Werner Nienhäuser
Martin Wolfslast

<p>Wie man Theorien anwendet – Hinweise zur Anwendung von Theorien am Beispiel von Organisationstheorien</p>
--

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen
Universitätsstraße 12
45141 Essen
Email: werner.nienhueser@uni-due.de
Web: www.uni-due.de/apo

Essen 2019

Im Folgenden soll an Beispielen verdeutlicht werden, wie man Theorien zur Beantwortung von Erklärungs- und Gestaltungsfragen im Bereich von Organisationsproblemen verwenden kann.¹

Wir werden mit einem sehr einfachen Beispiel beginnen und mit dessen Hilfe auch einige Grundbegriffe der Wissenschaftstheorie erläutern. Dann wenden wir uns einem etwas komplexeren Beispiel zu. Hier greifen wir auf eine Organisationstheorie zurück, um zu zeigen, wie man erklären kann, warum manche Unternehmen eine Matrixorganisation haben und andere nicht.

Anschließend gehen wir auf die Anwendung von Theorien für die praktische Gestaltung ein. Wir meinen, dass man aus Theorien etwas für die Gestaltung der Praxis lernen kann. Theorien bieten Hinweise darauf, mit welchen Mitteln sich bestimmte Ziele erreichen lassen. Auch dies illustrieren wir an einem Beispiel.

1 Erklärungsprobleme – ein einfaches Beispiel

1.1 Begriffliches

Was heißt: Theorien anwenden? Theorie? Anwenden?

Theorie. Hier verstehen wir Theorie als eine Menge von Aussagen über Zusammenhänge der Realität, die auch einen Mechanismus benennt, warum bestimmte Dinge zusammenhängen. Ein Beispiel für eine Theorie ist die Theorie der Kognitiven Dissonanz (Festinger 1957). Sie besagt im Kern: Wenn Menschen kognitiven Stress verspüren, dann versuchen sie diesen zu reduzieren. Etwa so: Wenn ich rauche und zugleich weiß, dass Rauchen schädlich ist, dann erzeugt dies kognitiven Stress. Denn die Kognition „Ich rauche“ und „Rauchen ist schädlich“ widersprechen sich (vorausgesetzt, wir wollen uns nichts Schädliches antun). Daher werden wir entweder das Rauchen aufgeben oder unsere Kognitionen verändern, indem wir etwas sagen: Helmut Schmidt hat auch geraucht und ist uralt geworden; ich werde auch uralt. Mir schadet Rauchen nicht.

Nun wissen Sie, was eine Theorie ist. Es sollte auch klar sein, was ein *Mechanismus* ist – in unserem Beispiel die Tendenz, Stress zu reduzieren. Wenn solche theoretischen Aussagen für alle Menschen gelten und es sich bei dem Mechanismus um etwas sehr Grundsätzliches handelt, das unser Handeln bewegt, dann kann man von einer *Gesetzesaussage* sprechen.

Anwenden. Manche Menschen verstehen den Begriff der Theorie - als Gegensatz zu Praxis - so: Theorie ist das, was man gerade nicht anwenden kann. Theoretisch ist das, was man sich überlegt hat, was dann aber in der Praxis nicht funktioniert. Diesen Theoriebegriff meinen wir hier nicht, das haben wir ja gerade erläutert. Theorien sind Aussagensysteme. Aussagen kann

¹ Dieser Text wurde vor etlichen Jahren von Werner für Lehrzwecke verfasst, aber dann nicht mehr verbreitet. Nun haben wir in Lehrveranstaltungen festgestellt, dass Studierende nach wie vor Probleme damit haben, wenn sie Theorien *anwenden* sollen. Wir (Martin Wolfslast und Werner Nienhäuser) haben den Text daher überarbeitet und hoffen, dass die Grundüberlegungen für Studierende hilfreich sind.

man anwenden in dem Sinne, dass wir versuchen können, ein praktisches Problem damit zu lösen. Wenn ich weiß, dass ein bestimmtes Bakterium eine Magenschleimhautentzündung hervorrufen kann, wenn ich also eine Theorie habe, dann kann ich auch erklären, woran es liegen könnte, dass jemand eine Magenschleimhautentzündung hat. Und ich kann auch sagen, was man dagegen tun kann, nämlich das Bakterium deaktivieren.

