



UNIVERSITÄT LÜNEBURG  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Organisationsstrukturen als  
Determinanten des  
Entscheidungsprozesses in  
mittelständischen Unternehmen**

Albert Martin/ Thomas Behrends

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 9

Lüneburg 1998

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

Albert Martin/Thomas Behrends

**Organisationsstrukturen als Determinanten des  
Entscheidungsprozesses in mittelständischen Unternehmen**

<b>I. Einführung und Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Begriff der Organisationsstruktur .....</b>	<b>2</b>
II.1 Merkmale von Organisationsstrukturen.....	4
II.2 Funktionen von Organisationsstrukturen.....	5
II.3 Die Entwicklung von Organisationsstrukturen .....	5
<b>III. Organisationstypen .....</b>	<b>14</b>
III.1 Das Typenkonzept von MINTZBERG .....	15
III.2 Organisationstyp und Entscheidungsprozeß.....	24
<b>IV. Die Entscheidungsfindung in mittelständischen Unternehmen.....</b>	<b>32</b>
IV.1 Argumentationsstruktur .....	34
IV.2 Struktur- und Entscheidungsvariablen .....	37
IV.2.1 Dimensionen der Organisationsstruktur .....	37
IV.2.2 Teilaktivitäten im Entscheidungsprozeß .....	39
IV.2.3 Wirkungsmechanismen .....	44
IV.2.4 Merkmale der Entscheidungsaktivitäten .....	45
IV.2.5 Merkmale der Strukturvariablen .....	48
IV.3 Die Erklärung des Zusammenhangs zwischen Struktur und Prozeß .....	50
<b>IV.4 Zusammenfassung .....</b>	<b>58</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>60</b>

## I. Einführung und Problemstellung

Die verhaltenswissenschaftlich orientierte Entscheidungstheorie begreift Organisationen als Handlungssysteme.<sup>1</sup> Das Organisationsverhalten ist Ausdruck bzw. Ergebnis individueller und kollektiver Entscheidungsprozesse. Zum Zwecke der Analyse organisationaler Phänomene werden einzelne Entscheidungs*episoden* aus dem „Ongoing Process“ des organisationalen Geschehens herausgelöst und näher betrachtet.<sup>2</sup> Es leuchtet unmittelbar ein, daß bei einem derartigen Organisationsverständnis der Erfolg bzw. die Überlebensfähigkeit von Unternehmen im wesentlichen von der Qualität der in ihnen getroffenen und durchgesetzten Entscheidungen abhängen.<sup>3</sup>

Diese organisationalen Entscheidungsprozesse laufen nicht im „luftleeren Raum“ ab, sondern sie sind eingebettet in die bestehenden Strukturen innerhalb der Organisation. Diese Strukturen, in ihrer Gesamtheit als „Organisationsstruktur“ bezeichnet, beeinflussen auf vielfältige Weise den Verlauf der Entscheidungsprozesse und somit auch die Qualität der Unternehmensentscheidungen.<sup>4</sup>

Mittelständische Unternehmen verfügen aufgrund ihrer Besonderheiten (z.B. ihrer Entstehungsgeschichte, Größe, Produkte etc.) über spezifische Organisationsstrukturen, die in der Literatur leider oft sehr vereinfacht und klischeehaft dargestellt werden.<sup>5</sup> Es gibt nicht „die mittelständische Organisationsstruktur“, sondern bestimmte Strukturmerkmale, die in mittelständischen Unternehmen besonders häufig auftreten.

Es ist das Ziel des vorliegenden Aufsatzes zu analysieren, inwiefern die Entscheidungsfindung in mittelständischen Unternehmen durch spezifische Ausprägungen der zentralen Merkmale ihrer Organisationsstruktur beeinflusst wird. Zu diesem Zweck erfolgt in Abschnitt II eine knappe Diskussion des Strukturbegriffes.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kieser 1993, S. 127-130.

<sup>2</sup> Zum Episodenkonzept vgl. Kirsch 1994, S. 164-167.

<sup>3</sup> Zu den Vorzügen einer entscheidungsorientierten Betrachtung von Organisationen vgl. Martin 1995, S. 6-8.

<sup>4</sup> Vgl. Bartscher 1997, S. 81f.

Statt der Festlegung auf eine formale Definition soll dem Leser durch die Erläuterung der Merkmale, Aufgaben und Entwicklungsmuster organisationaler Strukturen ein Bild davon vermittelt werden, was im folgenden unter dem Phänomen 'Organisationsstruktur' zu verstehen ist. Alternativ zur Betrachtung einzelner Strukturdimensionen bietet sich zur Charakterisierung verschiedener Organisationen auch die Möglichkeit, bestimmte, häufig gemeinsam auftretende Merkmalskombinationen zu *Strukturtypen* zusammenzufassen. In der betrieblichen Realität werden nicht alle Ausprägungen der Strukturdimensionen beliebig miteinander kombiniert. Unternehmen sind i.d.R. bemüht, zwischen den verschiedenen Gestaltungsparametern ihrer Organisationsstruktur eine „harmonische Beziehung“ zu gewährleisten. Die wohl bekannteste Strukturtypologie, das Konzept von MINTZBERG, wird im dritten Abschnitt vorgestellt und anschließend mit dem Ablauf strategischer Entscheidungsprozesse in Unternehmen in Beziehung gesetzt. Im vierten Abschnitt erfolgt eine differenzierte Untersuchung der Auswirkung von vier Strukturdimensionen auf den organisationalen Entscheidungsprozeß.

## II. Begriff der Organisationsstruktur

Organisationen sind durch ein mehr oder weniger hohes Maß an Arbeitsteilung charakterisiert. Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird in einzelne Teilaufgaben zerlegt, die von den verschiedenen Untereinheiten der Organisation bewältigt werden (z.B. Beschaffung, Fertigung, Absatz etc.). Gleichzeitig ist es notwendig, die zum Zwecke einer effizienteren Aufgabenerledigung zerlegten Arbeitsgänge aufeinander abzustimmen, zu koordinieren. Um das Geschehen in Organisationen rationeller und in gewisser Weise berechenbarer zu gestalten, unterliegen beide Sachverhalte, die Arbeitsteilung und die Koordination, allgemeinen (formalen, aber auch informalen) Regelungen. KIESER/ KUBICEK bezeichnen die Gesamtheit dieser (formalen) Regelungen als (formale) *Organisationsstruktur*.<sup>6</sup> Diese Auffassung des Strukturbegriffes wird insbesondere von den Vertretern des sog. *Situativen Ansatzes* der Organisationsforschung propagiert.

---

<sup>5</sup> Versuche der Charakterisierung mittelständischer Organisationsstrukturen finden sich z.B. bei Mugler, J. ( 1993), S. 299-304 oder auch bei Wittlage 1997, S. 8-18.

<sup>6</sup> Vgl. Kieser/ Kubicek 1992, S. 18. Sehr ähnlich lautet auch die Definition bei Mintzberg 1992, S. 17.

Definitionen sind jedoch nie 'richtig' oder 'falsch', sondern immer nur mehr oder weniger 'zweckmäßig'. Es ist daher wenig verwunderlich, daß durch die „Brillen“ anderer theoretischer Ansätze, aufgrund ihres spezifischen Verständnisses des Erkenntnisobjektes 'Organisation', andere Strukturdefinitionen verwendet werden.<sup>7</sup> Die große Zahl existierender Definitionsversuche ist wohl auch Ausdruck der Vielschichtigkeit des Phänomens 'Organisationsstruktur'.<sup>8</sup>

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den strukturellen Gegebenheiten von Organisationen und dem Verlauf von Entscheidungsprozessen sind zwei grundlegende Aspekte zu beachten: Die Initiierung und insbesondere auch die Umsetzung von Entscheidungen erfolgt zwar auch in anderen Bereichen der Gesamtorganisation; an der „Entscheidungsfindung im engeren Sinne“ sind im wesentlichen aber die Inhaber von Führungspositionen beteiligt. Für die Analyse der Auswirkungen bestimmter Strukturdimensionen auf Entscheidungsprozesse ist es daher sinnvoll, vor allem die Managementebene zu betrachten.<sup>9</sup>

Desweiteren ist zu berücksichtigen, daß sich die Relevanz unterschiedlicher Strukturdimensionen in Abhängigkeit von der Fragestellung verändert. Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Organisationsstruktur und Entscheidungsfindung sind beispielsweise andere Strukturmerkmale von zentraler Bedeutung, als dies z.B. für eine effiziente Gestaltung der Arbeitsabläufe der Fall ist.<sup>10</sup> Bei einer Betrachtung mittelständischer Unternehmen ist von besonderem Interesse, ob und inwiefern von „typisch mittelständischen“ Strukturen Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung in diesen Organisationen ausgehen.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Eine ausführliche Diskussion verschiedener Theorieansätze und ihres jeweiligen Strukturverständnisses findet sich z.B. bei Bartscher 1997, S. 6-80.

<sup>8</sup> Vgl. zu diesem Problem auch Martin 1995, S. 61ff. Hierzu gehört auch das Problem, daß es oft nicht möglich ist, die Gesamtorganisation klar zu beschreiben. So mag es in einem Teilbereich von Organisationen eine strikte Arbeitsteilung geben, während es in anderen Teilen keinerlei Vorschriften bzgl. der Art der Arbeitsverrichtung gibt.

<sup>9</sup> Allgemeiner kann man von den „handlungsnahen Strukturen im Verhaltensumfeld der organisationalen Akteure“ sprechen, vgl. Martin 1995, S.41.

<sup>10</sup> Vgl. Bartscher 1997, S. 82.

<sup>11</sup> Die Bezeichnung „typisch mittelständisch“ möge hier nicht als klischeehaftes Verständnis mittelständischer Organisationen mißverstanden werden. Es lassen sich aber Strukturausprägungen beschreiben, die tendenziell eher in mittelständischen Unternehmen anzutreffen sind.

## II.1 Merkmale von Organisationsstrukturen

Grundsätzlich verfügen Organisationsstrukturen über eine nahezu unbegrenzte Anzahl von Merkmalen. Die Auswahl der als relevant erachteten Strukturmerkmale geschieht immer vor dem Hintergrund einer spezifischen Fragestellung. So spielt bei Untersuchungen im Bereich der internen Unternehmenskommunikation z.B. der *Formalisierungsgrad* eine zentrale Rolle, während bei der Analyse von Karriere-möglichkeiten innerhalb bestehender Organisationsstrukturen der Ausgestaltung der Hierarchie besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Derartige Strukturmerkmale - allen voran die „Klassiker“, wie Zentralisierung, Regulierung und Spezialisierung - werden oftmals und wohl auch präziser als *Strukturdimensionen* bezeichnet.<sup>12</sup>

Es lassen sich aber auf einem höheren Abstraktionsniveau auch allgemein wirk-same Merkmale von (Organisations-)Strukturen festmachen.<sup>13</sup> Ein konstituierendes Merkmal ist bspw. die *Dauerhaftigkeit*. Strukturen verändern sich in der Regel eher langsam und unmerklich. Einschneidende Strukturveränderungen werden häufig als „Revolutionen“ bezeichnet.<sup>14</sup> Daß einschneidende Strukturveränderungen als revolutionär empfunden werden, läßt sich auch auf das *breite Wirkungsfeld* von Strukturen zurückführen. So werden unzählige Einzelprozesse in ihrem Ablauf durch die bestehende Struktur, in die sie eingebettet sind, geprägt. Selbst minima-le Strukturmodifikationen können daher u.U. zu deutlich spürbaren Veränderungen des organisationalen Geschehens führen. Zudem haben Strukturen einen *Prämissencharakter*. Sie werden i.d.R. nicht in Frage gestellt, sondern als gegebene Ausgangsvoraussetzung für das Handeln in Organisationen akzeptiert. Organisa-tionsstrukturen wirken nicht unmittelbar. Sie bilden den *Verhaltensrahmen* und stecken so die Grenzen der den Akteuren zur Verfügung stehenden Handlungsal-ternativen ab.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Abschnitt IV.

<sup>13</sup> Vgl. dazu Martin 1994, S. 29 f.

<sup>14</sup> Vgl. Abschnitt II.3 des vorliegenden Aufsatzes.

<sup>15</sup> Vgl. Martin 1995, S. 39.

## II.2 Funktionen von Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen erfüllen in Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen. Welche Funktionen als besonders bedeutsam erachtet werden, hängt in starkem Maße von der jeweils interessierenden Problemstellung bzw. dem theoretischen Organisationsverständnis ab.<sup>16</sup> So kann die Einrichtung einer starken Hierarchie als eine Maßnahme sowohl zur Machtsicherung als auch zur Verbesserung der betrieblichen Koordination aufgefaßt werden. Im Mülleimer-Modell der organisationalen Entscheidungsfindung bspw. ist die Organisationsstruktur vor allem im Sinne einer „Zugangsstruktur“ von Bedeutung, weil sie die Möglichkeiten der Akteure und der Probleme, an verschiedenen Entscheidungsgelegenheiten teilzunehmen, beschränkt.<sup>17</sup>

Es gibt aber auch einige ganz allgemeine Strukturwirkungen:<sup>18</sup>

- Strukturen *regulieren* die ablaufenden Prozesse.
- Strukturen *bestimmen die Grenzen* des Systems, d.h. durch sie wird festgelegt, was Bestandteil des Systems ist und was nicht.
- Strukturen *fördern* das Auftreten bestimmter Prozesse, während andere unterdrückt bzw. verhindert werden.
- Strukturen definieren die Entfernungen und die zur Verfügung stehenden Kanäle zwischen den einzelnen Elementen.
- Strukturen stecken das Spektrum der möglichen Interaktionen zwischen den Systemelementen ab.

## II.3 Die Entwicklung von Organisationsstrukturen

Organisationen sind keine statischen Gebilde. Sowohl intern (z.B. durch die Fluktuation von Mitarbeitern) als auch extern (durch den Wandel in der Unternehmensumwelt) laufen zu jedem Zeitpunkt eine Vielzahl dynamischer Prozesse ab, die den organisationalen Kontext teils langsam und unmerklich, teils einschneidend verändern. Überschreiten diese Veränderungen ein bestimmtes Maß, so ist es denkbar, daß die bestehende Organisationsstruktur den neuen bzw. modifizierten Erfordernissen nicht mehr oder nur noch zum Teil gerecht wird. Die Struktur des Unternehmens muß sich weiterentwickeln und anpassen.

---

<sup>16</sup> Zu unterschiedlichen Sichtweisen von Organisationen vgl. Morgan 1997; Pfeffer 1982.

<sup>17</sup> Vgl. Martin 1995, S. 65. Zum Mülleimer-Modell vgl. Cohen/March/Olsen 1972.

<sup>18</sup> Vgl. Martin 1995, S. 63.

GREINER unterscheidet bei der Entwicklung von Organisationen „evolutionäre“ und „revolutionäre“ Entwicklungsphasen: Evolutionäre Phasen umspannen einen Zeitraum von ca. vier bis acht Jahren und sind durch ein stetiges Wachstum des Unternehmens gekennzeichnet.<sup>19</sup> Zur Charakterisierung der jeweiligen evolutionären Phase verwendet GREINER den in diesem Entwicklungsabschnitt dominierenden Aspekt der Managementtätigkeit, das sogenannte *Managementparadigma* (siehe Abbildung).

