

# 2

## Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz

### Lernziele

Im zweiten Kapitel soll der Leser

- ▶ einen Überblick über die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze bekommen,
- ▶ die Vorgehensweise dieser Ansätze bei der Analyse und der Bewertung von Organisationen kennen lernen und kritisch beurteilen,
- ▶ eine Antwort auf die Frage finden, inwieweit die wissenschaftlichen Ansätze einen Beitrag zum Verständnis und zur Gestaltung von realen Organisationen leisten können, und
- ▶ die Bedeutung der Ansätze für die praktische Organisationsarbeit erkennen.

## 2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze

Unsere heutige Welt ist in einem hohen Maß von Organisationen durchdrungen, gleichgültig ob wir die Arbeitswelt, den Freizeitbereich oder unsere »sonstige Umwelt« betrachten. Dabei erleben wir uns als Teil dieser Organisationen, deren explizite und implizite Regeln wir befolgen oder mitgestalten. Allein schon aus diesem Grund sollten wir über die Erscheinungsformen und die Funktionsweisen von Organisationen Bescheid wissen. Die Kenntnis der Zusammenhänge ist darüber hinaus eine wesentliche Voraussetzung für die planvolle Gestaltung von Organisationen.

Organisationstheoretische Ansätze dienen dem Zweck, die Ziele, die Entstehungsgeschichte, die Funktionsweise und den Wandel von Organisationen zu **erklären** und zu **verstehen**. Sie gehen jeweils von einem ganz bestimmten Vorverständnis von Organisation aus und betrachten die Realität selektiv, das heißt ausschnittshaft. Sie beinhalten Annahmen darüber, was Organisation »ist«, welche Gesichtspunkte daran besonders interessant und problematisch erscheinen, und welche Fragen durch wissenschaftliche Untersuchungen geklärt werden sollen. Was Organisationstheorien vom Alltagswissen über Organisationen unterscheidet, sind ein höheres Maß an Systematik und die intersubjektive Überprüfbarkeit ihrer Aussagen (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 29, *Picot, A. et al.* 2012 S. 40 ff.).

Das indische Märchen von dem Elefanten und den sechs blinden Männern soll zeigen, warum die Betrachtung des »Gegenstands Organisation« grundsätzlich problematisch ist (*Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 60): »Es ist wie bei den sechs blinden Männern, die auf einen Elefanten stoßen. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten

---

Zweck der Organisations-  
theorie

---

Grundproblematik

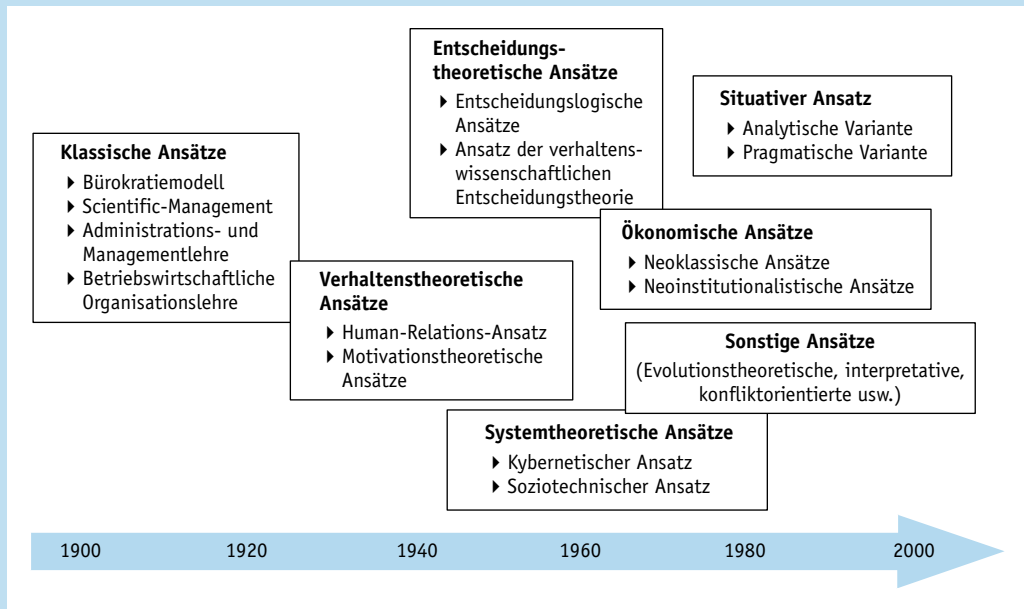
Vielfalt organisations-  
theoretischer Ansätze

von der Seite und behauptet, er gleiche einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte greift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer und der sechste, welcher den Schwanz erwischt, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil.«

Den Organisationswissenschaftlern ergeht es ähnlich. Mit ihren Ansätzen und Forschungsmethoden betrachten sie jeweils nur bestimmte Aspekte der Organisation. Die sehr komplexen Eigenschaften und Beziehungen zwischen den Elementen lassen sich nicht in **einer** Theorie zusammenfassen, das heißt, **die** Organisationstheorie gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorien, die sich mit dem Thema Organisation auseinandersetzen und die ihren Ursprung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen haben. Sie konkurrieren um Erklärungs- und Gestaltungsrelevanz (vgl. *Schreyögg, G.* 2004 Sp. 1069). So sind organisationstheoretische Fragestellungen ein Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaft, der Ingenieurwissenschaft, der Psychologie, der Soziologie, der Pädagogik und der Politik. Die hier vorgestellten Ansätze (vgl. Abbildung 2-1) zeigen die verschiedenen Möglichkeiten auf, den Untersuchungsgegenstand Organisation zu betrachten, und verdeutlichen, wie man je nach dem wissenschaftlichen Standpunkt über Organisation denken kann. Die Darstellung beschränkt sich dabei auf jene Ansätze, die eine bedeutende Stellung in der heutigen Organisationsforschung einnehmen oder wesentlich zu deren Historie beigetragen haben.

Abb. 2-1

## Organisationstheoretische Ansätze



Bei der Systematisierung der organisationstheoretischen Ansätze wird weitgehend der Chronologie ihres Ursprungs gefolgt, wobei die zeitliche Zuordnung in der Abbildung 2-1 nicht mehr als einen groben Anhaltspunkt liefert (vgl. beispielsweise *Staehe, W.H.* 1999 S. 22 ff.; eine umfassende und aktuelle Darstellung der Organisationstheorien findet sich bei *Kieser, A./Ebers, M.* [Hrsg.] 2014).

## 2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie

### 2.2.1 Bürokratiemodell

Der deutsche Jurist, Nationalökonom und Soziologe *Max Weber* (1864–1920) war an der Frage interessiert, wie in einer Organisation (Gesellschaft, Großunternehmen, Verwaltung) **Herrschaft** ausgeübt wird. Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildete die zunehmende Bedeutung großer Organisationen in der wachsenden Industriegesellschaft und deren außerordentliche Wirksamkeit. Anhand der von ihm untersuchten Strukturmerkmale einer »spezifisch modernen Form der Verwaltung«, bei der es sich um die preußische Staatsverwaltung handelte, entwickelte er in seinem 1922 posthum veröffentlichten Hauptwerk »Wirtschaft und Gesellschaft« ein **Bürokratiemodell**, das wichtige Grundlagen für das Verständnis moderner Organisationen geschaffen hat. *Weber* versteht unter einer **Bürokratie** kein schwerfälliges und ineffizientes Gebilde, sondern eine sehr leistungsfähige Organisationsform. Sie stellt die reinste Form legaler Herrschaft dar, die als für die Neuzeit wichtigster Herrschaftstyp auf einem formalen Recht kraft Satzung beruht, dem alle Organisationsmitglieder gleichermaßen unterworfen sind und die neben der charismatischen und der traditionellen Herrschaft zu den drei »Idealtypen der Herrschaft« gehört (vgl. *Weber, M.* 1972 S. 124 ff. sowie *Kieser, A.* 2014 S. 51 f., S. 551 ff., *Wolf, J.* 2013 S. 60 ff.).

Bürokratien sind bei *Weber* neben der mit ihnen verbundenen Rationalität (Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit) hauptsächlich durch die folgenden **konstitutiven Merkmale** gekennzeichnet (vgl. *Kieser, A.* 2014 S. 53 f., *Wolf, J.* 2013 S. 66 ff.):

#### Arbeitsteilung und Befehlsgewalt

Die regelmäßigen Tätigkeiten sind als »amtliche Pflichten« fest verteilt, das heißt, jedem Mitglied der Bürokratie werden ein sachlich abgegrenzter Aufgabenbereich und die zu der Aufgabenerfüllung erforderlichen Entscheidungs-, Weisungs- und Leitungsbefugnisse (»Befehlsgewalten«) zugeordnet. Diese Zuordnung von Pflichten und Kompetenzen erfolgt generell und personenunabhängig. Es werden solche Mitarbeiter ausgesucht, die aufgrund ihrer Ausbildung für die Übernahme des vorgegebenen Arbeitsgebietes taugen. Dadurch können einzelne Personen (»Amtsträger«) ausgetauscht werden, ohne die Organisationsstruktur verändern zu müssen.

---

Kennzeichen  
von Bürokratien

### Amtshierarchie

Es besteht ein streng hierarchischer Instanzenzug (»Amtshierarchie«). In diesem festen System von Über- und Unterordnung sind die Aufgaben und die Befugnisse auch in vertikaler Richtung klar voneinander abgegrenzt, das heißt, die jeweils übergeordnete Stelle verfügt nicht über das Recht, die Geschäfte der »unteren« Stelle einfach an sich zu ziehen. Im Konfliktfall entscheidet die nächsthöhere Instanz, weil sie einen größeren Bereich überschaut und über höhere Qualifikationen verfügt. Neben dem **Befehlsweg** von oben nach unten existiert auch ein fest geregelter **Dienstweg** mit klar geregelten Gehorsams- und Berichtspflichten sowie ein **Appellationsweg** für Berufungen und Beschwerden von unten nach oben.

### Regelgebundenheit der Amtsführung

Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt nach bestimmten **technischen Regeln und Normen**, die sich auf die Leistungen, die Kompetenzen und Verfahren und auf den sogenannten »Dienstweg« beziehen. Dieser Dienstweg legt verbindlich fest, wer mit wem kommunizieren darf oder muss. Der Einsatz der erlernbaren Regeln und Normen erfordert eine ausreichende Qualifikation der Organisationsmitglieder (»Fachscheidung«) und stellt sicher, dass der Amtsbetrieb standardisiert, formalisiert und kontinuierlich abläuft.

### Aktenmäßigkeit der Verwaltung

Alle Vorgänge in Bürokratien sind in Form von Aktennotizen, Briefen, Formularen usw. zu dokumentieren, und auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Stellen erfolgt zumeist schriftlich. Diese **Aktenmäßigkeit der Vorgänge** und die Aufbewahrung der Schriftstücke sollen die Kontrolle aller Maßnahmen erleichtern und die Kontinuität der Geschäfte bei einem Wechsel des Amtsinhabers sicherstellen.

Die vier Strukturmerkmale der Bürokratie sind als Konstanten und nicht als Variablen definiert, das heißt, sie sind nicht veränderbar. Unterschiedliche Organisationsformen können mit ihrer Hilfe nicht ausreichend erfasst werden. Zwar können wir feststellen, ob eine Bürokratie vorliegt oder nicht. Eine weiter gehende Differenzierung ist aber nicht möglich. Allerdings wollte *Weber* auch kein exaktes Bild der Realität entwerfen, sondern einen **Idealtypus** beschreiben, der das Verständnis fördern soll. Die formalen bürokratischen Strukturen, die seiner Ansicht nach zu »universeller Effizienz« führen, sind angesichts der heute drastisch veränderten Rahmenbedingungen hinsichtlich ihrer Effizienzwirkung in Frage zu stellen. Kritisch ist schließlich auch zu sehen, dass sein Ansatz die sozialen Aspekte von Organisationen vernachlässigt, indem er von der Vorstellung einer durchweg rationalen Verwaltung mit Beamten als technischen Funktionären ausgeht (eine umfassende Darstellung der Kritik an *Weber* findet sich bei *Wolf, J.* 2013 S. 73 ff.). Trotzdem sind der Bürokratieansatz und die dahinter stehende Herrschaftstheorie bis heute wichtige Meilensteine der Organisationstheorie. Auch die vier konstitutiven Merkmale von Bürokratien finden bei der aktuellen Gestaltung von Organisationen in vielen Fällen immer noch Beachtung. Beispielhaft seien hier die streng regelbasierten Qualitätsmanagementsysteme genannt (vgl. *Schreyögg, G./Geiger, D.* 2016 S. 443).

#### Würdigung

### 2.2.2 Scientific-Management

Die Studien des Ingenieurs, Managers, Erfinders und Beraters *Frederick Winslow Taylor* (1856–1915), die ihren Niederschlag in seinen beiden Hauptwerken »Shop Management« (1903) und »The Principles of Scientific-Management« (1911) gefunden haben, entstanden in den Vereinigten Staaten von Amerika in einer Zeit des Übergangs von der noch eher handwerklich geprägten Fertigung des 19. Jahrhunderts zu der industriellen Massenproduktion des 20. Jahrhunderts. Sie gelten als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Analysen von Arbeit und Management und haben ihre Vorläufer zum Beispiel in *Adam Smith* (»Stecknadelbeispiel« von 1776) und *Charles Babbage* (»Babbage«-Prinzip von 1832). *Taylor* begründet damit ein **neues Leistungs- und Effizienzdenken**. Sein ganzes Werk ist von dem Eindruck geprägt, dass in den damaligen arbeitsintensiven Industriebetrieben die menschliche Arbeitskraft in einem hohen Maße vergeudet würde und die Arbeiter oftmals nur 30 Prozent ihrer möglichen Leistung erbringen würden. Die wissenschaftliche Betriebsführung studiert deshalb jede Arbeit bis in ihre letzten Elemente hinein, um den **»one best way«** ihrer Ausführung zu finden und damit ein Höchstmaß an Effizienz sicherzustellen. Sie hat die Organisation des Fertigungsbereiches in der westlichen Welt bis in die Gegenwart nachhaltig beeinflusst und orientiert sich an den folgenden **Managementprinzipien** (vgl. *Taylor, F. W.* 1911 S. 12 ff. sowie *Frese, E.* 1992a S. 39 ff., *Kieser, A.* 2014 S. 80 ff., *Wolf, J.* 2013 S. 83 ff.):

- ▶ Zunächst wird von einer **Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit** ausgegangen. Das Management übernimmt die Arbeitsplanung und -kontrolle (»Kopfarbeit«), die Arbeiter führen die vorgeplante Arbeit aus (»Handarbeit«). Durch diese ausgeprägte **vertikale Arbeitsteilung** lassen sich Spezialisierungsvorteile und Lernkurveneffekte erzielen. Außerdem können neben den wenigen verfügbaren Fachkräften eine Vielzahl gering qualifizierter Arbeiter eingesetzt werden.
- ▶ Im Rahmen der Arbeitsplanung werden die menschlichen Arbeitsabläufe in systematischen und analytisch angelegten **Zeitstudien** analysiert und in möglichst kleine Elementarbewegungen zerlegt, die dann zu optimalen, gleichförmigen und hoch spezialisierten Arbeitsfolgen zusammengefasst werden. Durch diese extreme **horizontale Arbeitsteilung** werden die Anforderungen an die Arbeiter niedrig und die Anlernzeiten kurz gehalten.
- ▶ Die täglich von einem Arbeiter zu erbringende Arbeitsleistung wird hinsichtlich der Zeiten, der Ergebnisse, der Verfahren und der Werkzeuge vorher von der Arbeitsplanung genau festgelegt (**»Pensumidee«**). Dieser »Normalleistung« (»a fair day's work«) liegt jedoch keine repräsentative Durchschnittsleistung zugrunde, sondern die Leistung von besonders geeigneten Spitzenkräften.
- ▶ Um einen starken Anreiz zur Überschreitung der Normalleistung zu schaffen, führt *Taylor* ein **Differenzial-Lohnsystem** auf der Basis des Stücklohns ein, das die bis dahin übliche Bezahlung der Arbeiter im Stundenlohn ersetzt. Bis zur Normalleistung verläuft die Lohnkurve linear unterproportional, oberhalb dieser Marke linear überproportional. Damit ist ein **Bonus** von bis zu 100 Prozent des Normallohns möglich. Wenn die Arbeiter keine Lohnseinbußen in Kauf nehmen wollen, müssen sie jedoch mindestens ihr tägliches Arbeitspensum erbringen.

*Taylors Managementprinzipien*

- Um die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit strukturell zu verankern, wird das sogenannte **Funktionsmeistersystem** vorgeschlagen. *Taylor* wollte damit einem spezifisch amerikanischen Problem begegnen, nämlich der Tatsache, dass es in den Vereinigten Staaten zu Beginn des letzten Jahrhunderts keine Meister im europäischen Sinne gab, die in der Lage gewesen wären, alle in der Fertigung auftretenden Probleme selbstständig zu lösen. Er gliederte deshalb die Gesamtfunktion eines Meisters auf und verteilte sie mit Blick auf komplizierte Fertigungsaufgaben, wie sie beispielsweise im Maschinenbau vorliegen, auf acht »Funktionsmeister« (functional foremen): Der Arbeitsverteiler (route clerk), der Unterweisungsbeamte (instruction card clerk) und der Kosten- und Zeitbeamte (cost and time clerk) bereiten die Arbeit im Arbeitsbüro vor. Der Rottenführer oder Verrichtungsmeister (gang boss), der Geschwindigkeitsmeister (speed boss), der Prüfmeister (inspector) und der Instandhaltungsmeister (repair boss) sorgen für die ordnungsgemäße Arbeitsausführung. Schließlich ist der Aufsichtsmeister (shop disciplinarian) für die Werkstattordnung zuständig. Durch diese **horizontale Spezialisierung** der Leitungsaufgaben, die auch als funktionale Arbeitsteilung bezeichnet wird, sollte ein kurzfristiges Anlernen der Stelleninhaber ermöglicht werden. Allerdings führt dieses System auch zu einer Mehrfachunterstellung der Arbeiter, wobei jeder Arbeiter bis zu acht Meistern gleichzeitig unterstellt sein kann (vgl. hierzu auch die Abschnitte 4.2 und 4.5).

---

#### Taylorismus/Industrial Engineering

Der **Taylorismus** ist damit zu einem Synonym für eine Denkweise geworden, die von der Annahme ausgeht, dass Arbeiter von Natur aus faul sind und nur durch finanzielle Anreize motiviert werden können. Dieses Denken ist geprägt von dem rationalen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess mit dem Ziel einer Maximalleistung. Es fand in den USA schnell eine weite Verbreitung und wurde deshalb auch kritisch als »**efficiency craze**« bezeichnet. Die Betrachtungsebene ist vorwiegend das Fabrikmanagement. *Taylor*s Zeitstudien wurden von seinem Schüler *Frank B. Gilbreth* (1868–1924) durch **Bewegungsstudien** ergänzt, um unzweckmäßige oder unnötige Bewegungsabläufe erkennen und beseitigen zu können. *Taylor* und *Gilbreth* gelten damit als Begründer des **Industrial Engineering**.

---

#### Fordismus

Während *Taylor* sich noch primär mit der Rationalisierung handwerklicher Arbeit befasste, optimierte *Henry Ford* (1863–1947) seine industrielle Automobilproduktion mit Hilfe von *Taylor*s Erkenntnissen. 1913 übernahm er im *Highland-Park-Werk* das Prinzip der **Fließfertigung**, das bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts in der Zerlegeabteilung von Chicagoer Schlachthöfen Anwendung gefunden hatte. Durch die arbeitsorganisatorisch optimale Anordnung von Menschen und Maschinen konnte die Herstellung von Automobilen von einer qualifizierten Facharbeit zu einer Folge einfacher Verrichtungen ohne besondere Ansprüche an die Qualifikation der Arbeiter umfunktioniert werden. Die hohe **Typisierung der Produkte** (so gab es bei *Ford* mehr als ein Jahrzehnt nur ein »*Model T*« und nur in schwarzer Farbe, von dem *Henry Ford* zu seinen Kunden sagte: »You can get every colour as long as the colour is black«) ermöglichte eine weit gehende Mechanisierung der Fertigung, eine geringere Lagerhaltung und eine Reduzierung des Aufwandes beim Kundendienst. Durch **Eignungsuntersuchungen** wurden die für bestimmte Tätigkeiten jeweils am besten geeigneten Arbeiter ausgewählt.

Ford konnte mit seinem System, das später als »**Fordismus**« bezeichnet wurde, die **Produktivität erheblich steigern**. Durch die Fließfertigung, die den Arbeiter im Takt des Fließbandes zu einer bestimmten Arbeitsleistung zwingt, ließ sich außerdem der **Kontrollaufwand verringern**. Beispielsweise verkürzte sich die Zeit für die Endmontage eines Fahrzeuges von 12,5 Stunden auf 93 Minuten. Der Verkaufspreis der zwischen 1908 und 1927 rund 15 Millionen Mal hergestellten *Tin Lizzy* wurde von 850 US-Dollar bei der Markteinführung auf 189 US-Dollar im Jahr 1927 herabgesetzt, die wöchentliche Arbeitszeit auf 48 Stunden verkürzt und der Tageslohn der Arbeiter von 2,30 US-Dollar auf 5 US-Dollar erhöht (bei gleichzeitigem Verbot von Gewerkschaften in den Ford-Betrieben). Mit Opel stellte erstmals 1923, also zehn Jahre nach Ford, eine deutsche Automobilfabrik ihre Produktion auf Fließfertigung um (und wurde 1929 von General Motors übernommen, vgl. Ford, H. 2008, Staehle, W. H. 1999 S. 26).

»Die »Wissenschaftliche Betriebsführung« ist eine Wissenschaft ohne Theorie« (Kieser, A. 2014 S. 94), denn Taylor setzte das Experiment nicht zur Hypothesenprüfung, sondern zur Lösung von konkreten Problemen ein. Allerdings war sein System einerseits in der Zeit aufkommender Massenproduktion zweifelsohne **erfolgreich**. Es ermöglichte durch die systematische Rationalisierung der Arbeitsorganisation erhebliche Produktivitätssteigerungen und beinhaltete eine ganze Reihe positiver Elemente für die Arbeiter, wie beispielsweise die Einführung von Pausenregelungen, die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen und die Verbesserung der Beleuchtungsverhältnisse in den Fabriken. Andererseits war es von Anfang an außerordentlich **umstritten**, weil man die negativen Konsequenzen sah, wie die Entfremdung von der Arbeit, die wachsende Monotonie und Sinnentleerung sowie die Gefahr der Fremd- statt Selbstbestimmung. Nach gewerkschaftlich organisierten Streiks und massiver Opposition gegen das »Speeding-System« Taylors kam es bereits 1911 zur Einberufung eines Komitees des US-Senats, das klären sollte, ob das System überhaupt ethisch vertretbar sei. Und 25 Jahre später griff der amerikanische Schauspieler und Regisseur *Charlie Chaplin* die Thematik des industriellen Strukturwandels in seinem Spielfilm »Modern Times« auf, in dem die Maschine dem entmündigten Fabrikarbeiter ihren Takt vorgibt und ihn so zu einem Teil ihres Getriebes macht. Trotz der zeitgenössischen Kritik an Taylors Gedanken, die sich insbesondere an der Beanspruchung des Menschen über eine physisch und psychisch zumutbare Grenze hinaus und an dem vorge schlagenen Lohnsystem entzündete, hat der Taylorismus bis in unsere Tage erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der industriellen Produktion. Ohne ihn wäre eine rationelle Massenproduktion kaum denkbar, was allerdings nichts daran ändert, dass man sich seit geraumer Zeit zu Recht intensiv Gedanken über menschengerechtere Formen der Arbeitsorganisation macht.

---

Würdigung

### 2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre

Während sich Taylor und andere Vertreter des Scientific-Managements und des Industrial Engineering vorwiegend mit Problemen der untersten Führungs- und der Ausführungsebene beschäftigen, setzt sich Henry Fayol (1841–1925) in erster Linie mit Fragen der Verwaltung und der Führung auseinander, die in den größer und



---

Fayols Verwaltungs-  
prinzipien

---

---

Einheit der Auftrags-  
erteilung

---

---

Würdigung

---

komplexer werdenden Unternehmen der Jahrhundertwende eine immer wichtigere Rolle spielten.

Wie *Taylor* war *Fayol* Ingenieur und als Generaldirektor eines französischen Bergbau- und Stahlkonzerns zugleich Praktiker. In seinem 1916 erschienenen Hauptwerk »Administration industrielle et générale« formuliert *Fayol* seine Überlegungen und Erfahrungen in 14 »**Allgemeinen Verwaltungsprinzipien**« (principes généraux d'administration, vgl. *Fayol, H.* 1916), die von den Führungskräften als Richtlinien für ihr Verhalten genutzt werden können. Hierzu gehören unter anderem die Empfehlung einer weit gehenden Arbeitsteilung und eines hohen Maßes an Zentralisation, die Unterordnung individueller unter allgemeine Interessen, die Wahrung von Disziplin und Ordnung als Grundlage unternehmerischen Handelns, die Übereinstimmung von Autorität und Verantwortung, die Gestaltung einer gerechten und motivierenden Entlohnung und die Schaffung eines »esprit de corps«, also eines »Teamgeistes«, wie wir heute sagen würden.

Von besonderer Bedeutung ist das Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung** (unité de commandement): Im Gegensatz zu *Taylors* Mehrlinienprinzip des Funktionsmeistersystems kann bei *Fayol* eine untergeordnete Stelle immer nur von **einer** übergeordneten Instanz Weisungen erhalten (»seul chef, seule direction«). Daraus folgt, dass nur zwischen zwei jeweils hierarchisch aufeinander folgenden Organisationseinheiten Weisungs- und Informationsbeziehungen bestehen. Letztendlich laufen damit alle Anweisungen und Informationen von oben über alle Instanzen nach unten (**Instanzenzug**) und umgekehrt (**Dienstweg**). Damit ergibt sich zwangsläufig der Nachteil langer Kommunikationswege. Um diesen Nachteil zu vermeiden, lässt *Fayol* in Ausnahmefällen den direkten Kontakt zwischen hierarchisch gleichrangigen Positionen unter Umgehung des Instanzenzuges zu (sogenannte »*Fayolsche* Brücke«, vgl. hierzu auch den Abschnitt 4.5.3.1 und die Abbildung 4-18).

*Fayols* Prinzipien sind – wie er es selbst verstanden wissen wollte – nicht als starre Regeln, sondern als **Orientierungshilfen** zu verstehen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Erst in Verbindung mit der praktischen Erfahrung und in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten sind sie sinnvoll anzuwenden. Wie zeitlos einzelne Prinzipien sind, zeigt beispielsweise die Forderung nach einer Entsprechung von Verantwortung und Autorität, auf die später noch näher eingegangen wird, wenn wir uns mit der Frage der Stellenbildung auseinandersetzen (vgl. Abschnitt 4.1).

## 2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

In Deutschland bildeten die Arbeiten von *Fritz Nordsieck* (vgl. *Nordsieck, F.* 1932 und 1934) die Grundlage für eine intensive Auseinandersetzung mit Organisationsfragen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre. Seine analytische Differenzierung der Organisationslehre in eine **Beziehungslehre** und eine **Ablauflehre** beeinflusste fast alle folgenden Arbeiten der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und prägt Theorie und Praxis im deutschsprachigen Raum bis heute:



- ▶ Die **Aufbauorganisation** gliedert ein Unternehmen in Teileinheiten (Stellenbildung), ordnet ihnen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten.
- ▶ Der Ablauf des betrieblichen Geschehens findet seinen Niederschlag in der **Ablauforganisation**. Sie regelt primär die inhaltliche, räumliche und zeitliche Folge der Arbeitsprozesse.

Aufbau- und  
Ablauforganisation

Die klassische Zweiteilung von Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre eigentlich aus arbeitstechnischen Gründen und ist eine »gedankliche Abstraktion«, die eine Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen erleichtern soll. In der Organisationspraxis können Aufbau- und Ablauforganisation selten isoliert betrachtet werden. Das war *Nordsieck* sehr wohl bewusst, denn er weist explizit darauf hin, dass die Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (von ihm als »Gliedaufgaben« bezeichnet) nur dort gerechtfertigt ist, »wo der Prozess durch die Bildung von Abschnitten nur relativ gering gestört wird, das heißt, wo die wenigsten Prozess- und Ablaufbeziehungen zerschnitten werden« (*Nordsieck, F. 1968 S. 13*). Er stellt darüber hinaus fest, dass sich die Koordination der Teilaufgaben umso schwieriger gestaltet, je weniger die prozessualen Belange bei ihrer Bildung berücksichtigt worden sind. Das in den letzten Jahren verstärkte Bemühen von vielen Unternehmen um eine prozessorientierte Ausrichtung der Strukturen zeigt, wie problematisch die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation für die Effizienz der Gesamtstruktur sein kann (vgl. hierzu Kapitel 6).

Das derzeit geschlossenste Theoriegebäude der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre entwickelt *Erich Kosiol* in seinem 1962 erstmals vorgelegten Werk über die »Organisation der Unternehmung« (vgl. *Kosiol, E. 1976, Lehmann, H. 1992 Sp. 1544*). Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet die »**Aufgabe der Unternehmung**«, unter der er das Ziel zweckbezogenen menschlichen Handelns versteht. Alle organisatorischen Maßnahmen sind darauf gerichtet, die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Hierzu ist die Gesamtaufgabe des Unternehmens zunächst in Teilaufgaben und Teilschritte zu zerlegen (Aufgaben- und Arbeitsanalyse), die danach zu zweckmäßigen Aufgabenkomplexen und Arbeitsprozessen zusammenzufassen sind (Aufgaben- und Arbeitssynthese). Auf diese Weise entsteht eine systematisch begründete Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. *Kosiol, E. 1976 S. 41 ff.* und die ausführliche Darstellung im Kapitel 3).

Kosiols Ansatz

Kritisch an der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist insbesondere das **Ausklammern von Verhaltensprozessen** zu sehen, denn ohne die explizite Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse und informaler Aspekte (zum Beispiel Machtverteilung, Einfluss von Meinungsführern, Wirkung der formalen Strukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder) bei der Organisationsgestaltung ist eine auf Dauer effiziente Organisation nicht denkbar (vgl. *Kieser, A. 1981 S. 29 ff.*). Trotzdem besitzt die betriebswirtschaftliche Organisationslehre durch ihre Aufgabenorientierung, ihren Anwendungsbezug und die Fokussierung auf wirtschaftliche Gesichtspunkte der Organisation nach wie vor eine große Bedeutung für die Organisations- theorie und -praxis, und sie prägt die Fachterminologie der deutschsprachigen Organisationslehre bis heute (vgl. *Lehmann, H. 1992 Sp. 1538*).

Würdigung

## 2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze

Der **Human-Relations-Ansatz** und die neueren **motivationstheoretischen Ansätze** stellen das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Nicht die formale Organisation durch ein umfassendes System ordnender Regelungen, wie bei den klassischen Ansätzen, sondern die **informale Organisation** und **informale Gruppen** bilden den Untersuchungsgegenstand. Zugrunde liegt das Menschenbild des »social man«, der neben den geregelten Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern auch informale Verbindungen unterhält, und nicht das des »rational economic man«.

Die informalen Verbindungen können aus gleichen Interessen (zum Beispiel Karrierezielen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Einstellungen), gleichen sozialen Merkmalen (zum Beispiel Alter, Beruf, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Einkommen, hierarchische Stellung) oder sonstigen Gemeinsamkeiten entstehen. Abhängig von der jeweiligen Situation einer Organisation können die informalen Beziehungen die formalen Regelungen lediglich überlagern, oder sie können an deren Stelle treten und die »gewollte Ordnung« gewissermaßen außer Kraft setzen. Das wesentliche Merkmal informaler Strukturen ist es, dass sie nicht organisiert werden können und damit nur sehr beschränkt kontrollier- und steuerbar sind. Trotzdem gehören sie zu den kulturprägenden Faktoren einer Organisation (vgl. hierzu die Darstellung im Abschnitt 4.5.4).

Der **Human-Relations-Ansatz** geht auf die berühmt gewordenen *Hawthorne-Experimente* der Forschergruppe um die *Harvard*-Professoren und Industriesoziologen *George Elton Mayo*, *Fritz J. Roethlisberger* und *William J. Dickson* in den Chicagoer *Hawthorne-Werken* der *Western Electric Company*, einer Tochter der *American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*, in den 1920er-Jahren zurück. Ganz im Sinne des *Scientific-Managements* sollte damals der Einfluss der physikalischen Arbeitsbedingungen (Pausenregelung, Arbeitsraumgestaltung, Beleuchtungsverhältnisse, Belüftung, Farbgebung usw.) sowie der Auswahl und der Einübung von Arbeitskräften auf die Produktivität und die Qualität der menschlichen Arbeit untersucht werden. Es stellte sich jedoch heraus, dass psychische Faktoren und die informale Organisation, also sozusagen das »Betriebsklima«, eine wesentlich bedeutsamere Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse hatten als die Arbeitsbedingungen (vgl. auch das folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis).

In der Folge entstand die **Human-Relations-Bewegung**, die den Menschen als soziales Wesen und nicht als Quasi-Maschine versteht. Die Kernaussage dieses Managementkonzepts lautet, dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt, die wiederum eine hohe Arbeitsleistung bewirkt. Als Beeinflussungsfaktoren von Zufriedenheit und Motivation werden in erster Linie das Verhalten des Vorgesetzten, vertrauensvolle Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und materielle Anreize gesehen. Die wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten ist es folglich, für ein angenehmes Arbeitsklima zu sorgen und die Anzahl von Konflikten möglichst gering zu halten. Weil die sichtbare Arbeitsleistung eben nicht nur eine Funktion der physikalischen Arbeitsbedingungen ist,

Informale Strukturen

Human-Relations-Ansatz

Human-Relations-  
Bewegung

## Wirtschaftspraxis

### Die Hawthorne-Experimente

Im Jahr 1923 initiierte das amerikanische *National Research Council* ein Forschungsprogramm, in dessen Verlauf zunächst die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersucht werden sollten. Einige der mit diesem Programm verbundenen Experimente fanden in den *Hawthorne*-Werken statt. Diese sogenannten »Hawthorne-Experimente« umfassten von 1924–1932 insgesamt sechs Untersuchungsreihen. Hierzu wurden in der Glühbirnenfertigung (Bank Wiring Room) zwei Gruppen von Arbeiterinnen über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet. Durch ergonomische Experimente wollte man herausfinden, welche Einflussgrößen der Arbeitsgestaltung zu hohen Leistungen führen. Während die physikalischen Arbeitsbedingungen in der ersten Gruppe (Kontrollgruppe) konstant gehalten wurden, veränderte man sie in der zweiten Gruppe partiell. Im Laufe der Untersuchungen zeigte sich, dass die erbrachten Leistungen paradoxerweise auch dann anstiegen (um bis zu

30 Prozent), wenn sich die Arbeitsbedingungen nicht verbesserten oder sich gegenüber der Ausgangssituation sogar verschlechterten. Dieses nicht erwartete und zunächst nicht erklärbare Ergebnis (sogenannter »Hawthorne-Effekt«) lenkte die Aufmerksamkeit der Forscher auf die beobachteten sozialen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Die Leistungssteigerung wurde damit erklärt, dass die Anwesenheit und das Interesse der Forscher für die Arbeiterinnen, die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung und die im Versuchsverlauf intensivierten sozialen Kontakte (eben die »human relations«) das Klima in den Gruppen verbessert und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder erhöht hatte. Daraus schlossen die Forscher, dass die Veränderung der sozio-emotionalen Bedingungen auch das Arbeitsverhalten und damit die Arbeitsergebnisse verändert.

Quellen: Kieser, A. 1999 S. 109 ff., Pugh, D. S. 1971 S. 215 ff., Peters, T./Ghadivi, A. 2013 S. 10

müssen die Führungskräfte neben fachlichen Fähigkeiten auch über »soziale Kompetenz« verfügen.

Neuere motivationstheoretische Ansätze untersuchen das menschliche Verhalten in Organisationen (**organizational behavior**) unter dem Blickwinkel, dass zwischen der Zufriedenheit der Organisationsmitglieder und ihrer Produktivität kein direkter und zwingender Zusammenhang besteht. Die Menschen werden stattdessen als Potenzial an geistigen Fähigkeiten und körperlichen Fertigkeiten (**human resources**) gesehen, das es zu fördern und weiterzuentwickeln gilt. Als Vertreter der motivationstheoretischen Ansätze sind v. a. *Maslow* (Bedürfnispyramide), *McGregor* (X-Y-Theorie) und *Herzberg* (Zweifaktorentheorie) zu nennen.

Die verhaltenstheoretischen Ansätze zeigen die Wirkung von sozialer Anerkennung und zwischenmenschlichen Beziehungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die individuelle Arbeitsleistung der Organisationsmitglieder. Für die organisatorische Effizienz sind demzufolge neben den formalen auch die **informalen Strukturen** von einer grundlegenden Bedeutung. Der Human-Relations-Ansatz und die neueren motivationstheoretischen Ansätze betrachten allerdings kaum mehr als einzelne Eigenschaften von Organisationen. Sie geben weder Auskunft darüber, wie Organisationen strukturell zu gestalten sind, noch sagen sie etwas über die Einflussgrößen der organisatorischen Gestaltung aus. Während andere Ansätze unter Organisation ein Gebilde zur Aufgabenerfüllung verstehen, ohne relevante menschliche Verhaltensgrößen, wie Motivation, Zufriedenheit oder Konflikte, zu berücksichtigen, stellen die sozialwissenschaftlichen Ansätze zwar den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung; die Beziehungen und Eigenschaften der formalen Struktur blei-

Motivationstheoretische Ansätze

Würdigung

ben dagegen jedoch weit gehend unberücksichtigt (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 39 f., *Kieser, A.* 2014 S. 111 ff.).

## 2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze

Die entscheidungstheoretischen Ansätze der Organisationslehre befassen sich sowohl mit der Lösung von organisatorischen Gestaltungsproblemen (entscheidungslogisch-orientierte Ansätze) als auch mit dem Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungsverhalten (entscheidungsprozess-orientierte Ansätze). Bedeutsame Einzelansätze sind die Spieltheorie, die Teamtheorie, die Theorie der Verrechnungspreise (pretiale Lenkung) und die Verhaltenstheorie des Unternehmens (vgl. *Frese, E.* 1992a S. 220 ff., *Grochla, E.* 1983 S. 22 f., *Laux, H.* 1992 Sp. 1733 ff.).

Die **entscheidungslogisch-orientierten, mathematischen oder quantitativen Ansätze** setzen mathematische Algorithmen oder verbale Entscheidungsmodelle ein, um eine »optimale« Entscheidung zwischen verschiedenen Organisationsalternativen zu treffen (zum Beispiel optimale Leitungsspanne, optimale Abteilungsgliederung, optimale Anzahl von Hierarchieebenen). Die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten sollen in die entscheidungslogische Grundstruktur mit Zielen, Alternativen und Umweltzuständen eingeordnet werden, um dann diejenige Strukturform wählen zu können, die eine bestmögliche Zielerreichung erwarten lässt. Die Hauptschwierigkeit liegt darin, dass diese präskriptiven Ansätze nur wenige Variablen und bestimmte Nebenbedingungen berücksichtigen können und deshalb die wesentlich komplexere Unternehmenswirklichkeit stark vereinfachen müssen. Insofern ist ihre Anwendbarkeit für die Lösung von praktischen Organisationsproblemen fraglich und beschränkt sich im Wesentlichen auf die Bereiche der Fertigung und der Materialwirtschaft (vgl. *Schüler, W.* 1992 Sp. 1806 ff., *Staehe, W. H.* 1999 S. 40 f.).

Aus der Sicht der **entscheidungsprozess-orientierten Ansätze**, die auch als Ansätze der **verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie** bezeichnet werden, sind Organisationen als Systeme zu betrachten, in denen Entscheidungen zur Erreichung der Organisationsziele getroffen und koordiniert werden müssen. Der Betrachtungsgegenstand sind das Entscheidungsverhalten von einzelnen Individuen oder Gruppen und die Entscheidungsabläufe selbst. Im Mittelpunkt stehen die Beschreibung und die Erklärung des faktischen Problemlösungsverhaltens. Dessen Analyse bildet die Grundlage für Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich des Entscheidungsumfelds und hier insbesondere der Organisation als einer wesentlichen Einflussgröße der individuellen Entscheidungen, die dazu beitragen sollen, dass rationeller entschieden werden kann (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 37 f., *Schreyögg, G.* 1992 Sp. 1746).

Diese Rationalität findet ihre Grenzen in mehrdeutigen oder unklaren Situationen, die auch als »organisierte Anarchien« bezeichnet werden. Sie zeichnen sich durch ein beschränktes Wissen, inkonsistente und nicht-operationale Ziele, wechselnde Teilnehmer und unvollkommene Technologien aus, wie sie für verschiedene Organisationen (zum Beispiel Universitäten oder Schulen) und für Veränderungs-

Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze

Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze

Weiterentwicklungen

prozesse typisch sind. In derartigen organisierten Anarchien weisen auch die Entscheidungsprozesse anarchische Züge auf, die in dem sogenannten »**Mülleimer-Modell**« (garbage can model) abgebildet werden können: Die Entscheidungselemente (Teilnehmer, Probleme, Lösungen, Entscheidungsgelegenheiten) sind »entkoppelt«, das heißt, es ist zum Beispiel unklar, welche Lösung für welches Problem in Frage kommt und welche Personen für die Entscheidung zuständig sind. Das Mülleimer-Modell beschreibt nun, wie die Entscheidungsprozesse und -ergebnisse unter verschiedenen Bedingungen variieren und wie mit den Entscheidungssituationen umgegangen werden kann (Übersehen, Flucht, Problemlösung, vgl. hierzu die ausführliche Darstellung von *Berger, U./Bernhard-Mehlich, J./Oertel, S.* 2014 S. 134 ff.) Außer in dem Mülleimer-Modell haben die entscheidungsprozess-orientierten Ansätze auch in dem **Konzept des organisationalen Lernens** eine Weiterentwicklung erfahren (vgl. Abschnitt 7.7).

Die entscheidungstheoretischen Ansätze konzentrieren sich entweder auf den Entwurf von Entscheidungsmodellen oder auf das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder. Während es den quantitativen Ansätzen an umfassender Praktikabilität mangelt, geben die entscheidungsprozess-orientierten Ansätze zumindest Hinweise darauf, welche Auswirkungen bestimmte Organisationsformen auf das menschliche Entscheidungsverhalten haben können. Zur Erklärung von strukturellen Unterschieden in realen Organisationen leisten sie jedoch ebenfalls keinen erschöpfenden Beitrag.

---

Würdigung

## 2.5 Systemtheoretische Ansätze

Die Bezeichnung »systemtheoretische Ansätze« fasst vielfältige Forschungsrichtungen zusammen, denen der Versuch gemeinsam ist, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ganzheitlich zu beschreiben und zu erklären. Die **Systemtheorie** geht auf den österreichischen Biologen *Ludwig von Bertalanffy* (1901–1972) zurück, der in den 1930er-Jahren eine Theorie der Selbstregulierungsfähigkeit offener biologischer Systeme formulierte (vgl. *Bertalanffy, L. von* 1972 S. 31 ff., *Staehele, W. H.* 1999 S. 41). Wie wir schon festgestellt haben, ist ein System eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen und eine Struktur (ein Beziehungsgefüge) aufweisen (vgl. Abbildung 2-2).

Ein Beispiel aus der Humanbiologie soll die systemtheoretische Sichtweise verdeutlichen: Der Mensch kann als **Übersystem** gesehen werden, das aus einer Vielzahl von **Systemen** (Organen) besteht, die wiederum aus **Subsystemen** (Gewebearten) und **Elementen** (Zellen) bestehen. Dabei sind die Zellen ihrerseits wieder Systeme mit verschiedenen Subsystemen wie Zellkern, Mitochondrien, Zellmembran usw. und Elementen (zum Beispiel der DNS als Träger des genetischen Codes). Zwischen dem Übersystem, seinen Systemen, Subsystemen und Elementen bestehen vielfältige **Systembeziehungen** (zum Beispiel Blut-, Lymph- und Nervenbahnen).

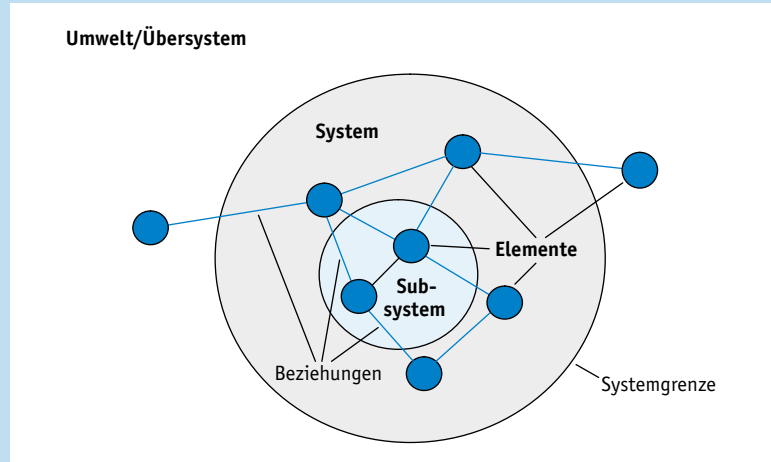
Auf diese Weise ergibt sich über die einzelnen Stufen hinweg je nach Betrachtungsansatz eine **Systemhierarchie**. Die in den Naturwissenschaften weiterentwi-

---

Systemtheoretische  
Grundbegriffe

Abb. 2-2

## Grundbegriffe der Systemtheorie



ckelte Systemtheorie dient insbesondere der Erklärung von Wachstums-, Anpassungs- und Selbstregulationsprozessen. Einen praktischen Anwendungsbezug im Zusammenhang mit Organisationsproblemen bringt erst die Verbindung mit der Kybernetik, denn jeder Anpassungsvorgang setzt notwendigerweise bestimmte Steuerungs- und Regelungsmechanismen voraus (vgl. *Fuchs, H.* 1972 S. 54).

Als die Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen wurde die **Kybernetik** (griechisch: »Steuermannskunst«) von *Norbert Wiener* (1894–1964) begründet, der ihr auch den Namen gab (Cybernetics). Demnach liegen den Systemstrukturen und dem Systemverhalten bestimmte Regelungsmechanismen zugrunde, die unabhängig vom Untersuchungsgegenstand auf beliebige Systeme anwendbar sind, und bewirken, dass bestimmte Zustände konstant erhalten bleiben und/oder systemexterne Ziele angestrebt werden können (vgl. *Fuchs, H.* 1972 S. 54 f., *Riester, W. F.* 1972 S. 155 ff., *Schreyögg, G.* 2003 S. 83 ff., *Scott, W. R.* 1986 S. 152 ff.).

Die Systemtheorie und die Kybernetik sind gleichermaßen durch eine **disziplinenübergreifende und ganzheitliche Denkweise** charakterisiert. Sie sind nicht nur geeignet, organisatorische Probleme zu erkennen und zu beschreiben, sondern können auch zu einer Lösung dieser Problemstellungen beitragen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, dass sich sowohl die statisch-strukturellen Aspekte als auch die dynamisch-funktionalen Gesichtspunkte erfassen und gestalten lassen. Die **systemtheoretisch-kybernetisch orientierten Ansätze** können durch die folgenden Merkmale charakterisiert werden (vgl. *Kasper, H.* 1991 S. 1 ff., *Lehmann, H.* 1992 Sp. 1839, 1843 ff.):

- **Ganzheitliche und interdisziplinäre Sichtweise**, das heißt, die Beziehungen (Vernetzungen) zwischen den Systemelementen werden berücksichtigt und Aspekte wie Koordination, Kommunikation und Integration besonders akzentuiert. Die

Kybernetik

Systemtheoretisch-  
kybernetischer Ansatz

generellen Aussagen der Systemtheorie und der Kybernetik gelten für alle wissenschaftlichen Bereiche.

- ▶ **Umweltorientierung**, das heißt, es handelt sich um offene Systeme, bei denen nicht nur die systeminternen, sondern auch die externen Beziehungen zwischen dem System und seiner Umwelt explizit mit betrachtet werden. Die Umweltorientierung und die ganzheitliche Sicht führen zu einer Öffnung der Organisationslehre gegenüber anderen wissenschaftlichen Disziplinen.
- ▶ **Dynamische Betrachtung**, das heißt, Organisationen als dynamische Systeme befinden sich in einem laufenden Prozess der Veränderung, bei dem Gleichgewichtssituationen mit Ungleichgewichten abwechseln.
- ▶ **Selbstregulierung und Selbstorganisation**, das heißt, organisatorische Systeme sind in der Lage, ohne Eingriffe von außen bestimmte Sollwerte und die Systemstruktur zu erhalten oder zu verbessern. Eng verbunden damit ist das Merkmal der Lernfähigkeit, die es Organisationen ermöglicht, ihre Erfahrungen zielgerichtet auszuwerten und daraus Schlussfolgerungen für das zukünftige Verhalten zu ziehen.
- ▶ **Gestaltungsorientierung**, das heißt, der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz der Organisationstheorie übernimmt die Funktion eines »Vermittlers« zwischen der wissenschaftlichen Theorie einerseits und der Organisationspraxis andererseits. Neben der Beschreibung und Erklärung von strukturellen Sachverhalten sollen auch Gestaltungsempfehlungen gegeben werden.

Der auf *Eric Trist* und die Studien des *Tavistock Institute of Human Relations* in London zurückgehende **soziotechnische Ansatz** ordnet Organisationen als offenen, dynamischen Systemen die Primäraufgabe der Gütererstellung zu. Diese Primäraufgabe dient als Steuerungsgröße für die Regelung der individuellen und kollektiven Aufgabenerfüllung innerhalb einer Organisationseinheit. Grundsätzlich werden der Mensch, die Technik und die Organisation dabei als gleichbedeutend angesehen. Um eine optimale Gesamtleistung des Systems zu erzielen, müssen die technischen und die sozialen Subsysteme gleichzeitig und abgestimmt im Hinblick auf die Aufgabe optimiert werden. Um dies zu erreichen, stellt *Trist* die Arbeitsgruppe und nicht den einzelnen Stelleninhaber in den Mittelpunkt der Betrachtung und schlägt vor, an die Stelle von Vorschriften (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Pflichtenhefte, Richtlinien usw.) vereinbarte, konkret festgelegte Entscheidungsspielräume zu setzen und die Mitarbeiter nicht mehr durch deren Vorgesetzte überwachen zu lassen. Die Aufgaben der Vorgesetzten beschränken sich auf die Erfolgskontrolle und auf ein konstruktives Feedback (»Beratung zur Selbststeuerung«). Dadurch sollen relativ unabhängige und sich selbst steuernde organisatorische Einheiten entstehen. Das Organisationsproblem besteht dann vorrangig darin, ein Gleichgewicht zwischen der Selbstständigkeit der einzelnen soziotechnischen Subsysteme und dem Koordinationsbedarf im Hinblick auf die Organisationsziele zu finden (vgl. *Alioth, A.* 1995 Sp. 1895 f., *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 30).

Die systemtheoretischen Ansätze begreifen **Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme**, die mit ihrer Umwelt (oder: dem Über-system) in materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen stehen und

---

#### Soziotechnischer Ansatz

---

#### Würdigung



über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen. Dabei entwickeln sie bestimmte Verhaltensnormen oder passen vorhandene Regeln den veränderten Bedingungen an, ohne dass diese bewusst aufgestellt und in Kraft gesetzt worden sein müssen. Organisationsstrukturen sind demnach nicht das Ergebnis eines planmäßigen und rationalen Handelns wie in der Sicht der klassischen Organisationslehre, sondern sie entstehen von selbst. Die Vertreter des Systemansatzes sind sich jedoch bewusst, dass in großen und komplexen Organisationen nicht ganz auf das planmäßige Organisieren durch die Unternehmensführung verzichtet werden kann. Die formalen Strukturen sollen aber auch unter sich verändernden Umweltbedingungen die dauerhafte Selbsterhaltung und eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen.

## 2.6 Ökonomische Ansätze

Die Anfang der 1970er-Jahre entstandenen ökonomischen Organisationstheorien sehen in den menschlichen Individuen die Grundelemente der sozialen und wirtschaftlichen Welt (**methodologischer Individualismus**). Die Individuen verfolgen als Akteure das Ziel, ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren (**individuelle Nutzenmaximierung**). Dabei nehmen sie zumindest teilweise bewusst die mögliche Schädigung anderer Akteure in Kauf (**Opportunismus**). Zurzeit lassen sich zwei grundlegende Richtungen der ökonomischen Organisationstheorie unterscheiden (zu den folgenden Ausführungen vgl. insbesondere *Picot, A. et al. 2012 S. 42 ff.*, *Schmidt, R. H. 1992 Sp. 1854 ff.*, *Schreyögg, G. 2003 S. 69 ff.*).

Die **neoklassischen Ansätze** betrachten die Akteure als rational handelnde Individuen, die jederzeit über vollständige und sichere Informationen verfügen. Damit können sie auf den vollkommenen Märkten stets optimal entscheiden. Die Akteure verfolgen als Konsumenten das Ziel der Nutzenmaximierung und als Produzenten das Ziel der Gewinnmaximierung. Aus der Sicht der Akteure sind Institutionen (Organisationen) nichts anderes als Instrumente, um Marktmacht aufzubauen oder sich dagegen zu verteidigen.

Die **neoinstitutionalistischen Ansätze**, die auch als »Neue Institutionenökonomik« (new institutional economics) bezeichnet werden, gehen dagegen von begrenzt rationalen Akteuren aus, deren Wissen, Informationsverarbeitungskapazität und Moral eingeschränkt sind. Bei dem Versuch, ihren individuellen Nutzen ohne »moralische Skrupel« (Opportunismus) zu maximieren, verursachen sie »Schäden«, die sich beispielsweise in entgangenen Produktivitätssteigerungen oder in überhöhten Kosten zeigen. Um ein möglichst hohes Nutzenniveau zu erreichen, versuchen die Akteure diese »Schäden« durch Motivations- und Koordinationsmaßnahmen so gering wie möglich zu halten. Hierzu gestalten sie möglichst effiziente Institutionen als Rationalitätssurrogate (zum Beispiel dienen Erfolgsbeteiligungen als Ersatz für die nicht durchgängige Beobachtbarkeit der Arbeitsleistung). Im Wesentlichen haben sich drei Teilansätze entwickelt:

- Der Betrachtungsgegenstand des im Wesentlichen von *Coase* und *Williamson* entwickelten und propagierten **Transaktionskostenansatzes** ist die einzelne Trans-

---

Neoklassik

---

Neoinstitutionalismus

---

Ansätze des Neoinstitutionalismus

aktion zwischen den Akteuren (Individuen, Unternehmen, Staat) des arbeitsteiligen Wirtschaftssystems. Unter einer »Transaktion« wird die Übertragung von Sach- und Dienstleistungen sowie von Verfügungsrechten verstanden. Organisationen bilden sich immer dann, wenn die interne, hierarchische Koordination der Transaktionen effizienter ist als eine Abstimmung über den externen Markt. Dies ist auch die Ursache für das Entstehen von Unternehmen, Kooperationen oder Netzwerkstrukturen, die dazu dienen, die Koordinations- und Transaktionskosten zu senken und die Produktivität zu steigern.

- ▶ Der **verfügungsrechtliche Ansatz** (Property-Rights-Ansatz) stellt die verschiedenen Möglichkeiten zur Gestaltung und Verteilung der Verfügungsrechte (property rights) an Gütern und Ressourcen und deren Wirkungen auf das Verhalten der ökonomischen Akteure in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Neben den rechtlichen Aspekten der Vertragsgestaltung werden in diesem Ansatz auch organisatorische Fragestellungen berührt, denn innerhalb von Organisationen werden die Handlungs- und Verfügungsrechte mit Hilfe von organisatorischen Regeln zugeordnet.
- ▶ Mit der Theorie der Verfügungsrechte eng verwandt ist der **Principal-Agent-Ansatz**, der das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) im Rahmen eines Vertragsverhältnisses untersucht, das durch asymmetrisch verteilte Informationen gekennzeichnet ist. Dabei trifft der Agent Entscheidungen, die nicht nur seinen eigenen Nutzen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinflussen, der jedoch über das Verhalten des Agenten und das Eintreten bestimmter Umweltzustände nur unvollkommen informiert ist. Hierdurch entstehen Spielräume für ein opportunistisches Verhalten des Agenten. Von einem besonderen organisationstheoretischen Interesse ist dabei die Relation zwischen dem Nutzen der Aufgabendelegation und den mit ihr verbundenen potenziellen Nachteilen, den sogenannten Agency-Kosten (zum Beispiel Überwachungskosten des Prinzipals, Garantiekosten des Agenten). Derartige Verhältnisse bestehen in der Wirtschaftspraxis beispielsweise zwischen Kunden und Lieferanten oder zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Organisationen werden demzufolge als ein Geflecht von Prinzipal-Agenten-Beziehungen betrachtet.

Die ökonomischen Ansätze verbinden Elemente der Mikroökonomie, der Organisationstheorie und der Rechtswissenschaften miteinander. Sie gehen dabei von einer Reihe von Voraussetzungen aus, die ihre Aussagekraft für die strukturelle Gestaltung von Unternehmen in der Praxis stark einschränken. Hierzu gehören insbesondere die getroffenen Grundannahmen und die Ausklammerung der Vielschichtigkeit der realen Gegebenheiten. Insofern stellen sich die ökonomischen Ansätze »... heute noch mehr als eine Sammlung von Anwendungen der mikroökonomischen Analytik auf ausgewählte organisatorische Problemstellungen dar, denn als eine umfassende Organisationstheorie« (*Schreyögg, G. 2003 S. 82*).

---

Würdigung

## 2.7 Situativer Ansatz

Die bisher dargestellten Konzepte bieten jeweils Ansatzpunkte zur Erklärung bestimmter Aspekte von Organisationen, wie beispielsweise der formalen Strukturen oder der Beziehungen zwischen Organisation und Individuum. Die Unterschiede zwischen den realen Organisationsstrukturen und die sie bewirkenden Einflussgrößen erklären sie aber nicht. Aufgrund der Kritik insbesondere an den älteren Ansätzen der Organisationstheorie entstand seit den 1950er-Jahren aus einer ganzen Reihe wissenschaftlicher Arbeiten in Großbritannien und den USA ein Ansatz, der unterschiedliche Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Situationen zurückführt, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden.

### Begriff der »Situation«

Unter der »**Situation**« sind grundsätzlich alle unternehmensinternen (zum Beispiel Unternehmensgröße, Produktprogramm, Führungsphilosophie usw.) und unternehmensexternen Einflussgrößen (zum Beispiel Konjunktur, Wettbewerbssituation usw.) zu verstehen, die für die Gestaltung der Organisationsstruktur relevant sind (vgl. auch Abbildung 2-4). Die frühen Vertreter des situativen Ansatzes definierten zunächst nur einen einzigen Einflussfaktor, der zur Erklärung von Strukturunterschieden geeignet erschien (zum Beispiel nur die Unternehmensgröße, die eingesetzte Fertigungstechnologie oder die Unternehmensumwelt), und begründeten so die **monokausale** oder **monovariante Richtung**.

Nun steht eine Organisation in der Realität aber nicht nur einem Faktor, sondern einer Vielzahl von Einflussgrößen gleichzeitig gegenüber. Insofern ist eine monokausale Charakterisierung der Situation unzureichend. Folgerichtig entstanden Ansätze, die mehrere Einflussgrößen zur Erklärung der Situation heranziehen, die **multikausalen** oder **multivariaten Ansätze**. Die Kernfrage lautet dementsprechend nicht mehr, welcher Faktor die Struktur bestimmt, sondern wie stark der relative Einfluss jedes einzelnen Faktors im Vergleich zu den anderen situativen Einflussgrößen ist (vgl. Kieser, A. 2014 S. 167 ff., Staehle, W. H. 1999 S. 48 ff.).

### Ziel des situativen Ansatzes

Das Ziel des situativen Ansatzes, der im englischsprachigen Raum als »Situational Approach« oder »Contingency Approach« bezeichnet wird, ist es nicht, allgemein gültige Organisationsprinzipien aufzustellen, die bestimmten Situationen dogmatisch bestimmte Strukturen gegenüberstellen. Vielmehr sollen die **Zusammenhänge** zwischen der Situation, der Struktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Organisationseffizienz aufgezeigt werden. Der situative Ansatz baut auf der empirisch-quantitativ vergleichenden Methode auf und galt lange Zeit als die am weitesten verbreitete organisationstheoretische Forschungs- und Lehrrichtung. Heute findet er noch häufig in den theoretischen Bezugsrahmen empirischer Studien Eingang (vgl. Kieser, A./Kubicek, H. 1992 S. 47, Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 40 ff.).

Das **Programm des situativen Ansatzes** lässt sich anhand der folgenden fünf Fragestellungen charakterisieren (vgl. Kieser, A./Segler, T. 1981 S. 175 f.):

### Grundfragen des situativen Ansatzes

1. Durch welche Merkmale sind Organisationen gekennzeichnet, und wie sind diese Merkmale miteinander verbunden?
2. Durch welche situativen Einflussgrößen (Kontextfaktoren) werden Unterschiede zwischen den realen Organisationsstrukturen hervorgerufen, und welche Beziehungen bestehen zwischen diesen Einflussgrößen?

3. Wie wirken sich die Kontextfaktoren und die Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder aus?
4. Wie ist die Wirkung von Situation, Struktur und Verhaltensvariablen auf die organisatorische Effektivität und Effizienz?
5. Wie lassen sich die Variablen valide und empirisch exakt erfassen?

Kieser/Segler stellen fest, dass eine vollständige und konsistente Beantwortung der oben angeführten Fragen zu einem empirisch fundierten, theoretischen Modell der Organisation führen würde (vgl. Kieser, A./Segler, T. 1981 S. 177). Bisher ist der situative Ansatz allerdings durch **zwei Grundmodelle** gekennzeichnet, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen: die analytische und die pragmatische Variante (vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 191 ff.).

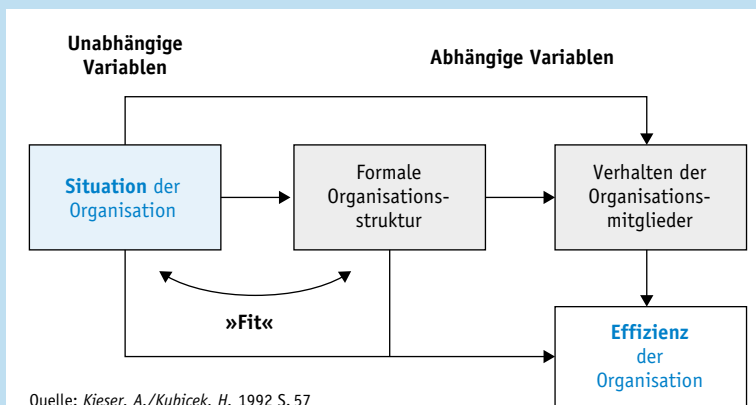
Die **analytische Variante** des situativen Ansatzes verfolgt ein **theoretisches Wissenschaftsziel**, das heißt, sie ist auf die Beantwortung von Warum-Fragen gerichtet: Warum unterscheiden sich die Organisationsstrukturen verschiedener Unternehmen voneinander? Warum verhalten sich Organisationsmitglieder unterschiedlich? Warum sind Organisationen mehr oder weniger effizient hinsichtlich ihrer Ziele? Die Beantwortung von derartigen Fragen führt zu **Theorien**, die ein tieferes Verständnis der betrachteten Sachverhalte ermöglichen sollen.

Im analytischen Grundmodell wird die relevante Situation durch unabhängige Variablen beschrieben, die als **»Situationsvariablen«** bezeichnet werden. Die formale Organisationsstruktur, das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Effizienz der Organisation sind abhängige Variablen (**»Strukturvariablen«**). Wie die Abbildung 2-3 zeigt, beeinflusst die Situation, in der sich eine Organisation befindet, sowohl die formale Organisationsstruktur als auch das Verhalten der Organisationsmitglieder und die organisatorische Effizienz direkt und indirekt.

#### Analytische Variante

Abb. 2-3

#### Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes



## Dimensionen der Situation

## Pragmatische Variante

## Würdigung

In empirischen Studien wird nun untersucht, wie sich die Situationsvariablen auf die abhängigen Größen auswirken. Nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit wird häufig zwischen einer **internen** und einer **externen Dimension** der Organisation unterschieden. Während die internen Variablen von der Organisation selbst beeinflusst werden können, resultieren die externen Variablen auch aus dem Verhalten anderer Organisationen. Es lassen sich die in der Abbildung 2-4 aufgeführten **Situationsvariablen** unterscheiden (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 201, *Vahs, D.* 1990 S. 100 ff.).

Die **pragmatische Variante** des situativen Ansatzes richtet sich im Gegensatz zu der analytischen Variante, die nach dem »Warum?« fragt, auf die Beantwortung von Wie-Fragen, also beispielsweise: Wie lässt sich die Organisation eines Unternehmens gestalten, damit sie den veränderten Anforderungen gerecht wird, die durch einen verschärften Wettbewerb und eine größere Innovationsgeschwindigkeit entstehen? Sie verfolgt demzufolge ein **pragmatisches Wissenschaftsziel**, das zu **Technologien** führen soll, die praktische Gestaltungsempfehlungen beinhalten.

Die pragmatische, handlungsbezogene Variante geht von einem Organisator aus, der bestimmte Ziele für die Situation verfolgt und dazu die optimale Strukturalternative auswählen möchte. Die Organisationsstruktur ist ein Instrument, um die gewünschte Zielwirkung zu erreichen. Es geht also um die Auswahl derjenigen Organisationsform, die den besten »Fit« mit der Situation aufweist (vgl. Abbildung 2-3 und *Kieser, A./Kubicek, H.* 1992 S. 59 ff., *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 198).

Kritisch ist hinsichtlich des situativen Ansatzes festzustellen, dass zum einen nicht alle relevanten Struktur- und Situationsmerkmale hinreichend erfasst werden können und dass zum anderen die Entscheidungsträger, die für die Gestaltung der Organisationsstruktur letztendlich verantwortlich sind, nicht berücksichtigt werden. Ihr Entscheidungsverhalten kann durchaus als eine intervenierende Variable zwischen der Situation der Organisation (unabhängige Variable) und den abhängigen Variablen gesehen werden. Außerdem wird die Tatsache außer Acht gelassen, dass

Abb. 2-4

## Hauptkomponenten der Situation von Organisationen

Interne Situationsvariablen	Externe Situationsvariablen
<b>Gegenwartsbezogene Faktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Leistungsprogramm</li> <li>▶ Unternehmensgröße</li> <li>▶ Fertigungstechnologie</li> <li>▶ Informationstechnologie</li> <li>▶ Aufgabenkomplexität</li> <li>▶ Rechtsform und Eigentumsverhältnisse</li> <li>▶ Unternehmensinterne Krisensituationen</li> </ul>	<b>Aufgabenspezifische Umwelt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konkurrenzverhältnisse</li> <li>▶ Kundenstruktur</li> <li>▶ Technologische Dynamik</li> </ul>
<b>Vergangenheitsbezogene Faktoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alter der Organisation</li> <li>▶ Art der Gründung</li> <li>▶ Entwicklungsstadium der Organisation</li> </ul>	<b>Globale Umwelt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen</li> <li>▶ Gesamtwirtschaftliche oder branchenspezifische Krisensituationen</li> </ul>

die Entscheidungsträger durchaus die Möglichkeit haben, einzelne interne und externe Variablen zu beeinflussen und damit die Situation zu verändern. Trotzdem ist der situative Ansatz zur Erklärung von Strukturunterschieden und zur systematischen Erarbeitung von Organisationsalternativen gut geeignet, weil er es erlaubt, die relevanten Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf die Organisationsstruktur zu berücksichtigen.

## 2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit

Wie wir gesehen haben, weisen die dargestellten organisationstheoretischen Ansätze eine beachtliche Bandbreite an unterschiedlichen Perspektiven des Themas »Organisation« auf. Dies kommt nicht zuletzt daher, weil sie aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen stammen, wie beispielsweise den Ingenieur- und den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und der Psychologie. Einige Ansätze begnügen sich zudem mit der theoretischen Erklärung von organisatorischen Sachverhalten, während andere von vornherein mit dem Ziel formuliert wurden, möglichst problemadäquate Gestaltungsempfehlungen zu geben. **Eine geschlossene Organisationstheorie gibt es bis heute nicht** – und ihre Existenz erscheint auch in Zukunft als eher unwahrscheinlich (vgl. *Scherer, A. G./Marti, E.* 2014 S. 15 f.). Insofern bieten die einzelnen Ansätze nur ausschnitthaft und aus der jeweiligen Sichtweise ihrer Vertreter eine Hilfestellung zum näheren Verständnis von realen Organisationsstrukturen und zur Lösung von organisatorischen Problemstellungen, ohne jedoch einen »one best way« zu weisen.

Für die praktische Organisationsarbeit ist es deshalb nützlich und notwendig, sich nicht auf einen einzelnen Ansatz zu beschränken, sondern die Aussagen, Methoden und Erkenntnisse von allen Ansätzen so weit wie möglich (und soweit dies sinnvoll ist) in die Überlegungen mit einzubeziehen. Die verschiedenen Gedankengebäude können insbesondere ein **differenziertes Problemverständnis** fördern und **denkbare Lösungsansätze** aufzeigen, die dann in Abhängigkeit von der jeweiligen Gestaltungssituation weiterzuentwickeln sind. Insofern eröffnet die Auseinandersetzung mit der Organisationstheorie neue gedankliche Horizonte, deren Nutzen gerade in einer Zeit weit reichender struktureller Umbrüche gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

### Wiederholungsfragen

1. Gibt es **die** Organisationstheorie?
2. Wodurch ist der Bürokratieansatz Max Webers gekennzeichnet?
3. Erläutern Sie die Grundzüge des Scientific-Managements und gehen Sie insbesondere auf die Begriffe Taylorismus, Industrial Engineering und Fordismus ein.
4. Stellen Sie die Kernaussagen des Ansatzes der Administrations- und Managementlehre und diejenigen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dar.
5. Diskutieren Sie die Grundgedanken des Human-Relations-Ansatzes.
6. Welche grundlegenden Erkenntnisse konnten in den sogenannten »Hawthorne-Experimenten« gewonnen werden?
7. Vergleichen Sie die entscheidungstheoretischen Ansätze und die systemtheoretischen Ansätze miteinander. Wo liegen die jeweiligen Besonderheiten?
8. Stellen Sie die grundlegenden Annahmen und Richtungen der ökonomischen Ansätze dar.
9. Erläutern Sie die Annahmen und die Grundfragen des situativen Ansatzes.
10. Welche internen und externen Situationsvariablen kennen Sie?
11. Erläutern Sie die analytische Variante des situativen Ansatzes.
12. Wie beurteilen Sie die Eignung der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze zur Lösung von Organisationsproblemen im betrieblichen Alltag?

### Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. **Die** Organisationstheorie gibt es nicht. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorien, die sich mit dem Thema Organisation auseinandersetzen und die dazu dienen, die Entstehungsgeschichte, die Funktionsweise und den Wandel von Organisationen zu erklären und zu verstehen.
2. Der Bürokratieansatz von Weber ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: Arbeitsteilung und Befehlsgewalt, Amtshierarchie, Regelgebundenheit der Amtsführung und Aktenmäßigkeit der Verwaltung.
3. Das Scientific-Management basiert auf einem ausgeprägten Leistungs- und Effizienzdenken. Taylor wollte mit seinem System den einzig richtigen Weg der Arbeitsausführung (one best way) vorgeben. Insofern beschreibt der Taylorismus eine Denkweise, die einen äußerst rationellen Einsatz von Menschen und Maschinen mit dem Ziel einer Maximalleistung anstrebt. Die Umsetzung der Gedanken Taylors in der industriellen Automobilproduktion der Ford-Werke wird auch als Fordismus bezeichnet.
4. Zu den Kernaussagen der Administrations- und Managementlehre gehören die sogenannten »Allgemeinen Verwaltungsprinzipien« Fayols (u. a. weit gehende Arbeitsteilung, Zentralisation, Übereinstimmung von Autorität und Entlohnung, Einheit der Auftragserteilung). Wesentliches Element der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist die analytische Differenzierung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens im Rahmen einer Beziehungs- und einer Ablauflehre. Das Ergebnis



ist die Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel einer optimalen Aufgabenerfüllung.

5. Der Human-Relations-Ansatz stellt das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Er vertritt das Menschenbild des »social man« im Gegensatz zu Taylors »rational economic man«. Insofern spielen informale Strukturen und informale Gruppen in diesem Ansatz eine besondere Rolle.
6. Zu den Ergebnissen der Hawthorne-Experimente gehörte die Erkenntnis, dass psychische Faktoren und die informale Organisation eine wesentlich bedeutsamere Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse haben als die Arbeitsbedingungen. Daraus wurde gefolgert, dass eine Veränderung der sozialen Bedingungen das Arbeitsverhalten und damit auch die Arbeitsergebnisse wesentlich beeinflusst.
7. Die entscheidungstheoretischen Ansätze setzen Algorithmen und Entscheidungsmodelle ein, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen, oder analysieren die Entscheidungsabläufe und das Entscheidungsverhalten von einzelnen Personen oder Personengruppen. Demgegenüber versuchen die systemtheoretischen Ansätze, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ganzheitlich zu erklären, indem sie Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme begreifen.
8. Die grundlegenden Annahmen der ökonomischen Ansätze sind methodologischer Individualismus, individuelle Nutzenmaximierung und Opportunismus. Die zwei grundlegenden Richtungen sind die Neoklassik und der Neoinstitutionalismus.
9. Der situative Ansatz geht von der internen und der externen Unternehmenssituation aus und versucht die Zusammenhänge zwischen der Situation, der Struktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und der Effizienz der Organisation als Zielgröße zu erklären. Er weist eine mono- und eine multikausale sowie eine analytische und eine pragmatische Variante auf. Zu seinen Grundfragen gehören die Frage nach den kennzeichnenden Merkmalen einer Organisation, die Frage nach den Kontextfaktoren und deren Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen und die Frage nach dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Frage nach den Auswirkungen auf die organisationale Effektivität und Effizienz wird insgesamt betrachtet.
10. Zu den internen Situationsvariablen gehören gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Faktoren, zu den externen die aufgabenspezifische Umwelt und die globale Umwelt.
11. Die analytische Variante des situativen Ansatzes verfolgt ein theoretisches Wissenschaftsziel. Dabei geht es um die Beantwortung von Warum-Fragen.
12. Die verschiedenen Ansätze fördern ein differenziertes Verständnis von Organisationsproblemen und zeigen denkbare Lösungsansätze auf. Konkrete Lösungshinweise für betriebliche Alltagsprobleme geben sie hingegen nicht.