Sie merken hier schon, dass die Sache nicht so einfach ist: Selbst wenn das Bakterium eine Ursache von Magenschleimhautentzündung ist, könnte es doch sein, dass andere Ursachen für eine Magenschleimhautentzündung verantwortlich sind. Eine Theorie benennt daher oft mehr als eine Ursache und sagt vielleicht sogar, unter welchen Bedingungen die eine oder die andere potenzielle Ursache wirksam wird. Zudem könnte es in praktischer Hinsicht sein, dass ich kein Mittel habe, das ursächliche Bakterium zu inaktivieren. Vor der Erfindung der Antibiotika war dies so. Selbst wenn man wusste, was die Ursache war, konnte man sie nicht beseitigen. Man kann also eine gute, erklärungskräftige Theorie haben, die uns etwas über relevante Zusammenhänge sagt, und dennoch kann es sein, dass wir nicht die praktischen Mittel haben, sie auch für die Gestaltung anzuwenden. – Aber bevor wir uns schon jetzt den Problemen zuwenden, wollen wir noch einige weitere Begriffe erläutern.

Erklärung. In der Umgangssprache wird der Begriff „erklären“ häufig synonym mit dem Begriff „erläutern“ benutzt („Ich erkläre dir mal, wie die Kaffeemaschine funktioniert“). Hier meinen wir damit aber etwas anderes. Erklären heißt, die *Warum*-Frage zu beantworten.² Phänomene, die man in der Realität beobachtet, kann man z. B. mithilfe des *deduktiv-nomologischen Modells* (was das ist, erfahren wir gleich) erklären. Man könnte z.B. die Frage beantworten, *warum* jemand eine Magenschleimhautentzündung hat. Oder man könnte erklären, *warum* ein Betrieb sehr hierarchisch aufgebaut ist, andere aber nicht, *warum* der eine Betrieb einen Betriebsrat hat oder nicht usw.

Deduktiv-nomologische Erklärung. Ein weiterer Begriff bzw. ein Grundkonzept, das wir benötigen, ist das der deduktiv-nomologischen Erklärung. Was heißt deduktiv-nomologisch? Gemeint ist damit ein Argument, das eine bestimmte logische Form aufweist. Zunächst wollen wir es etwas abstrakt darstellen und dann an einem Beispiel erläutern.

Erklärungen in diesem Sinne enthalten mindestens drei Informationen:

- Eine nomologische bzw. theoretische Aussage,
- eine singuläre Aussage 1 (Randbedingung, Anfangs- oder Antezedenzbedingung),
- eine singuläre Aussage 2 (das zu Erklärende oder Explanandum) – das, was ich erklären möchte.

² Noch genauer sagt es Popper: „Einen Vorgang ‘kausal erklären’ heißt, einen Satz, der ihn beschreibt, aus Gesetzen und Randbedingungen deduktiv ableiten“ (Popper 1973: 31, im Original zum Teil Hervorhebungen).

Das logische Schlussverfahren sieht folgendermaßen aus:

- Wenn die nomologische Aussage (Gesetzesaussage) gilt: „Immer wenn A zutrifft, trifft auch B zu“
- und in dem zur Debatte stehenden Fall die individuellen Bedingungen der Art a vorliegen (oder vorliegen haben),
- dann ist der zu erklärende Tatbestand b eingetreten.

Dieses Erklärungsmodell nennt man auch das Modell der deduktiven Erklärung, weil man das zu Erklärende aus der Theorie und der Anfangsbedingung deduziert.

- *Deduktiv* bedeutet, dass eine Erklärung für einen speziellen Sachverhalt aus allgemeineren Aussagen logisch abgeleitet wird.
- Als *nomologische* Aussage bezeichnet man Gesetzesaussagen. Was sind *Gesetzesaussagen*? Das Fallgesetz ist eine Gesetzesaussage. Wir hatten bereits oben schon gesagt, dass auch solche Aussagen, wie wir sie etwa in der Theorie der kognitiven Dissonanz finden: „Wenn Menschen Stress verspüren, versuchen sie diesen zu reduzieren“, als Gesetzesaussagen bezeichnet werden.