Revolutionäre Phasen werden i.d.R. durch eine Unternehmens*krise* eingeleitet. Auslöser dieser Krisen ist nach GREINER die Tatsache, daß das dominante Managementparadigma der vorangegangenen evolutionären Phase mit einer auf Dauer nicht tragbaren Mißachtung anderer zentraler Prinzipien einhergeht. Am Ende einer solchen Revolution stehen umfassende organisationale Veränderungen, die in eine Umkehrung der vorherrschenden Managementpraktiken münden. Durch diese „Kurskorrektur“ gelangt die Organisation zwar vorübergehend wieder in eine Phase evolutionären Wachstums, gleichzeitig ist mit der Übernahme dieses neuen Paradigmas aber auch der Grundstein für die nächste Krise (und Revolution) bereits gelegt.

---

<sup>19</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Greiner 1972. Eine knappe Darstellung der Argumentation Greiners findet sich auch bei Staehle 1991, S. 545 f. Eine Übersicht über Ansätze zur Entwicklung von Organisationsstrukturen findet sich z.B. bei Kogelheide 1992.



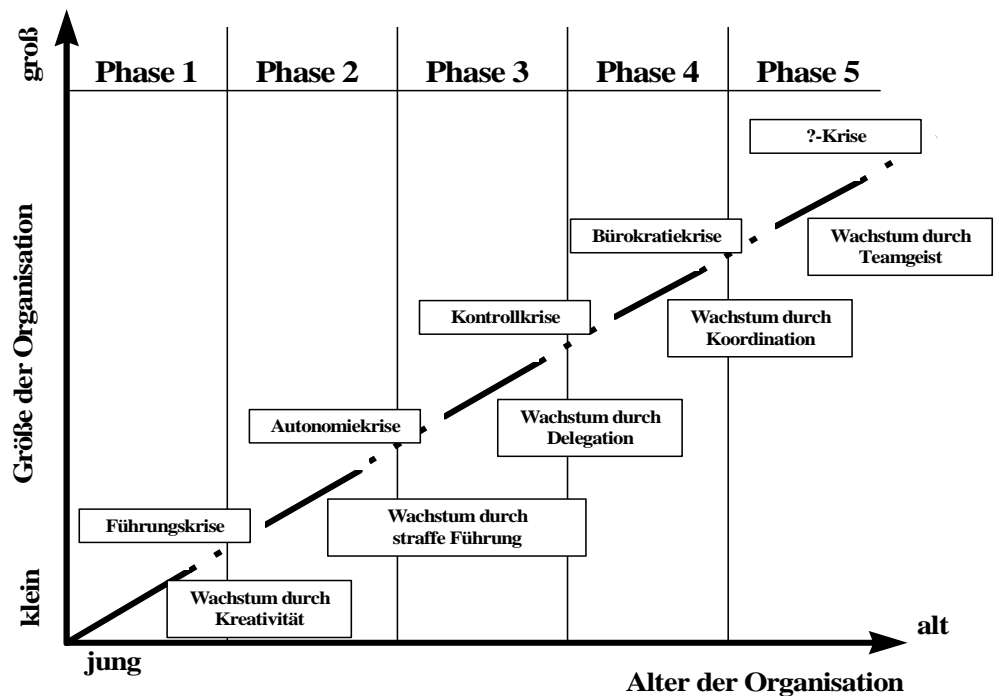


Abb. 1: Entwicklungsphasen einer Organisation (GREINER 1972, S. 41)

Insgesamt lassen sich fünf typische Entwicklungsphasen identifizieren:

- (1) **Wachstum durch Kreativität:** In der Gründungsphase eines Unternehmens stehen die kreativen Fähigkeiten des Managements im Vordergrund. Die Gründer des Unternehmens besetzen in der Regel auch die Posten im Top-Management. Ihre Aufmerksamkeit gilt in erster Linie produktbezogenen Problemen. Andere Managementaufgaben, wie bspw. die strategische Planung oder das Marketing, werden eher vernachlässigt. Die Kommunikation in derartigen „Pionierunternehmen“ ist weitgehend offen und ungebunden, Managementaktivitäten orientieren sich spontan an den Gegebenheiten des Marktes.<sup>20</sup> Ein hohes Maß an Enthusiasmus, Kreativität und Flexibilität sind in dieser Phase die zentralen Erfolgsfaktoren.
- ⇒ **Die Führungskrise:** Nach einer gewissen Zeit des Wachstums steigen im Unternehmen die Anforderungen an das Management. Die Managementpraktiken aus der Gründungsphase reichen oftmals nicht aus, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden: Standen in der Startphase des Unternehmens vor allem die eigentliche Produktidee und die hiermit ver-

<sup>20</sup> Dieser Organisationstyp ähnelt der Einfachstruktur in der Konzeption Mintzbergs. Vgl. dazu Abschnitt III.1 des vorliegenden Aufsatzes.

bundenen technischen Probleme im Vordergrund, gewinnen nun auch strategische Managementaufgaben zunehmend an Bedeutung. Aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl lassen sich auch die betrieblichen Abläufe nicht mehr wie bisher durch persönliche Absprachen zwischen den Betroffenen koordinieren. Abstimmungsprobleme und unklare Zuständigkeiten sind die Folge. Nicht selten sind die Unternehmensgründer mit der Wahrnehmung dieser neuen Aufgaben überfordert. Es kommt zu einer Führungskrise. Am Ende dieser ersten revolutionären Phase wird die ursprüngliche - eher informale und wenig spezialisierte - Organisationsstruktur aufgegeben, und ein professionelles Management, das sich aus verschiedenen Spezialisten zusammensetzt, übernimmt die Leitung des Unternehmens.

- (2) **Wachstum durch straffe Führung:** Das neue Führungsteam reagiert auf die gestiegene Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben mit der Einführung einer funktionalen Organisationsstruktur. An der Spitze der funktionalen Untereinheiten haben Spezialisten die überforderten „Allrounder“ abgelöst. Die Führungsspitze erhöht die Effizienz und Einheitlichkeit der betrieblichen Prozesse, indem sie einen Großteil der Tätigkeiten, die in der Gründungsphase des Unternehmens noch eher spontan und individuell abliefen, nun in Inhalt und Ablauf verbindlich festlegt. Stellenbeschreibungen, Abrechnungs-, Kalkulations- und Anreizsysteme sind Ausdruck dieser zunehmenden Regulierung und Standardisierung der betrieblichen Abläufe. Wichtige Entscheidungen werden nun zentral vom Top-Management getroffen, um ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen in den verschiedenen Unternehmensbereichen sicherzustellen. Wachstum wird in dieser Phase möglich durch die Ausnutzung des vorhandenen Rationalisierungspotentials.

- ⇒ **Die Autonomiekrise:** Zwar führen die initiierten Veränderungen zunächst zu einer Steigerung der unternehmerischen Effizienz, doch empfinden die Führungskräfte auf den nachgeordneten Hierarchiestufen ihre mangelnde Entscheidungsautonomie in der größer und komplexer werdenden Organisation zunehmend als hinderliche Beschränkung ihres Handlungsspielraums. Schließlich ist das Unternehmen so weit gewachsen und in unterschiedliche Geschäftsbereiche verzweigt, daß eine zentrale Führung die Steuerung und Koordination der verschiedenen Teilaktivitäten des Unternehmens nicht mehr leisten kann. Symptomatisch für diese Situation sind langwierige und verzögerte Entscheidungsprozesse, da alle Maßnahmen, die die einzelnen Abteilungen ergreifen wollen, erst vom Top-Management abgesegnet werden müssen. Die daraus resultierende Autonomiekrise und die dementsprechend notwendige Entwicklung der Organisation hin zu einer dezentraleren Struktur sind durch zwei zentrale Problembereiche gekenn-

zeichnet: Zum einen fällt es dem Top-Management in der Regel schwer, zumindest teilweise seine Entscheidungsmacht abzugeben und auf die untergeordneten Stellen zu übertragen. Zum anderen wachsen die Anforderungen an das mittlere Management, das nicht mehr nur „Erfüllungsgehilfe“ ist, sondern nun auch eigenständig verantwortungsvolle Entscheidungen treffen muß.

- (3) **Wachstum durch Delegation:** Ausgangspunkt dieser Wachstumsphase ist eine dezentralisierte Organisationsstruktur, in der weitreichende Kompetenzen auf die mittleren Hierarchiestufen übertragen werden. Einzelne Funktionsbereiche oder Abteilungen des Unternehmens sind oftmals als *Profit Center* organisiert, und die Aufgaben der Unternehmensführung beschränken sich im wesentlichen auf strategische Tätigkeiten. Das Wachstum der Organisation begründet sich in dieser Phase auf die verbesserten Möglichkeiten der Manager, vor Ort auf die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Marktes schnell und angemessen zu reagieren.

⇒ **Die Kontrollkrise:** Die obengenannten Vorteile einer dezentralisierten Organisationsstruktur werden im Laufe der Zeit von ihren negativen Begleiterscheinungen überschattet. Immer stärker nutzen die Leiter der verschiedenen Geschäftsbereiche ihre Freiheiten zur Verfolgung ihrer Partialinteressen. Die Aktivitäten des Unternehmens erfolgen in zunehmendem Maße unkoordiniert, mögliche Synergien bleiben ungenutzt und wachsende Bereichsegoismen behindern mehr und mehr eine effiziente Zusammenarbeit. Ein Teil der Unternehmen fällt angesichts dieser Probleme wieder zurück in die Phase straffer Zentralisierung. Dies stellt jedoch keine erfolgversprechende Alternative dar, da - neben den bereits in der Autonomiekrise zutage getretenen Mängeln einer eher zentralistisch ausgerichteten Struktur - der Entzug von Entscheidungskompetenzen eine demotivierende Wirkung auf die Angehörigen des mittleren Managements haben dürfte. Die nächste evolutionäre Phase ist daher durch eine Institutionalisierung der innerbetrieblichen Koordination unter Beibehaltung der dezentralen Organisationsstruktur gekennzeichnet.

- (4) **Wachstum durch Koordination:** Hauptanliegen der Unternehmensführung in dieser Phase ist es, die Kooperation der verschiedenen Unternehmensbereiche zu verbessern. Die Umstrukturierung der Organisation nach Märkten bzw. Produkten statt nach Funktionen ist eine für diese Phase typische Maßnahme. Einige übergreifende Aufgaben (z.B. die Dokumentation von Daten oder die Initiierung unternehmensweiter Kampagnen) werden wieder von der Zentrale übernommen. Ergänzend soll durch Maßnahmen wie die Zuteilung von Budgets auf der Grundlage formaler Planungssysteme oder

die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen die Sensibilität der Mitarbeiter für die Belange des Gesamtunternehmens erhöht werden. Das wirtschaftliche Wachstum beruht in dieser Phase auf einer verstärkten Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den übergeordneten Zielen der Organisation sowie einer - durch die Neuordnung nach Produktgruppen und die formale Vorgabe der Entscheidungswege - verbesserten Zusammenarbeit der ehemaligen Funktionsbereiche.

- ⇒ **Die Bürokratiekrise:** Die Regulierung und Standardisierung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit durch die in Phase 4 implementierten Koordinationsmechanismen und -instrumente führt im Zuge fortschreitenden Wachstums zu einer zunehmenden „Bürokratisierung“ der Organisation. Je größer das Unternehmen wird, desto aufwendiger gestalten sich auch die standardisierten Entscheidungswege/-prozesse, da immer mehr Instanzen bzw. Stellen konsultiert und einbezogen werden müssen. Die Fähigkeit des Unternehmens, flexibel auf die Umweltveränderungen zu reagieren, wird durch eine Überbetonung der vorgeschriebenen Vorgehensweise gegenüber der inhaltlichen Problemlösung herabgesetzt. Innovationskraft und Spontaneität fallen dem „Papierkrieg“ zum Opfer.
- (5) **Wachstum durch Teamgeist.** Die Schaffung zahlreicher informaler und direkter Kontaktmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensbereiche steht im Zentrum dieser Umstrukturierungsphase. Durch den Aufbau einer Matrix-Struktur und die Einrichtung kleinerer interdisziplinärer Projektteams soll ein höheres Maß an direkter und offener Kommunikation im Unternehmen gewährleistet werden. Ein großer Teil der bisher auf der Grundlage formaler Regelungen ausgeübten Kontrolle wird durch die gegenseitige Abstimmung innerhalb und zwischen den verschiedenen Projekt- bzw. Arbeitsgruppen ersetzt. Das Wachstum des Unternehmens stützt sich in dieser Phase vor allem darauf, daß - durch die Abschaffung der langwierigen Standardprozeduren - auf bestehende Chancen und Risiken schneller und flexibler reagiert werden kann. Durch den Einsatz interdisziplinärer Projektteams wird zudem der Ideen- und Informationsaustausch zwischen den verschiedenen „Experten“ im Unternehmen erleichtert. Eine derartig verbesserte Ausnutzung des kreativen Potentials fördert die Initiierung und Durchführung von Innovationsprozessen.

Phase 5 bildet den vorläufigen Abschluß der Ausführungen GREINERS zur Entwicklung von Organisationen. In seinem Ausblick beschreibt er eine mögliche nächste „Revolution“, die durch die zunehmende Erschöpfung/Sättigung der Mitarbeiter im Hinblick auf die mit starkem Streß und Erfolgsdruck einhergehende

Teamarbeit ausgelöst wird. Als Lösung erachtet GREINER eine Struktur, die es dem einzelnen in regelmäßigen Abständen ermöglicht, zwischen der aufreibenden Tätigkeit in innovativen Projektteams und eher „erholsamen“ Routinetätigkeiten hin und her zu wechseln.

GREINER schließt seine Überlegungen zur Entwicklung von Organisationen und ihren Strukturen mit einigen Handlungsempfehlungen für das Management. Eine aufmerksame Analyse des eigenen Unternehmens hält er für außerordentlich wichtig, so daß die Verantwortlichen erkennen, in welcher evolutionären bzw. revolutionären Phase sich ihr Unternehmen jeweils befindet. Ein adäquates Reagieren auf die spezifischen Probleme der einzelnen Phasen ermöglicht es, die extremen Auswirkungen des aktuellen Managementparadigmas abzufedern. Den Versuch, einzelne Entwicklungsphasen (und ihre Folgen) zu überspringen, hält GREINER jedoch nicht für ratsam bzw. erfolgversprechend. Jede einzelne Stufe bietet zum einen die erforderlichen Lösungen für bestimmte Probleme ihres Vorläufers und schafft andererseits mit ihren Schwächen auch den notwendigen Veränderungsdruck für den nächsten revolutionären Schritt und den Übergang in eine neuerliche Wachstumsphase (vgl. Abb. 2).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Eine Alternative wäre die Schaffung *adaptiver* oder *balancierter* Organisationsformen, die in der Lage sind, auftretende Probleme in einem frühen Stadium zu antizipieren und sich ohne direkten *Krisendruck* an die veränderten Umweltbedingungen anpassen. Vgl. hierzu z.B. Weick 1977 oder Hedberg/ Nystrom/ Starbuck 1976.

