

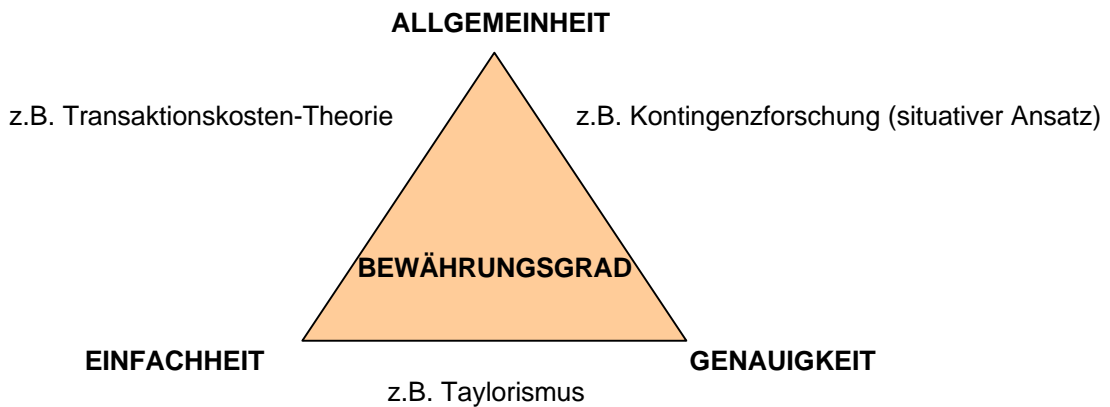
„Organisationstheorien“

1. [Überblick: Theorien, Methoden, Evaluation](#)
 - 1.1. Überblick: Theorien, Methoden Evaluation
 - 1.2. Bürokratiethorie (Max Weber)
 - 1.3. Taylorismus (Taylor)
 - 1.4. Human-Relations Forschung
 - 1.5. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie
 - 1.5.1. Rationale Wahl
 - 1.5.2. Begrenzt-rationale Wahl
 - 1.5.3. Inkrementalismus
 - 1.5.4. Konflikt-Modell der Entscheidung
 - 1.5.5. Politik-Modell der Entscheidung
 - 1.5.6. Modell der organisierten Anarchie (Mülleimermodell)
2. [Kontingenzforschung \(Situativer Ansatz\)](#)
 - 2.1. Mechanistische und organische Struktur (Burns/Stalker)
 - 2.2. Statische und dynamische Umwelt (Lawrence/Lorsch)
3. [Population Ecology Forschung](#)
4. [Institutionalistische Ansätze](#)
5. [Organisationskulturforschung](#)
6. [Resource Dependence Forschung](#)
7. [Institutionenökonomie](#)
 - 7.1. Agency Theorie
 - 7.2. Transaktionskostenansatz

1. Überblick: Theorien, Methoden, Evaluation (Bewertung)

Die **Organisationstheorie** dient dem Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären und zu verstehen. Damit dient sie insbesondere der Verbesserung der Organisationspraxis. *Die Organisation* gibt es gar nicht, vielmehr eine Vielzahl von Organisations-Theorien.

Allgemeinheit für die vergleichende Evaluation von Theorien:

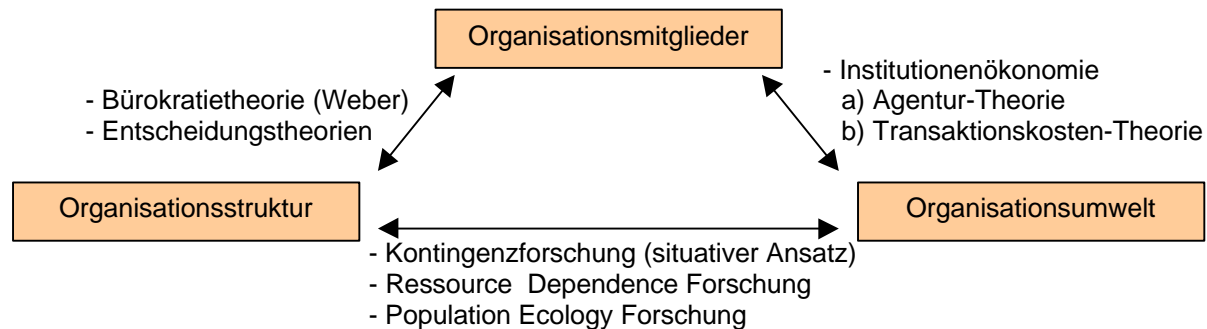


1.1. Überblick: Theorien, Methoden Evaluation¹

Die drei Problemkomplexe der Organisationsforschung sind:

- Organisationsmitglieder (haben Ziele, Wünsche, Verhalten und Handeln von Individuen und Gruppen)
- Formale Organisationsstruktur (die Organisationsmitglieder und Ressourcen nutzen)
- Umweltbedingungen (beeinflusst Ressourcentransfer zwischen Organisation und Umwelt)

Organisationstheoretische Ansätze I.:



Organisationstheoretische Ansätze II.:

		ERKLÄRUNGSFIGUR	
		Individuelle Wahlhandlungen	Umweltselektion
ANALYSE-EBENEN	Mikro	<ul style="list-style-type: none"> - Taylorismus (Taylor) - Human-Relations-Bewegung - Entscheidungstheorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionenökonomie a) Agentur-Theorie b) Transaktionskosten-Theorie
	Makro	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratie-Theorie (Weber) - Organisationskultur Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontingenzforschung (sit. Ansatz) - Population Ecology Forschung

¹ Kieser, A. (1995): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 1 - 37

Kontingenzforschung

(Burns Stalker): Unternehmen benötigen mehr Flexibilität in dynamischen, komplexen, unsicheren Umweltsituationen (techn. Fortschritt). Strukturanalysen führten zur Unterscheidung zwischen **mechanistischer** und **organischer** Organisationsstruktur.

- Einheit der Analyse: Bürokratische Organisation
 Dimensionen: Unsichere Umwelt: Verlässlichkeit der Informationen, Umweltdynamik, Dauer Feedback-Zyklen
 Kernproblem: Fehlende Flexibilität des Bürokratie-Modells in dynamischen Umwelten
 Erklärungsinteresse: Situativer Ansatz weist auf die Differenziertheit und große Variationsbreite formaler Strukturen hin.
 1) Stabile Umwelt → mechanistische Organisationsstruktur (Bürokratie)
 2) Dynamische Umwelt → organische Organisationsstruktur

Kontingenztheorie (Lawrence/Lorsch): Nicht die gesamte Organisationsstruktur ist von der Umwelt geprägt, sondern unterschiedliche **Subumwelten** (Technik, Forschung) sind mit versch. Bereichen (**Subsystemen**: Produktion, F&E) konfrontiert.

- Einheit der Analyse: einzelne Organisation
 Dimensionen: Strukturmerkmale á la Weber: Spezialisierung, Hierarchie, Regelgebundenheit, Aktenmäßigkeit
 Kernproblem: Bewältigung von Unsicherheit und Ungleichartigkeit (Erfolg der Organisation)
 Erklärungsinteresse: Unterschiedliche Subumwelten stellen untersch. organisatorische Anforderungen an Subsysteme

Population-Ecology Forschung

Populationen wandeln sich durch Neugründungen (Variation) oder Abgängen (Selektion). Organisationen wandeln sich nur langsam (Trägheit der Organisation).

- Einheit der Analyse: Population (Gruppe ähnlicher Organisationen)
 Dimensionen: Organisationsformen (Unternehmensgestalt: jung – alt, groß – klein, Umwelt: stabil - dynamisch)
 Kernproblem: Gründungsprozesse, Prozesse organisatorischen Wandels und Scheitern von Organisationen
 Erklärungsinteresse: Reproduktionsrate der Population (Verhältnis von Neugründungen zu Abgängen)

Institutionalistische Ansätze

Institutionalistische Theorie: Organisationen erhöhen ihre Legitimität, wenn sie institutionalisierte Elemente in ihre Struktur aufnehmen. Das theoretische Konzept des Prozesses der Anpassung/Homogenisierung ist der Isomorphismus

- Einheit der Analyse: Institution
 Dimensionen: Normen, Regeln und Erwartungen der Umwelt
 Kernproblem: Legitimität erhöhen durch Anpassung (Isomorphie)
 Erklärungsinteresse: Anpassung an gegebene institutionelle Muster (DiMaggio/Powell)
 Schaffung und Verbreitung neuer, organisationsinterner institutioneller Muster (Zucker)

Organisationskulturforschung

Organisationskultur: Denk- und Verhaltensmuster, die in einer Organisation entstanden sind und in ihr gelten.

- Einheit der Analyse: Gruppe
 Dimensionen: Werte, Verhaltensmuster (Individueller, organisatorischer und Umwelteinfluß)
 Kernproblem: soziale Integration
 Erklärungsinteresse: Schaffung einer einheitlichen Organisationskultur verringert den Führungsbedarf (Führungssubstitut).

Ressource-Dependence-Forschung

Organisationen sind nicht autark, sondern auf externe Ressourcen angewiesen und versuchen diese Ressourcenabhängigkeit zu beeinflussen.

- Einheit der Analyse: Organisation, interorganisatorische Beziehungen
 Dimensionen: Machtverhältnisse
 Kernproblem: Bewältigung von Ressourcen-Abhängigkeit (Ziel der Effektivität steht im Vordergrund)
 Erklärungsinteresse: Unternehmen versuchen (Umwelt-) Unsicherheiten, durch den Aufbau dauerhafter Beziehungen, zu überwinden, z.B. Zwischenlager, langfristige Verträge, Joint-Venture

Institutionenökonomie

Institutionen regulieren den Austausch von Gütern; dieser Austausch verursacht Kosten, die die Effizienz beeinflussen.

Agentur-Theorie: Im Mittelpunkt steht die *Institution des Vertrages* und seine Rolle in *Austauschbeziehungen* zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Effektive Faktorallokation).

- Einheit der Analyse: Agenturbeziehung zwischen Management und Eigentümer (Verhaltenssteuerung)
 Dimensionen: Anreiz-, Informations-, Steuerungs- und Kontrollsysteme
 Kernproblem: Zielkonflikte: hidden action (ungleiche Informationsverteilung bedingt suboptimales Handeln)
 hidden information (Interessenunterschied: individuelle Nutzenmaximierung ruft Zielkonflikt hervor)
 Erklärungsinteresse: Die gesamte Organisation und ihre Umweltbeziehung läßt sich in Vertragsbeziehungen einbetten.

Transaktionskosten-Theorie: Im Mittelpunkt steht die *Transaktion*, das Arrangement, in dem sich der Güteraustausch vollzieht

- Einheit der Analyse: Transaktionen
 Dimensionen: Verhaltensannahmen: Begrenzte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität der Akteure
 Kernproblem: Effizienzkriterium: Produktions- und Transaktionskosten (Informations-, Steuerungs-/Kontrollkosten)
 Erklärungsinteresse: Optimale Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen
 Leistungserstellungprozess: Selbst- oder Fremderstellung (Warum gibt es Unternehmen?)

1.2. Bürokratiethorie (Max Weber)²

Weber's Analysen zur Bürokratie machten ihn zum Wegbereiter der modernen Organisationstheorie.

Staatliche Bürokratie und Kapitalismus bedingen sich gegenseitig. Die ganz großen kapitalistischen Unternehmen sind selbst unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation. Die Bürokratie ist an Effizienz anderen Formen der Verwaltung überlegen, sie beruht auf ihrer Maschinenartigkeit, deren Arbeitsergebnis ist wie die Leistung von Maschinen kalkulierbar. Das herrschende Managementdenken ist von der Grundauffassung geprägt, alle Probleme seien durch Berechnung beherrschbar, scheitert an der hohen Problemkomplexität (abendländische (**okzidentale**) **Rationalität** nach Weber).