Wir müssen also zunächst einmal klären, was das Problem ist, das wir erklären wollen. Dann brauchen wir eine passende Theorie. Und wir müssen wissen, ob die Anfangsbedingungen im konkreten Fall vorliegen oder vorgelegen haben.

1.2 Ein einfaches Beispiel

Mit einem einfachen Beispiel sollte das Ganze deutlicher werden. Angenommen, wir möchten erklären, warum die Arbeitsleistung von Frau Meier gestiegen ist. Dann wäre dies unser Explanandum.

- Explanandum: Die Arbeitsleistung von Frau Meier ist gestiegen.

Eine allgemeine Gesetzesaussage, die dieses Phänomen vielleicht erklären kann, sei die Gesetzesaussage aus einer Lerntheorie:

- Belohntes Verhalten wird nach der Belohnung häufiger ausgeführt.³

Die Gesetzesaussage allein reicht uns aber nicht zur Erklärung aus. Wir müssen noch wissen, ob die Randbedingung vorlag. Welche Randbedingung dies ist, sagt uns auch die Gesetzesaussage: Sie sagt ja, dass die Ursache für ein Verhalten die vorherige Belohnung ist. Nun müssen wir fragen, ob das auch bei Meier der Fall war. Es muss also folgende Randbedingung zutreffen:

- Frau Meier ist für ihre Leistung belohnt worden.

³ Ich kann eine Bemerkung nicht vermeiden – diese Gesetzesaussage ist sicher viel zu einfach und strenggenommen falsch. Ich bin keineswegs ein Vertreter einer so einfachen Lerntheorie. Aber darum soll es hier nicht gehen, vielmehr kommt es mir auf die Logik der Erklärung an.

Nehmen wir an, dass wir empirisch feststellen können, dass Meier belohnt wurde, dass sie z. B. eine Lohnerhöhung erhalten hat. Dann hätten wir alles beisammen: Wir könnten ein Argument aufbauen, das wir in Form der deduktiv-nomologischen Erklärung formulieren könnten. Umgangssprachlich würde das Argument etwa so lauten: Meiers Leistung ist gestiegen. Das lag an der vorherigen Lohnerhöhung. Und es ist ja immer so, dass nach Lohnerhöhungen die Leistung steigt, denn Belohnungen führen dazu, dass das belohnte Verhalten häufiger ausgeführt wird.

In der Logik der deduktiven Erklärung sieht es dann so aus:

Gesetzmäßigkeit: Belohntes Verhalten wird künftig mit höherer Wahrscheinlichkeit ausgeführt als nicht belohntes Verhalten.

Beobachtete Randbedingung: Frau Meier ist für ihre Leistung mit einer Lohnerhöhung belohnt worden.

Beobachteter, zu erklärender Sachverhalt: Frau Meier hat ihre Leistung gesteigert.

In der Alltagssprache verkürzen wir das Argument meist und kümmern uns nicht darum, dass es logisch korrekt aufgebaut ist. Es reicht es uns meist aus, wenn wir sagen: Meier leistet mehr, sie hat ja auch mehr Geld bekommen. Wir werden selten Gesetzesaussagen benennen. Aber nehmen wir einmal an, jemand würde uns fragen (wir könnten uns auch selber fragen, wenn wir darüber nachdenken, was wir sagen): *Warum* ist das so? Und ist das *immer* so? Dann würden wir auf eine solche (oder eine ähnliche, vielleicht auch eine ganz andere) Gesetzesaussage zurückgreifen und damit unsere Behauptung begründen.

In einer Bachelor- oder Masterarbeit ist das Ganze natürlich etwas komplexer, beruht aber im Kern auf denselben Prinzipien. Es beginnt auch hier mit dem Explanandum, das man in einer Fragestellung formuliert.