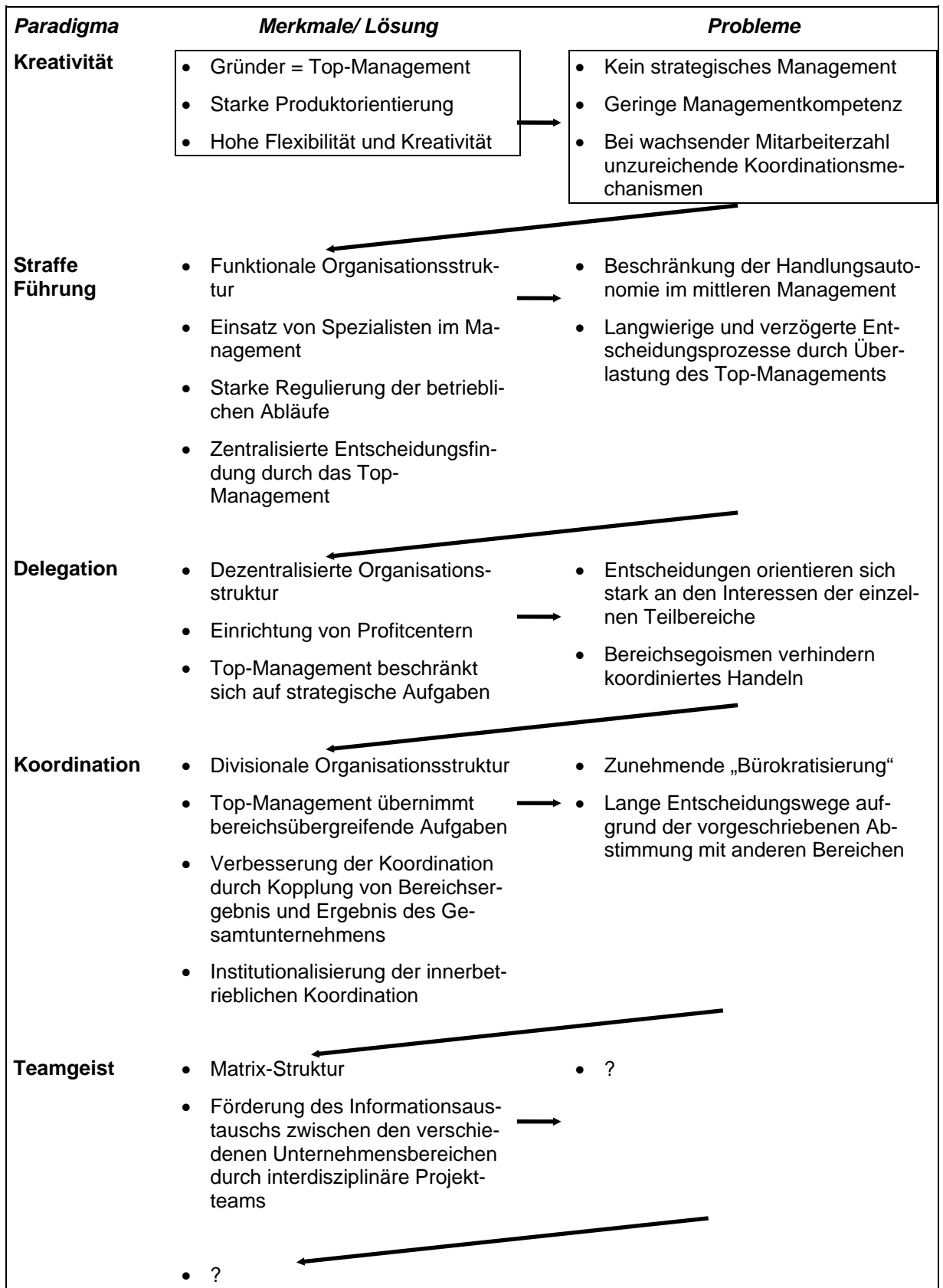


Abb. 2: Die Entwicklungsstufen von Organisationen und ihre Probleme.

Es wird deutlich, daß das verstärkte Auftreten bestimmter organisationaler Probleme, wie z.B. die Regelung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen, die Beziehungen zwischen Top- und mittlerem Management oder auch Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen, durch die spezifische Ausgestaltung der Organisationsstruktur gefördert wird. Aus seiner Analyse zahlreicher Praxisbeispiele zieht GREINER den Schluß, daß Organisationen im Zuge ihrer Entwicklung einen Lernprozeß durchlaufen. Auf die typischen Probleme der jeweiligen Entwicklungsphase wird - wenn der Problemdruck ein ausreichend hohes Maß erreicht hat - mit organisationsstrukturellen Veränderungsmaßnahmen reagiert. Die neue Organisationsstruktur ist zunächst in der Lage, die bestehenden Probleme zu mindern bzw. zu lösen und neue Wachstumspotentiale freizusetzen. Gleichzeitig bringt sie im Laufe der Zeit aber neue Probleme mit sich, auf die wiederum mit einer Veränderung der Organisationsstruktur reagiert wird.

Es gibt nicht „die beste Organisationsstruktur“. Organisationsstrukturen sind im vorliegenden Modell zugleich Lösung und Ursprung zentraler Organisationsprobleme. Für die erfolgreiche Handhabung der zentralen Aufgaben und Prozesse in Organisationen bedarf es in Ergänzung zu den organisationsstrukturellen Gegebenheiten daher immer auch einer flexiblen Abstützung durch das Management. GREINER verzichtet auf eine differenzierte Analyse der Auswirkungen einzelner Strukturdimensionen. In seinen Erläuterungen der verschiedenen Wachstumsphasen/Paradigmen finden sich einige aufschlußreiche Aussagen zu den „klassischen“ Dimensionen wie Zentralisierung, Regulierung und Spezialisierung. Andere bedeutsame Strukturmerkmale werden jedoch - wenn überhaupt - nur sporadisch erwähnt. Auch in bezug auf den Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Entscheidungsprozeß bleibt vieles nur angedacht. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht bei GREINER die *Entscheidungsgeschwindigkeit* der Organisation bzw. deren Beeinträchtigung durch strukturell bedingte Hemmnisse. Die Bedeutung der Struktur für den inhaltlichen Ablauf der verschiedenen Teilaktivitäten im Entscheidungsprozeß (wie z.B. die Problemwahrnehmung) oder auch die Qualität der getroffenen Entscheidungen bleibt weitgehend dunkel.

Für die Analyse mittelständischer Unternehmen lassen sich aus der Argumentation GREINERS einige interessante Erkenntnisse gewinnen. Hier sind insbesondere

die ersten beiden Entwicklungsphasen von Bedeutung. Bei der für die erste Wachstumsphase, aber auch für die sich anschließende *Führungskrise* charakteristischen Personalunion von Unternehmensgründer und Geschäftsführung handelt es sich um ein oftmals auch zur Klassifizierung des Mittelstandes verwendetes Merkmal. Die aufgezeigten Probleme sowie deren Lösung (*Wachstum durch straffe Führung*) lassen sich daher auf eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen übertragen.

Auch die zweite Krise im GREINER-Modell, die *Autonomiekrise*, verfügt über einen deutlichen Mittelstandsbezug: Sowohl die mangelnde Bereitschaft der Unternehmensspitze zur Delegation von Entscheidungsmacht an nachgeordnete Hierarchieebenen als auch die unzureichende Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte werden häufig als Wachstumsbeschränkungen für Klein- und Mittelbetriebe angeführt. Die von GREINER angegebenen Entwicklungsschritte geben hier erste Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte zur Realisierung eines neuen „Wachstumsschubes“.

### III. Organisationstypen

Neben der mehr oder weniger isolierten Betrachtung einzelner Dimensionen der Organisationsstruktur (wie z.B. der Zentralisierung, der Spezialisierung oder auch der Regulierung) im Hinblick auf ihre „Passung“<sup>22</sup> mit der Unternehmensumwelt bietet sich auch die Möglichkeit einer eher „ganzheitlichen“ Analyse von Organisationsstrukturen. Zu diesem Zwecke erfolgt die Bildung sog. „Organisationstypologien“. Hierbei werden verschiedene „organisationale Prototypen“ entwickelt, die jeweils ein spezifisches Bündel an Organisations(-struktur)merkmalen widerspiegeln. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist die These, daß eine Organisationsstruktur nur dann effektiv ist, wenn zwischen den Ausprägungen der einzelnen Strukturdimensionen eine gewisse „innere Harmonie“ besteht. Neben dem *external fit* zwischen Struktur und Umwelt rückt hier also auch die interne Konsistenz der einzelnen Strukturmerkmale (*internal fit*) in den Mittelpunkt der Überlegungen. Real existierende Unternehmen werden sich zwar nur in den seltensten Fällen vollkommen eindeutig einem solchen Prototyp zuordnen lassen, sondern eher



Mischformen verschiedener Typen darstellen. Die Verwendung von Typologien erleichtert jedoch die Analyse von Organisationen durch eine Reduzierung der unzähligen in der Realität vorkommenden Organisationsstrukturen auf einige wenige Grundtypen. Gleichzeitig wird durch die „simultane“ Betrachtung ausgewählter Aspekte der Organisationsstruktur eine im Vergleich zur sukzessiven Betrachtung einzelner Strukturdimensionen komplexere Sichtweise ermöglicht.

Im folgenden Abschnitt soll eine der bekanntesten Organisationstypologien - die Konzeption des Kanadiers Henry MINTZBERG - näher vorgestellt werden.

### III.1 Das Typenkonzept von MINTZBERG

MINTZBERG verfolgt mit seiner Konzeption das Ziel, existierende Organisationen zu analysieren und Empfehlungen für eine angemessene Gestaltung ihrer Strukturen abgeben zu können. Ausgangspunkt seiner Argumentation ist dabei die Annahme, daß effektive Organisationsstrukturen sowohl durch eine „interne Konsistenz und Harmonie“ als auch durch eine „grundlegende Konsistenz mit den situativen Bestimmungsfaktoren der Organisation“ gekennzeichnet sind.<sup>23</sup>

Je nach Zahl der berücksichtigten Strukturdimensionen (und ihrer Ausprägungen) lassen sich - durch immer wieder neue Kombinationen - nahezu unendlich viele verschiedene Organisationsstrukturen unterscheiden. Zur Beschreibung der wesentlichen Aspekte und Problemfelder, die es bei der Gestaltung von Organisationen zu beachten gilt, sind nach MINTZBERGS Meinung jedoch lediglich einige wenige Grundtypen von Organisationen, sog. „Konfigurationen“, notwendig.

*„Eine begrenzte Anzahl von Konfigurationen reicht aus, um die meisten Entscheidungen effektiver Organisationen für oder gegen bestimmte Strukturformen zu begründen. Mit anderen Worten: Die Gestaltung einer effektiven Organisationsstruktur - wie auch die Diagnose von Problemen im Zusammenhang mit ineffektiven Organisationsstrukturen - setzt die Berücksichtigung einiger weniger grundlegender Konfigurationen voraus.“<sup>24</sup>*

Mintzbergs Konfigurationen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich zweier Merkmale: Zum einen wird in den unterschiedlichen Konfigurationen seiner Typologie das organisationale Geschehen jeweils von einem anderen *Unternehmens-*

---

<sup>22</sup> Im Englischen spricht man von „Fit“ zwischen Struktur und Umwelt.

<sup>23</sup> Vgl. Mintzberg 1992, S. 18.

<sup>24</sup> Mintzberg 1992, S. 18.

*bereich* dominiert. Organisationen verfügen allgemein (in unterschiedlicher Ausgestaltung und Gewichtung) über die folgenden Teilbereiche:

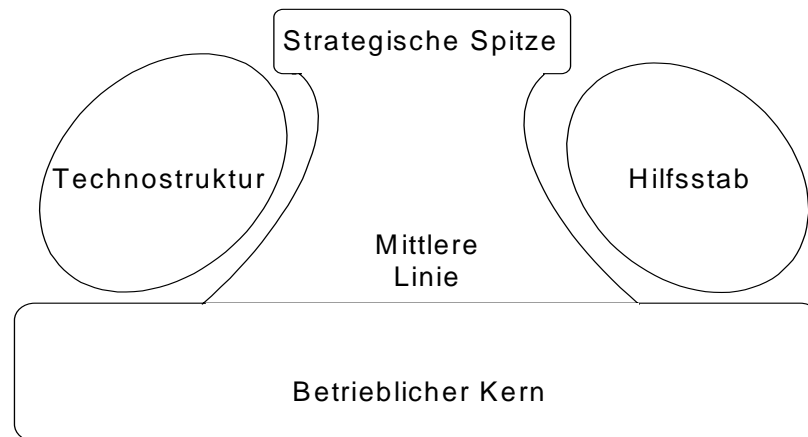


Abb. 3: Die Teile einer Organisation (MINTZBERG 1992, S. 28.).

- (1) Die *strategische Spitze*. Sie umfaßt das Top-Management der Organisation.
- (2) Die *Mittlere Linie* umfaßt die mittleren Führungsebenen, das mittlere Management.
- (3) Der *betriebliche oder operative Kern* setzt sich aus allen Mitarbeitern zusammen, die direkt an der Produktion bzw. Bereitstellung der abzusetzenden Güter und Dienstleistungen beteiligt sind.
- (4) Der *Technostruktur* gehören die sog. „Analytiker“ an, die sich mit der Entwicklung von Verfahren zur Standardisierung der Arbeits- und Abstimmungsprozesse beschäftigen und deren Stellen aus der „normalen“ Hierarchie ausgegliedert sind.
- (5) Der *Hilfsstab* setzt sich aus den Abteilungen zusammen, die sog. „indirekte Dienstleistungen“ für die anderen Unternehmensbereiche erbringen (z.B. Kantine, Rechtsabteilung, Poststelle etc.).

Das zweite grundlegende Unterscheidungsmerkmal, das MINTZBERG zur Charakterisierung seiner Typen verwendet, ist der jeweils vorherrschende *Koordinationsmechanismus*. Koordinationsmechanismen dienen der Abstimmung des Verhal-

tens der Organisationsmitglieder. Auch hier lassen sich fünf Varianten unterscheiden:<sup>25</sup>

- (1) *Gegenseitige Abstimmung*. Hier steht es den Organisationsmitgliedern frei, wie sie ihr Verhalten koordinieren. Sie können hierzu diskutieren, verhandeln oder abstimmen.
- (2) *Persönliche Weisung*. Hier verfügt ein Akteur (z.B. der Vorgesetzte) über das Recht, die notwendigen Verhaltensweisen im eigenen Ermessen festzulegen und den ihm unterstellten Mitarbeitern vorzugeben.

Der bedeutsamste Koordinationsmechanismus ist die *Standardisierung*:

- (3) *Standardisierung der Arbeitsprodukte*, d.h. die Ergebnisse der Arbeit sind verbindlich festgelegt (z.B. nach Menge, Umfang o.ä.).
- (4) *Standardisierung der Arbeitsprozesse*, d.h. die zur Leistungserbringung einzusetzenden Arbeitsgänge sind verbindlich festgelegt (z.B. bei der Fließbandarbeit).
- (5) *Standardisierung der Qualifikationen*, d.h. die zur Leistungserbringung erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind verbindlich festgelegt (z.B. bei Ärzteteams oder Flugzeugbesatzungen).

Anhand dieser beiden Charakteristika entwickelt MINTZBERG in seinem ursprünglichen Ansatz fünf Grundtypen effektiver Organisationen.<sup>26</sup> Es handelt sich hierbei um:

- ⇒ Die *Einfachstruktur*. Sie ist besonders häufig in kleinen jungen Unternehmen anzutreffen. Das unternehmerische Geschehen wird bei diesem Typ i.d.R. von dem oder den Gründer(n) getragen, die alle wichtigen Managementfunktionen auf sich vereinen.
- ⇒ Die *Maschinenbürokratie*. Hierunter fallen z.B. Großunternehmen, die Massenprodukte fertigen. Kennzeichen einer Bürokratie sind vor allem ein hohes Ausmaß an Regulierung und Standardisierung.
- ⇒ Die *Professionsbürokratie* beschäftigt vor allem hochqualifizierte Spezialisten, um ihre sehr komplexen Arbeitsaufgaben bewältigen zu können. Beispiele für

---

<sup>25</sup> Vgl. Mintzberg 1992, S. 19 ff.

diesen Organisationstyp sind Universitäten, Krankenhäuser oder auch Handwerksbetriebe.

⇒ Die *Spartenstruktur* besitzt keine in sich geschlossene Gesamtstruktur, sondern teilt sich in mehrere Divisionen, die jeweils über eine eigene „Teil“-Struktur verfügen und unterschiedliche Märkte bearbeiten.

⇒ Die *Adhokratie*. Sie ist die innovativste und flexibelste von MINTZBERGS Konfigurationen. Hohe Aufgabenspezialisierung und nahezu keine standardisierten bzw. formalisierten Arbeitsabläufe sind hier charakteristisch. Als Beispiele für Adhokratien nennt MINTZBERG Unternehmen aus der Raumfahrt oder der Filmbranche.

Die Herausbildung einer bestimmten Strukturkonfiguration vollzieht sich vor dem Hintergrund der gegebenen situativen Rahmenbedingungen bzw. den daraus resultierenden spezifischen Anforderungen an die Organisationsstruktur. Es handelt sich hierbei eher um einen unbewußten, langsam und allmählich vonstatten gehenden Entwicklungsprozeß denn um eine bewußt geplante und gesteuerte Gestaltung der organisationalen Gegebenheiten.

Charakteristisch für jeden der MINTZBERGSchen Organisationstypen ist - neben der Ausrichtung an der Umweltsituation - die innere Konsistenz der einzelnen Gestaltungsparameter. Es leuchtet z.B. ein, daß in einem neu gegründeten, kleinen Unternehmen die „strategische Spitze“ (im Normalfall der/die Gründer) den wichtigsten Organisationsbereich darstellt. Die Unternehmensspitze verfügt i.d.R. sowohl über die „Idee“, die sich hinter der Neugründung verbirgt, als auch über das zu ihrer Umsetzung notwendige technische Know-how. Alle wichtigen Entscheidungen werden hier getroffen (Zentralisation). Aufgrund der überschaubaren Größe des Unternehmens sowie der hohen Umweltdynamik läßt sich die persönliche Weisung als effizienter Koordinationsmechanismus einsetzen. Die Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen sowie die Verwendung institutionalisierter Kontaktinstrumente zur Gewährleistung des Informationsflusses erscheinen in

---

<sup>26</sup> In späteren Veröffentlichungen hat Mintzberg seine fünf Grundtypen um die „missionarische Organisation“ (Koordination durch Organisationskultur) und die „politische Organisation“ (Koordination durch informelle Macht) ergänzt. Vgl. z.B. Mintzberg 1991.

diesem frühen Stadium wenig sinnvoll und werden erst bei steigender Mitarbeiterzahl bzw. zunehmender Spezialisierung (z.B. im Zuge der Ausweitung der Geschäftstätigkeiten) notwendig.

Ansatzpunkte für die Schaffung eines angemessenen „Fits“ zwischen den externen Anforderungen und den internen Strukturen sind die *Gestaltungsparameter*. Sie lassen sich auffassen als „*Schaltknöpfe, die einen Einfluß auf die Arbeitsteilung und Koordinationsmechanismen haben und so den organisatorischen Funktionsablauf prägen.*“<sup>27</sup> MINTZBERG unterscheidet vier wesentliche Gruppen solcher Gestaltungsparameter:<sup>28</sup>

- *Die Gestaltung von Positionen:* Hierunter fallen beispielsweise das Ausmaß der Aufgabenspezialisierung oder auch der Grad, in dem die Ausführung der verschiedenen Arbeitsaufgaben fest vorgegeben ist („Verhaltensformalisierung“).
- *Die Gestaltung der Rahmenstruktur:* Durch die in diesem Zusammenhang relevanten Parameter werden Art und Größe der verschiedenen organisatorischen Einheiten festgelegt. Sind die verschiedenen Unternehmensbereiche nach funktionalen oder marktorientierten Kriterien gegliedert? Wie gestaltet sich das System der formalen und informellen Hierarchie?
- *Die Gestaltung der lateralen Verbindungsstrukturen:* Da oftmals in Organisationen auch Einheiten bzw. Bereiche zusammenarbeiten müssen, deren Koordination nicht durch das hierarchische System geregelt ist, bedarf es zusätzlich auch „horizontaler“ Koordinations- und Kontaktinstrumente in Form von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen.
- *Die Gestaltung des Entscheidungssystems:* Hier ist in erster Linie das Ausmaß der vertikalen und horizontalen Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen angesprochen.

Am Beispiel der Planungs- und Kontrollsysteme soll die Argumentation Mintzbergs noch einmal exemplarisch nachgezeichnet werden: Auf die mangelnde Bedeutung formaler Planungs- und Kontrollinstrumente für den Typ der Einfachstruktur wurde bereits an anderer Stelle eingegangen. In der *Maschinenbürokratie* werden Massengüter gefertigt. Die Arbeitsprozesse sind standardisiert. Aufgrund der stabilen Umwelt ist auch nicht mit größeren Abweichungen oder Überraschungen zu rechnen. Art und Umfang der Leistungserstellung sowie die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationsteile unterliegen einer *Aktionsplanung*, die die

---

<sup>27</sup> Mintzberg 1992, S. 46.

<sup>28</sup> Vgl. Mintzberg 1992, S. 47.

verschiedenen Standardprozesse miteinander verzahnt und abstimmt. *Professionsbürokratien* verzichten weitgehend auf umfassende Kontroll- und Planungssysteme. Die Technostruktur übernimmt zwar die Aufgabe einer groben Rahmenplanung (z.B. Schichteinsatz-Planung in Krankenhäusern), der Ablauf der eigentlichen Arbeitsprozesse wird aber in erster Linie durch die Qualifikationsstandards der verschiedenen Spezialisten verbindlich festgelegt, die sich so auch gleichsam gegenseitig kontrollieren. In der diversifizierten *Spartenstruktur* lassen sich allgemeingültige Vorgaben bzgl. der Ausgestaltung der Arbeitsprozesse nur schwerlich formulieren. Aufgrund der z.T. sehr heterogenen Betätigungsfelder der verschiedenen Geschäftsbereiche besteht hier zum einen ein vergleichsweise geringer Koordinationsbedarf zwischen den verschiedenen Sparten. Zum anderen benötigen die unterschiedlichen Geschäftsfelder (oder auch Profitcenter) eine relativ hohe Entscheidungsautonomie, um auf die Erfordernisse ihrer jeweiligen Märkte schnell und angemessen reagieren zu können. Im Vordergrund steht hier die *Leistungskontrolle*. Nicht primär der *Weg* (der Prozeß), sondern in erster Linie das *Ziel* (bzw. der Grad der Zielerreichung) wird bewertet. In etwas abgewandelter Form gilt dies auch für die *Adhokratie*. Allerdings ist hier nicht die Verschiedenartigkeit der organisatorischen Geschäftsfelder, sondern die Neuartigkeit der jeweils zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen der Grund für die mangelnde Planbarkeit der Arbeitsprozesse. Jedoch kommt auch der Leistungskontrolle nur eine eingeschränkte Bedeutung zu. Denn für innovative Vorhaben läßt sich auch das Ausmaß der Zielerreichung nicht immer eindeutig bestimmen. Oft fehlen hier brauchbare Vergleichsmaßstäbe. Die Koordination der verschiedenen Organisationssteile erfolgt in erster Linie durch gegenseitige Abstimmung; also - wie der Name schon sagt - *ad hoc*.

Einen zusammenfassenden Überblick über typische Merkmale der verschiedenen Strukturtypen gibt die folgende Übersicht.

	<b>Einfach- struktur</b>	<b>Maschinen- bürokratie</b>	<b>Professions- bürokratie</b>	<b>Sparten- struktur</b>	<b>Adhokratie</b>
<b>Vorrangiger Koordinationsmechanismus</b>	Persönliche Weisung	Standard. der Arbeitsprozesse	Standard. der Qualifikationen	Standard. der Arbeitsprodukte	Gegenseitige Abstimmung
<b>Wichtigster Organisationsbereich</b>	Strategische Spitze	Technostruktur	Betrieblicher Kern	Mittlere Linie	Hilfseinheiten
<b>Gestaltungsparameter:</b>					
Aufgabenspezialisierung	kaum	<b>viel (horizontal und vertikal)</b>	<b>viel (horizontal)</b>	mittel (horizontal und vertikal)	<b>viel (horizontal)</b>
Ausbildung und Indoktrination	kaum	kaum	<b>viel</b>	mittel	viel
Verhaltensformalisierung	kaum ( <b>organisch</b> )	<b>viel (bürokratisch)</b>	kaum ( <b>bürokratisch</b> )	viel (bürokratisch)	kaum ( <b>organisch</b> )
Gruppierung	gewöhnlich funktional	<b>gewöhnlich funktional</b>	funktional und marktorientiert	<b>marktorientiert</b>	<b>funktional und marktorientiert</b>
Größe der Einheiten	groß	groß unten, sonst klein	groß unten, sonst klein	groß (an der Spitze)	<b>überall klein</b>
Planungs- und Kontrollsystem	kaum	Aktionsplanung	kaum	<b>viel Leistungskontrolle</b>	eingeschränkte Leistungskontrolle
Kontaktinstrumente	wenig	wenig	in Administration	wenig	<b>überall und viel</b>
Dezentralisation	Zentralisation	<b>eingeschränkte horizontale Dezentralisation</b>	<b>horizontale und vertikale Dezentralisation</b>	<b>eingeschränkte vertikale Dezentralisation</b>	<b>selektive Dezentralisation</b>
<b>Situative Faktoren</b>					
Alter und Größe	typisch jung und klein	typisch alt und groß	unterschiedlich	typisch alt und sehr groß	typisch jung
Technisches System	einfach, nicht-regulativ	regulativ, aber nicht automatisiert, unkompliziert	nicht-regulativ, unkompliziert	aufteilbar, sonst typisch wie Maschinenbürokratie	sehr kompliziert, häufig automatisiert
Umwelt	einfach und dynamisch, manchmal feindselig	einfach und stabil	komplex und stabil	relativ einfach und stabil; diversifizierte Märkte	komplex und dynamisch
Macht	Kontrolle durch Spitzenführungskraft; häufig Unternehmer und Eigentümer in einer Person; nicht zeitgemäß	Kontrolle durch Technostruktur und externe Kontrollen; nicht zeitgemäß	Kontrolle durch professionellen betrieblichen Kern; zeitgemäß	Kontrolle durch Mittlere Linie; zeitgemäß	Kontrolle durch Experten; sehr zeitgemäß
Die wesentlichen Gestaltungsparameter sind durch Fettdruck hervorgehoben.					

Abb. 4: Die Typologie von Mintzberg (MINTZBERG 1992, S. 370/371).

Zur Veranschaulichung des organisationalen Geschehens lassen sich - je nach Betrachtungsschwerpunkt - verschiedene Funktionsabläufe über das organisationale „Grundgerüst“ legen (vgl. Abbildung 5). Bild a) zeigt den Verlauf der formalen Weisungsbefugnisse in Organisationen. Diese Darstellung der formalen Hierarchiebeziehungen findet sich typischerweise in den schriftlich fixierten Organigrammen, die in vielen Unternehmen zur Beschreibung der „Organisationsstruktur“ verwendet werden. Diese Form der Darstellung ist jedoch in mehrfacher Hinsicht unzureichend. Zum einen bleiben aufgrund der Orientierung an formalen Aspekten viele (möglicherweise sogar bedeutsamere) Macht- und Informationsbeziehungen unberücksichtigt. Zum anderen gibt es in Organisationen immer auch eine Vielzahl anderer Abläufe, für die die existierende Hierarchie höchstens untergeordnete Bedeutung hat. So gibt Bild b) Aufschluß über den Verlauf der standardisierten Prozesse im Unternehmen. Typische Beispiele sind hier der Produktionsprozeß oder auch die vorgesehenen Kontroll- und Informationsfunktionen der verschiedenen Organisationsteile. Die Unberechenbarkeit der innerhalb der Organisationen existierenden informellen Kommunikationsbeziehungen wird in Bild d) angedeutet. Während die Darstellung der geregelten Abläufe noch eine Ausrichtung am ursprünglichen hierarchischen Ordnungsmuster erkennen ließ, wird hier deutlich, daß sich oftmals bestimmte Kommunikationsbeziehungen - und daraus resultierend auch Machtbeziehungen - herausbilden, die sich nicht an den formal vorgegebenen Strukturen orientieren. Bild e) schließlich enthält eine schematische Beschreibung eines strategischen Entscheidungsprozesses. Dieser wird durch den operativen Kern des Unternehmens in Gang gesetzt (z.B. eine neue Produktidee), an die Unternehmensspitze weitergeleitet, in den verschiedenen Teilbereichen ausgearbeitet und schließlich wiederum im operativen Kern eingeführt und umgesetzt.



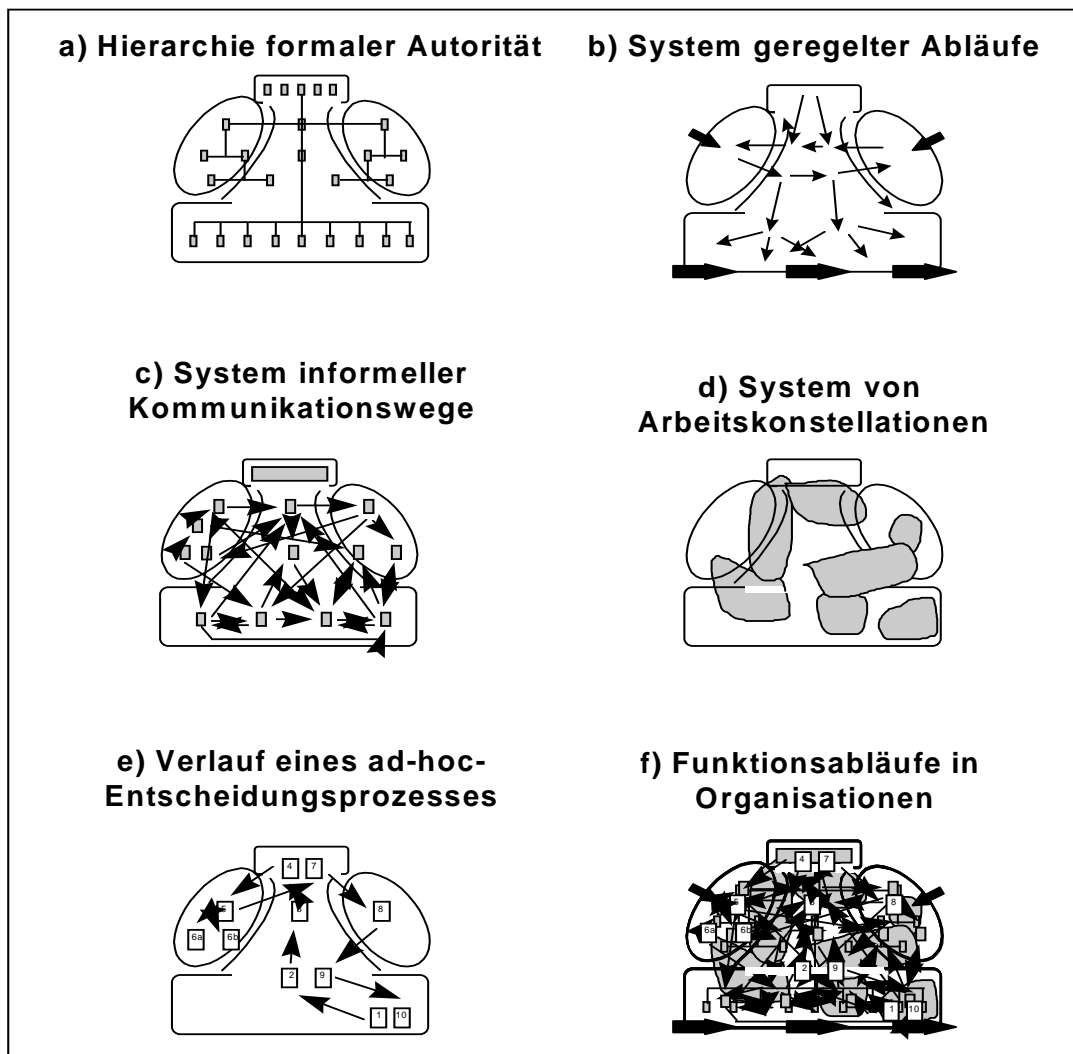


Abb. 5: Funktionsabläufe in Organisationen (Mintzberg 1992, S. 38 u. 41)

Bei den oben beschriebenen Funktionsabläufen handelt es sich jeweils um stark vereinfachte Darstellungen der realen Prozesse. Legt man die verschiedenen Abläufe übereinander - was angesichts der Tatsache, daß sie ja tatsächlich auch simultan vonstatten gehen, nicht unrealistisch ist, läßt sich die Komplexität des organisationalen Geschehens zumindest teilweise erahnen (vgl. Bild f).

Abbildung 5 verdeutlicht zudem den engen Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und den zu betrachtenden Funktionsabläufen. Die Ausgestaltung der Organisationsstruktur beeinflusst den Ablauf der organisationalen Prozesse. Allerdings sind für die verschiedenen Funktionsabläufe z.T. sehr unterschiedliche Dimensionen der Organisationsstruktur von Bedeutung. Während sich z.B. die

geregelten Abläufe im Unternehmen noch relativ angemessen mit Hilfe der klassischen „formalen“ Strukturdimensionen skizzieren lassen, greift eine Beschränkung auf diese Dimensionen bei der Analyse der Kommunikations- und Machtbeziehungen oder auch bei der Untersuchung von Entscheidungsprozessen i.d.R. zu kurz. Die Auswahl der relevanten Strukturdimensionen muß sich also an den jeweiligen organisationalen Prozessen orientieren, die untersucht werden sollen.

### III.2 Organisationstyp und Entscheidungsprozeß

Inwiefern unterscheiden sich nun die verschiedenen Strukturtypen von MINTZBERG hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Ablauf organisationaler Entscheidungsprozesse?

Mit dieser speziellen Fragestellung hat sich der amerikanische Organisationsforscher James W. FREDRICKSON auseinandergesetzt.<sup>29</sup> Er untersucht den Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und strategischer Entscheidungsfindung zunächst anhand dreier zentraler Strukturdimensionen: Der Grad der *Zentralisierung* bezieht sich auf das Ausmaß, in dem sich die Entscheidungsgewalt in den Händen einiger weniger Top-Führungskräfte konzentriert oder auch auf nachgelagerte Hierarchieebenen übertragen wird. Der *Regulierungsgrad* gibt Aufschluß darüber, ob bzw. inwiefern die organisationalen Prozesse festgelegten und verbindlichen Regeln unterworfen sind. Die *Komplexität* der Organisationsstruktur ist abhängig von der Zahl existierender Untereinheiten in vertikaler (Hierarchiestufen), horizontaler (Abteilungen, Bereiche) und räumlicher/ geographischer Hinsicht.<sup>30</sup>

Zur Charakterisierung der strategischen Entscheidungsprozesse verwendet FREDRICKSON sechs Merkmale, die in den entsprechenden theoretischen und empirischen Vorarbeiten zur strategischen Entscheidungsfindung immer wieder als zentral herausgestellt werden:<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Fredrickson 1986.

<sup>30</sup> Diese Strukturdimension wird in der Literatur auch als *Differenzierung* bzw. bei aufgaben- oder produktbezogener Aufteilung als *Spezialisierung* bezeichnet. Vgl. z.B. Kieser/Kubicek 1992, S. 73 ff.

<sup>31</sup> Vgl. beispielsweise die vielbeachteten Aufsätze von Mintzberg 1973, Mintzberg/Raisinghani/Théorêt 1976 oder auch Lindblom 1959.

- (1) *Die Initiierung des Entscheidungsprozesses.* Welche Akteure bzw. welche Teile/Ebenen der Organisation verfügen über die Möglichkeit, strategisch relevante Sachverhalte zum Gegenstand organisationaler Entscheidungsgelegenheiten zu machen? Ist eine wahrgenommene Bedrohung oder die proaktive Suche nach sich bietenden Chancen der Auslöser des strategischen Entscheidungsprozesses?
- (2) *Die Bedeutung von Zielen.* Verfolgen die Entscheidungsträger eher individuelle oder organisationale Zielsetzungen? Wird eher eine kurzfristige „Zustandsverbesserung“ oder eine langfristige Zielerreichung angestrebt?
- (3) *Die Ziel-Mittel-Beziehung.* Dienen die eingesetzten Mittel tatsächlich der Erreichung bestimmter Ziele oder nehmen sie im Laufe des Entscheidungsprozesses selbst den Charakter von Zielen an? Passen sich die verfolgten Ziele an sich verändernde Möglichkeiten des Mitteleinsatzes an?
- (4) *Das Zustandekommen strategischer Maßnahmen.* Sind die durchgeführten strategischen Maßnahmen eher das Ergebnis „rationaler“ Wahlhandlungen, standardisierter Verfahren oder politischer Aushandlungsprozesse? Handelt es sich bei diesen Maßnahmen um kleine schrittweise „Strategieanpassungen“ oder um einschneidende Veränderungen der bisher verfolgten Unternehmensstrategie?
- (5) *Beschränkungen des Entscheidungsprozesses.* Wo liegen die wesentlichen Ursachen für eventuelle Störungen und/oder Beschränkungen, die einer rationalen Problemlösung entgegenstehen?
- (6) *Integrationsgrad der Entscheidung.* Inwieweit ist das Ergebnis des betrachteten Entscheidungsprozesses in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert?

Bezüglich des Einflusses der drei von ihm betrachteten Strukturdimensionen auf die oben genannten Merkmale strategischer Entscheidungsprozesse entwickelt FREDRICKSON eine Reihe von Hypothesen (vgl. Abb.).

	<b>Zentralisierung</b>	<b>Regulierung</b>	<b>Komplexität</b>
	Je höher der <u>Zentralisierungsgrad</u> der Organisationsstruktur, desto höher die Wahrscheinlichkeit, daß	Je höher der <u>Regulierungsgrad</u> der Organisationsstruktur, desto höher die Wahrscheinlichkeit, daß	Je <u>komplexer</u> die Organisationsstruktur, desto höher die Wahrscheinlichkeit, daß
<b>Initiierung</b>	... strategische Entscheidungsprozesse nur von den Mitgliedern der Führungsspitze initiiert werden, und daß diese Initiierung das Ergebnis einer proaktiven Suche nach zukünftigen Chancen darstellt.	... strategische Entscheidungsprozesse nur durch solche Problemsituationen ausgelöst werden, die sich durch die bestehenden formalen Systeme abbilden lassen.	... die Organisationsmitglieder aufgrund ihrer bereichsspezifischen Interessen und Wahrnehmungen bestimmte Umweltveränderungen nicht als strategisch relevant erkennen.
<b>Bedeutung von Zielen Ziel-Mittel-Beziehung</b>	... strategische Entscheidungsprozesse sich an der Erreichung langfristiger Ziele ausrichten und diese auch dann weiter verfolgt werden, wenn sich das Spektrum der einsetzbaren Mittel verändert.	... Entscheidungen getroffen werden, mit dem Ziel, kurzfristig konkrete Zustandsverbesserungen herbeizuführen, und die ursprünglich zur Zielerreichung eingesetzten Mittel/ Maßnahmen selbst den Charakter von Zielen annehmen.	... die Entscheidungsfindung durch eine Vielzahl individueller und bereichsspezifischer Beschränkungen/Interessen beeinträchtigt wird und sich somit immer weniger an den Zielen der Gesamtorganisation orientiert.
<b>Zustandekommen von strategischen Maßnahmen</b>	... strategische Maßnahmen das Ergebnis (beschränkt) rationaler Wahlhandlungen darstellen.  ... Maßnahmen ergriffen werden, die auf eine einschneidende Veränderung der Unternehmensstrategie abzielen.	... strategische Maßnahmen das Ergebnis standardisierter Prozesse innerhalb der Organisation darstellen.  ... die ergriffenen Maßnahmen lediglich zu inkrementalen Veränderungen der Unternehmensstrategie führen.	... strategische Maßnahmen das Ergebnis politischer Aushandlungsprozesse in der Organisation darstellen.  ... die ergriffenen Maßnahmen lediglich zu inkrementalen Veränderungen der Unternehmensstrategie führen.
<b>Beschränkungen des Entscheidungsprozesses Integrationsgrad der Entscheidung</b>	... die kognitiven Beschränkungen des Top-Managements die Hauptursache eventueller Störungen des Entscheidungsprozesses darstellen.  ... sich die getroffenen Entscheidungen weitgehend in die Gesamtstrategie des Unternehmens integrieren lassen.	... eine mangelnde Leistungsfähigkeit der organisationalen Standardprozesse in bezug auf die Formulierung konkreter Ergebnisse/ Empfehlungen die Hauptursache eventueller Störungen des Entscheidungsprozesses darstellen.  ... der Grad der Integration der getroffenen Entscheidungen in die Gesamtstrategie nur ein mittleres Niveau erreicht.	... individuelle Präferenzen und Wahrnehmungsbeschränkungen der Organisationsmitglieder die Hauptursache eventueller Störungen des Entscheidungsprozesses darstellen.  ... sich die getroffenen Entscheidungen nur in seltenen Fällen bzw. nur in geringem Ausmaß in die Gesamtstrategie des Unternehmens integrieren lassen.

Abb. 6: Auswirkungen der Strukturdimensionen auf Charakteristika des Entscheidungsprozesses (FREDRICKSON 1986).

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, daß jede der betrachteten Strukturdimensionen die organisationalen Entscheidungsprozesse sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht beeinflußt. Ein hoher Zentralisierungsgrad erleichtert zwar - aufgrund der kleinen Zahl verantwortlicher Entscheidungsträger aus der Unternehmensspitze - den Beschluß einschneidender Veränderungen sowie die Berücksichtigung übergeordneter strategischer Zielsetzungen. Andererseits finden hier wichtige „Sensoren“ der Problemwahrnehmung auf nachgelagerten Hierarchieebenen oftmals zu spät Gehör. Die für eine ausgeprägte Regulierung charakteristische Verwendung standardisierter Prozesse und Instrumente bei der Wahrnehmung und Bearbeitung von Entscheidungsproblemen birgt z.B. die Gefahr in sich, daß wichtige Chancen und Risiken „übersehen“ werden, da sie sich einer Erfassung durch die eingesetzten Standards entziehen. Gleichzeitig ist eine stark formalisierte Vorgehensweise aber für eine Vielzahl von Entscheidungsgegenständen (nämlich die, die sich durch die Standardprozesse/-instrumente gut erfassen und bearbeiten lassen) sehr vorteilhaft. Sie ist durchsichtig, nachvollziehbar und schnell und vermeidet so aufwendige, arbeits- und zeitintensive Analyse- oder Verhandlungsprozesse. Auch die Komplexität der Organisationsstruktur besitzt Vorteile (z.B. die Nutzung von Spezialisten- bzw. Expertenwissen) und Nachteile. Zu nennen sind hier insbesondere Bereichsegoismen und „Abteilungsblindheit“.

Die Wahl einer Organisationsstruktur stellt den Organisationsgestalter vor ein „Dilemma“. Dieses läßt sich nicht allgemeingültig auflösen, sondern muß immer vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation angegangen werden.<sup>32</sup>

Aufbauend auf der isolierten Betrachtung einzelner Strukturdimensionen versucht FREDRICKSON, eine Verknüpfung zwischen den Charakteristika des Entscheidungsprozesses und den verschiedenen Strukturtypen von MINTZBERG herzustellen. Zu diesem Zweck beschränkt er seine Betrachtungen auf die drei Grundtypen

---

<sup>32</sup> Vor- und Nachteile einer Organisationsstruktur führen zu dem klassischen „Organisationalen Dilemma“, daß Wilson 1966 beschreibt: Um kreative und angemessene Lösungen zu entwickeln, empfiehlt sich eine „lockere“ und „offene“ Struktur, um die gefundenen Lösungen durchzusetzen dagegen eine „straffe“ und „rigide“ Struktur.

Einfachstruktur, Maschinenbürokratie und Professionsbürokratie. Zentrale Grundannahme ist dabei, daß jeder dieser Organisationstypen von der extremen Ausprägung einer der o. a. Strukturdimensionen dominiert wird.

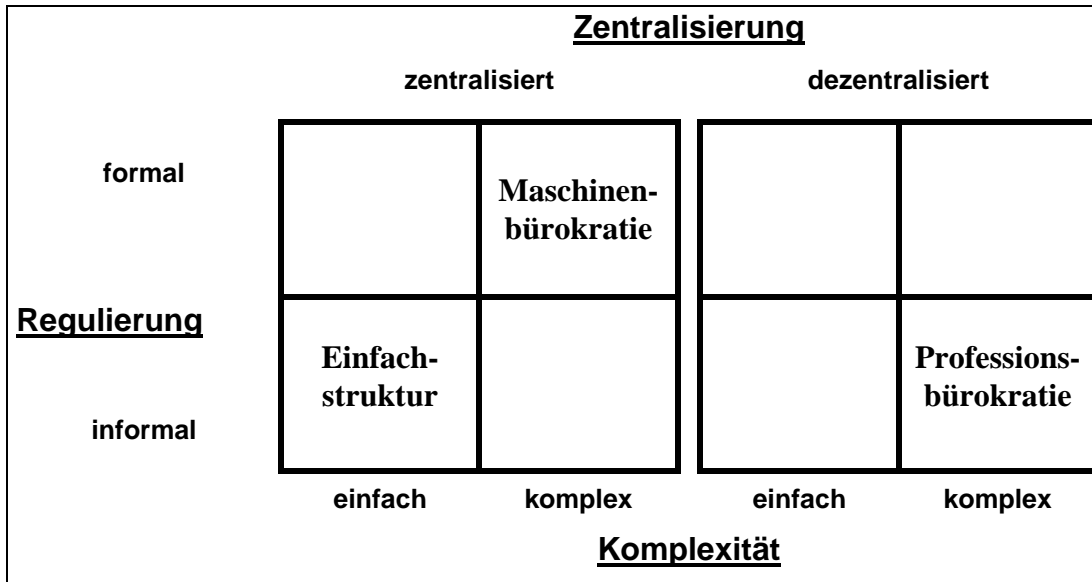


Abb. 7: Strukturtypen und dominante Strukturdimensionen (FREDRICKSON 1986)

### ***Zentralisierung und Einfachstruktur***

Die Einfachstruktur ist durch ein hohes Ausmaß an Zentralisierung gekennzeichnet. Alle wichtigen Entscheidungen werden in diesem Organisationstyp vom Unternehmensgründer bzw. einer kleinen Führungsgruppe getroffen. Dieser Führungsspitze bleibt es vorbehalten, Veränderungen in der Unternehmensumwelt als strategisch relevante Risiken bzw. Chancen zu definieren und entsprechende Entscheidungsprozesse zu initiieren. Die verfolgten Ziele sind eher langfristiger Natur und lassen sich oftmals auf die „Vision“ der Gründer zurückführen. Da sich der/die Entscheider in der Einfachstruktur weder an formalen Vorgaben noch an den Interessen und Bedürfnissen von anderen mächtigen Koalitionen innerhalb der Unternehmung orientieren müssen, sind hier die Voraussetzungen für umwälzende strategische Veränderungen als Ergebnis des Entscheidungsprozesses ausgesprochen günstig.

Die Stärke der Einfachstruktur ist aber zugleich auch ihre Schwäche. Hat die Führungsspitze bei der Initiierung und Durchführung strategischer Entscheidungsprozesse aufgrund ihrer ausgeprägten Machtposition einerseits die Möglichkeit, sehr schnell und konsequent vorzugehen, so hängt andererseits die Qualität der

Entscheidungen und somit auch der mittel- bis langfristige Erfolg des Unternehmens in starkem Maße von den Fähigkeiten und Kenntnissen eben dieser kleinen Gruppe ab. Aus diesem Grunde dürfte die Einfachstruktur vor allem in einfachen (im Sinne von wenig komplexen) aber dynamischen Umwelten geeignet sein. Je einfacher die organisationale Umwelt, desto eher ist auch eine kleine Gruppe von Entscheidern in der Lage, trotz ihrer beschränkten Informationsverarbeitungskapazität zu angemessenen Problemdefinitionen zu gelangen. Der weitgehende Verzicht auf den Einsatz formaler Planungssysteme beschleunigt den Ablauf von Entscheidungsprozessen. In einer dynamischen Umwelt, kann - so FREDRICKSON - die Situationsanalyse durch langwierige Standardverfahren nachteilig sein, denn sie benötigt Zeit, die oft nicht zur Verfügung steht.

### ***Regulierung und Maschinenbürokratie***

Das hervorstechende Merkmal einer Maschinenbürokratie ist das hohe Ausmaß an Standardisierung und Regelgebundenheit des organisationalen Geschehens. Die dominierende Strukturdimension ist hier die Regulierung.

Auslöser strategischer Entscheidungsprozesse sind in erster Linie Berichte über unerwünschte Veränderungen. Formale Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme überwachen die „kritischen“ Variablen des Unternehmensgeschehens. Sie sollen Fehlentwicklungen kenntlich machen und Korrekturen veranlassen. Die starke Orientierung an standardisierten Prozessen verführt allerdings nicht selten dazu, lediglich „systemimmanent“ zu denken. „Operationalem“ wird der Vorrang vor „Qualitativem“ gegeben, d.h. strategische Maßnahmen werden i.d.R. mit dem Ziel ergriffen, konkrete, eher inkrementale Korrekturen in bezug auf die festgestellten Abweichungen durchzuführen. Eine Ausrichtung der Entscheidungsprozesse an langfristigen, übergeordneten und oftmals eher vage formulierten Zielsetzungen, die auch eine Integration einzelner strategischer Entscheidungen in die Gesamtstrategie erleichtert, ist unter diesen strukturellen Voraussetzungen eher schwierig.

Die Einhaltung bestimmter Regeln und Vorgehensweisen wird häufig zum Selbstzweck. Bürokratien werden oft als Organisationen bezeichnet, in denen Mit-

tel genauso wichtig sind wie Ziele, bzw. in denen der Unterschied zwischen Zielen und Mitteln oft verschwindet.

Die Qualität der strategischen Entscheidungsprozesse in der Maschinenbürokratie wird wesentlich durch die Leistungsfähigkeit der formalen Planungs- und Informationssysteme determiniert. Günstige Rahmenbedingungen für diesen Organisationstyp bietet daher eine stabile und einfache Unternehmensumwelt, die sich mit Hilfe weniger kritischer Variablen beschreiben und analysieren läßt.

### ***Komplexität und Professionsbürokratie***

Aufgrund des hohen Ausmaßes an erforderlichem Spezialwissen ist die Professionsbürokratie durch eine starke horizontale Komplexität gekennzeichnet: Die anspruchsvollen Teilaufgaben werden in zahlreichen Subeinheiten (Abteilungen oder auch Projektteams) von den jeweiligen Experten bewältigt. Typische Beispiele für eine derartige Organisationsform sind Universitäten, Krankenhäuser oder auch Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt. Die organisationalen Abläufe in Professionsbürokratien sind i.d.R. in hohem Maße standardisiert. Die Einhaltung der entsprechenden Standards läßt sich hier jedoch in erster Linie auf die im Rahmen der Ausbildung erworbenen Qualifikationen der Spezialisten zurückführen und weniger auf entsprechende formale Regelungen durch die Organisation (Koordination durch *Standardisierung der Qualifikationen* statt, wie z.B. in der Maschinenbürokratie, durch *Standardisierung der Arbeitsprozesse*).<sup>33</sup>

Der hohe Spezialisierungsgrad dieses Organisationstyps wirkt einer einheitlichen strategischen Ausrichtung der Akteure entgegen. Es ist denkbar, daß aufgrund der eingeschränkten Sicht hochspezialisierter Experten bestimmte strategisch relevante Sachverhalte nicht als solche erkannt werden. Eine entsprechende Initiierung strategischer Entscheidungsprozesse bleibt in diesem Falle aus.

Sowohl die Vorstellungen über strategische Ziele, als auch über die zu ihrer Erreichung einzusetzenden Mittel unterscheiden sich oftmals von Unternehmensbereich zu Unternehmensbereich. Professionsbürokratien sind daher häufig in hohem Maße „politisierte“ Organisationen, deren Entscheidungen/Festlegungen viel-

---

<sup>33</sup> Vgl. die Beschreibung der Koordinationsmechanismen nach Mintzberg im vorherigen Abschnitt.



fach das Ergebnis langwieriger Aushandlungsprozesse darstellen. Die eigentliche *Unternehmensstrategie* - im Sinne einer übergeordneten verbindlichen Leitlinie des Verhaltens aller Teilbereiche der Organisation - verliert hier spürbar an Bedeutung.

Erfolgreich operieren Professionsbürokratien vor allem in komplexen, aber stabilen Umwelten. Zum einen begegnen sie der herrschenden *Umwelt*komplexität mit einer entsprechenden *Eigen*komplexität. Die unübersichtliche Vielzahl relevanter Aspekte aus der Unternehmensumwelt wird aufgegliedert und unterschiedlich spezialisierten Unternehmensbereichen zur Bearbeitung zugeordnet. Auf diese Weise reduzieren Professionsbürokratien zumindest teilweise die Gefahr, daß die vielfältigen und in einigen Fällen widersprüchlichen Anforderungen der Unternehmensumwelt zu einer Überforderung einzelner Akteure führen. Zum anderen erleichtert ein eher stabiles Umfeld den erfolgreichen Einsatz des für die Professionsbürokratie charakteristischen Koordinationsmechanismus 'Standardisierung der Qualifikationen'.<sup>34</sup> Diese Qualifikationen werden zu einem großen Teil bereits während der Ausbildung (z.B. im Studium) erworben. Je schneller sich das anwendungsbezogene Wissen der Spezialisten wandelt oder erweitert, desto schwieriger wird a) die Koordination zwischen Experten, die ihre Ausbildung zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchlaufen haben und b) die Sicherung eines aktuellen Wissensstandards durch teure Weiterbildungsmaßnahmen.

Der Versuch, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Strukturtypen und dem Ablauf von Entscheidungsprozessen aufzuzeigen, ist sinnvoll. Auf diese Weise wird die bei einer sukzessiven Betrachtung der Wirkungsweise einzelner Strukturdimensionen häufig zu beobachtende „Zerstückelung“ der Untersuchungsergebnisse vermieden. Der Organisationstypologie von MINTZBERG liegt die Annahme zugrunde, daß die „klassischen“ Strukturdimensionen in der Realität nicht völlig unabhängig voneinander sind. Vielmehr läßt sich eine begrenzte Zahl von Ausprägungskombinationen festmachen, denen ein Großteil der real existierenden Organisationen zugeordnet werden kann. Zu den Ausführungen FREDRICKSONS ist kritisch anzumerken, daß sie der Möglichkeit einer „ganzheitlicheren“ Betrachtung

---

<sup>34</sup> Vgl. Abschnitt III.1 des vorliegenden Beitrags.

des Zusammenhangs zwischen Struktur und Entscheidung nur bedingt gerecht werden. Zwar werden erfreulich konkrete Aussagen zu den Auswirkungen wichtiger Dimensionen der (formalen) Organisationsstruktur auf die organisationale Entscheidungsfindung formuliert (vgl. die Hypothesen in der Abbildung). Die Typisierung, die FREDRICKSON hier vornimmt, ist jedoch zu einfach. So geraten viele seiner Aussagen letztlich doch wieder zu Hypothesen über die Wirkung einzelner Strukturdimensionen und werden damit seinem Anspruch nicht gerecht, Aussagen über Organisationstypen zu entwickeln. Kritisch zu vermerken ist schließlich, daß die Hypothesen, die FREDRICKSON formuliert, nur „intuitiv“ begründet werden. Die Mechanismen, die dafür verantwortlich sind, daß sich die beschriebenen Zusammenhänge einstellen, werden nur undeutlich bzw. unzureichend beschrieben.

#### **IV. Die Entscheidungsfindung in mittelständischen Unternehmen**

Welche Bedeutung besitzt die Organisationsstruktur für das Verhalten eines mittelständischen Unternehmens? Sicherlich wird man nicht behaupten können, daß die Organisationsstruktur das Verhalten eines Unternehmens vollständig festlegt. Andererseits sollte man den Einfluß von Organisationsstrukturen nicht unterschätzen. Organisationsstrukturen „definieren“ in gewissem Sinne das Handlungsfeld, in dem sich die organisationalen Akteure bewegen, sie lassen bestimmte Verhaltensweisen zu und schließen andere Verhaltensweisen aus. Organisationsstrukturen legen aber nicht nur bestimmte Verhaltensweisen nahe, und sie schließen nicht nur bestimmte Verhaltensweisen aus, sie selektieren, ordnen und verteilen auch Informationen, Ideen, Menschen, Lösungsvorschläge, Handlungen usw. Ein wesentliches Merkmal von Organisationen ist beispielsweise der Grad der Entscheidungscentralisation. Es dürfte unmittelbar einleuchten, daß eine strikt zentrale Entscheidungsfindung eine andere „Ordnung“ impliziert als eine dezentrale Entscheidungsfindung. Wenn ein Unternehmer alle Entscheidungen allein trifft, dann ist er häufig „überlastet“, wodurch leicht wichtige Informationen „übersehen“ werden. In zentralen Strukturen haben nur ausgewählte Personen Zugang zum Entscheidungszenrum. Damit sinkt aber auch die Chance, daß bei der Entscheidungsfindung eine große Vielfalt von Ideen, Anschauungen und Kenntnissen berücksichtigt wird. Man kann allgemein sagen, daß Organisationsstrukturen das

Verhalten in eine bestimmte Richtung lenken. Im Falle zentralisierter Strukturen ist beispielsweise damit zu rechnen, daß Entscheidungen primär von den Interessen der Entscheider geprägt sein werden. Allerdings legen Strukturen – wie erwähnt – das Verhalten nicht vollständig fest. In einer Entscheidungssituation sind immer viele Kräfte präsent. Welcher Einfluß Organisationsstrukturen zukommt, hängt u.a. davon ab, welchen Widerstand man den von ihnen ausgehenden Kräften entgensetzt. So kann man beispielsweise in zentralisierten Strukturen versuchen, die informationsbeschränkenden Einflüsse der Zentralisierung durch ein funktions-tüchtiges Informationssystem auszugleichen.

Zusammengefaßt: die Logik der Beziehung zwischen Organisationsstruktur und Entscheidungsfindung ist nicht deterministischer Natur. Dennoch haben Organisationsstrukturen einen erheblichen Einfluß auf das Organisationsgeschehen, weil sie in vielfältiger Weise „Voraussetzungen“ für das konkrete Verhalten schaffen. Um die Kraft organisationaler Strukturen abzuschätzen, empfiehlt sich die Vorstellung, man ließe ihnen unbeschränkten Raum. In unserem Beispiel mit dem Unternehmer, der versucht, sämtliche Entscheidungen, die in seinem Unternehmen anfallen, alleine zu treffen, zeigt diese Überlegung sehr drastisch die Grenzen des Machbaren: eine völlige Entscheidungscentralisierung führte sehr rasch zur völligen Handlungsunfähigkeit des Unternehmens. Das Beispiel illustriert auch eine weitere Eigenschaft der Beziehungen zwischen Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozessen. Organisationsstrukturen haben zwar keinen deterministischen Einfluß auf das Entscheidungsverhalten, gleichwohl sollte man ihnen einen kausalen Einfluß nicht absprechen. Organisationsstrukturen gehören damit zu einem Typus von Einflußgrößen, den man in vielen Bereichen der Sozialwissenschaft findet. Sie lenken und begrenzen das Verhalten, sie legen es aber nicht endgültig fest.<sup>35</sup> Um nur ein Beispiel zu nennen: Mit steigendem Handlungsdruck steigt die Gefahr, Fehler zu machen. Üblicherweise symbolisiert man eine derartige Beziehung mit einem Pfeil, der die Kausalrichtung angibt:

---

<sup>35</sup> Mittelknappheit führt nicht unbedingt zu einer Liquiditätslücke, erhöht aber deren Wahrscheinlichkeit; eine hohe Fremdkapitalquote verschärft den Druck auf Rechenschaftslegung (aber erzwingt sie nicht); intelligente Menschen entwickeln nicht immer gute Problemlösungen, aber häufiger als weniger intelligente Menschen; in der Wüste gibt es seltener Überschwemmungen als am Meer usw.

Handlungsdruck  $\longrightarrow$  Fehlentscheidungen

Erhöhter Handlungsdruck führt aber nicht immer zu falschen Entscheidungen, durch eine Verstärkung des Handlungsdrucks wächst „lediglich“ die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen. Die Symbolisierung dieser Beziehung durch einen „strikten“ Pfeil weckt leicht Vorstellungen über einen unausweichlichen Determinismus. Das Symbol eines „gebrochenen“ Pfeils kommt der Natur dieser Beziehung näher.

Handlungsdruck  $\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$  Fehlentscheidungen

Wir werden dieser Symbolik allerdings nicht folgen, sondern das Pfeilsymbol wie üblich benutzen, also auch wenn damit keine deterministische Beziehung gemeint ist.<sup>36</sup>

#### IV.1 Argumentationsstruktur

Welchen Einfluß hat die Organisationsstruktur eines mittelständischen Unternehmens auf die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung? Die Abbildung zeigt die Argumentationsstruktur, die wir den folgenden Überlegungen zugrunde legen.

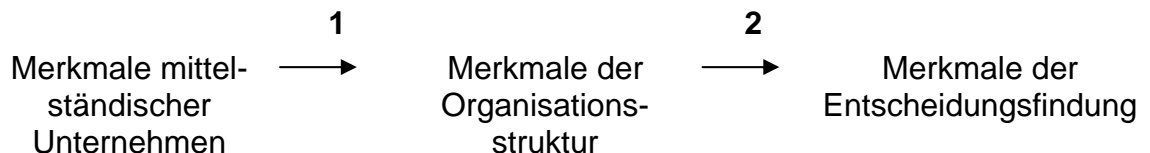
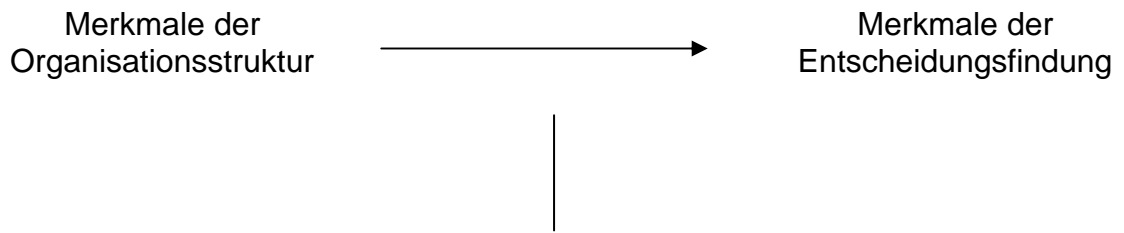


Abb. 8: Die Bedeutung der Organisationsstruktur für die Entscheidungsfindung

Wie man sieht, geht es uns primär um allgemeine Auswirkungen der Organisationsstruktur auf die Entscheidungsfindung und nicht etwa darum, welche Wirkungen bestimmte Organisationsstrukturen in mittelständischen Unternehmen entfalten. Ein Beispiel für den letztgenannten (von uns nicht näher betrachteten) Zusammenhang ist die Frage, ob Stäbe in mittelständischen Unternehmen andere Aufgaben übernehmen als in größeren Unternehmen. Graphisch läßt sich diese Frage wie folgt veranschaulichen:

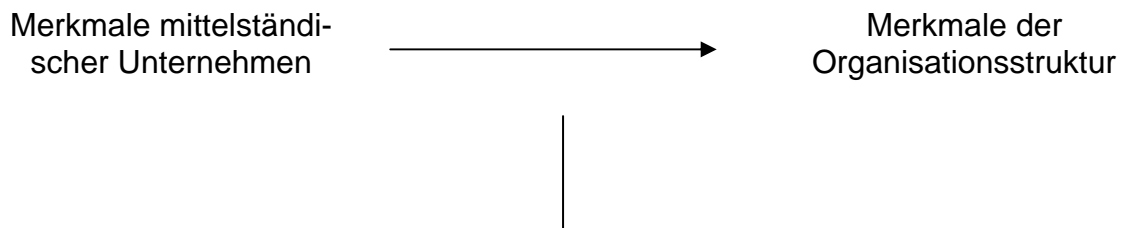
<sup>36</sup> Im übrigen gibt das Pfeilsymbol natürlich lediglich die Richtung des Zusammenhangs an. Die genaue Form der Beziehung (die Enge, die Verlaufsform, die statistische Natur der Beziehung) wäre im Einzelfall immer noch zu klären.



### Merkmale mittelständischer Unternehmen

Abb. 9: Die Bedeutung der Organisationsstruktur für die Entscheidungsfindung in mittelständischen Unternehmen

In unserer Betrachtung kommt das mittelständische Element in anderer Weise ins Spiel, nämlich als Determinante von Organisationsstrukturen. Wir betrachten Organisationsstrukturen, die als typisch mittelständische Organisationsstrukturen gelten können. Wir untersuchen allerdings nicht näher, *warum* diese Strukturen häufiger in mittelständischen als in größeren Unternehmen vorzufinden sind. Um diese Frage beantworten zu können, müßten wir auf Mechanismen eingehen, die dafür verantwortlich sind, daß sich diese Strukturen herausbilden (vgl. Abbildung). Hierauf wollen wir allerdings nicht eingehen, sondern nur die zweite Hälfte der angegebenen Beziehungen untersuchen.



### Wirkungsmechanismus

Abb. 10: Die Erklärung für die Entstehung von Organisationsstrukturen

Allerdings wollen wir – wie bereits gesagt – nur solche Organisationsstrukturen betrachten, die für mittelständische Unternehmen „typisch“ sind. Unsere Frage richtet sich auf die *Erklärung* der Strukturwirkungen. Untersucht werden soll also, wie sich bestimmte Strukturen auf ausgewählte Aspekte des Entscheidungsverhaltens auswirken und *warum* sie dies tun. Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir die Wirkungsmechanismen angeben, die für den Zusammenhang zwischen den Strukturen und dem Entscheidungsverhalten verantwortlich sind (vgl. Abbildung).

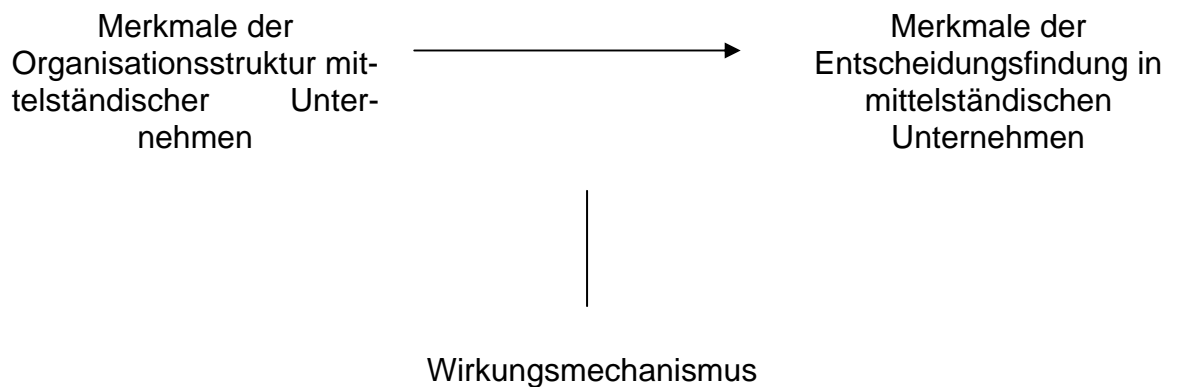


Abb. 11: Die Erklärung für die Wirksamkeit von Organisationsstrukturen

Bevor wir inhaltlich auf die in der Abbildung angegebenen Zusammenhänge eingehen, sei darauf hingewiesen, daß wir stets nur ausgewählte *Merkmale* bzw. genauer: *Dimensionen* der Organisationsstruktur betrachten.<sup>37</sup> Organisationsstrukturen sind mehrdimensionale Phänomene. Eine konkrete Organisation kann z.B. gekennzeichnet sein durch

- eine ausgeprägte Entscheidungscentralisation,
- einen geringen Formalisierungs- und
- einen hohen Spezialisierungsgrad.

Eine andere Organisation kann dagegen bei gleichem Zentralisierungsgrad eine hohe Formalisierung und einen geringen Spezialisierungsgrad aufweisen. Wie oben beschrieben, gibt es Kräfte, die auf die Herausbildung von „Organisationstypen“ hinwirken. Organisationstypen sind durch eine bestimmte Kombination von Dimensionsausprägungen gekennzeichnet. Diese Kombination kommt nicht zufällig zustande, sondern folgt einer „gesamthafter“ Logik. So ist eine Bürokratie beispielsweise durch eine starke Formalisierung, den Einsatz von Verfahrensvorschriften und Kontrollinstrumenten gekennzeichnet. Dem „Wesen“ einer Bürokratie widerspräche es daher, wenn sich beispielsweise die Leitung der bürokratischen Organisation ständig über die gegebenen Regeln hinwegsetzte und gewisserma-

<sup>37</sup> „Merkmale“ sind allgemeinere Eigenschaften als „Dimensionen“. Ein Beispiel für eine Dimension ist der Formalisierungsgrad. Ein Beispiel für ein Merkmal ist die Stabilität der Organisationsstruktur.

ßen eine Art Willkürherrschaft ausübte.<sup>38</sup> Uns geht es im folgenden jedoch nicht um eine Typenbetrachtung. Wir wollen nicht die Wirkung einer bestimmten Organisationsgestalt (z.B. der Bürokratie) betrachten, sondern die Wirkungen, die von wichtigen Dimensionen der Organisationsstruktur ausgehen.

## **IV.2 Struktur- und Entscheidungsvariablen**

Wir wollen im folgenden auf einige ausgewählte Zusammenhänge zwischen organisationsstrukturellen Voraussetzungen und der Art und Weise der Entscheidungsfindung eingehen.

### **IV.2.1 Dimensionen der Organisationsstruktur**

In Abbildung 12 sind vier Strukturvariablen aufgeführt, die fast schon als „klassische“ Merkmale mittelständischer Unternehmen gelten können. Viele Autoren „definieren“ mittelständische Unternehmen beispielsweise durch die Eigentumsverhältnisse. Für sie sind nur solche Unternehmen mittelständig, in denen der Eigentümer auch die Geschäfte führt. Häufig werden mittelständische Unternehmen auch mit Familienunternehmen gleichgesetzt. Dies ist aber ungenau und auch nicht notwendig. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die sich zwar im Eigentum einer Familie befinden, deren Geschäftsführung aber nicht (oder nur zum Teil) in den Händen von Familienmitgliedern liegt. Außerdem gibt es etliche bekannte Familienunternehmen, die aufgrund ihrer Größe sicher nicht als mittelständig gelten können, und schließlich gibt es zahlreiche Unternehmen, die zwar – was ihre Mitarbeiterzahl und ihr Geschäftsfeld angeht – eher klein sind, die aber – was ihre Geschäftsführung (und auch ihre Eigentümerstruktur) angeht – kaum als „Unternehmer-Firmen“ gelten können, weil sie z.B. eng in einen Konzern eingebunden sind.

Als weiteres wichtiges Merkmal mittelständischer Unternehmen gilt vielen Autoren die Entscheidungscentralisierung. Aufgrund der „Überschaubarkeit“ kleinerer und mittlerer Unternehmen bestünde eine starke Neigung des Unternehmenslei-

---

<sup>38</sup> Dennoch lassen sich auch in Bürokratien derartige Vorgänge beobachten. Dies ist aber eher selten und findet seine Erklärung darin, daß der Begriff der Bürokratie nur einen „Idealtypus“, beschreibt, der die Wirklichkeit nur mehr oder weniger gut abbildet. Es gibt im übrigen kein logisch

ters, sich alle wichtigen (und auch weniger wichtigen) Entscheidungen vorzubehalten. Auch bezüglich dieser Vorstellung liefert ein Blick in die Realität ein differenzierteres Bild. So stellt sich beispielsweise heraus, daß mittlere Unternehmen in aller Regel von mehr als nur einem Geschäftsführer geführt werden.<sup>39</sup> Das bedeutet nicht, daß sich letztlich nicht doch (informell) ein „starker“ Führer durchsetzen kann, das Bild vom einsamen Entscheider, der das Geschehen in einem mittelständischen Unternehmen prägt, ist aber nur partiell zutreffend. Dennoch ist es sinnvoll, die Entscheidungscentralisierung als ein wichtiges Merkmal von mittelständischen Unternehmen zu behandeln. Zumindest dem Grade nach besteht in Unternehmen einer mittleren Größenordnung eine stärkere Zentralisierung als in größeren Unternehmen.

Was die beiden übrigen der in der Abbildung genannten Strukturmerkmale mittelständischer Unternehmen betrifft, so gilt Ähnliches: diese Merkmale haben zumindest empirisch eine nicht unwesentliche Bedeutung. Man findet im Management kleinerer Unternehmen seltener Spezialistenstellen als in größeren Unternehmen und – nicht gänzlich losgelöst hiervon – ein geringer ausgebautes Planungssystem, also eine weniger elaborierte Kostenrechnung, einen geringeren Einsatz von Planungsverfahren und entscheidungsunterstützenden Instrumenten.

<b>Merkmale der Organisationsstruktur</b>	<b>Merkmale der Entscheidungsfindung</b>	<b>Wirkungsmechanismus</b>
Geschäftsführung durch Eigentümer	Problemwahrnehmung	Handlungsdruck
Zentralisierte Entscheidungsfindung	Handlungsiniiierung	Verhandlungsdruck
Wenig ausgebautes Planungssystem	Prozeßrationalität	Lösungskomplexität
Nur wenige spezialisierte Stellen	Sinndeutung	Identifikation

Abb. 12: Organisationsstruktur und Entscheidungsprozeß – Ausgewählte Variablen

---

begründetes oder eingeborenes „Wesen“ von Bürokratien, die Dimensionskonstellation, die eine Bürokratie ausmacht, kann auf durchaus natürliche Weise erklärt werden.

<sup>39</sup> Vgl. Martin 1999.



Zusammenfassend sei nochmals betont, daß nicht alle „mittelständischen“ Unternehmen diese Merkmale aufweisen - und selten alle Merkmale gleichzeitig. Die genannten Merkmale „definieren“ in keiner Weise mittelständische Unternehmen. Es ist lediglich so, daß diese Merkmale vielen kleinen und mittleren Unternehmen zukommen und insoweit etwas über diese Unternehmen aussagen. Unsere Wirkungsanalyse richtet sich auf den Zusammenhang zwischen den in der Abbildung aufgeführten Strukturmerkmalen und Entscheidungsvariablen. Sie bezieht sich damit auf alle Unternehmen, die die genannten Strukturmerkmale besitzen. Sie ist für kleinere und mittlere Unternehmen aber deswegen besonders relevant, weil diese – wie gesagt – diese Strukturmerkmale besonders häufig aufweisen.<sup>40</sup>

#### **IV.2 2 Teilaktivitäten im Entscheidungsprozeß**

Entscheidungsprozesse sind sehr komplexe Phänomene. Die Analyse von Entscheidungen in Organisationen muß sich daher immer auf die Betrachtung ausgewählter Aspekte beschränken. Eine Möglichkeit, zu Aussagen über den „Prozeßaspekt“ zu gelangen, besteht darin, den zeitlichen Ablauf in sogenannte Entscheidungsphasen zu unterteilen. Die normative Entscheidungstheorie unterscheidet beispielsweise die *Phasen* Problemwahrnehmung, Alternativensuche, Alternativenauswahl, Umsetzung und Ergebniskontrolle. Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß eine zeitlich geordnete Abfolge der einzelnen Prozeßphasen in der Realität nicht bzw. nur in Ausnahmefällen zu beobachten ist. Vielmehr kommt es immer wieder zu Schleifen, Sprüngen oder einer parallelen Durchführung von Aktivitäten aus unterschiedlichen Phasen. Auch die Intensität, mit der die jeweiligen Entscheidungsphasen durchlaufen werden, unterliegt oftmals starken Schwankungen. Aus diesen Gründen ist es präziser, statt von Entscheidungsphasen von „Teilaktivitäten“ zu sprechen. Der Begriff der Phase behält insoweit seine Bedeutung, als es schlechthin undenkbar ist, daß ein Entscheidungsprozeß eine Phase völlig ausläßt: jeder Entschluß richtet sich auf ein wahrgenommenes Problem, jede Entscheidung ist eine Auswahl von Alternativen usw. Die Entschei-

---

<sup>40</sup> Eine abschließende Definition „mittelständischer Unternehmen“, die über bloße Konvention hinausgeht, ist grundsätzlich nicht möglich. Unternehmen können nicht (wie beispielsweise biologische Arten) jeweils einer bestimmten Spezies zugerechnet werden. Aus diesem Grund läßt sich auch nichts Verbindliches über das „Wesen“ mittelständischer Unternehmen sagen.

dungsphasen sind fast logische Bestandteile jeder Entscheidung, die nicht völlig irrational ist. Empirisch haben sie allerdings – wie gesagt - oft ein sehr unterschiedliches Gewicht. So kann die Definition des vorliegenden Problems „routine-mäßig“ erfolgen, also ohne genaue Klärung der vorliegenden Situation, die Alternativenauswahl kann sich auf sehr wenige Alternativen beschränken usw. Ein Entscheidungsprozeß kann also mehr oder weniger „elaboriert“ sein.

Wir wollen uns im folgenden auf vier Entscheidungsphasen (bzw. Klassen von Entscheidungsaktivitäten) beschränken und dabei der Einteilung von McCall/Kaplan folgen, weil uns deren Zusammenstellung von Forschungsergebnissen zur Strukturierung von Entscheidungsprozessen als sehr gelungen erscheint und weil sie den dynamischen Aspekt von Entscheidungsprozessen besonders heraushebt.<sup>41</sup> Die Grundüberlegung ihrer Darstellung richtet sich auf die Gefährdung des Entscheidungsprozesses: Probleme führen nicht notwendigerweise dazu, daß sie auch angegangen werden – oft werden Probleme z.B. schlicht ignoriert. Wird ein Entscheidungsprozeß aber in Gang gesetzt, dann erfolgt dies oft halbherzig, Entscheidungsprozesse kommen ins Stocken, sie versanden, werden abgebrochen oder umgeleitet. Sind sie schließlich doch umgesetzt worden, dann sind sie noch lange nicht abgeschlossen. Damit sind die Entscheidungsphasen, die McCall/Kaplan betrachten, auch schon benannt:

- die Problemwahrnehmung,
- die Handlungsinitiierung (soll ein Problem überhaupt behandelt werden),
- die Planmäßigkeit des Vorgehens bei der Problemlösung (die Prozeßrationalität),
- der „Kampf um die Ergebnisse“, die Frage, wie eine Entscheidung nachträglich bewertet wird.

Bemerkenswert sind die Überlegungen von McCall/Kaplan vor allem deswegen, weil sie beschreiben, welche Ursachen den Verlauf von Entscheidungsprozessen bestimmen. Am Beispiel der ersten von ihnen betrachteten Phasen, der *Problem-*

---

<sup>41</sup> Auf den Ansatz von McCall/Kaplan sind wir bereits an anderer Stelle ausführlich eingegangen (vgl. Martin 1994). Wir wollen daher hier nur nochmals die Grundgedanken ihrer Ausführungen verdeutlichen und die vier genannten Entscheidungsphasen etwas näher kennzeichnen.

*wahrnehmung*, sei ihre Argumentationsführung etwas näher verdeutlicht. Entscheidungen sollen Probleme lösen - oder zumindest den Umgang mit Problemen ermöglichen. Dieser Aufgabe wird eine Entscheidung aber nur gerecht, wenn sie auf das objektiv gegebene Problem eingeht. Welche Problemsituation nun aber vorliegt, ist oftmals alles andere als klar, weil die Wirklichkeit nicht einfache Aufgaben (etwa Rechenaufgaben oder Beurteilungsaufgaben), sondern komplexe Aufgaben stellt. Als Beispiel sei die Einrichtung einer neuen Fertigungstechnologie betrachtet. Neben den Fragen, die einen unmittelbaren monetären Bezug besitzen (Kapazität, Betriebs- und Wartungskosten, Abschreibungszeiten usw.), sind zahlreiche weitere Aspekte zu beachten:

- Gelingt die Abstimmung der neuen Anlage mit dem übrigen Produktionsprozeß?
- Ist qualifiziertes Personal vorhanden, um die Anlage zu bedienen?
- Sind Einarbeitungsmaßnahmen notwendig, können diese erfolgreich durchgeführt werden?
- Gibt es Abstimmungsprobleme zwischen der neuen Arbeitsorganisation und dem herrschenden Lohnsystem?
- Sind arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beim Betrieb der Anlage berücksichtigt?
- Werden Umweltschutzauflagen relevant?
- Bindet die Finanzierung der Anlage Mittel, die notwendige alternative Verwendungen behindert?
- Resultieren hieraus Konflikte zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen?
- Paßt das anvisierte Produktionsprogramm zur strategischen Linie der Unternehmung?
- usw.

Wie man ersehen kann, gibt es viele Möglichkeiten, das Problem einer Investition zu betrachten. Man kann es vor allem als ökonomisches Problem im Sinne der

Maximierung des "Return on Investment" definieren, man kann dasselbe Problem als Machtproblem sehen (Wer erhält Verfügungsmacht über Investitionsmittel?) oder als Problem der Arbeitsmotivation (Akzeptanz der Technologie durch die Belegschaft) begreifen. Streng genommen treten entscheidende Weichenstellungen sogar schon auf einer vorgelagerten Stufe auf, denn die "Notwendigkeit" einer Neuinvestition muß erst festgestellt werden, bevor überhaupt Überlegungen über die spezifische Problemsituation zum Zuge kommen. Dies muß deswegen betont werden, weil es nicht selbstverständlich ist, daß ein Problem Aufmerksamkeit findet. Ein Grund hierfür findet sich in dem Tatbestand, daß Manager mit vielen Problemen gleichzeitig beschäftigt sind. Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, daß es nicht genügt, daß nur ein einzelner Manager im Unternehmen ein Problem wahrnimmt. In kollektiven Entscheidungsprozessen ist es wichtig, daß diese Wahrnehmung auch den übrigen Entscheidungsträgern "vermittelt" wird. McCall/Kaplan betrachten nun eine ganze Reihe von Größen, die die Problemwahrnehmung bestimmen. So behandeln sie beispielsweise die Tendenz im menschlichen Verhalten, Aufmerksamkeit vor allem operationalen Größen zu schenken. Sinkende Umsatzgrößen haben daher eine größere Chance, beachtet zu werden, als eine gute Kundenbetreuung. Menschen (und damit auch Entscheider in Organisationen) beurteilen ihre Situation anhand von Standards der Vergangenheit und messen sie an der Leistung von Referenzgruppen (also z.B. vergleichbaren Organisationen). Wichtige Determinanten der Problemwahrnehmung sind außerdem die „Stärke“ von Signalen, die bestehenden Erwartungen, der Problemkontext, die Glaubwürdigkeit der Informationsquellen und last not least die emotionale Anmutung von Informationen.

Die zweite Phase, die McCall/Kaplan betrachten, ist *die Entscheidung zur Entscheidung*, d.h. die Handlungsinitiierung. Die Wahrnehmung eines Problems ist nicht hinreichend, um ein Verhalten auszulösen, das auf die Beseitigung des Problems gerichtet ist. Viele Probleme "gehen unter", werden also nicht weiterbearbeitet, sondern beiseite geschoben, z. B. wegen der Zuwendung zu anderen Problemen. Ein weiterer wichtiger Grund, der einen Entscheider veranlassen kann, in die eigentliche Problemlösungsphase überhaupt nicht einzutreten, ist die geringe Wahrscheinlichkeit dafür, daß überhaupt eine Lösung existiert. Schließlich können

auch schlicht fehlende Kompetenzen zur Verweigerung gegenüber einem Problem führen.

Die dritte Phase richtet sich auf die *Angemessenheit der Problembearbeitung*. Einfache Probleme sollten mit einfachen Mitteln, schwierige Probleme mit einem entsprechend aufwendigeren Einsatz an Zeit, Ressourcen und Personen angegangen werden. Die Handlungssituation drängt oft zu einem raschen Verhalten, obwohl die Probleme eigentlich eine ausgedehnte Entscheidungsfindung erfordern: es muß etwas geschehen, also muß gehandelt werden ("you have to do, whatever it takes"). Kräfte, die zu raschem Handeln drängen, sind unter anderem die empfundene Dringlichkeit, simplifizierte Problemdefinitionen, wenige Teilnehmer oder Teilnehmer, die sich sehr ähnlich sind, sowie starke Machtunterschiede.

Als weitere Teilaktivität von Entscheidungsprozessen wird von McCall/Kaplan die *Interpretation der Ergebnisse* herausgehoben. Ebenso wie es häufig unterschiedliche Interpretationen des Problems gibt, werden die Ergebnisse einer Entscheidung oft sehr verschieden wahrgenommen. Was der eine als Erfolg wertet („das Bestmögliche wurde erreicht“), mag dem anderen als fauler Kompromiß erscheinen („die Möglichkeiten wurden nicht ausgeschöpft“). Aus diesem Grund sind Entscheidungen selten abgeschlossen, sie sind mit anderen Entscheidungen verknüpft, und man nimmt Bezug auf sie, indem man sie als Vor- oder Schreckbild hinstellt. Entscheidungen unterliegen kognitiven Deutungsmustern und sie sind Gegenstand politischer Auseinandersetzung. Man muß davon ausgehen, daß die Deutung des Entscheidungsgeschehens mindestens ebenso wichtig ist, wie die tatsächlich ablaufenden Vorgänge. Die Deutung des Geschehens kann Macht- und Beziehungsstrukturen verändern. Wenn ein Mißerfolg auf die Unfähigkeit des verantwortlichen Managers zurückgeführt wird, dann hat dies u.U. gravierende Auswirkungen auf das Machtgefüge. Entscheidungen liefern außerdem Präzedenzfälle. Die Möglichkeit, sich auf derartige Präzedenzfälle zu beziehen (und sie in seinem Sinne zu interpretieren), kann taktische Vorteile bringen. Wenn sich beispielsweise eine Neuerung als Fehlschlag erwiesen hat, dann können die Gegner von Veränderungen dieses Ereignis als Argument für ihre Blockadepolitik einbringen. Zusammengefaßt: die Kontrolle der Bedeutungsstrukturen ist daher eine wichtige Ressource. Da Entscheidungen den Entscheidungsträgern zugerechnet

werden, ist ihre Deutung auch für deren Position und Vorankommen bedeutsam: Dies gilt auch für den einzelnen Entscheidungsträger, (erfolgreiche) Entscheidungen werden als "Spuren" des Erfolgs gesehen.

Es gibt zahlreiche andere Phasenschemata, die z.T. erheblich weiter ausdifferenziert sind. Hierauf sei aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Angemerkt sei lediglich, daß McCall/Kaplan eine wichtige Teilphase sehr vernachlässigen: die Durchsetzung von Entscheidungen. Dies ist deswegen zu monieren, weil – so die empirische Forschung - der „Erfolg“ einer Entscheidung ganz maßgeblich davon bestimmt wird, in welcher Art und Weise ein Entschluß umgesetzt wird. Verstehen läßt sich die Ausblendung der Durchführungsphase, weil sie ein Prozeß ganz eigener Art ist. Die Vorgänge, die die Umsetzung von Entscheidungen betreffen, sind derartig eng mit dem organisationalen Basisgeschehen verwoben (und daher äußerst vielschichtig), daß es gerechtfertigt erscheint, sie gesondert zu behandeln. Andererseits besteht natürlich eine enge Verzahnung aller Teilaktivitäten eines Entscheidungsprozesses und damit auch zwischen den von uns angeführten Teilphasen und der Umsetzung von Entscheidungen. Ein Beispiel: wenn die Problemdefinition sehr unterschiedliche Interpretationen erlaubt, dann eröffnen sich im Zuge der Umsetzung natürlich auch wesentlich größere Spielräume für politische und taktische Manöver, als wenn große Einigkeit über das zu lösende Problem existiert.

### **IV.2.3 Wirkungsmechanismen**

In der vorstehenden Abbildung war die Spalte der Wirkungsmechanismen besonders hervorgehoben. Wirkungsmechanismen haben eine besondere Funktion, sie sind dafür verantwortlich, welche empirischen Zusammenhänge zustande kommen. Sie verdienen aus wissenschaftlicher Sicht besonderes Interesse, weil sie auf empirische Gesetzmäßigkeiten verweisen, die den konkret beobachtbaren Vorgängen zugrunde liegen. Wenn sich beispielsweise herausstellen sollte, daß die Zentralisierung von Entscheidungen häufig dazu führt, daß wichtige Probleme übersehen werden, dann ist dies vielleicht ein interessanter Sachverhalt. