183
3	Die Analyse von Veränderungsprozessen	188
3.1	Stufenpläne zum Wandel	189
3.2	Fallbeispiel: Organisationsanalyse nach dem Modell von Kotter	192
3.3	Kritische Reflexion	201
3.4	Ein „neuer“ Denkrahmen	203
4	Zusammenfassung	206

Netzwerkanalyse als Instrument der Organisationsforschung

	<i>Dorothea Jansen</i>	208
1	Das Potential der Netzwerkanalyse für die Organisations- forschung	208
2	Soziales Kapital: Theoriekonzepte und Methoden	209
2.1	Soziales Kapital und seine Entstehung in Netzwerken	209
2.2	Methoden zur Messung sozialen Kapitals	211
3	Netzwerkanalyse in der Praxis	217
3.1	Unternehmensfusionen: Was fördert oder hindert Kooperationen über die alten Unternehmensgrenzen hinweg?	217
3.2	Brokerchancen nutzen oder in der Branche kooperieren? ..	221
4	Zum Stellenwert von Netzwerkforschung in der Organisations- analyse	225

IV. Organisationsmitglieder

Eintritt in die Organisation: Neues Personal und seine Integration

<i>Michael Meyer</i>	229
1 Der Eintritt von Personen als wichtiges Ereignis für die Organisation	229
2 Einflussfaktoren auf den Sozialisationsprozess	231
2.1 Sozialisationserfolg	233
2.2 Organisationale Sozialisationsstaktiken	234
2.3 Persönlichkeit, Verhalten und Integration	237
3 Der Einfluss von Organisationsform und Arbeitsbedingungen auf den Sozialisationserfolg	238
3.1 Kontext, Analysefragen und Aussageeinheiten	238
3.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesen	239
3.3 Messung	240
3.4 Analysemethoden und Ergebnisse	242
4 Integration in Gruppen: Der Pygmalion-Effekt	244
4.1 Kontext, Analysefragen und Aussageeinheiten	244
4.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesen	246
4.3 Messung	248
4.4 Analysemethoden und Ergebnisse	251
5 Die Organisation als Black Box in der organisationalen Sozialisation	254

Motivation

<i>Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer</i>	256
1 Begriff	257
2 Theoretische Perspektiven	258
3 Methodische Perspektiven	265
3.1 Befragungen	265
3.2 Die Methode der kritischen Ereignisse	266
3.3 Beurteilungen	269
3.4 Organisationsentwicklung	270
4 Anwendungsbezogene Perspektive	271

Die Analyse von Karrieren in Organisationen

Wolfgang Mayrhofer 279

1 Einleitung 279

2 Individueller Karriereerfolg und Einflussfaktoren 280

3 Karrieren in Organisationen 283

 3.1 Organisationales Karrieremanagement 283

 3.2 Organisationale Karriereverläufe 284

4 Empirische Analyse organisationaler Karrieren 285

 4.1 Früh krümmt sich ...? Die Bedeutung von Turnieren
 in Organisationen 286

 4.1.1 Konzeptioneller Hintergrund 286

 4.1.2 Darstellung 287

 4.1.3 Kommentar 293

 4.2 Einstieg vor Aufstieg, Nähe vor Distanz? Karriere in
 internen Arbeitsmärkten 294

 4.2.1 Konzeptioneller Hintergrund 294

 4.2.2 Darstellung 296

 4.2.3 Kommentar 299

5 Abschließende Bemerkungen 300

Organisationsanalyse und Führungsforschung

Johannes Steyrer und Michael Schiffinger 302

1 Einleitung 302

2 Modelle der Führung – ein tabellarischer Überblick 303

 2.1 Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung 309

 2.2 Transformationale und Transaktionale Führung 310

 2.3 Die GLOBE-Studien 311

 2.4 Methodische Verortung 312

3 Empirische Befunde 314

 3.1 Eine Metaanalyse zu Aufgaben- und Mitarbeiterorien-
 tierung (Judge/Bono/Ilies 2004) und zur transaktionalen/
 transformationalen Führung (Dumdum/Lowe/
 Avolio 2002) 314

 3.2 Transformationale Führung und organisationale
 Ergebnisse (Xenikou und Simosi 2006) 316

 3.3 Führung, organisationales Commitment und Unter-
 nehmenserfolgsgrößen (Steyrer et al. 2008) 318

4 Zum Stellenwert der Führungsforschung in der
 Organisationsanalyse 321

V. Organisationaler Output

Qualität und Produktion

<i>Johannes Ledolter</i>	327
1 Einleitung	327
2 Statistische Hilfsmittel zur Kontrolle und Verbesserung von Qualität	329
2.1 Qualitätsregelkarten (control charts)	329
2.2 Bestimmung der Prozessfähigkeit (process capability)	332
2.3 Statistische Versuchspläne zur Durchführung effizienter Experimente (statistical design of experiments)	336
3 Management-Programme zur Verbesserung der Qualität	338
3.1 Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM)	338
3.2 Six Sigma	340
3.3 Lean Six Sigma	341
3.4 Kritik an den Management Programmen zur Verbesserung der Qualität	342

Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden

„Due Diligence“ – Eine Organisationsanalyse der besonderen Form ...?