2 Anwendung einer Theorie zur Erklärung – warum haben Unternehmen eine Matrixorganisation?

Wir kommen nun zu einem etwas komplexeren und für die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung wichtigen Problem. Es geht um die Frage, warum Unternehmen eine bestimmte Organisationsstruktur wie z. B. die Matrixorganisation haben. Im Folgenden werden wir auch den Begriff der M-Form verwenden, damit ist die Matrixorganisation gemeint.

2.1 Drei Schritte zur Beantwortung der Warum-Frage

Zu einer Erklärung kommen wir in vier Schritten: Wir klären erstens, was wir erklären wollen. Zweiten suchen wir eine Theorie, die etwas über das zu Erklärende sagt. Drittens

bestimmen wir, was die Theorie an Ursachen für das zu Erklärende benennt. Auf dieser Grundlage können wir dann viertens eine Erklärung entwickeln.

Schritt 1: Ausgehen vom Problem (Explanandum)

Ich möchte also wissen, warum manche Unternehmen eine bestimmte Organisationsstruktur wie z. B. die Matrixorganisation (die M-Form) haben und andere Unternehmen dagegen nicht. Der Theorieteil einer entsprechenden wissenschaftlichen Arbeit (wie etwa einer Bachelor-Arbeit) dient nun dazu, dem Leser zu erklären (und zwar im eigentlichen Sinn des Begriffs), warum dies der Fall sein könnte. Es macht folglich wenig Sinn, sich mit möglichen Theorien zu beschäftigen, wenn man noch gar keine Problemstellung formuliert hat oder noch nicht weiß, worüber man überhaupt schreiben möchte.

Sobald man ein Explanandum hat, benötigt man im nächsten Schritt Gesetzaussagen, mit deren Hilfe man das Problem erklären könnte. Wir brauchen also für unser Beispiel eine Theorie, die etwas über die Matrixorganisation sagt.

Schritt 2: Anwendung einer Theorie auf das Problem: Das Explanandum der Dann-Komponente einer Theorie zuordnen

In aller Regel wird es für unser Explanandum mehrere Theorien geben, die infrage kommen. Andere Theorien führen auch zu anderen Erklärungen. Wie man eine Theorie auswählt bzw. wie man feststellen kann, ob eine Theorie „gut“ ist, vertiefen wir hier aus Platzgründen nicht⁴. In jedem Fall müssen wir eine Theorie finden, die in der Dann-Komponente ihrer Gesetzaussagen unser Explanandum enthält. Einfacher gesagt: Eine Theorie, die Aussagen über den Sachverhalt macht, den wir erklären wollen.

Wir ziehen hier beispielhaft die Theorie von J. R. Galbraith (1973) zur Erklärung heran. Der Autor selbst wendet nämlich seine Theorie auf die Matrixorganisation an. Ein grundlegender Gedanke der Theorie besagt, dass Organisationsstrukturen Unsicherheit reduzieren. Dies ist der zentrale Mechanismus der Theorie. Organisationen wollen Unsicherheit vermeiden und wenden bestimmte Mittel an, diese zu reduzieren.⁵ Auf unser Explanandum angewendet, kommen wir folglich zu der theoretischen Überlegung, dass Unternehmen die Matrixorganisation wählen, weil diese Organisationsform die Fähigkeit hat, Unsicherheiten zu reduzieren.

Nun müssen wir allerdings auch fragen, ob es erstens nicht noch andere Mittel gibt, Unsicherheit zu reduzieren oder ob es zweitens Möglichkeiten gibt, dafür zu sorgen, dass Unsicherheit erst gar nicht entsteht. Damit sind wir beim dritten Schritt – der Suche nach den Ursachen für das zu Erklärende (die M-Form).

⁴ Siehe dazu z. B. Nienhüser 1989; diese Arbeit wurde wiederum stark inspiriert durch die Studie von Martin 1983.

⁵ Dieser Gedanke taucht auch in vielen anderen Theorien auf, etwa in der Behavioral Theory of the Firm von Cyert, March, Simon und anderen (vgl. z. B. March/Simon 1958) oder in der Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer/Salancik 1978).

Schritt 3: Suche nach den Ursachen für unser Explanandum: Die Wenn-Komponente finden.

In einem ausformulierten Theorieteil müsste man nun tiefer darauf eingehen, wieso, das heißt, über welche Mechanismen die M-Form Unsicherheiten reduziert. Wesentliche Mechanismen sind hier Informationen und der Fluss von Informationen durch Informationskanäle. Die Matrixorganisation stellt zusätzliche Informationskanäle her und erhöht somit die Informationsverarbeitungskapazität in der Organisation.

Wir suchen also mit Hilfe einer Theorie, die die M-Form in ihrer Dann-Komponente beinhaltet, nach den Ursachen für die M-Form. Durch die Theorie kommen wir zu der Hypothese, dass die Existenz oder Nicht-Existenz der M-Form auf ihre Unsicherheitsreduktionsfähigkeit zurückzuführen sein könnte. Die M-Form stellt eine Möglichkeit dar, die Informationsverarbeitungskapazität zu erhöhen, indem man laterale Beziehungen schafft und z.B. zwischen Produkt- und Funktionsmanagern zusätzliche Informationskanäle herstellt.

Galbraith argumentiert allerdings, dass dieser kostenaufwändige Schritt erst dann gewählt wird, wenn andere Möglichkeiten ausgeschöpft sind (z. B. den Informationsbedarf insgesamt zu reduzieren). Grundsätzlich wäre es eben denkbar, dass man nicht die Strukturen dem Informationsbedarf anpasst, sondern den Bedarf absenkt. Galbraith argumentiert nun, dass die Möglichkeit, den Bedarf an Informationen zu reduzieren, bei der M-Form nicht gewählt wird bzw. dass diese Möglichkeiten schon ausgeschöpft sind. Die Schaffung in sich selbst abgeschlossener Aufgaben etwa würde in einer ausdifferenzierten Organisation nur Spezialisierungsvorteile reduzieren oder aber die Duplikation von Ressourcen bedeuten (Galbraith 1973: 103). Das heißt, die Schaffung solcher lateraler Beziehungen (Punkt 7 der untenstehenden Liste), die sich organisatorisch konkretisiert in der M-Form, ist der letzte, weil kostenaufwendigste Schritt (S. 110), der erst gewählt wird, wenn die anderen Möglichkeiten 1 bis 6 der folgenden grundsätzlichen Gestaltungsoptionen nicht mehr greifen:

(A) „Klassische“ Organisationsmaßnahmen in Form von

1. Regeln und Programmen

2. Hierarchie

(B) Reduktion des Informationsbedarfs durch

3. Zielsetzung

4. Schaffung von „slack resources“,

5. Schaffung in sich abgeschlossener Aufgaben und

(C) Erhöhung der Informationsverarbeitungskapazität durch

6. Schaffung vertikaler Informationssysteme

7. Schaffung von lateralen Beziehungen (insb. durch M-Form).

➔ Unsicherheitsreduktion

Abbildung 1: Mittel (und Ursachen) der Unsicherheitsreduktion

Der wesentliche Punkt bei der Theorieanwendung für Erklärungszwecke ist die Suche nach den *Ursachen* eines Zustandes oder Prozesses. Die Theorie lenkt unsere Suche.

So dringt man mithilfe der Theorie Schritt für Schritt immer weiter zu den möglichen Ursachen vor (die Wenn-Komponente). Hierbei behält man stets die Fragestellung im Hinterkopf („Warum haben Unternehmen die Matrixorganisation?“) und berücksichtigt nur diejenigen Aspekte der Theorie, die zur Beantwortung der Frage tatsächlich notwendig sind.

Schritt 4: Entwicklung einer Erklärung

Ein Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass wir in unserem Theorieteil, ausgehend von allgemeineren theoretischen Überlegungen, am Ende ein sinnvolles, logisches Argument entwickeln und darstellen können. Zum Beispiel könnten wir sagen: Wenn wir von Galbraith‘ Theorie ausgehen, dann lässt sich die Existenz der Matrixform etwa so erklären:

- Schwierige Aufgaben und Diversität des Outputs → Hoher Informationsbedarf, der sich nicht durch andere Mittel reduzieren lässt (z. B. durch Vereinfachung der Arbeitsaufgaben) → Unsicherheit → (Die Unsicherheit kann nicht durch vertikale Informationssysteme reduziert werden) → Die Matrixorganisation reduziert diese Unsicherheit → Daher wird die Matrixorganisation angewendet.

Das ist natürlich eine sehr stark vereinfachte Form, zeigt aber, wie ein Theorieteil einer wissenschaftlichen Arbeit grundsätzlich aufgebaut sein sollte. Er ist keine Aneinanderreihung von Informationen über die Matrixorganisation, sondern ein Argument, das dem Leser erklären soll, weshalb Unternehmen diese Organisationsform wählen.

In der Logik der deduktiv-nomologischen Erklärung formuliert, würde das Argument etwa so aussehen.

Gesetzmäßigkeit:⁶ Je höher die Unsicherheit, desto eher wird die M-Form gewählt.
(Vorausgesetzt, die anderen Mittel der Unsicherheitsvermeidung und –reduktion sind ausgeschöpft.)

Beobachtete Randbedingungen: Die Unternehmen a, b, c haben eine höhere Unsicherheit als die Unternehmen x, y, z.

(Die Unternehmen a, b, c haben die anderen Mittel der Unsicherheitsvermeidung und –reduktion ausgeschöpft.)

Beobachteter, zu erklärender Sachverhalt: Die Unternehmen a, b, c haben eine M-Form, die Unternehmen x, y, z haben keine M-Form.

Wir haben jetzt den Sachverhalt erklärt, wobei wir aber noch wissen müssen, ob tatsächlich ein Unternehmen mit der Matrixform einer höheren Unsicherheit ausgesetzt ist als ein Unter-

⁶ Hier ist stark in Frage zu stellen, ob es sich um eine Gesetzmäßigkeit handelt, es soll uns reichen, dass es sich um eine gut bewährte Hypothese mit relativ hoher Allgemeinheit und einer Verankerung in allgemeineren, entscheidungstheoretischen Überlegungen handelt.

nehmen mit einer anderen Form. In der Logik des deduktiven Schemas: Wir müssen prüfen, ob die von der Theorie behauptete Anfangsbedingung vorliegt. Das ist nicht immer ganz einfach ist. Unsicherheit z. B. kann nicht direkt erfasst werden, sondern nur indirekt über bestimmte Indikatoren wie etwa Antworten von Befragten hinsichtlich der Diversität der verwendeten Ressourcen, der Produkte und der Aufgabenschwierigkeit. Auch ist zu klären, ob und ggf. warum die Unternehmen andere Mittel der Unsicherheitsvermeidung und –reduktion nicht eingesetzt haben.

Zu beachten ist, dass es sich nicht um einen Theorietest handelt, sondern um eine Erklärung. Der Unterschied besteht darin, dass wir ja nicht wissen wollen, ob die Theorie stimmt, sondern dass wir uns ihrer bedienen, um zu wissen, warum etwas so ist, wie es ist. Wir unterstellen also, dass die Theorie stimmt, wenn wir erklären. Bei einem Theorietest müssten wir noch ganz andere Dinge überlegen. So müssten wir nicht nur prüfen, ob die Unternehmen in einer unsicheren Situation sind, sondern auch, ob sie diese wahrnehmen, da die Theorie von Galbraith von bewussten, wenn auch beschränkt rationalen Entscheidungen ausgeht. Es wäre also durchaus denkbar, dass Entscheider die Unsicherheit nicht wahrnehmen oder Unsicherheit sehen, die „objektiv“ nicht vorhanden ist, und daher anders handeln, als die Theorie voraussagt.

3 Andere Theorien – andere Erklärungen

Zu beachten ist weiterhin: Eine andere Theorie führt zu anderen Erklärung. Beispiel: Der Population-Ecology-Ansatz (Hannan/Freemann 1977) würde dasselbe Phänomen eben über Variations-, Selektions- und Stabilisierungsprozesse erklären. Die Variation könnte durch die irgendwie motivierte Entscheidung eines Unternehmers zustande gekommen sein. Anschließend selektiert der Markt die M-Form, wobei gerade in sehr turbulenten Umwelten die Matrix geeignet sein könnte, also einen höheren Überlebenswert mit sich bringt. D.h., es überleben solche Unternehmen am Markt, die die M-Form (warum auch immer) „gewählt“ haben. Stabilisiert wird diese Form dann z.B. über Unternehmensberater oder Wissenschaftler, die solches Wissen als erfolgversprechende Lösung weitergeben. Das Wissen wird gleichsam institutionalisiert. Auch diese Prozesse müssten wir nun empirisch zu erfassen versuchen, wobei zu beachten ist, dass der Populationsökologieansatz streng genommen nicht für ein einzelnes Unternehmen gilt, sondern für eine Population von Unternehmen.

Die Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer/Salancik 1978) würde wieder anders erklären. Die abhängige Variable, die M-Form, würde man hier zum einen als Instrument der Reduktion von Ressourcenabhängigkeit betrachten, zum anderen aber auch in ihrer Funktion der Machterhaltung für bestimmte Führungskräftegruppen. Auf Seiten der unabhängigen Variablen müssten wir, wenn die Theorie recht hat, eine Veränderung in der Ressourcensituation vor der Einführung der M-Form beobachten können, die wiederum bestimmte Führungskräftegruppen in Positionen gebracht hat, die die M-Form als funktional im oben genannten, dop-

pelten Sinne ansehen, und denen es gelingt, „Gesinnungsgenossen“ in verantwortliche, für die Organisationsformentscheidung relevante Positionen zu bringen.

Allerdings bleibt bei allen bisher genannten Theorien ein Aspekt weitgehend gleich: Alle erklären den Zusammenhang zwischen Unsicherheit und M-Form, wenn auch jeweils andere Mechanismen herangezogen werden, um den Zusammenhang zu begründen.

4 Anwendung von Theorien zur Bearbeitung von Gestaltungsproblemen

Angenommen, wir wollen nicht erklären, indem wir fragen, warum etwas so ist, sondern wir wollen wissen, wie wir bestimmte Sachverhalte herbeiführen oder beibehalten können.

Auch hier gehen wir wieder vom Problem aus, wobei wir im Folgenden auch Rückkopplungsschleifen, d.h. Zurückgehen in der Reihenfolge der einzelnen Schritte, einbeziehen werden. So ist ein Problem meist vor dem Hintergrund einer Theorie zu interpretieren, d.h. wir gehen erst von einem recht unscharfen, vorläufig definierten Problem aus, suchen dann versuchsweise eine Theorie und formulieren dann das Problem nochmal neu.

Wir könnten es uns nun einfach machen, indem wir beispielsweise fragen: Wie kann man Unsicherheit reduzieren? Dann suchen wir bei Kenntnis des vorangegangenen Textes nicht lange, ziehen die Theorie von Galbraith heran und wissen, dass wir mit zunehmender Unsicherheit die Maßnahmen 1 bis 7 ergreifen können. Allerdings ist auch dies noch schwierig, denn die Theorie beantwortet uns nicht alle Fragen: Wie groß muss denn die Unsicherheit sein; sind wir schon in einem bestimmten Unternehmen so weit, dass es angebracht ist, beispielsweise die M-Form zu wählen? Reicht es möglicherweise aus, den Informationsbedarf zu reduzieren (also eine andere organisatorische Veränderungen und nicht die M-Form zu wählen)? Hier liefert die Theorie keine Antworten, weil wir bestimmte Anhaltspunkte haben müssen, die fehlen. Solche Anhaltspunkte können uns Erfahrungen aus anderen Unternehmen liefern (was bei Praktikern häufig dazu führt, wissenschaftliche Theorien für unnötig zu halten, eine also in gewissem Sinne verständliche, wenn auch irreführende Reaktion) oder aber systematische Erfahrungen in Form von Empirie, die etwa bestimmte Unsicherheiten von Unternehmen erfasst und die von diesen Unternehmen verwendeten Organisationsstrukturen. Wissen müssten wir allerdings auch noch, ob in diesen Unternehmen, die einen theoriekonformen Unsicherheits-Struktur-Fit aufweisen, der Unternehmenserfolg auch höher ist als in denjenigen, die einen geringeren Fit haben. Darüber hinaus müssen wir auch noch wissen, wie wir nun unser Unternehmen einzuordnen haben. Wir können dies hilfsweise über eine Verknüpfung mit der Branche machen (oder anderen unternehmenstypischen Merkmalen), also so:

(1) Unternehmen in Branche x sind (im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen) hoher Unsicherheit ausgesetzt und weisen die M-Form auf.

(2) Unser Unternehmen gehört zu Branche x und weist dieselbe Unsicherheit auf (den zweiten Teil des Satzes bräuchten wir nicht mit zu ergänzen, wenn wir absolut sicher sein könnten, dass die Theorie stimmt und Branche ein perfekter Indikator wäre).

Daraus folgt⁷:

(3) Unser Unternehmen würde mit der M-Form einen Strukturfit erreichen.

Und wenn man nun das Ziel des Strukturfits, das wieder ein Mittel zur Verbesserung der Unternehmensleistung ist, will, könnte das Mittel M-Form (vorausgesetzt, es gibt keine unangenehmen Nebenwirkungen) eingesetzt werden.

5 Ein abschließender Hinweis

Es ist für reale und komplexe Probleme oft nur sehr schwer, Gestaltungsmaßnahmen allein aus Theorien abzuleiten - dies habe ich an anderen Stellen (siehe z.B. Nienhäuser 1989) begründet. Neben streng logischer Ableitung ist auch heuristisches Denken angebracht. Theorien dienen also als Heuristiken, die dazu dienen, Probleme schärfer zu sehen und geben uns Hinweise auf mögliche Mittel. Gestaltungsvorschläge sind aber in der Regel sehr viel komplexer, als dass man sie aus einer Obermenge von Sätzen logisch ableiten kann. Nehmen wir an, wir wollten den Einfluss der Arbeitnehmer in den Unternehmen erhöhen und dafür ein neues Mitbestimmungssystem entwickeln. Über ein solches System gibt keine Theorie präzise Auskunft. Wir sollten daher in solchen Fällen Mitbestimmungssysteme „erfinden“, sie aber vor ihrer Anwendung prüfen, indem wir überlegen, ob Aussagen über den Zusammenhang zwischen Mitbestimmungssystem und Partizipationsgrad mit gutem theoretischen Wissen vereinbar sind oder ob man den Vorschlag verwerfen muss, weil er nicht zu den angestrebten Wirkungen führt. „Ausprobieren“ ist (leider) oft mit gravierenden Problemen verbunden. Man denke an den Zusammenhang zwischen Atomkraftwerk und bestimmten Wirkungen bei der Energieerzeugung. Niemand würde ein solches System einfach ausprobieren, ohne vorher theoretisch und im „Labor“ analysiert zu haben, ob der Reaktor bestimmten Druckverhältnissen standhält (hoffentlich).

⁷ Die Ableitung ist unter logischen Aspekten nicht ohne Probleme; hier geht es aber um eher praktische Probleme, so dass ich hier auf eine „saubere“ Logik, die alle Prämissen benennt, keinen besonderen Wert lege.

Literaturverzeichnis

- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press: Stanford.
- Galbraith, J. R. (1973): Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hannan, M./Freemann, J. (1977): The Population Ecology Approach of Organisations. In: American Journal of Sociology, 82, S. 929–964.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations: New York.
- Martin, A. (1983): Die Entwicklung von Sozialtechnologien. Schwierigkeiten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen. Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung. Universität Paderborn.
- Nienhäuser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Poeschel: Stuttgart.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective: New York.
- Popper, K. R. (1973): Logik der Forschung. Mohr: Tübingen.