Weber entwickelte „**Idealtypen der Herrschaft**“ mit unterschiedlicher Rationalität. Es wird die Meinung vertreten, daß die Konfrontation des Idealtypus mit der Realität das Verstehen fördern sollte, nicht der Beschreibung der Realität diene. Nach Weber gibt es nur drei Legitimationsgründe für Herrschaft (die Chance, für Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden):

- Charismatische Herrschaft (kraft persönlichen Vertrauens oder Vorbildlichkeit)
- Traditionale Herrschaft (durch geltende Tradition gebunden, z.B. Grundherr über Leibeigene)
- Legale Herrschaft (rational; Legalität gesetzter Ordnungen)

Die legale Herrschaft ist die einzig rationale. Kennzeichen dieser Rationalität sind Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit. Die reinste Form legaler Herrschaft stellt die **Bürokratie** dar (Prinzip des ‚sine ira et studio‘).

Ein bürokratischer Verwaltungsstab setzt sich im Gegensatz zu den ehemaligen Herrschern aus hauptberuflichen Beamten zusammen. Während der Leiter seine Position auf beliebige Art, z.B. Wahl, Erbe, usw., erlangen konnte, beruht die Position der Beamten auf einem Kontrakt. Sie unterscheiden sich von den bisherigen Herrschern, durch hauptamtliches Personal und:

- Feste Gehälter ← keine Pfründe (Steuereinnahmen)
- Fachlich qualifiziert ← keine Dilettanten
- Auswahl nach Eignung ← nicht nach Herkunft
- Ernennung ← keine Wahl, Erbmonarchie, Ämterkauf
- Vorgezeichneter Laufbahndienst ← nicht zeitlich begrenzt (langfristige Zukunftssicherung)

Die Struktur der Bürokratie weist über dies hinaus weitere Merkmale auf:

- Spezialisierung/Arbeitsteilung: feste Zuständigkeiten (Kompetenzen, Entscheidungsbefugnis)
- Amtshierarchie: Instanzenzug mit Weisungs- und Kontrollbefugnis
- Regelgebundenheit: unpersönliche Regeln/Normen die berechenbar und überprüfbar waren
- Aktenmäßigkeit: alle Vorgänge beruhen auf Schriftstücken (Akten) und sind kontrollierbar

Im folgenden seien eingige dysfunktionale Wirkungen bürokratischer Organisationen aufgelistet:

- Stare Kompetenzabgrenzung macht wenig sensibel für neue Anforderungen
- Starke Arbeitsteilung führt zu Überidentifikation mit Teilzielen u. Verschiebung der Zielsetzung
- Regelgebundenheit verstärkt Teufelskreis der Bürokratie (Kritik wird mit dem Argument gekontert: „Wir haben die Regeln genau beachtet“)
- Instanzenwege und Aktenmäßigkeit führen zu langen Entscheidungswegen, langsame Bearbeitung, realitätsferne Entscheidungen und Inflexibilität
- Konflikte zwischen Spezialisten und Bürokraten

„Weber schlägt als Ausweg aus dem durch die Bürokratie heraufbeschworenen Dilemma vor: An die Spitze der bürokratischen Stäbe sollen charismatische Führer und an die Spitze der Industriebetriebe selbstverantwortliche Unternehmer gestellt werden.“ Neuerdings wird also wieder nach dem charismatischen Topmanager gerufen.

² Kieser, A. (1995): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 39 - 64

1.3. Taylorismus (Taylor)

„Taylor, der Begründer des **Scientific Management**, brachte das „wissenschaftliche Experiment“, ... in die Managementlehre ein und verhalf ihr damit zu einer dramatischen Steigerung ihrer Lösungsmächtigkeit. Weber hat den Prozeß der Rationalisierung beschrieben, den Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation vorangetrieben hat.“

Die Voraussetzungen für den Taylorismus waren nach der Jahrhundertwende in allen Industrienationen günstig. Der technische Fortschritt bei den Maschinen hatte die Produktionszahlen dramatisch erhöht und ließ das Fehlen einer effizienten Arbeitsorganisation schmerzlich hervortreten. Erschwerend kam die große Zahl gering qualifizierter einwandernder Arbeitskräfte hinzu. Die *Organisation* der menschlichen Arbeit wurde zum Engpaßfaktor der Produktivitätssteigerung.

Früher brachte der Arbeiter ein reichhaltiges Erfahrungswissen in seine Arbeit ein: er plante seine Arbeitsabläufe, wählte die Werkzeuge aus, richtete die Maschine ein, bediente die Maschine, usw (**Faustregel-Methoden**). Darin sah Taylor das Grundübel der Arbeitsorganisation. Er war davon überzeugt, daß Arbeiter dieses Wissen zu *Drückebergerei* nutzen. Arbeitnehmer arbeiteten deshalb weniger als sie konnten:

- um nicht andere brotlos zu machen
- wegen falscher Anreizsysteme (Tag- und Stücklohn)
- wegen der Anwendung unwissenschaftlicher Faustregeln

Ziele:

- des Menschen: materieller Wohlstand
- der wissenschaftlichen Betriebsführung: gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers herbeizuführen (Interessenvereinigung)

Die Betriebsleitung muß mehr Verantwortung für die Organisation des Arbeitsprozesses übernehmen, dem trägt sie Rechnung indem sie Arbeitsbüros einrichtet und mit spezialisierten Funktionsmeistern versieht.

Die Grundsätze:

- Entwicklung einer Wissenschaft (Zeit- und Bewegungsstudien), die an die Stelle der alten ‚Faustregel-Methoden‘ tritt (suboptimales, unökonomisches Arbeiten auf Basis bisheriger Erfahrungen der Arbeiter)
- Die Betriebsleitung ist verantwortlich für die sorgfältige Auswahl, Anleitung und Schulung der Arbeiter (Ziel ist die Schaffung eines erstklassigen Arbeiterstamms)
- Die Betriebsleitung arbeitet im herzlichen Einvernehmen mit den Arbeitern, die rationale Wissenschaft macht Tyrannei der Arbeitgeber und Widerstand der Arbeiter überflüssig
- Die Betriebsleitung nimmt die Arbeit auf sich, für die sie sich besser eignet (bisher wurde die ganze Arbeit und Verantwortung auf die Arbeiter abgewälzt)

Der Taylorismus verfolgt folgende Methoden:

- Wissenschaftliche Arbeitsanalyse: z.B. Auswahl der optimalen Schaufel für Erdarbeiten
- Pensum und Bonus: Erreichung einer vorgegebenen Tagesleistung führt zu Prämienzahlung
- Fixierung des neuen Systems in Arbeitsanweisungs- und Zeitkarten (Arbeitsbüro)
- Verantwortung für die Arbeitsgestaltung bei spezialisierten Funktionsmeistern

Das Experiment ist eingebettet in ein System strategischer Gestaltungsziele, die den Charakter allgemeiner Organisationsprinzipien haben:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Planung obliegt dem Management)
- Steuerung mittels Pensum und Bonus
- Integration und Konfliktlösung mittels:
 - Auslese und Anpassung der Arbeiter
 - Beteiligung an Mehrerträgen aus Produktivitätssteigerung
- Kontrolle mittels persönlicher Überwachung (Meister mit Weisungsbefugnissen)

Das Taylor-System verspricht eine ‚gute‘ Organisation wenn folgende Kriterien erfüllt sind: hohe Spezialisierung, hohe Standardisierung, ergonomische Gestaltung der Arbeitsmittel, exakte Planung, hohe Formalisierung, aufgabenbezogene Auslese und Schulung der Arbeiter und individuelle, monetäre Leistungsanreize.

Gerade durch die Zeit- und Bewegungsstudien wurden wissenschaftliche Werte an die Stelle von Faustregeln gesetzt. Die analytische Arbeit der Zeitstudie besteht aus den folgenden Schritten:

- Auswahl von 10 – 15 besonders fähigen Arbeitern
- Studium der optimalen Arbeitsweisen und Werkzeuge
- Zeitstudien (schriftliche Erfassung), um die schnellste Art der Arbeit zu identifizieren
- Ermittlung und Ausschaltung überflüssiger und nutzloser Bewegungen

Der Taylorismus wurde zum Sammelbegriff für Methoden der Rationalisierung – der systematischen Optimierung der Arbeitsorganisation. Auch in Deutschland veränderte der Taylorismus das Alltagsleben nachhaltig, man denke an die „Frankfurter Küche“, dem Vorgänger der Einbauküche (man wollte überflüssige, zeitraubende Bewegungen einsparen). Leider überzeugte mehr durch die Logik seiner Argumentation, als durch empirische Belege.

Die Hauptprobleme des Taylor-Systems sind:

- Vernachlässigung von Interessenkonflikten → Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme
- Hoher Zeitbedarf für Analyse und Zeitbedarf → geringe Flexibilität
- Tendenz zur Bürokratisierung → hohe Verwaltungskosten
- Nur für handwerkliche Tätigkeiten relevant → mit steigender Automatisierung obsolet
- Tendenz zur Atomisierung von Arbeitsprozessen → hoher Koordinationsbedarf und Vernachlässigung sozialer Aspekte

Der Taylorismus war eine Ideologie, die sich durch praktische Erfolge bestätigte. Ford's T-Modell erzielte durch systematische Rationalisierung der Arbeitsorganisation eine erhebliche Produktivitätssteigerung, bei gleichzeitiger Verdoppelung der Löhne. Die Anwendung der Methoden Taylor's führte zum Ausbau der Kontrolle des Managements über die Arbeiter und zur Disziplinierung der Arbeiter.

Eine der Weiterentwicklungen des Scientific Managements war in den USA der Fordismus, der sogar bedeutsamer wurde als der Taylorismus. Zu Ford's Gestaltungsprinzipien zählen:

- Optimierung des Arbeitsflusses durch Material-Transportsysteme (Fließband)
- Standardisierung der Teile und der Produkte (Modell T)
- Starke Mechanisierung
- Verrichtungsspezialisierung

In Deutschland wurde der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) zum wichtigsten Promoter des Taylorismus. Etwas später wurde der Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (REFA) gegründet, die sich mit Arbeits- und Zeitstudien beschäftigte. Noch heute veranstaltet die REFA Kurse zur Ausbildung von Ingenieuren und veröffentlicht Leitfäden zur Rationalisierung.

1.4. Human-Relations Forschung³

Die Hawthorne-Experimente haben zufällig zur Entdeckung der Bedeutung „menschlicher Beziehungen“ in der Arbeit geführt und waren damit sicherlich einer der Auslöser der Human-Relations Bewegung. Vor allem in der taylorisierten Arbeit sah man eine der Hauptursachen einer um sich greifenden Arbeitsunlust. Sowohl die Taylorisierung wie auch die Fordisierung hatten nicht zu der erhofften, dauerhaften Disziplinierung der Arbeiter geführt.

Die Human-Relations Bewegung löste die Taylorismus-/Fordismus-Bewegung nicht ab, sondern erweiterte lediglich das Methodenarsenal der Rationalisierungsbewegung. Die tayloristische Arbeitsgestaltung wurde nicht in Frage gestellt, lediglich der Umgang mit den Arbeitern wurde revidiert. Vom Manager wurde eine andere Art der Menschenführung gefordert.

³ Kieser, A. (1995): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S.101 - 131

Die zentralen Thesen der Human-Relations Bewegung lauteten (... beeinflusst ...):

- Die Arbeitsgruppe beeinflusst individuelles Verhalten
- Soziale Normen beeinflussen die Leistung der Beschäftigten
- Partizipativer Führungsstil (= intensive Kommunikation) führt zu Leistungssteigerung
- Leistung durch Zufriedenheit
- Zuneigung/Anerkennung in der Gruppe sind wichtige Determinanten
- Informelle Führer spielen bei der Definition von Gruppennormen eine wichtige Rolle

Die Ergebnisse der Hawthorne-Studien wurden folgendermaßen interpretiert:

- Offizielle Erklärung:
 - Informelle Organisation, Gruppenprozesse
 - Einstellung, sozialer Bedürfnisse
 - Partizipativer Führungsstil → Betriebsklima → Arbeitszufriedenheit → Leistung
- Tatsächlich wirksam:
 - Auswahl und Disziplinierung der Arbeiter (zwei Arbeiterinnen ausgetauscht)
 - Angst vor Entlassung wegen wirtschaftlicher Depression
 - Ruhepausen

Eine Motivierung der offiziellen Erklärung beschreibt die Ziele: Loyalität, Kooperation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sichern und die Leistung zu steigern. Die Verbreitung der Human-Relations ging einher mit einem enormen Aufschwung der Organisationspsychologie. Auch an deutschen Universitäten wurden neue Lehrstühle für Arbeits- und Organisationspsychologie eingerichtet, u.a. für:

- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsmotivation
- Konfliktmanagement
- Führung
- (Stellen- und Aufgabengestaltung, Fluktuation und Absentismus)

1.5. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stehen Entscheidungsprozesse, die den Ansatzpunkt der Organisationsanalyse darstellen, im Vordergrund. Sie baut darauf auf, daß Menschen nur über begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen, und daß ihre Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren, begrenzt ist. An diesem Konzept ist zweierlei bemerkenswert, Organisationen bestehen:

- aus Handlungen, nicht nur aus Menschen, Maschinen, Räumen, etc.
- aus den Handlungen verschiedenartiger Teilnehmer

1.5.1. Rationale Wahl

Entscheider als Einzelperson besitzt vollständige Information über: Ziele, Entscheidungsprobleme, potentielle Alternativen, Konsequenzen aller potentiellen Alternativen und den Wert der Konsequenz.

Den zentralen Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Entscheidungsverhalten von Individuen bildet das Konzept der **begrenzten Rationalität**:

- Unvollständigkeit des Wissens über Handlungskonsequenzen
- Begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen
- Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse
- Entscheidungen basieren auf:
 - Befriedigenden Lösungen (nicht *die* optimale)
 - Habituelles Verhalten (Routineentscheidungen, bei oft wiederholenden Situationen)
 - Vereinfachende Problemdefinition (wirkt der Überforderung der Entscheider entgegen)
 - Selektive Wahrnehmung (Aufmerksamkeit wird bevorzugten Dingen gewidmet)

Das zentrale Problem ist, wie rationales Organisationshandeln ermöglicht wird, trotz begrenzter Rationalität und einer komplexen, unsicheren Umwelt. Ein wesentlicher Teil der Theorie der Organisationsentscheidung besteht darin, die für die Entscheider komplexe, unsichere Umwelt zu reduzieren und ihn in eine vereinfachte Entscheidungssituation zu versetzen. Mechanismen zur Vereinfachung von Organisationsentscheidungen sind:

- Arbeitsteilung (Zergliederung in Teilprobleme und Aufteilung der Arbeit)
- Standardisierte Verfahren (entscheiden wie bestimmte Aufgaben ausgeführt werden)
- Herrschaft und Hierarchie
- Kommunikation
- Indoktrination (ideologische Beeinflussung) und Sozialisation

Diese Mechanismen beeinflussen die Entscheidungen des Individuums, indem sie ihm einen Teil seiner **Entscheidungsprämissen** vorgeben: Sie versehen ihn zum einen mit bestimmten Wissensbeständen und Theorien über Kausalzusammenhänge etc. und beeinflussen so seine **Sachprämissen**. Sie versehen ihn zum anderen mit Informationen über wünschenswerte Zustände, d.h. mit Zielen und Bewertungskriterien, womit seine **Wertprämissen** beeinflusst werden.

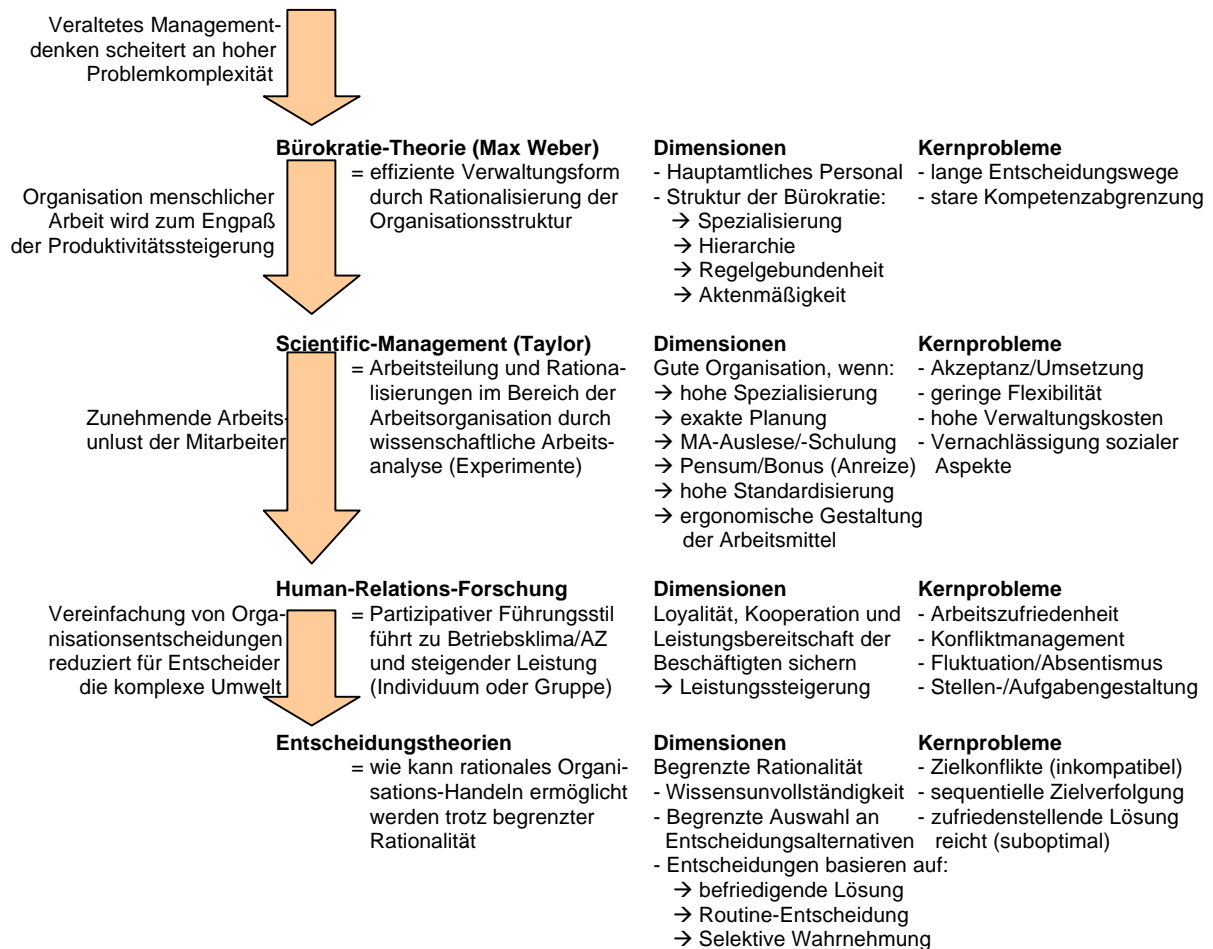
Um den Organisationsbestand oder das Gleichgewicht zu sichern, müssen Individuen zu Beiträgen an die Organisation motiviert werden. Hier muß ein Gleichgewicht zwischen den von der Organisation angebotenen Anreizen und Beiträgen der Teilnehmer bestehen, was von Barnard als Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht bezeichnet wird.

- Anreize der Organisation (Geld, Status, Macht, Güter)
- Beiträge der Individuen (Arbeit, Kapital, Zahlungen, Leistungen)
- Bewertung von Anreizen und Beiträgen
 - Betriebliche Zwangsmaßnahmen
 - Rekrutierung
 - Betriebliche Sozialisation

Der **Zielbildungsprozeß** ist als eine Folge von Verhandlungsprozessen zu verstehen, in die die Koalitionsmitglieder ihre unterschiedlichen Interessen einbringen. Bei Versuchen Ziele zu realisieren, werden wahrscheinlich Konflikte auftreten. Diese Zielkonflikte sind über verschiedene Quasi-Lösungen handhabbar:

- Lokale Rationalität: Subsysteme der Organisation (Abteilungen) sind für bestimmte Problemausschnitte zuständig (Probleme werden in Subprobleme zerlegt)
- Zufriedenstellende Lösungen
- Überschußkapazitäten (organizational slack) wirken konfliktdämpfend
- Sequentielle Verfolgung: inkompatible Ziele nacheinander verfolgen (erst a dann b)

Passive Gruppen verzichten auf die Teilnahme am Zielbildungsprozeß, da ihre Interessen durch die Höhe der Ausgleichszahlungen (Lohn, Status, Arbeitsbedingungen, Dividenden, etc.) befriedigt sind.



Mechanismen zur Vereinfachung von Organisationsentscheidungen sind: Arbeitsteilung und Standardisierung (Taylorismus), Herrschaft und Hierarchie (Bürokratie-Theorie), Kommunikation und Sozialisation (Human-Relations-Forschung).

Entscheidungstheorien:

- Rationale Wahl
- Begrenzt-rationale Wahl
- Politik-Modell der Entscheidung
- Konflikt-Modell der Entscheidung
- Modell des Inkrementalismus
- Modell der organisierten Anarchie (Mülleimer-Modell)

1.5.3. Politik-Modell der Entscheidung

Die zentrale Annahme ist, daß die Ziele einer Organisation in Verhandlungsprozessen zwischen Organisationsmitgliedern entwickelt werden. Zielbildungsprozesse laufen multipersonal ab, d.h. arbeitsteilig und interaktiv, zwischen allen am Zielbildungsprozeß beteiligten. Im Modell werden zwei Arten von Akteuren unterschieden:

- Kerngruppe: legitimierte Gruppe, die die Ziele der Organisation festlegen, z.B. Vorstand
- Satellitengruppen: die auf den Prozeß der Zielsetzung einflußnehmenden Gruppen, z.B. Betriebsrat

Entscheidungen sind Resultat äußerst verwickelter, auf mehreren Ebenen ausgetragener politischer Prozesse (Spiele), an denen verschiedene Interessengruppen mit unterschiedlichen Zielen teilnehmen. Zudem sind Entscheidungen stark von den Machtverhältnissen in der Organisation abhängig.

1.5.4. Konflikt-Modell der Entscheidung

Entscheider versuchen Situationen zu vermeiden die mit Gefühlen, wie Haß, Angst oder Streß verbunden sind. Gerade wichtige Entscheidungen mit unsicheren Konsequenzen verwickeln jedoch in massive Konflikte. Um Verluste und negative Gefühle zu minimieren kommt es zu Fehlentscheidungen aufgrund fehlerhafter Kommunikation, Mißtrauen u.a. Gerade in hochkohäsiven Gruppen (Groupthink-Syndrom: Führer ist nicht länger der Einzelkämpfer, sondern der wendige Taktiker, der es versteht Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen) besteht die Gefahr zu mangelhaften Entscheidungen.

Die zentrale These ist, daß die Entscheidung im großen Maße von einer sorgfältigen Informationssuche abhängt. Ein mittleres Streßniveau sei dazu ideal. Bei zu geringem Streß wird die Informationssuche vernachlässigt und bei zu viel Streß resigniert man.

Bei Auftauchen eines Problems stellen sich dem Entscheider bewußt oder unbewußt folgende Fragen, deren Beantwortung ein spezifisches Entscheidungsverhalten zur Folge hat:

- Entstehen ernsthafte Risiken, wenn ich nichts tue?
Wenn Nein → Konfliktfreies Nichtstun
- Entstehen ernsthafte Risiken, wenn ich etwas ändere?
Wenn Nein → Konfliktfreie marginale Veränderung
- Ist es realistisch zu glauben, eine bessere Lösung zu finden?
Wenn Nein → Verlagerung der Entscheidungsverantwortung auf andere
- Ist die Zeit ausreichend, Informationen zu suchen, nachzudenken?
Wenn Nein → extreme Streßsituation führt zur Wahl der erst besten Lösung

1.5.5. Modell des Inkrementalismus

Der Inkrementalismus, das schrittweise Fortbewegen von vertrauten Lösungen, geht ebenso nur von begrenztem Suchverhalten nach einer lediglich befriedigenden Lösung aus. Abwertend spricht man von der Methode des Durchwurstelns, was aber keineswegs als ineffizient betrachtet wird. Es wird sogar eine Überlegenheit der schrittweisen gegenüber einer synoptischen (übersichtlichen) Vorgehensweise behauptet.

Bei der synoptischen Vorgehensweise verläuft der Entscheidungsprozeß analog der Theorie einer rationalen Wahl. Die inkrementale Vorgehensweise dagegen unterteilt sich in folgende Phasen:

- Entscheider sucht nur vertraute Ziele und Mittel
- Modifikation des Bestehenden erfolgt in kleinen Schritten
- Keine endgültige Problemlösung, sondern immer nur neue Korrekturen

Nachteil: Nur geringfügige Änderungen und Verbesserungen lassen innovative, umfassende Lösungen vermissen auch wenn sie erforderlich wären.

Lindblom spricht von der Methode des Durchwurstelns, d.h. der Entscheider vergleicht nacheinander alternative Handlungsweisen, bis er eine zufriedenstellende gefunden hat; Zielbestimmung sowie umfassende Analysen von Alternativen und Konsequenzen sind überflüssig.

1.5.6. Modell der organisierten Anarchie

Organisierte Anarchien, wie oft in Universitäten, Schulen und sogar in manchen Unternehmungen zu sehen, weisen keinen wohlstrukturierten Entscheidungsprozeß auf. Entscheidungen werden nach dem Müllimermodell gefällt, d.h. ungeordnet und zufällig. Das Entscheidungsverhalten erscheint typisch für Organisationen mit:

- inkonsistenten und schlecht-definierten Zielen
- wechselnde Entscheider und wechselnde Interessen an anstehenden Entscheidungen
- beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien

Es liegt kein wohlstrukturierter Entscheidungsprozeß vor, sondern man handelt nach dem Mülleimermodell. Folgende Ströme fließen in den Mülleimer (Input-Ströme):

- Probleme: Interessen, Forderungen und Ansprüche der einzelnen Gruppen
- Lösungen: Ein Potential an Lösungsmöglichkeiten (Ideen, Technologien, Produkte)
- Entscheidungsgelegenheiten: Situationen, in denen etwas entschieden werden muß
- Teilnehmer: Akteure, die Probleme/Lösungen zu den Entscheidungsgelegenheiten beitragen

Die Entscheidungsparameter, die eine Output erzeugen sind:

- Zeitpunkte des Eintritts der Ströme
- Für Problemlösung benötigte Energie
- Zugang von Problemen/Teilnehmern zu Entscheidungsgelegenheiten
- Verteilung der Energie zwischen Entscheidern

Mögliche Entscheidungsfindung erfolgt nach Cohen/March/Olsen durch (Entscheidungs-Output):

- Übersehen der Probleme: trotzdem sofortige Entscheidungsfindung
- Flucht vor Problemen: Aufschieben der Entscheidung bis es sich von selbst löst
- Lösung des Problems: intensive Problembearbeitung

Eine Computer-Simulation des Mülleimer-Modell hat folgende Ergebnisse geliefert:

- Entscheidungen fallen meist durch Flucht oder Übersehen (nicht durch Problemlösung)
- Die zur Problemlösung benötigte Energie ist die wichtigste Determinante des Entscheidungs-Outputs
- Entscheidungsgelegenheiten aktivieren Entscheider und Probleme
- Wichtige Probleme werden eher gelöst als unwichtige
- Wichtige Probleme werden meist durch Flucht oder Übersehen gelöst
- Unwichtige Probleme werden durch Problemlösung beendet

Der Stand der Forschung zeigt, daß viele konkurrierende Theorien mit hoher Komplexität wenig aussagekräftige Erklärungen liefern, die oft nicht umsetzbar sind. Die Mikrosicht auf Organisationen vermag Verhalten nicht zu erklären.

Rationale Wahl = Der Entscheider handelt unbeeinflusst von persönlichen Werten und Gruppennormen.
 Entscheidungsgrundlage: Nutzenmaximierung

Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
- Wahl der besten Alternative - nutzenmaximale Lösung - Implementation der besten Entscheidung	ein Entscheider/ ein Ziel	zentralisiert	sehr geordnet, rational

Begrenzt-rationale Wahl = die Generierung und Bewertung von Alternativen dauert nur so lange bis eine befriedigende Lösung gefunden wird. Entscheidungsgrundlage: zufriedenstellende Lösung

Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
Erwartungen: - Handlung → Ergebnis - Ergebnis → Folge (Belohnung)	mehrere Entscheider/ konfliktäre Ziele	zentralisiert	geordnet und verfahrensrational

Inkrementalismus = Schrittweises Fortbewegen von vertrauten Lösungen mit nur begrenztem Suchverhalten nach einer lediglich befriedigenden Lösung. Entscheidungsgrundlage: marginale Veränderungen

Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
- vertraute Ziele und Mittel - Durchwursteln - immer neue Korrekturen	mehrere Entscheider/ keine Ziele	zentralisiert	verfahrensrational

Konflikt-Modell = Entscheidungen hängen in großem Maße von einer sorgfältigen Informationssuche ab. Ein mittleres Streß-niveau ist dazu ideal. Bei zu geringem Streß wird die Informationssuche vernachlässigt und bei zu viel Streß resigniert man. Entscheidungsgrundlage: sorgfältige Informationsverarbeitung

Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
- konfliktfreies Nichtstun - marginale Veränderungen - Entscheidungsverlagerung - Wahl der erst besten Lösung	Individuum, Gruppe/ unklare Ziele	zentralisiert	konfliktär, streßerzeugend

Politik-Modell der Entscheidung = die Ziele einer Organisation werden in Verhandlungsprozessen zwischen Organisationsmitgliedern entwickelt. Entscheidungsgrundlage: Machtkämpfe

Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
- politische Prozesse (Spiele) - Machtverhältnisse abhängig - Interessengruppen vertreten	mehrere Entscheider/ unterschiedliche Ziele	dezentral (Koalitionen)	konfliktäre, politische Machtspiele

Modell der organisierten Anarchie = Es liegt kein wohlstrukturierter Entscheidungsprozeß vor, sondern man handelt nach dem Müllimermodell. Entscheidungsgrundlage: Konvergenz der Probleme/Lösungen

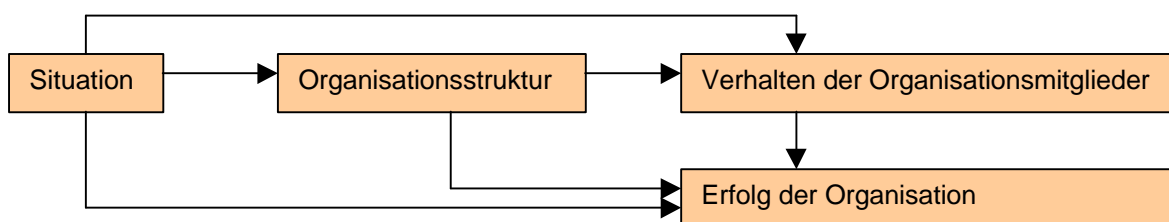
Entscheidungsfindung durch	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsprozeß
- Übersehen der Probleme - Flucht vor Problemen - Lösung des Problems (selten)	mehrere Entscheider/ unterschiedliche Ziele	dezentral (Kommission)	ungeordnet, zufällig

2. Kontingenzforschung (Situativer Ansatz)

Während in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie die Entscheidungsprozesse im Vordergrund stehen, konzentriert sich der Kontingenzansatz bzw. der situative Ansatz, wie er in der deutschen Literatur bezeichnet wird, auf die Organisationsstruktur. Der **situative Ansatz** geht von der Annahme aus: Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluß auf die Effizienz einer Organisation.

Es gibt leider keine universell effiziente Organisationsstruktur. Um effizient zu sein, müssen sich die Organisationsstruktur und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder an ihre jeweilige Situation anpassen. Unterschiedliche Organisationsstrukturen sind auf Unterschiede der Situationen zurückzuführen.

Kontingenztheoretisches Grundmodell der organisatorischen Gestaltung ist⁴:



Bei der Überprüfung des Weber'schen Bürokratiekonzepts mittels empirischer Untersuchungen stellte man fest, daß die untersuchten Organisationsstrukturen kaum dem Idealtyp der Bürokratie entsprechen, sondern unterschiedlich starke Ausprägungen entlang der verschiedenen Dimensionen der Bürokratie aufwiesen (Gestaltungsmerkmale der formalen Organisationsstruktur):

- **Spezialisierung** (Arbeits- oder Aufgabenteilung)
- **Koordination** (persönlich, strukturell)
- **Konfiguration** (Leitungssystem, Verteilung von Weisungsrechten zentral – dezentral)
- **Entscheidungsdelegation** (Kompetenzverteilung, Delegation, Partizipation)
- **Formalisierung** (Aktenmäßigkeit, schriftliche Fixierung von Verfahren, Regeln, usw.)

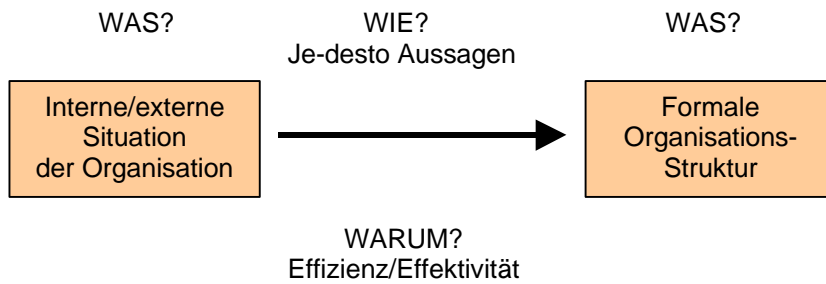
Am Beginn des situativen Ansatzes standen empirische Analysen, in denen jeweils ein Einflußfaktor der Organisationsstruktur im Vordergrund stand. Einige Gruppen untersuchten vor allem den Einfluß der Umwelt. Deren Forschung zeigte, daß die Gestaltung der Struktur von Organisationen von verschiedenen situativen Bedingungsfaktoren abhängig ist, z.B. von der Stabilität, Komplexität und Unsicherheit der Umwelt, der Organisationsgröße sowie den eingesetzten Fertigungsverfahren. Es gibt daher nicht eine generelle beste Form der Organisation.

Die Innovation des situativen Ansatzes bestand darin, die Aussagen der Organisationsforschung nicht mehr nur auf die Autorität und praktischen Erfahrungen einzelner Autoren zu stützen, sondern auf systematisch durchgeführte, vergleichende Untersuchungen. Seine Aussagen sind nicht mehr in Form generelle Gültigkeit beanspruchender Organisationsprinzipien, sondern als Bedingtheitsaussagen (Jedesto Aussagen) von der jeweiligen Situation abhängig. Daher spricht man auch vom Kontingenzansatz. Allerdings hat der situative Ansatz seine dominierende Stellung in der Organisationsforschung eingebüßt.

Die Untersuchungen des situativen Ansatzes werden auf verschiedenen Analyseebenen durchgeführt: globale Umwelt (z.B. unterschiedliche Bildungssysteme, kulturelle Werte) – Branche – Region – Aufgabenumwelt – organisatorische Umwelt.

Im Gegensatz zu den variablen Merkmalen der Organisationsstruktur, die in Anlehnung an Weber's Bürokratiethorie entwickelt wurden, sind die situativen Faktoren nicht aus einer Theorie abgeleitet, sondern stützen sich lediglich auf Plausibilitätsannahmen. Kontingenztheorie:

⁴ Ebers, M. (1992): Situative Organisationstheorie. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart, S. 1817 ff



Dimensionen der internen Situation

Gegenwartsbezogene Faktoren:

- Leistungsprogramm
- Größe
- Fertigungstechnik
- Informationstechnik
- Rechtsform/Eigentumsverhältnisse

Vergangenheitsbezogene Faktoren:

- Alter der Organisation
- Art der Gründung
- Entwicklungsstadium der Organisation

Dimensionen der externen Situation

Aufgabenspezifische Umwelt:

- Konkurrenzverhältnisse
- Kundenstruktur
- Dynamik der technischen Entwicklung

Globale Umwelt:

- gesellschaftliche Bedingungen
- kulturelle Bedingungen

2.1. Mechanistische und organische Struktur (Burns/Stalker)

Burns/Stalker gingen davon aus, daß die Unternehmungen im Hinblick auf den technischen Fortschritt (Produktionsverfahren) und die häufiger notwendigen Produktinnovationen mehr Flexibilität benötigen, was Weber's Bürokratiemodell eher verhindert. Ihre Strukturanalysen führten sie zu der Unterscheidung zwischen **mechanistischer** (= Bürokratiemodell) und **organischer** Struktur. In kritischer Auseinandersetzung mit dem Modell bürokratischer Organisation und den älteren Managementlehren wies der situative Ansatz auf die Differenziertheit und große Variationsbreite formaler Strukturen von Organisationen hin.

2.2. Statische und dynamische Umwelt (Lawrence/Lorsch)

Aufbauend auf den Ideen von Burns/Stalker haben Lawrence/Lorsch eine Reihe empirischer Untersuchungen gestartet, deren Ergebnisse zur Formulierung der Kontingenztheorie geführt haben. Sie argumentierten, daß nicht die gesamte Organisationsstruktur in einer einheitlichen Weise von der Umwelt geprägt sei. Vielmehr sind verschiedene Bereiche/Abteilungen in unterschiedlicher Weise mit Anpassungsmaßnahmen beschäftigt. Verschiedene Bereiche einer Organisation sind mit unterschiedlichen Umwelten konfrontiert. Ihre zwei Kernthesen sind:

- Die Organisationsstruktur der Untereinheiten ist von der Dynamik ihrer spezifischen Umweltsegmente geprägt:
 - **Dynamische Umwelt:** größere Leitungsspannen, weniger Hierarchieebenen, geringerer Formalisierungsgrad und ein geringerer Programmierungsgrad
 - **Statische Umwelt:** konträre Organisationsmerkmale
- Je unterschiedlicher Orga.-Strukturen, desto schwieriger gestaltet sich die Koordination

Die Grundthesen von Lawrence/Lorsch sind:

- 1) Unterschiedliche Umweltsektoren (Subumwelt) stellen unterschiedliche organisatorische Anforderungen an verschiedene organisatorische Subsysteme

Technik	Produktion
Markt	Absatz
Forschung	Forschung & Entwicklung
- 2) Je größer die Unsicherheit und Ungleichartigkeit der Umweltsektoren desto stärker die Differenzierung der Subsysteme und desto intensiver die org. Integration

Die Organisation von Informationsströmen ist von der Beschaffenheit der relevanten Umweltsysteme abhängig. Die Umwelt einer Unternehmung läßt sich mit folgenden Gegensatzpaaren charakterisieren: sicher – unsicher und gleichartig – verschiedenartig. Die Sicherheit/Unsicherheit einer Umwelt kann anhand folgender Kriterien gemessen werden:

- Vorhersagbarkeit (Verlässlichkeit der Informationen)
- Dynamik (Informations- und Umweltänderung)
- Dauer der Feedback-Zyklen zwischen System und Umwelt

In der Verpackungsindustrie erwiesen sich die einzelnen Subumwelten alle als überwiegend sicher, so daß die Gesamtumwelt als gleichartig angesehen werden kann. In der Kunststoffindustrie variierten dagegen die Subumwelten zwischen sehr sicher (Produktion) und sehr unsicher (Grundlagenforschung), so daß die Gesamtumwelt sehr ungleichartig ist.

Autoren	Umwelt	Organisation
Burns/Stalker	stabile Umwelt Dynamische Umwelt	→ mechanistische Organisationsstruktur → organische Organisationsstruktur
Lawrence/Lorsch	Unsicherheit - Vorhersagbarkeit - Dynamik - Feedback-Zyklus Gleichartigkeit	Differenzierung (der Subsysteme) - Organisationsstruktur - Zielorientierung - langfristiger Zeithorizont Org. Integration - Formalisierung - Arbeitsstil

Khandwalla entwickelte das Konzept von Lawrence/Lorsch zu einem noch differenzierterem Modell weiter.

Der situative Ansatz erklärt nicht, weshalb Organisationen so sind, wie sie sind. Die Annahme, daß die Situation eine bestimmte Struktur determiniert, stimmt nicht. Die Erweiterung um die Strategie bringt auch nicht viel, denn die Situation determiniert auch keine Strategie und keine Strukturtypen. Eine Erhebung, in der festgestellt wird, daß Strategien und Organisationsstruktur so sind wie sie sind, weil die Gestalter/Berater sie gerne so haben, ist keine befriedigende Erklärung. Derzeit kann kein einziger theoretischer Ansatz der Organisationsforschung beanspruchen, die Komplexität abzubilden und die verschiedenen Forschungsergebnisse zu integrieren. Weitere Entwicklungen scheinen darauf hin zu deuten, daß die Stärke der Organisationsforschung in Partialanalysen zerfällt.

Würdigung der Kontingenzforschung:

- Sorgfältige, methodisch anspruchsvolle empirische Untersuchung
- Differenziertes Bild der Organisation und ihrer Einflußfaktoren
- Einfache Modelle erklären wenig, komplexe sind nicht umsetzbar
- Aussagen oft nicht praxisnah
- Dynamik von Einflußbeziehungen nicht berücksichtigt
- Theorielos – explorative Forschung

3. Population Ecology Forschung ⁵

Population Ecology Ansätze⁶ eröffnen eine zusätzliche Analyseebene, indem sie die Beziehung von *Gruppen ähnlichen Organisationen* (= **Populationen**) zu deren Umwelt analysieren. Die Mitglieder einer Population zeichnen sich aus durch eine gemeinsame Grundstruktur; sie besitzen also eine gemeinsame „organisationale Form“ (in Analogie zur biologischen Evolution). Diese Schicksalsgemeinschaften von Organisationen werden daher von Umweltveränderungen in ähnlicher Weise betroffen.

Ein Erfolgskriterium einer Population oder Organisationsform ist die Netto-Reproduktionsrate (Verhältnis: Neugründungen (Variation) zu Abgängen (Selektion)). Dieser Wert hängt ab von:

- Kapazität der Nische (Ressourcenverfügbarkeit, -ausstattung) und
- Schärfe des Wettbewerbs

Der Unterschied zwischen der Kontingenz-Forschung und der Population Ecology Forschung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Dimensionen	Kontingenz-Forschung	Population Ecology Forschung
Analyseebene	einzelne Organisation	Population (Gruppe ähnlicher Organisationen)
Erklärungsinteresse	Erfolg der Organisation	Reproduktionsrate der Population
Theoretische Basis	---	Evolutionstheorie der Biologie (Darwin)
Methode	komparativ – statisch; Gleichgewichtsannahme	Längsschnittanalyse; Rückkopplungsbeziehung Umwelt – Organisation
Organisation	einzelne Strukturmerkmale á la Weber	Gestaltmerkmale (Organisationsform)
Umwelt	Unsicherheit; Dynamik; Technik; Größe	Unsicherheit; Dynamik; Ressourcenverfügbarkeit, -ausstattung (Nische); Populationsdichte; Institutionelle Umwelt, Zeitabhängigkeit
Erklärungsfigur	Anpassung und Umweltselektion	Anpassung und Umweltselektion

Die Ausgangsthesen der Population Ecology Forschung sind:

- **Organisationen wandeln sich nur langsam (Trägheit der Organisation)**
 - Interne Gründe: Bindung durch Investitionen, begrenzte Informationen, Änderungen erzeugen Widerstände, Wertesystem (Normen) legitimiert das Bestehende
 - Externe Gründe: Marktein- (aus-) trittsbarrieren, Ressourcenabhängigkeit
- **Populationen wandeln sich weniger durch Anpassungsprozesse, sondern eher durch Neugründungen und Absterben (Selektion) alter Organisationen** (Imitationen komplexer Organisationen gelingen selten, und somit kommt es zu Variationen)

In den meisten Arbeiten wird untersucht, welchen Veränderungen Populationen von Organisationen im zeitlichen Verlauf unterliegen. Dabei haben sich drei Schwerpunkte herausgebildet:

- Gründungsprozesse von Organisationen (Gründungsrate)
- Prozesse des organisationalen Wandels (Veränderungsrate)
- Scheiterns von Organisationen (Abgangsrate)

Die **Gründungsrate** von Organisationen hängt ab von der „Populationsdichte“ (= Anzahl etablierter Unternehmen) und der Kapazität der Nische (Ressourcenverfügbarkeit). Mit zunehmender Populationsdichte steigt zunächst die Gründungswahrscheinlichkeit neuer Unternehmen. Erhöht sich die Populationsdichte aber über einen kritischen Wert hinaus, so sinkt die Gründungsrate wieder.

⁵ Kieser, A. (1995): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 253 - 285

⁶ Ebers, M. (1992): Situative Organisationstheorie. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart, S. 1758 ff

Die **Veränderungsrate** von Organisationsformen hängt insbesondere vom Alter der Organisation ab. Man geht davon aus, daß mit zunehmendem Alter die Sterblichkeitsrate steigt (liability of aging). Dies wird damit begründet, daß die strukturelle Trägheit von Organisationen die Anpassung (fit) an sich wandelnde (dynamische) Umweltbedingungen mit steigendem Alter des Unternehmens verschlechtert. Die **Abgangsrate** hängt von mehreren Faktoren ab:

- Umweltdynamik (Ausmaß und Häufigkeit von Umweltveränderungen)
- Umweltunsicherheit
- Marktkonzentration
- Alter der Organisation (liability of newness)
- Größe der Organisation (liability of smallness)
- Anfängliche Ressourcenausstattung (liability of scarcity)

Die „**liability of newness**“ beschreibt die Tendenz junger Unternehmen, häufiger aus einem Markt auszuschneiden als alte Unternehmen. Junge Unternehmen besitzen Wettbewerbsnachteile, da sie gezwungen sind Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern neu aufzubauen.

Die „**liability of smallness**“ besagt, daß kleinere Unternehmen unter gleichen Bedingungen eine geringere Überlebenswahrscheinlichkeit besitzen als große Unternehmen der gleichen Altersgruppe. Wettbewerbsnachteile sind z.B. Kostenvorteile für große Unternehmen und Nachteile beim Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.

Hannan/Freeman untersuchten die Überlebensfähigkeit von generalisierten und spezialisierten Organisationsformen in Abhängigkeit von der Dynamik ihrer Nischen (niche width theory). Aus der Literatur ist die Hypothese geläufig, daß in einer stabilen Umwelt spezialisierte Organisationen den generalisierten überlegen sind.

Die **These der Anpassungsvorteile** lautet, daß spezialisierte Organisationsformen auch in dynamischen Umwelten (mit hoher Änderungsfrequenz) eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen.

- Stabile Umwelt → spezialisierte Organisationsform überlegen
- Dynamische Umwelt → spezialisierte Organisationsform im Vorteil

Spezialisten verzeichnen eine geringere Abgangsrate bei:

- stabilen Umweltbedingungen
- ‚fine-grained‘ Umweltbedingungen (häufige geringe Änderungen)
→ da sie kurze schlechte Perioden einfach aussitzen
- ‚coarse-grained‘ Umweltbedingungen geringer Varianz (seltene große Änderungen)
→ da sie die meiste Zeit gut angepaßt sind

Generalisten verzeichnen eine geringe Abgangsrate bei ‚coarse-grained‘ Umweltbedingungen großer Varianz, da Spezialisten sich nicht anpassen können.

Es ist der Verdienst dieses Ansatzes, auf evolutionäre Aspekte im Wandel von Organisationen aufmerksam gemacht zu haben. Begrenzte Rationalität der Gestalter hat zur Folge, daß Zufall, Kopierfehler, Trägheit der Organisation und Selektion der Umwelt in Erklärungen des organisationalen Wandels einbezogen werden müssen. Weitere kritische Würdigung umfaßt:

- Es ist nicht gelungen, Konsens über die Definition von Population herzustellen
- Einführung einer zusätzlichen Betrachtungsebene (Population)
- Sorgfältig durchgeführte empirische Zeitreihenanalyse
- Gefahr zirkulärer Argumentation: Von der faktischen Verbreitung einer Organisationsform wird auf Problemlösungsfähigkeit geschlossen
- Tendenzielle Vernachlässigung von org. Anpassungsprozessen
- Wenig pragmatische Umsetzungsmöglichkeiten, nur Variation steigern, Umwelt verstehen lernen oder Erfolg imitieren

4. Institutionalistische Ansätze

Institutionalisten betonen, daß Organisationen auch durch die *gesellschaftliche Umwelt* konstruiert werden. Veränderungen in der Organisationsstruktur werden immer weniger durch den Wettbewerb oder durch Effizienzerfordernisse, sondern zunehmend durch Regeln, Erwartungen und Anforderungen in der Umwelt der Organisation bestimmt.

Institutionen sind ganz allgemein relativ feste Einrichtungen: die Ehe, der Vertrag, der Handschlag, usw. Organisationswissenschaftler beschränken sich jedoch auf ein engeres Feld: institutionalisierte Elemente (Strukturen und Prozesse) von Organisationen, die eine branchenweite, nationale oder internationale Verbreitung aufweisen. Institutionen gehen daher als Fakten in das soziale Leben ein.

Institutionalisierung bedeutet, daß ein bestimmtes Element, sei es EDV, Buchführung, Trainee-Programme, Assessment-Center, etc., zu bestimmten Organisationen gehört und nicht mehr hinterfragt werden. Sie werden als gegeben und richtig betrachtet. Als gesichert geltendes Element des gesellschaftlichen Systems wurde organisationale Gestaltung institutionalisiert, wurde sogar die Organisation zu einer Institution (Zucker). Die Grundthesen der institutionalistischen Theorie sind:

- Institutionalisierte Elemente in der (formalen) Struktur erhöhen Legitimität
 - erhöhter Zufluß an Ressourcen steigert ihre Überlebensfähigkeit
- Anforderungen/Erwartungen der Umwelt gestalten die Organisationsstrukturen
 - Legitimität der formalen Strukturen ist wichtiger als Effizienz
- Umwelt – Struktur Regelmäßigkeiten sind Ergebnis von Anpassungsprozessen, nicht nur von Selektionsprozessen, z.B. rechtliche Umwelt formt Organisationsstruktur
- Legitimitäts- und Effizienzanforderungen können manchmal konfliktieren
 - Legitimierte Institution: Assessment-Center, Effizienz ist nicht nachweisbar

Das theoretische Konzept, mit dem der Prozeß der Anpassung/Homogenisierung gefaßt wird, ist das des Isomorphismus. **Isomorphismus** ist der Prozeß, der eine Einheit in einer Population dazu bewegt, sich anderen Einheiten anzugleichen, die mit den gleichen Umweltbedingungen konfrontiert sind. Mechanismen, die einen institutionell bedingten Wandel von Organisationen in Richtung Isomorphie zur Folge haben sind (Anpassung von Umwelt und Organisation):

- Zwang: Druck anderer Organisationen, kulturell bedingte Erwartungen der Gesellschaft
 - rechtliche Umwelt – Vertrags-, Steuer-, Aktienrecht – formt Organisationen
- Imitation: Nachahmung erfolgreicher oder legitimer Unternehmungen
 - die Bewältigung von Unsicherheit fördert Imitation (Verbreitung der Qualitätszirkel)
- Sozialisation: Verbreitung normativer Organisationsmuster über Ausbildung/Personalwahl
 - einheitliche Selektion und Ausbildung des Personals

Ähnlichkeit erleichtert es, mit anderen Organisationen in Transaktionsbeziehungen einzutreten, karriere- und leistungsorientiertes Personal anzuwerben, als legitim angesehen zu werden, einen guten Ruf zu erlangen, die die Organisation öffentlicher Mittelzuwendungen und privater Verträge würdig erscheinen lassen. Für die Entstehung von solchen Umwelt – Struktur Isomorphien sind zwei Theorien maßgeblich:

- DiMaggio/Powell:
 - Organisatorische Anpassung an gegebene institutionelle Muster: Entwicklung organisationaler Normvorstellungen, d.h. gemeinsame Denkhaltung wird geschaffen oder
 - Selektion auf der Basis von gegebenen institutionellen Mustern: einheitliche formale Qualifikation: Personalauswahl aufgrund akademischer Zeugnisse
- Zucker: Schaffung und Verbreitung neuer, organisationsinterner institutioneller Muster

Wenn eine neue Verfahrensweise der Produktion mit anderen schon etablierten und legitimierten Verfahrensweisen in Verbindung gebracht wird, führt dies dazu, daß sie ohne jede weitere Handlung auch als legitimiert betrachtet wird (Zucker), d.h. die Institutionalisierung innerhalb einer Organisation steigt an, es kommt zu einer *Infektion* der neuen Elemente mit Legitimität.

5. Organisationskulturforschung ⁷

Der Begriff Organisationskultur wird kaum einheitlich verstanden, eine Reihe gemeinsamer Elemente kann aber als begrifflicher Kern des Konzepts angesehen werden: **Organisationskultur** umfaßt demnach die Denk- und Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit in einer Organisation entstanden sind und in ihr gelten. Eine starke Organisationskultur ist:

- weit verbreitet (von vielen Organisationsmitgliedern akzeptiert)
- homogen (einheitlich)
- konsistent (widerspruchsfrei)
- tief verankert

Dysfunktionale Wirkungen starker Organisationskulturen sind:

- Abschottung gegenüber *fremden* Elementen (Konformitätsdruck)
- Verhaltensänderung schwieriger
- Vergangenheitsorientiertes Verhalten
- Selektive Wahrnehmung

Drei Bereiche lassen sich unterscheiden, welche die spezifischen Gehalte einer Organisationskultur gleichzeitig beeinflussen: individuelle, organisatorische und Umwelteinflüsse. Sie beschreiben wie Organisationskulturen entstehen.

Individuelle Einflüsse: Die individuellen Führungseinflüsse der Gründer, Eigentümer oder Führungskräfte der Organisation steuern die Organisationskultur basierend auf deren individuellen Visionen, Werten, Grundannahmen oder deren Psychostruktur. Schein ist der Ansicht, dass Führungskräfte in der Gründungsphase großen Einfluß besitzen, der sich später jedoch zugunsten der Gruppe(n) der Organisationsmitglieder abschwächt. Die Personalauswahl der Organisationsmitglieder bestimmt, welche individuellen Einflüsse sich in Organisationskultur niederschlagen können.

Organisatorische Einflüsse: Studien zeigen, daß Organisationskulturen divergieren, in Abhängigkeit von den Eigentumsverhältnissen, der Größe der Organisation, der Länge des Planungshorizonts, ihrem Spezialisierungs-, Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad. Diese organisatorischen Faktoren beeinflussen vornehmlich die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder, nicht jedoch deren Werthaltungen.

Umwelteinflüsse: Organisationskulturen unterliegen immer dem prägenden Einfluß ihrer Umwelt. Kulturunterschiede können vor allem auf die Unterschiede der nationalen Kulturen zurückgeführt werden. Zum einen werden gesellschaftliche Orientierungs- und Verhaltensmuster über die Organisationsmitglieder in die Organisation hineingetragen. Zum anderen Organisationsmitglieder aus bestimmten Interessen kulturelle Werte vertreten und Verhaltensweisen zeigen, die in ihrer Umwelt positiv sanktioniert werden.

Man versucht von vornherein neue Mitglieder zu gewinnen, die kulturell in die Organisation passen, d.h. ähnliche oder zumindest kompatible Grundüberzeugungen besitzen. Durch Rekrutierungs- (von innen) und Selbstselektionsprozesse (von außen) wird somit eine gewisse kulturelle Übereinstimmung der Organisationsmitglieder hergestellt. Die Übereinstimmung der Wertpräferenzen führt bei den Individuen zu einer:

- größeren normativen Bindung an die Organisation und
- größeren generellen Arbeitszufriedenheit (geringere Kündigungsrate)

Auf organisatorischer Ebene wirkt als einziges Merkmal von Organisationskulturen die Zielorientierung positiv auf den Unternehmenserfolg (Umsatzwachstum, Gewinn und Kapitalrentabilität). Die Kulturcharakteristiken (persönliche Einbindung, Konsistenz, Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung) korrelierten positiv mit den gemessenen Erfolgsindikatoren: Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität und Leistung.

⁷ Ebers, M. (1995): Organisationskultur und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): HWFü, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1664 - 1682

Die Organisationskultur entsteht als Ergebnis sozialen Lernens. Jedes neue Organisationsmitglied und jede Änderung des Verhaltens und der Einstellung einzelner Organisationsmitglieder können daher Anstoß zu organisationskulturellem Wandel geben. Weswegen dieser Wandel nur begrenzt planbar und beschränkt beherrschbar ist. Ein effektives Kulturmanagement käme letztlich dem Versuch gleich, die Organisationsmitglieder zu unterwerfen und ihr Denken, Fühlen und Urteilen zu manipulieren.

Organisationskultur stellt in gewisser Hinsicht ein Führungssubstitut dar. Denn Führung wie Organisationskultur bewirken soziale Integration. Eine einheitliche Organisationskultur, die den Anforderungen ihrer Träger und der relevanten Umwelt verspricht, verringert den Führungsbedarf. Im Gegensatz dazu machen inkompatible Subkulturen zusätzliche Führungsanstrengungen notwendig.

Für die effektive Gestaltung von (Führungs-) Interaktionen ist es wichtig, die jeweilige Organisationskultur zu verstehen und zu beachten. Die Mißachtung kultureller Unterschiede kann fatale Folgen haben: Fusionen scheitern lassen, Kommunikationsprobleme verstärken, die Eingliederung neuer Mitarbeiter mißlingen lassen, usw. Kulturbewußtes Handeln bedeutet also insbesondere andere Kulturen zu verstehen und zu respektieren.

6. Resource Dependence Forschung⁸

Nach der Theorie der Ressourcenabhängigkeit versuchen Unternehmen, Unsicherheiten in ihrer Umwelt durch den Aufbau dauerhafter Beziehungen zu überwinden. Hierbei werden nicht nur Unsicherheiten wirtschaftlicher Art, sondern auch politische Abhängigkeiten und Zwänge in Betracht gezogen.

Grundannahmen:

- Organisationen sind nicht autark, sondern auf externe Ressourcen angewiesen
- Organisationen versuchen die Ressourcenabhängigkeit zu beeinflussen

==> Ziel der Effektivität steht im Vordergrund

Unsicherheiten in der Nachbarschaft eines Unternehmens kann man abbauen durch:

- Umgehung unvereinbarer Forderungen
- Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit

==> Durch Pufferung (Zwischenlager), langfristige Verträge, Joint Ventures, Diversifikation

Abhängigkeit zwischen:

- konkurrierenden Transaktionspartnern
 - Intensive Beziehungen bei mittlerer Dichte der Transaktionspartner
 - Schwache Beziehungen bei geringer/hocher Dichte der Transaktionspartner
- Verkäufer und Kunde:
 - Intensive Beziehungen bei intensivem Austausch
 - Schwache Beziehungen bei geringem Austausch

⁸ Pappi, F.U. (1992): Personelle Verflechtungen, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart, S. 1962 ff

7. Institutionenökonomische Theorien

Im Mittelpunkt der „neueren“ Institutionenökonomie steht die Analyse von Institutionen, z.B. Verfügungsrechte, Verträge, Hierarchien, Märkte, usw. Bisher liegt allerdings noch keine einheitliche „Institutionenökonomische Theorie der Organisation“ vor, vielmehr wird die Organisationsanalyse derzeit von drei Ansätzen repräsentiert:

- **Agenturtheorie** (Agency Theory)
- **Transaktionskostentheorie** (Transaction Cost Economics)
- **Theorie der Verfügungsrechte** (Property Rights Theory)

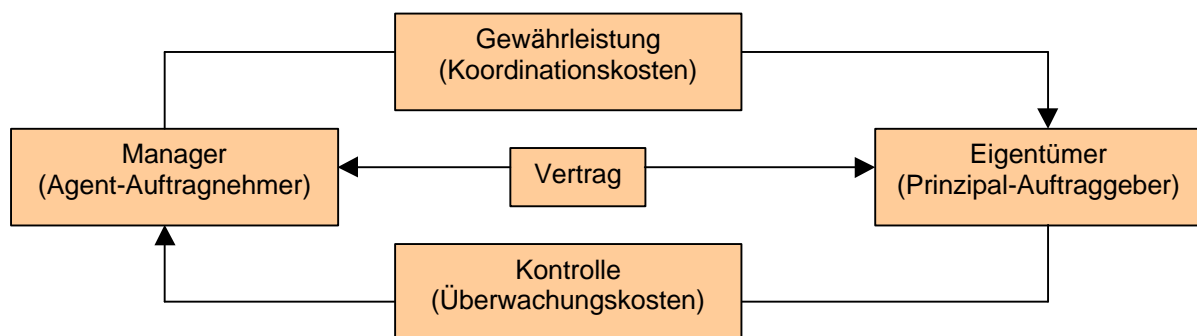
Für alle drei informationsökonomischen Ansätze der Mangel der ausstehenden empirischen Bestätigung.

Die ökonomische Institutionenanalyse geht einem einfachen Erklärungsmuster nach, das auf den vier Komponenten: **Institution**, **Austausch**, **Kosten** und **Effizienz** beruht: *Institutionen* regulieren den *Austausch* von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht *Kosten*, die die *Effizienz* beeinflussen.

Historisch gesehen haben sich der Agenturansatz sowie die Transaktionskostentheorie aus der Theorie der Verfügungsrechte (Eigentumsrechte) herausgebildet.

7.1. Agency Theorie

In der Agency Theory steht die Institution des Vertrages und seine Rolle in Austauschbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (**Prinzipal**) und einem Auftragnehmer (**Agent**) im Mittelpunkt. Typische Auftrags- und Agenturbeziehungen sind Beziehungen zwischen Arbeitgeber – Arbeitnehmer, Käufer – Verkäufer, Aufsichtsrat – Vorstand, etc. Die Theorie baut auf dem Verhaltensmodell auf, das individuelles, nutzenmaximierendes Handeln, ungleiche Informationsverteilung, verschiedene Risikoneigung der Akteure und Interessenunterschiede betont.



Mit dem vertragstheoretischen Organisationskonzept ist die Vorstellung verbunden, daß sich die gesamte Organisation und ihre Umweltbeziehungen in Vertragsbeziehungen zwischen Individuen desaggregieren lassen. Die übliche Unterscheidung zwischen Organisation und Umwelt wird ersetzt durch die vertragstheoretische Netzwerkvorstellung. Die begrenzte Rationalität der Vertragsgestalter führt zur Aufnahme entsprechender Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen in die Vertragskonditionen, die der Unvollständigkeit und Unbestimmtheit von Verträgen begegnen.

Die Beziehung zwischen Kapitaleigner und Management wird als **Agenturverhältnis** bezeichnet, da die Unternehmerfunktion heute vielfach durch die Eigentümer auf einen anderen Personenkreis, das Management, übertragen wird.⁹ Agenturprobleme sind die Folge von Interessenunterschieden und ungleicher Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent. Es werden zwei Phasen unterschieden: „hidden action“ und „hidden information“. Beiden Agenturproblemen ist gemeinsam, daß sich Interessenunterschiede und eine ungleiche Informationsverteilung nachteilig für den Prinzipal auswirken.

⁹ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 50 - 58

Hidden action (**moral hazard**): Zwischen Beginn der Vertragserfüllung und Abschluß der Agenturbeziehung besteht eine ungleiche Informationsverteilung, z.B. für den Eigentümer einer Unternehmung ist nicht erkennbar, ob das positive Geschäftsergebnis auf die Leistungen des Managements oder auf günstige Umstände zurückzuführen ist. Ausgangspunkt dafür ist die Annahme, daß der Agent nicht immer im Interesse des Prinzipals handeln wird, sondern in der Verfolgung seines Eigeninteresses versteckte Handlungen zum Schaden des Prinzipals vornimmt, angesehen ein suboptimales Handeln.

Hidden information (**adverse selection**): vor Vertragsabschluß oder vor Beginn der Vertragserfüllung, verfügt der Agent über Informationen, die dem Prinzipal nicht zur Verfügung stehen

Unterstellt man den Beteiligten als Handlungs-/Verhaltensmaxime das Streben nach individueller Nutzenmaximierung, dann muß mit Zielkonflikten zwischen den Beteiligten gerechnet werden. Da eine Interessengleichheit zwischen Prinzipal und Agent unwahrscheinlich ist, sind Agenturkonflikte zu erwarten. **Zielkonflikte** bestehen zwischen:

- Eigentümer (Prinzipal): Rentabilität, Kursgewinne, Gewinnausschüttung
- Management (Agent): Prestige, Macht, Gewinnthesaurierung, Privatnutzen maximieren

Ursachen für Agency-Probleme sind aber auch auf Informationsasymmetrie also ungleiche Informationsverteilung zurückzuführen. Die Theorie unterstellt dem Management (Agent) einen Informationsvorsprung vor dem Eigentümer, der nicht sehr an Informationen interessiert ist, da hohe Überwachungs- und Koordinationskosten eine effiziente Kontrolle erschweren. Agenturkosten sind somit Kosten, die speziell aus dem Vertragsverhältnis zwischen Prinzipal und Agent herrühren.

Die Hauptaufgabe der Vertragsgestaltung ist eine effiziente Einbeziehung von Steuerungs- und Kontrollmechanismen, um die Prinzipal-Agent-Probleme zu bewältigen. Die genannten Agenturprobleme kann der Prinzipal mit der vertraglichen Einbeziehung von Mechanismen begegnen, die mit ihren Anreiz-, Kontroll- und Informationsfunktionen geeignet erscheinen, eine vertragsgemäße Aufgabenerfüllung durch den Agenten sicherzustellen.

Eine effiziente unternehmensinterne Anreizgestaltung des Managementsverhaltens besteht in der Ergebnisbeteiligung des Agenten (Ergebnisorientierte Entlohnung, Beteiligung am Eigenkapital). Eine weitere Möglichkeit der Disziplinierung besteht in der direktiven Verhaltenssteuerung über bürokratische Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Beispiele für ein Kontrollorgan in der Führungsspitze sind der Board of Directors (USA) und der Aufsichtsrat (BRD).

Unternehmensexterne Lösungsmöglichkeiten für Agency-Probleme sind die Einbeziehung von Marktmechanismen, die eine alternative zu organisatorischen Regelungen darstellt. Auf die wirtschaftliche Ertragslage als Erfolgsindikator des Managements zeigen folgende Märkte Reaktionen:

- Arbeitsmarkt: Wettbewerb auf dem internen/externen Manager-Arbeitsmarkt
- Kapitalmarkt: Bewertung der Kredit- und Finanzierungsmöglichkeiten
- Gütermarkt: Verdrängungswettbewerb durch Konkurrenz

Einen weiteren Mechanismus zur **Disziplinierung der Manager** liegt im Markt für Unternehmenskontrolle. Auf diesem Markt werden ganze Unternehmungen bzw. Eigentumsanteile verkauft und gekauft. Mit abnehmender Effizienz des Managements sinkt der Marktwert von Unternehmungen.

7.2. Transaktionskostenansatz

Das institutionelle Arrangement, in dem sich der Güter- oder Leistungsaustausch vollzieht, charakterisiert die Transaktionskostentheorie. Einheit der Analyse ist die Transaktion. Der möglichst sparsame Einsatz knapper Ressourcen ist das Effizienzkriterium, dem liegt die Summe der jeweils anfallenden Produktions- und Transaktionskosten zugrunde. Effizienz wird im Transaktionskosten-Minimum angenommen.

Die Transaktionskostentheorie geht auf institutionelle Regelungen ein, die der Absicherung, Durchsetzung und Anpassung von Transaktionen dienen, und versucht sie zu erklären. Die große Bedeutung der Absicherung von Austauschbeziehungen, resultiert aus den Verhaltensannahmen der Akteure/Transaktionspartner:

- **Begrenzte Rationalität:** begrenzte Informationen und beschränkte Informationskapazität
- **Opportunismus:** Jeder Transaktionspartner verfolgt seine eigenen Interessen und setzt dabei auch List, Täuschung und Zurückhaltung von Informationen ein
- **Risikoneutralität:** Risikoneigung der Akteure

Nach Williamson wird die Höhe der Kosten, die für die Abwicklung und Organisation einer Transaktion entstehen durch drei **kostenwirksame Transaktionscharakteristika** beeinflusst:

- Transaktionsspezifische Investitionen: Investitionsausmaß der Transaktionspartner (Spezialisierungsvorteile lassen Produktionskosten einsparen)
- Unsicherheit darüber, ob und wie ein Transaktionspartner seine Verpflichtungen erfüllen kann, erfüllen wird oder erfüllt hat
- Häufigkeit der Transaktion: Je häufiger identische Transaktionen vorkommen, desto eher lassen sich Skalen- und Synergieeffekte realisieren

Williamson unterscheidet ohne Anspruch auf Vollständigkeit sechs Formen transaktionsspezifischer Investitionen:

- Standortspezifische Investitionen: Bau eines Zuliefererwerks in unmittelbarer Nähe eines Abnehmerwerks, um Transport- und Lagerkosten zu sparen
- Anlagenspezifische Investitionen: Maschinen zur Herstellung von Preßformen, die nur für die Erstellung eines spezifischen Produktes eingesetzt werden können
- Investitionen in spezifisches Humankapital: Erlernen unternehmensspezifischer Verfahren
- Abnehmerspezifische Investitionen: Kapazitätserweiterungen, die nur für die Bedienung der Aufträge eines Kunden vorgenommen werden
- Investitionen in die Reputation: Aufbau eines Markennamens (Red Zac)
- Terminspezifische Investitionen: Saisonware oder Güter und Leistungen für die Just-in-Time Produktion

Die Transaktionstheorie definiert und unterscheidet alternative **institutionelle Arrangements** auf vertragstheoretischer Basis. Jeder Austausch von Gütern und Leistungen basiert auf einem Vertrag. Williamson unterscheidet drei Formen von Vertragsbeziehungen:

- Klassisch: Kurze Dauer, präzise Bestimmung des Gegenstands und der Konditionen (Kaufvertrag über ein Standardgut: Glühbirne)
- Neoklassisch: *Langfristiger Vertrag* erfordert Abstimmung/Koordination der Akteure (langfristige Lieferverträge, Franchising, Joint Venture)
- Relational: Langfristige institutionelle Form der Abwicklung von Transaktionen *in Organisationen* (unbefristete Beschäftigungsverhältnisse oder Partnerschaften)

Wie hoch die Kosten sind, die in einem institutionellen Arrangement aufgrund opportunistischen Verhaltens anfallen, hängt von der Anreizintensität und dem Ausmaß an Verhaltenskontrolle ab. Verträge sind aufgrund der begrenzten Rationalität notwendigerweise unvollständig. Damit hängen die Kosten von der Anpassungsfähigkeit des institutionellen Arrangements an geänderte Bedingungen ab. Folgende **kostenwirksame Charakteristika institutioneller Arrangements** (Regelungen) scheinen wichtige Einflußgrößen für die Effizienz der Abwicklung von Transaktionen darzustellen:

- Anreizintensität
- Ausmaß bürokratischer Steuerungs-/Kontrollmechanismen
- Anpassungsfähigkeit (autonom (freie Lieferantenwahl), bilateral)
- Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements selbst

Anreizintensität hoch → Steuerungs-/Kontrollkosten gering (Markt)
 Anreizintensität gering → Steuerungs-/Kontrollkosten hoch (Organisation)

Konfliktlösung langwierig (gerichtlich) → Informations- und Einigungskosten hoch (Markt)
 Konfliktlösung schnell (Verhandlungen) → Informations- und Einigungskosten gering (Organisation)

Anpassungsfähigkeit gering → Informations- und Einigungskosten hoch (Markt)
 Anpassungsfähigkeit hoch → Informations- und Einigungskosten gering (Organisation)

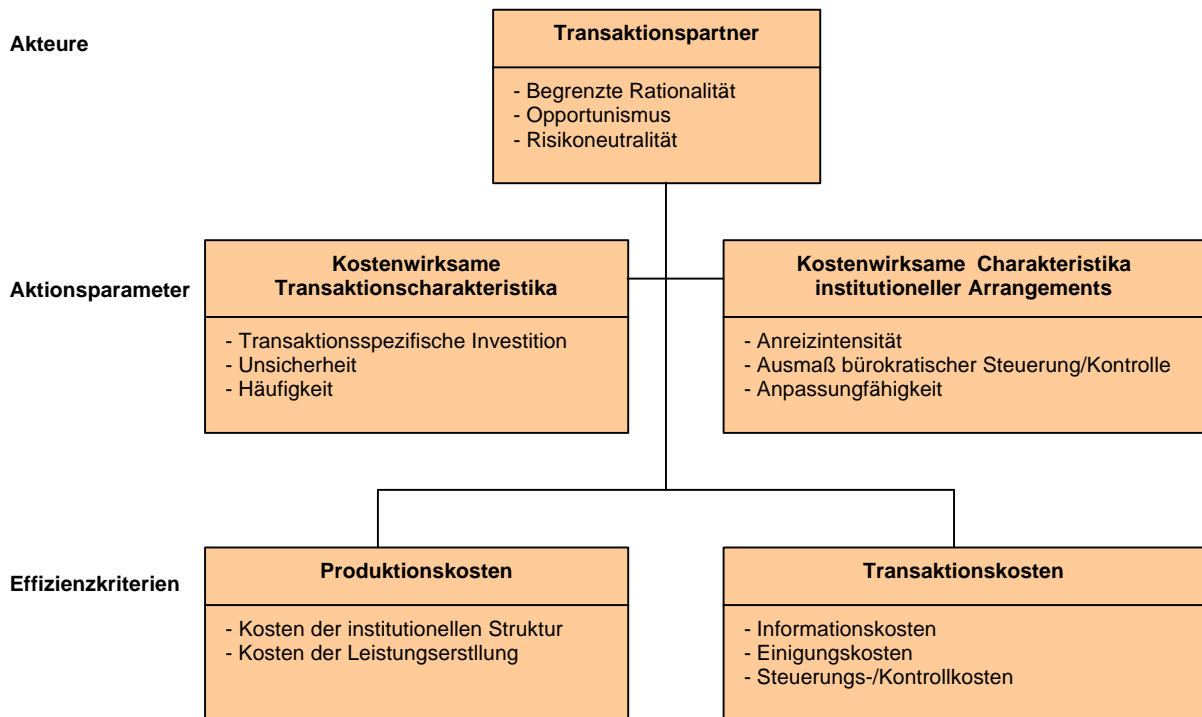
Kosten der institutionellen Struktur gering → Vertragskosten (Markt)
 Kosten der institutionellen Struktur hoch → Gründungs-, Verwaltungskosten (Organisation)

Markt (= Marktliche Austauschbeziehungen)
 Organisation (= organisationsinterne Leistungserstellung)

Unter der Grundannahme, daß sich die Transaktionspartner an die genannten Verhaltensannahmen halten besagt die **zentrale These der Transaktionskostentheorie**: Eine Transaktion kann um so effizienter abgewickelt werden, je besser die Vertragsbeziehungen den Anforderungen entsprechen.

Ein weiteres zentrales Erklärungsanliegen der Transaktionskosten-Theorie ist die Frage: Warum gibt es Unternehmen? Die Antwort wird durch die Festlegung der Bedingungen dafür gesucht, wann Leistungserstellungsprozesse über den Markt (Preis = Koordinationsmechanismus) oder über die Hierarchie. Das bedeutendste Beispiel ist die Entscheidung zwischen Selbst- und Fremderstellung (marktliche Austauschbeziehung bzw. organisationsinterne Leistungserstellung) von Gütern und Leistungen (Fisher Body – General Motors).

Das der Transaktionstheorie zugrundeliegende Grundmodell illustriert folgende Abbildung:



Folgende generelle Handlungsmaxime (Williamson) ist aus den ersten beiden Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie abgeleitet: „Organisiere Deine Transaktionen so,

1. daß Dir aus Deiner begrenzten Rationalität möglichst geringe Kosten entstehen, und
2. versuche gleichzeitig, Dich vor möglichem opportunistischen Verhalten Deines Vertragspartners zu schützen!“

Definitionen:

Organisationstheorie	= Dient dem Zweck Entstehen, Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären
Faustregel-Methode	= Suboptimales, unökonomisches Arbeiten auf Basis bisheriger Erfahrungen der Arbeiter
Begrenzte Rationalität	= Unvollständigkeit des Wissens über Handlungskonsequenzen und beschränkte Informationskapazität (befriedigende, nicht optimale Lösung wird gewählt)
Entscheidung	= Wahl einer Handlung aus einer Menge von Alternativen und ein Prozeß von Entscheidungsakten über einen längeren Zeitraum
Zielbildungsprozeß	= Folge von Verhandlungsprozessen, in die die Koalitionsmitglieder ihre unterschiedlichen Interessen einbringen

Mechanistische Struktur (Bürokratiemodell)	= Viele Hierarchieebenen, formale Regelungen und Qualifikationsunterschiede. Stabile Umweltsituation → mechanistische Struktur erfolgreicher
Organische Struktur	= Wenig Hierarchieebenen, formale Regelungen und Qualifikationsunterschiede. Dynamische Umweltsituation → organische Struktur erfolgreicher
Subsysteme	= Verschiedene organisatorische Subsysteme: z.B. Produktion, Einkauf, Personal, ...
Subumwelt	= Unterschiedliche Umweltsektoren: z.B. Technologie, Lieferanten, Arbeitsmarkt, ... Umweltcharakteristika: sicher – unsicher, gleichartig – verschiedenartig

Population	= Gruppe ähnlicher Organisationen
Reproduktionsrate	= Verhältnis von Neugründungen (Variation) zu Abgängen (Selektion)
Populationsdichte	= Anzahl etablierter Unternehmen
Liability of newness	= Tendenz junger Unternehmen häufiger aus dem Markt auszuschneiden, als alte Unternehmen
Liability of smallness	= Kleinere Unternehmen besitzen geringe Überlebenswahrscheinlichkeit als große Unternehmen
Fine-grained	= Häufige, geringe Änderungen der Umweltbedingungen
Coarse-grained	= Seltene, große Änderungen der Umweltbedingungen

Institutionen	= Allgemein: relativ feste Einrichtungen, z.B. die Ehe, der Vertrag, der Handschlag, ...
Institutionen	= Weit verbreitete institutionalisierte Elemente (Strukturen und Prozesse) von Organisationen
Institutionalisierung	= Ein bestimmtes Element, z.B. EDV, gehört ganz selbstverständlich zur Organisation
Isomorphismus	= Anpassungsprozeß, der eine Einheit in einer Population dazu bewegt, sich anderen anzugleichen
Legitimität	= allgemein anerkannt, z.B. Assessment-Center werden als legitim angesehen

Organisationskultur	= Denk- und Verhaltensmuster, die in einer Organisation entstanden sind und in ihr gelten Eine einheitliche Organisationskultur verringert den Führungsbedarf (Führungssubstitut)
Individueller Einfluß	= Führungseinfluß durch Eigentümer und Führungskräfte (Visionen, Werte, Grundannahmen)
Organisatorischer Einfluß	= organisatorische Faktoren beeinflussen die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder
Umwelteinfluß	= Unterschiede der nationalen Kulturen (kulturelle Übereinstimmung durch Mitarbeiterselektion)

Ressourcenabhängigkeit = Unternehmen versuchen (Umwelt-) Unsicherheiten, durch den Aufbau dauerhafter Beziehungen, zu überwinden, z.B. Zwischenlager, langfristige Verträge, Joint-Venture

Institutionenökonomie	= <i>Institutionen</i> regulieren den <i>Gütertausch</i> , der <i>Kosten</i> verursacht, die die <i>Effizienz</i> beeinflusst
Agency-Theorie	= Im Mittelpunkt steht die <i>Institution des Vertrages</i> und seine Rolle in <i>Austauschbeziehungen</i> zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
Prinzipal	= Auftraggeber, z.B. Eigentümer
Agent	= Auftragnehmer, z.B. Manager
Agenturverhältnis	= Beziehung zwischen Eigentümer und Management
Hidden Action (moral hazard)	= Zwischen Beginn der Vertragserfüllung und Abschluß der Agenturbeziehung besteht ungleiche Informationsverteilung (suboptimales Handeln zum Schaden des Prinzipals wird unterstellt)
Hidden Information (adverse selection)	= Vor Vertragsabschluß/-erfüllung verfügt der Agent über Informationen, die dem Prinzipal nicht zur Verfügung stehen (Interessenunterschied: individuelle Nutzenmaximierung ruft Zielkonflikt hervor)
Agenturkosten	= Kosten, die speziell aus dem Vertragsverhältnis entstehen (Gewährleistungs-/Kontrollkosten)
Transaktionskostenth.	= Im Mittelpunkt steht die Transaktion, das Arrangement, in dem sich der Gütertausch vollzieht
Transaktionskosten	= Informations-, Einigungs-, Steuerungs- und Kontrollkosten
Produktionskosten	= Kosten der Leistungserstellung und der institutionellen Struktur
Opportunismus	= Jeder verfolgt seine eigenen Interessen und setzt dabei auch List und Täuschung ein
Klassischer Vertrag	= kurze Dauer, präzise Bestimmung des Gegenstands (Kaufvertrag über Standardgut: Schraube)
Neoklassischer Vertrag	= Langfristiger Vertrag erfordert Abstimmung/Koordination der Akteure (Joint-Venture, Franchise)
Relationaler Vertrag	= Langfristige institutionelle Form der Transaktionsabwicklung <i>in</i> Organisationen (Arbeitsvertrag)