<i>Peter Baumgartner</i>	345
1 Einleitung	345
2 Organisationsanalyse und Due Diligence – zwei Seiten derselben Münze ...?	346
3 Die Illusion von der umfassenden Analyse	347
4 Die Wahl der „Waffen“ – oder: Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Analysemethoden	349
4.1 Die besonderen Rahmenbedingungen	349
4.2 Der Zweck bestimmt die Mittel	350
4.3 Erweiterung der Sichtweise – der Blick auf die „Soft Facts“	351
4.4 Das Due Diligence Team	353
4.5 Die Art der Transaktion	354
5 Illustration: Verkauf von Teilbetrieben in der Elektronik- fertigung	356

14 Inhaltsverzeichnis

6	Die unterschiedlichen Phasen einer Due Diligence	359
7	Abschließende Anmerkungen	363
	Literaturverzeichnis	365
	Stichwortverzeichnis	403
	Biographien	409

I. Einleitungbeitrag

Zur Praxis der Organisationsforschung

Stefan Titscher, Wolfgang Mayrhofer und Michael Meyer 17

Zur Praxis der Organisationsforschung

Stefan Titscher, Wolfgang Mayrhofer und Michael Meyer

1 Organisation als Fluchtpunkt der Organisationsanalyse

Wie sich in einer perspektivischen Abbildung alle Geraden, die in Wirklichkeit zueinander parallel verlaufen, in einem gemeinsamen Fluchtpunkt schneiden, so ist die *Organisation* der Fluchtpunkt aller empirischen Analysen des Handelns und Verhaltens, der Prozesse, Strukturen und Funktionen von und in Organisationen. Wie bei vielen perspektivischen Bildern liegt auch bei vielen Organisationsanalysen dieser Fluchtpunkt außerhalb des Rahmens: Weder explizieren sie ihren Organisationsbegriff noch verdeutlichen sie die theoretische Verankerung.

Organisationsanalysen können sich dem Phänomen Organisation von ganz unterschiedlichen Ausgangspunkten nähern: Sie können Ursachen für organisationale Phänomene, z.B. für bestimmte Strukturen und Prozesse, suchen oder diese Phänomene bloß beschreiben, sie können die Auswirkungen von Organisationen auf das Verhalten von individuellen Akteuren suchen oder die Auswirkungen individueller Aktionen auf Organisationen. Schließlich können auch die Beiträge von Organisationen für Wirtschaft und Gesellschaft im Brennpunkt stehen. In jedem Fall liefern Theorien den Analyserahmen.

1.1 Organisation als Theoriekonstrukt

Organisationen begegnen uns nicht auf der Straße. Diese Feststellung hat erhebliche Konsequenzen für die Analyse. Bei noch so komplexen, aber direkt beobachtbaren Systemen muss man bei der Analyse vor allem entscheiden, worauf das Hauptaugenmerk zu legen ist (z.B. bei der Beobachtung von Interaktion in Gruppen). Definition bedeutet hier vor allem Selektion. Organisationen werden aber erst durch die Beobachter gemacht. Definition bedeutet hier vor allem Konstruktion.

Ein Phänomen zu definieren bedeutet i.d.R., erstens einen Oberbegriff zu wählen und zweitens Merkmale zu finden, die den gesuchten Begriff von anderen Begriffen, die auch unter diesen Oberbegriff fallen, abgren-

zen.¹ Sowohl die Wahl des Oberbegriffes als auch die Wahl der spezifischen und distinkten Merkmale sind theorieabhängig, verweisen also bei der Definition auf einen größeren Zusammenhang. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren.

- (1) In der *Betriebswirtschaftslehre* wird unter Organisation sowohl die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsabläufen verstanden (instrumenteller Organisationsbegriff – Ablauforganisation), als aber auch die Anordnung von Stellen in Unternehmen, die Weisungsbeziehungen und die Zusammenarbeit zwischen diesen Stellen (Aufbauorganisation). Beide Verwendungen stehen in der praktisch-normativen Tradition der BWL, die sich besonders klar in der Instrumentalthese zeigt: So wird das gesamte Unternehmen als Instrument zur Realisierung der Ziele der Eigentümer verstanden, und Organisation ist wiederum eine der Funktionen (neben Investition, Finanzierung, Marketing etc.), die geleistet werden müssen. Sowohl die optimal zieldienliche Anordnung der Stellen wie auch jene der Aufgaben sind Instrumente im Zuge der Verfolgung der Unternehmensziele. Der Oberbegriff wäre in diesem Fall „betriebliche Instrumente zur Zielerreichung“, Organisation ist dann von anderen Instrumenten durch spezifische und distinkte Eigenschaften („Strukturierung von Abläufen“, „Anordnung von Stellen“) zu unterscheiden.
- (2) Die *Soziologie* verwendet Organisation zur Charakterisierung eines bestimmten Typs sozialer Systeme. Unterschiedliche Merkmale sind es, die diesen Systemtyp von anderen unterscheiden, z.B. von Gruppen, Familien oder der Gesellschaft: formal festgelegte Regeln, formale Mitgliedschaft und ein konsolidiertes Auftreten nach außen (kollektive Akteurschaft) sind die meistgenannten. Formale Mitgliedschaft ist für Personen damit verbunden, ganz bestimmte Rollen übernehmen zu müssen.² Unter Organisation werden dann so unterschiedliche Gebilde wie multinationale Konzerne und Kirchen, Finanzämter und die Pfad-

¹ Die mustergültige Definition eines Hundes als ein von Flöhen bewohnter Organismus, der bellt, hat Kurt Tucholsky in seinem Traktat über den Hund dem Philosophen Gottfried Wilhelm Leibniz zugeschrieben. *Definiens* ist hier „von Flöhen bewohnt“, was den Hund, das *definiendum*, leider nicht ganz trennscharf von anderen Organismen abgrenzt.

² Heinrich Popitz (1925–2002) definiert soziale Rolle als Bündel von Verhaltensnormen, die eine bestimmte Kategorie von Gesellschafts- bzw. Gruppenmitgliedern im Unterschied zu anderen Kategorien zu erfüllen hat. Verhaltensnormen sind dabei Verhaltensweisen, die von allen oder einer bestimmten Kategorie von Gesellschafts- oder Gruppenmitgliedern in einer bestimmten Konstellation regelmäßig wiederholt und im Fall der Abweichung durch eine negative Sanktion gegen den Abweichler bekräftigt werden (Popitz 1975). Die Leistung des Rollenkonzeptes besteht vor allem darin, dass es die Verbindung zwischen Individuum und Familie, Organisation, Gruppe und Gesellschaft erklärt.

finder subsumiert. Der Oberbegriff ist in diesem Fall das „soziale System“, die spezifischen und distinkten Merkmale von Organisation sind dann formal festgelegte Regeln, formale Mitgliedschaft und ein konsolidiertes Auftreten nach außen.

Andere Organisationstheorien beziehen sich auf wiederum andere Oberbegriffe und wählen andere definierende Charakteristika aus: Organisationen werden als Ressourcenpools, als transaktionskostenoptimale Koordination individueller Aktivitäten, als umweltoffene und adaptive Systeme, als Legitimationsadressen etc. definiert. Ganz unterschiedliche theoretische Perspektiven sind es also, mit dem man sich dem Phänomen Organisation nähert. Nicht einmal darüber, „dass Organisationen dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden“ (Kieser/Walgenbach 2007: 6) besteht grundsätzliche Einigkeit. Die Sandburg der Zielorientierung oder gar Rationalität von Organisationen ist nämlich längst von unterschiedlichen Wellen der Organisationsforschung eingeebnet worden und nur mehr mit viel Phantasie erkennbar.³ Was geblieben ist: Organisationen müssen sich auf Nachfrage durch Ziele legitimieren können, sie müssen, wenn sie gefragt werden, Ziele nennen können, die ihre Existenz rechtfertigen und ihre Umwelt zu Unterstützungsleistungen motivieren.⁴

In allen Fällen verweisen die Definitionen über die gewählten Oberbegriffe und die definierenden Merkmale auf eine spezifische Theorietradition. Dies versuchen auch wir. Wir beziehen uns nicht auf den betriebswirtschaftlichen, sondern auf den soziologischen Organisationsbegriff, der heute die Organisationsforschung dominiert und – als Bezeichnung der gemeinten sozialen Entitäten – gewichtige Vorteile gegenüber „Unternehmen“ und „Betrieb“ hat (vgl. Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 27 f.).

Wir verstehen hier Organisation als ein soziales System, welches sich von seiner Umwelt abgrenzt. Es besteht vor allem aus Entscheidungen, aber auch aus Routinen. Entscheidungen sind ganz bestimmte Kommuni-

³ Wesentliche Beiträge zu dieser erodierenden Brandung lieferten: Herbert Simon und James March (March/Simon 1958) mit dem Konzept der bloß beschränkten Rationalität, James March und Richard Cyert mit dem Konzept der Zielbildung als Aushandlungsprozess zwischen Interessengruppen mit ungleich verteilten Chancen zur Einflussnahme (Cyert/March 1963), sowie James March und Johan Olsen mit den Konzepten der „garbage can“ und der organisierten Anarchie (March/Olsen 1976).

⁴ Die Erkenntnis, dass Ziele von Organisationen nicht in erster Linie dazu dienen, rationale Entscheidungen zu ermöglichen, sondern die Organisation zu legitimieren, stammt vom amerikanischen Soziologen John W. Meyer, einem der Begründer des Neoinstitutionalismus (vgl. z.B. Meyer/Rowan 1977).

kationen, die immer als Auswahl zwischen Alternativen charakterisiert sind. Routinen sind quasi vorprogrammierte, vorentschiedene Entscheidungen. Ein weiteres Spezifikum von Organisationen ist die Bedeutung formal festgelegter Strukturen. Dies unterscheidet sie von anderen sozialen Systemen wie Familien, Gruppen oder der Gesellschaft, bedeutet aber nicht, dass es keine informalen Strukturen gibt und dass diese nicht in bestimmten Fällen wirkmächtiger als formale sein können. Diese Strukturen kanalisieren quasi – wie in allen sozialen Systemen – die Entscheidungen und Routinen in Prozesse. Ein letztes Spezifikum von Organisationen sind die formalen Mitgliedschaftsregeln.⁵ Organisationen erfüllen Funktionen für gesellschaftliche Subsysteme (Wirtschaft, Politik, Recht, Gesundheit etc.) und damit für die Gesellschaft insgesamt. Je nach dem Ausmaß ihrer Partizipation an diesen Subsystemen lassen sich dann Wirtschafts-, Gesundheits- oder politische Organisationen unterscheiden. Je nach Eigentum lassen sich Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und private Non-profit-Organisationen unterscheiden.

1.2 Keine Analyse ohne Theorie

Welchen Beitrag die Theorie für die Analyse leistet, lässt sich sehr schön am Beispiel der Organisationskultur illustrieren. Vor dem Auftauchen dieses Konzeptes in den frühen 1980ern⁶ wurden jene „kulturellen“ Faktoren, die das Verhalten der Mitglieder beeinflusst haben, nicht gesehen, anders benannt und jedenfalls nicht unter diesem Begriff analysiert, und ohne Begriff blieben sie lange bedeutungslos. Welchen Effekt die Kultur als Thema auf die Kultur selbst hatte, wie also das Kommunizieren über Kultur selbst kulturbestimmend wurde, das wurde bislang kaum untersucht. Plausibel ist nämlich, dass das Auftauchen neuer Bilder und Konzepte die Organisationen selbst nicht unberührt lässt. Das bedeutet, dass Unternehmen, wenn sie ihre eigene Kultur reflektieren, diese dabei auch verändern. Dieses Beispiel lässt sich auf viele modische Konzepte der Organisationsa-

⁵ Diese Definition wurde durch den deutschen Soziologen und Systemtheoretiker Niklas Luhmann (1927–1998) und seine Organisationstheorie geprägt (vgl. z.B. Luhmann 1964, 1988, 2000).

⁶ Initialzündung für das Thema Organisationskultur war der Management-Bestseller der beiden Berater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman „In Search for Excellence“ (Peters/Waterman 1982). Wie andere Bestseller zur Organisationskultur (z.B. Ouchi 1981) entstand auch dieses Buch als Antwort auf die Bedrohung der amerikanischen Wirtschaft durch die japanische Konkurrenz (vgl. zum Überblick Mayrhofer/Meyer 2004).

nalyse ausdehnen: Stakeholder, Kernkompetenzen, Netzwerke und strategische Allianzen gab es allesamt lange bevor die Organisationstheorie auf sie aufmerksam wurde, dass sie aber dann in den Brennpunkt gerückt wurden, änderte den Stellenwert dieser Themen wesentlich.

Das Kommunizieren über Organisationen, egal ob es sich als Management, Beratung, Organisationstheorie oder empirische Forschung verkleidet, bleibt also nicht ohne Einfluss auf die Organisationen selbst. Gerade die Organisationsanalyse ist für ihr Objekt nicht folgenlos. So können Phänomene durch beharrliches Herbeibeten erst entstehen („self-fulfilling“ Effekte). Andererseits kann der Teufel, wenn er nur deutlich sichtbar an die Wand gemalt wird, auch gebannt werden („self-destroying“ Effekte).

Organisationsanalyse braucht eine Theorie, die Begriffe und Konzepte über wichtige Bestandteile von Organisationen entwickelt und ihr Zusammenspiel erklärt. Freilich müssen das nicht zwingend Theorien sein, die die Wissenschaft entwickelt hat, ja es muss den ManagerInnen, BeraterInnen, Studierenden oder Organisationsmitgliedern nicht einmal bewusst sein, dass sie theoretisieren. Sie tun es – wann immer sie über Organisationen denken oder reden. Sie verknüpfen Ursachen und Wirkungen und entwickeln damit ihre spezifischen Theorien. So genannte „theories-in-use“⁷ in Form von Annahmen über Organisationen wirken, wenn wir in oder mit Organisationen agieren. Im Unterschied zu den „espoused theories“ sind diese nicht bewusst, ja möglicherweise könnte sie ein Bewusstmachen zerstören und könnten das ganz selbstverständliche Agieren von Personen in Organisationen verhindern: „Walk the Walk“ und „Talk the Talk“ sind eben zwei verschiedene Ebenen. Das, was uns bewusst wird und was wir anderen mitteilen, sind dann „espoused theories“. Diese beiden Ebenen müssen nicht unbedingt harmonieren. Für die Organisationsanalyse plädieren wir jedenfalls dafür, den theoretischen Bezugspunkt quasi als Fluchtpunkt im Rahmen zu behalten.

⁷ Die Unterscheidung zwischen „theories-in-use“ und „espoused theories“ geht auf den amerikanischen Psychologen und Organisationsforscher Chris Argyris (1923–) zurück. Er entwickelte gemeinsam mit Donald Schön (1930–1997) auch eine Theorie des Organisationalen Lernens (Argyris/Schön 1978, 1996), deren Kern die Einteilung in Single-Loop- und Double-Loop-Learning ist: Single-Loop-Lernen meint, dass Ziele und Strategien als gegeben hingenommen werden, und das Lernen nur die Veränderung konkreter Entscheidungen umfasst, wenn unerwünschte Konsequenzen eintreten. Double-Loop-Lernen stellt in diesem Fall auch die Rahmenbedingungen, Ziele und Strategien in Frage. Unterschiedliche Ebenen des Lernen wiederum wurden schon von dem einflussreichen angloamerikanischen Anthropologen, Philosophen (die Liste der Disziplinen ließe sich einige Zeilen weiter fortsetzen) Gregory Bateson (1904–1980) formuliert, der bereits in den 1940ern fünf Lernhierarchien formulierte (nachzulesen in Bateson 1983: 219 ff., orig. 1942).

2 Perspektiven der Organisationsanalyse

Organisationsanalyse kann sich mit mannigfaltigen Fragen beschäftigen. Organisation in irgendeiner Perspektive muss aber als Aussageeinheit vorkommen.⁸ Unser im Band 1 entwickeltes Modell versucht, einen Rahmen für solche Perspektiven (Titscher/Meyer/Mayrhofer et al. 2008: 19 ff.) zu entwickeln. Im Wesentlichen sind es hier vier Perspektiven, die ineinandergreifen und in ihrem Zusammenspiel die Organisation als spezifisches soziales System ausmachen (vgl. Abbildung 1) und auch den Rahmen für dieses Buch abgeben:

- (1) **Organisation & Umwelt:** Organisationen befinden sich in einer *Umwelt*. Jede Organisation ist in eine Umwelt eingebettet und steht mit ihr in Wechselwirkung. Organisationen sind zwar nicht umweltdeterminiert, reagieren auf Veränderungen in der Umwelt also nicht in einer vollständig prognostizierbaren Art und Weise, sie sind aber auch nicht abgeschlossen und autark. Jede Organisation hat zu bestimmten Umwelt-Bereichen besondere Abhängigkeiten, weil ihr diese die überlebensnotwendigen Ressourcen bereitstellen. In der Wirtschaft nennt man diese Umwelten, an denen sich die Nachfrage und das Angebot treffen, Märkte. Organisationen agieren als Nachfrager auf Arbeits-, Investitionsgüter-, Rohstoff- und Kapitalmärkten, ihre Produkte und Leistungen bieten sie auf Absatzmärkten an.
- (2) **Organisationsmitglieder:** In jeder Organisation entwickeln sich *Interaktionen* zwischen den *Mitgliedern*. Durch ihren Eintritt in die Organisation übernehmen Personen bestimmte Rollen. Als Mitarbeiter stellen sie der Organisation bspw. ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und ihr Arbeitspotenzial zur Verfügung und erhalten dafür Geld – was der Kern des klassischen Arbeits- oder Dienstvertrages ist.⁹ Dabei behalten sie aber ihre individuellen Erwartungen, Motive und Einstellungen, sie unterwerfen sich aber Normen, welche ein bestimmtes Verhalten von ihnen erwarten.
- (3) **Organisationsstruktur:** Im Unterschied zur Interaktionsebene, die nichts Spezifisches für Organisationen ist, ist die *formale Struktur* charakteristisch für das Sozialsystem Organisation. Auch sie beeinflusst das

⁸ Aussageeinheiten leiten sich i.d.R. von einem theoretischen Konzept ab. Wenn eine Forschungsfrage lautet: „Welchen Einfluss hat eine paranoide Organisationskultur auf das organizational commitment der Mitarbeiter?“, dann sind „paranoide Organisationskultur“ (Kets de Vries 1991) und „organizational commitment“ (z.B. Allen/Meyer 1990) die Aussageeinheiten. Genaueres zu den Elementen und zentralen Begriffen empirischer Studien findet sich im Band 1 (Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 307 ff.).

⁹ Neue vertragliche Formen, wie bspw. Werkverträge oder freie Dienstverträge, gehen von diesem Muster ab: nicht mehr Potenzial, sondern konkrete Arbeit wird entlohnt (Mayrhofer/Meyer 2002).

Verhalten der Mitglieder, sie weist Stellen und Positionen in der Hierarchie zu und unterscheidet zwischen Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen. Keine Organisation kommt ohne Hierarchie aus. Strukturen koordinieren und formalisieren Verhalten, regeln die Beiträge und Anreize der Mitglieder und transformieren so Arbeitsfähigkeit in Arbeitsleistung.

- (4) **Organisationaler Output:** Organisationen müssen bestimmte Leistungen erbringen, um in ihrer Umwelt zu überleben. Hier geht es um die prozessuale Brille, mit der analysiert werden kann, wie die Interaktionen der Mitglieder und die Formalstrukturen zusammenwirken, dass Organisationen Produkte und Leistungen erstellen, die dann wiederum auf Absatzmärkten platziert werden und damit über den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation entscheiden. Die manifeste Entscheidungsstruktur und die latente Tiefenstruktur der Organisation kanalisieren diesen Prozess, der schließlich bestimmt, ob es einer Organisation aufgrund ihrer Leistungen für die Umwelt gelingt, zu überleben.

Abbildung 1 stellt diese Felder in einen Zusammenhang und ordnet die einzelnen Beiträge dieses Bandes den wichtigsten organisatorischen Episoden, Strukturen und Prozessen zu.

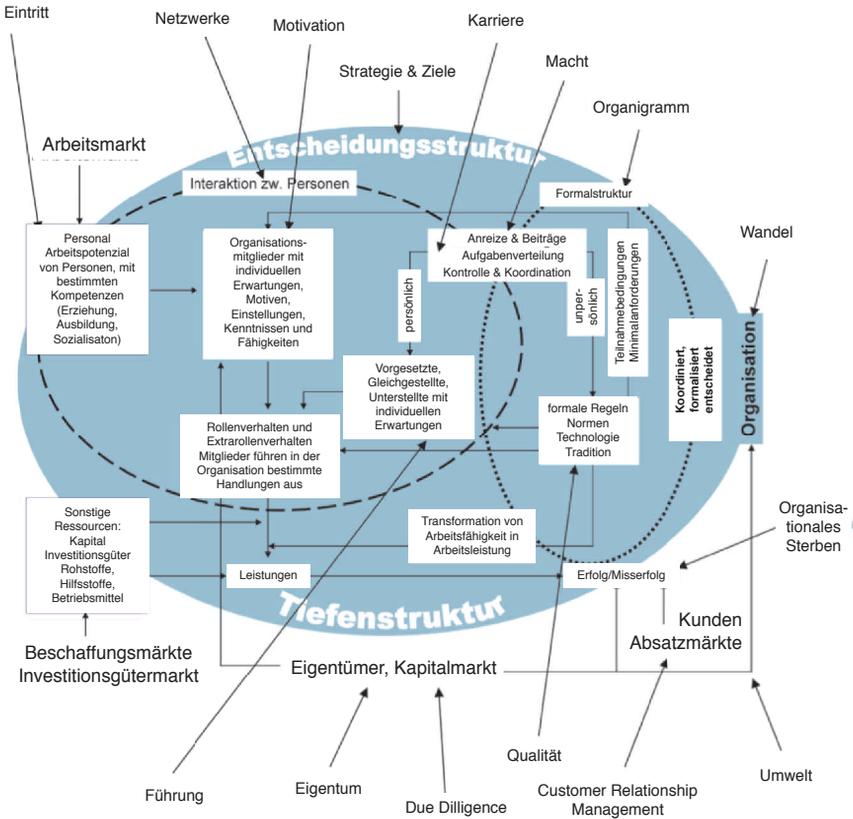


Abb. 1: Perspektiven der Organisation und Zuordnung der Beiträge (Quelle: Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 24)

3 Zur Empirie der Organisationsforschung

Für die empirische Organisationsforschung stellen sich unserer Meinung nach zwei generelle Fragen:

- Braucht Organisationsforschung eigene Methoden, andere als die für andere Forschungsfelder entwickelten, erfordert sie andere Designs als die gängigen?
- Organisationen sind abstrakte Gebilde. Wie kann man etwas beobachten wollen, das man nicht sehen kann und mehr ist als nur ein abstrakter Begriff?

3.1 Einige Gemeinsamkeiten empirischer Studien

Die erste Frage drängt sich auf, weil empirische Arbeiten, die sich Organisationen widmen, im Großen und Ganzen einige Gemeinsamkeiten haben. Die wahrscheinlich folgenschwersten sind folgende vier: (a) Die Untersuchungen befassen sich meist mit einem engen thematischen Ausschnitt des Geschehens *in* Organisationen, (b) nehmen aber wenig Bezug auf die Kontextbedingungen. Die Studien (c) bedienen sich vorwiegend einer Erhebungsmethode, Varianten der Befragung. (d) Die Position des Forschers/der Forscherin in dem Untersuchungsprozess wird selten reflektiert.

Als Ergebnis ist die Landschaft durch viele detaillierte Befunde gekennzeichnet, die sehr oft aus Aussagen von Befragten gewonnen wurden und wenig über den Forschungsprozess aussagen. Studien, die andere Strategien und Methoden wählen, wie etwa manche Netzwerkanalysen, sind eher Ausnahmen. Die Fülle an Momentaufnahmen von Geschehnissen in Organisationen bringt viele Details zu Tage, sie vertieft aber nicht das Verständnis von Organisationen.¹⁰

(a) Glänzende Details, matte Theorie

Die Verengung des Blickwinkels wird mit dem Druck zusammenhängen, möglichst viele Artikel in renommierten (peer-reviewten) Journalen zu präsentieren – und darin zahlenmäßig belegbare Ergebnisse vorzulegen. Die meisten dieser Artikel präsentieren Listen, Daten, Listen von Variablen, Diagramme und Aufzählungen von Hypothesen. Das sind, wie Karl Weick feststellt, Zwischenprodukte auf dem Weg der Theorieproduktion, die den Fortschritt zusammenfassen und Orientierung geben. Sie haben Spurenelemente von Theorien, sind aber noch keine (Weick 1995). Weniger freundlich wird ein derartiger Zustand beschrieben als „jungle of data covering up an underlying desert of concepts“ (Le Coadic 1987). Diese Einschätzung wird auch durch eine bibliometrische Analyse amerikanischer und deutschsprachiger Journals unterstützt: „Während sich die Forschungs-Cluster in den 90er Jahren überwiegend theoretischen Richtungen innerhalb der Organisationsforschung zuordnen liessen, löst sich der Theoriebezug zugunsten einer thematischen Gruppierung auf.“ (Gmür 2007¹¹) Der häufig als

¹⁰ Den wohl vollständigsten deutschsprachigen Überblick bietet das Lehrbuch von Kieser/Walgenbach 2007.

¹¹ Der Autor stellt weiters fest: „Im Zeitraum 2003–05 gruppiert sich die Forschung um die beiden Oberthemen ‚Innovation‘ und ‚Netzwerke‘, die ihrerseits untereinander keine signifikanten Verknüpfungen aufweisen. Das Cluster ‚Innovation‘ vereinigt Theoriestränge der Populationsökologie mit der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie in der Tradition von Simon und March. Währenddessen setzt sich im

wünschenswert angesehene Prozess des Pendelns zwischen Erstellung eines Konzepts – Feldarbeit – Revision des Konzepts – Korrektur der empirischen Arbeit – Fortsetzung der theoretischen Arbeit findet selten statt (siehe dazu den Analysezirkel bei Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008).

(b) Bäume ohne Wald

Die engen Fragestellungen verleiten offensichtlich dazu, den Rahmen zu übersehen, in dem sich das untersuchte Geschehen abspielt. Die „Verhaltensformel“ von Kurt Lewin, wonach Verhalten immer eine Funktion von Person und Umwelt ist, scheint vergessen. Viele Studien kommen daher ohne Bezug zu organisationstheoretischen Annahmen aus. Um ein Beispiel für einen besonders häufigen Fall zu erwähnen: Man geht mittlerweile davon aus, dass Organisationen nicht mehr als „Ansammlung von Menschen“ betrachtet werden, sondern dass Mitgliedschaft einer der wesentlichen (differenzierenden) Unterschiede zwischen einfacher Interaktion (Alltagssituationen, die nach allgemeinen gesellschaftlichen Normen der jeweiligen Kultur oder Subkultur ablaufen) und Organisation ist (Teubner 1992). Wenn man diese, noch keineswegs sehr anspruchsvolle Grundannahme teilt, so kann man nicht davon ausgehen, durch die Befragung von „Personen“, noch dazu über ihre „persönliche“ Sichtweise zu Aspekten organisatorischen Geschehens, mehr über die Organisation zu erfahren als die Sichtweise von betroffenen Außenstehenden. Befragt man hingegen „Mitglieder“ in ihrer Rolle und Funktion, die sie in der Organisation haben, kommt man organisatorischem Geschehen schon etwas näher.

(c) Reden ersetzt Handeln

Dass Befragungen der Vorzug gegeben wird, hängt auch mit dem oben angesprochenen Gebot „publish or perish“ zusammen.¹² Die Methode ist etabliert, führt schnell zu zahlenmäßig darstellbaren Ergebnissen, aber der Erfassungsprozess ist kaum nachvollziehbar. Ein Nachteil besteht darin, dass das Ausfüllen von Fragebögen oder das Antworten auf Fragen eines

Cluster ‚Netzwerke‘ vor allem die institutionenökonomische Forschung fort. Neben den beiden grössten Gruppen sind Reste der Agenturtheorie und der Topmanagementforschung in einem Cluster zusammengefasst. Die lange Zeit dominierende Richtung des Neoinstitutionalismus zeigt sich nur noch in zwei locker verknüpften Gruppen von Publikationen.“ (S. 241) – Eine bibliometrische Analyse untersucht, kurz gesagt, in welchem Ausmaß welche Quellen in Publikationen benutzt werden, d.h. hier: in welchem Maße deutschsprachige und US-amerikanische Journalartikel dieselbe oder gleichen „Schulen“ zuordenbare Literatur zitieren.

¹² Die vorherrschende Stellung mündlicher und schriftlicher Befragung in der Organisationsforschung belegt etwa der Artikel von Bronner (2002). Genauere Angaben dazu liefern Titscher/Meyer/Mayrhofer (2008: 187 ff.).

Außenstehenden mit dem tatsächlichen Leben verwechselt/gleichgesetzt wird, das in Organisationen abläuft. Wenn etwa die Einstellung zur Organisation, zum Vorgesetzten etc. erhoben wird geht man davon aus, dass die Antworten konkreten Handlungen entsprechen. "All measurement of attitudes by the questionnaire technique proceeds on the assumption that there is a mechanical relationship between symbolic and non-symbolic behavior. It is simple enough to prove that there is no necessary correlation between speech and action, between response to words and to the realities they symbolize. A parrot can be taught to swear, a child to sing 'Frankie and Johnny' in the Mae West manner. The words will have no meaning to either child or parrot. But to prove that there is no *necessary* relationship does not prove that such a relationship may not exist." (LaPiere 1934)

LaPiere hat – in der ältesten uns bekannten – Studie zum Thema Einstellungsmessung Restaurants und Hotels schriftlich und telefonisch befragt, ob sie einen Chinesen als Gast aufnehmen würden. Die Antworten waren eindeutig: Nein. – Damals lebten nur relativ wenige Asiaten in den USA und die Vorurteile waren groß. – Die Reaktionen unterschieden sich aber deutlich von der konkreten Situation, die er kurz vorher mit einem (nicht in das Experiment eingeweihtem) chinesischen Ehepaar arrangiert und beobachtet hatte: gut gekleidete, „skillful smilers“ mit ordentlich aussehenden Gepäckstücken wurden ohne weiteres (mit nur einer Ausnahme von 251 Fällen) als Gäste akzeptiert. Insofern, so schließt er, geht es hier nicht um eine Untersuchung von „politisch korrekter“ Einstellung, sondern um die Feststellung, dass die aktuelle Situation das Verhalten wesentlich bestimmt, und das unterscheidet sich deutlich von Antworten auf Fragen. „By definition, a *social attitude* is a behaviour pattern, anticipatory set or tendency, predisposition to specific adjustment to designated social situations, or, more simply, a conditioned response to social stimuli.“ (LaPiere 1934: 230)

Diese Überlegungen führen wieder zurück zur Forderung, die Situation zu berücksichtigen, zu erfassen und zu kontrollieren, in der das befragte Verhalten geschieht. Und in Organisationen heben sich nun alle Geschehnisse nur vor einem Hintergrund formaler Erwartungen (Eintrittsbedingungen, Strukturen, Regeln) ab; genauer: formalisierte Erwartungen ermöglichen bestimmte Handlungsweisen und grenzen andere aus. Erst wenn man die dadurch etablierten Muster erkennt, hat man ein Stück organisatorischer Wirklichkeit oder Funktionsweise entdeckt.

(d) Beobachtung ohne Beobachter

Zu überlegen, was man getan hat, ist für den Forschungsprozess schon alleine deshalb nützlich, weil man nur durch Nachdenken eine Idee davon

bekommen kann, warum man (jetzt) gerade dieses Thema, diese Analysefrage, diese Methode und diesen Prozess gewählt hat. Reflexion ist daher eine Bedingung für die Möglichkeit, die Themenwahl zu korrigieren oder ihre Einbettung in nicht-gesehene Zusammenhänge zu entdecken und damit Forschung als einen Prozess zu gestalten.

Aus mindestens zwei Gründen erfordert besonders die Analyse organisatorischen Geschehens eine angemessene Reflexion: Geht man davon aus, dass jede Beobachtung (Datenerfassung und -verarbeitung) beobachterabhängig ist, so ist die Forderung verständlich, dass Forschende ihre Stellung im Forschungsprozess zu beachten haben und ihre Auswirkung auf den Untersuchungsprozess und die Ergebnisse dokumentieren. Die formale Bestimmung von Situationen berührt auch die Rolle von Forscherinnen und Forschern, die sich in Organisationen bewegen.¹³ Beobachtung in formal strukturierten Situationen erfolgt unter noch größerem Druck als bei Untersuchungen ohnehin üblich. Das verengt den Blick, macht damit Reflexion besonders sinnvoll, nicht aber übertriebene Nabelschau.¹⁴ Die eigene Rolle zu überdenken ist in Forschungsfeldern, die formal strukturiert sind, besonders wichtig: Die Forscher müssen sich in einer Form präsentieren, die sie für die Organisation akzeptabel macht und zugleich ihre Forschungsabsicht nicht zu sehr beeinträchtigt.¹⁵ Dies wird umso wichtiger, je reaktiver die Untersuchung angelegt ist, je stärker also die Ergebnisse als Reaktion auf die

¹³ So wie sich ihre Eingebundenheit in eine Institution (eine Universität oder andere Forschungseinrichtung) wiederum auf ihre Art der Forschung auswirkt, z.B. durch den oben angesprochenen Erwartungsdruck, Publikationen in Journals des Mainstream zu liefern.

¹⁴ Die Reflexion ist eine der Lücken, die in der einschlägigen Literatur geortet wird. Siehe dazu den Artikel von Storberg-Walker/Chermack (2007), der vier Modelle der Theorieentwicklung vergleicht: "How should the researcher herself or himself be embedded in the process of theory building? (How can we analyze the role of the theorist? How do we know the theorist is doing the right things?)" Eine Warnung, diese Selbstbeschäftigung zu übertreiben, enthält die Zusammenfassung in dem Essay von Weick: "My suggestion for reflection on our craft is a modest one. It is that we remind ourselves that we are *not* the point. In the name of reflexivity, many of us tend to be more interested in our own practices than in those of anybody else. That is not reflexivity. That is non-reflexive narcissism. Surely, we can do better than that." (Weick 2002).

¹⁵ „Der Zugang zu einer Organisation oder Gruppe, die untersucht werden soll, erfordert eine Einschätzung der Position des Beobachters relativ zu den untersuchten Personen, der Zugangsmittel und wie der Zugang die Beziehungen zu den Personen affizieren wird. Wie stellt man sich vor anderen dar? Dies wird eine grundlegende Frage. Wie gewinnt der Beobachter seinen anfänglichen Kontakt mit den Personen, die ihm Zugang verschaffen, mit den zu untersuchenden Personen, kurz mit jeder Person, die Gegenstand seiner Studie wird? Neben anderen betrachtet Goffman diese Frage als entscheidend für jede soziale Interaktion.“ (Cicourel 1974) – Siehe dazu Titscher/Meyer/Mayrhofer (2008: 93).

Erhebung zu verstehen und durch sie gefärbt sind¹⁶ (genauere Überlegungen zum Thema Reflexion finden sich bei Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008).

Die erste Frage, die wir eingangs gestellt haben, ob die Organisationsforschung andere Methoden als die bisher entwickelten braucht, kann man eher mit „nein“ beantworten. – „Eher“ deshalb, weil ja wenig dagegen spricht, Methoden zu entwickeln, die zur Untersuchung formaler Systeme besser geeignet sind. – Die vier behandelten Punkte sollten Hinweise darauf geben, dass allerdings Adaptionen erforderlich sind.

3.2 Zurück zur Organisation

Vor allem müsste das jeweilige Design die Anlage des Erhebungsprozesses berücksichtigen, welchen besonderen Bedingungen das Forschungsfeld unterliegt. Einerseits wären die bereits erwähnten formalisierten Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, andererseits müsste jeweils auch der organisatorische Kontext in die Untersuchung einbezogen werden; das würde die Untersuchung mehrerer Ebenen bedeuten (siehe dazu etwa Titscher/Meyer/Mayrhofer 2008: 159 ff.). Eine andere Möglichkeit, die Besonderheiten organisatorischer Handlungsabläufe oder Aktionen zu untersuchen, könnte auch mit Hilfe eines Vergleichs gelingen, bei dem Geschehnisse in Organisationen mit analogen Ereignissen kontrastiert werden, die nicht in Organisationen ablaufen. Werden beispielsweise Statusunterschiede in Organisationen in ähnlicher Weise ausgehandelt wie an der Theke einer Bar? Sicher nicht oder hoffentlich schon. Aber worin liegen die Unterschiede?

Die zweite Frage, die wir zu Beginn dieses Abschnitts aufgeworfen haben, ist noch weniger beantwortet: Wie kann man etwas beobachten wollen, das man nicht sehen kann? An sich ist jede Wissenschaft mit diesem Problem vertraut. Reaktionen des Immunsystems, Intelligenz, Einstel-

¹⁶ Noch dringlicher werden solche Überlegungen, wenn Aktionsforschung betrieben wird, die Untersuchung eines Falles also von den betroffenen gemachten Beteiligten mitgeplant und durchgeführt wird und die Analyse zugleich als Intervention angelegt ist. Dieser Zusatz ist angebracht, da manche Methodenbücher „Open Space“ oder Moderationsverfahren als Methoden der Organisationsforschung anführen (siehe Kühl/Strodtholz 2002). „Open Space“, um ein extremes Beispiel anzuführen, ist ein von Harrison Owen anfangs der 80er Jahre entwickeltes Verfahren der Großgruppenintervention, das durch ein hohes Maß an Selbstorganisation ausgezeichnet ist: die TeilnehmerInnen bestimmen die Themen, um die es geht, nehmen an den Diskussionen teil, die sie interessieren, können die Diskussionszirkel wechseln und auch die Veranstaltung verlassen; insofern ist der Raum offen. Allerdings muss ein Open Space zu einem konkreten, zu entscheidenden Problem eingerichtet werden und die Veranstaltung soll zumindest zu Empfehlungen führen, welche Aspekte die Entscheidung berücksichtigen soll.

lung, Gruppenklima, oder Diversifikation¹⁷ sind Beispiele für Konstrukte, die in freier Wildbahn nicht beobachtet werden können. Wie empirische Äquivalente derartiger Begriffe zu erfassen sind, wie sie zu operationalisieren sind, das wird oft genug vorgeführt. Organisationen haben unter sozialwissenschaftlichen Forschungsobjekten aber die Besonderheit, dass sie – je nach Theorierichtung – entweder als Sinnsystem aufgefasst werden oder als Prozess, jedenfalls nicht als beobachtbarer Zustand oder als Objekt von einiger Dauer. Wie auch immer, in ihrer Komplexität sind Organisationen damit nicht zur Gänze erfassbar. Alle manifesten Ergebnisse der (manchmal lange zurückliegenden) Interaktionsprozesse und alles, was Manager für machbar halten, ist nur die Spitze eines Eisbergs.

In dieser Situation kann man sich mit zwei Arten des Zugangs begnügen. Zum einen kann man sich auf bestimmte Aspekte beschränken, also entlang der bereits mehrfach erwähnten Themen forschen, die auch in diesem Band behandelt werden. Organisationsuntersuchungen werden sie dann, wenn die Berücksichtigung einiger der konstitutiven Elemente von Organisationen (Normen, Handlungsmuster, Entscheidungen) nicht Lippenbekenntnisse bleiben.

Untersucht man etwa die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden, so ist das nur dann die Untersuchung einer Organisation, wenn die (durch teilnehmende Beobachtung) festgestellten Interaktionsmuster mit Regularien (normierten Erwartungen, Rollen, Unterrichtstechnologien, Verfahren und Routinen) der konkreten Schule oder Universität in Beziehung gesetzt werden. Dass die einen mehr fragen und die anderen dazu angehalten sind zu antworten und beides in einem bestimmten Stil erfolgt, ist noch kein organisationsrelevanter Befund. Stellt man allerdings z.B. (in Interviews) fest, dass die Lehrer alle Konferenzen als „Wüste“ bezeichnen und der Unterricht als „Oase“ angesehen wird, wird man den Unterrichtsstil anders verstehen, genauer differenzieren und vielleicht zum Ergebnis kommen, dass in dieser Organisation das Personal in die Schulklassen oder Hörsäle flüchtet und wahrscheinlich mit den Studierenden koalitiert – gegen die Schuladministration. Jetzt kann man weiter gehen und Annahmen darüber aufstellen, wie in diesem System die Prüfungsrituale ablaufen werden und sie mittels Beobachtung und durch Dokumentenanalyse der Prüfungsprotokolle untersuchen. Mit diesem Thema nähert man sich, wenn man etwa von Foucault (1976) ausgeht – dem Brennpunkt der Machtaus-

¹⁷ Eine Übersicht über Beispiele für Forschungsarbeiten zum Thema „Diversifikation“ bietet Knyphausen-Aufseß (1997). Der Begriff ist für den ressourcenorientierten Ansatz zentral und bedeutet im Wesentlichen: Eine Antwort der Organisation auf die Umwelt, um Abhängigkeit zu vermeiden.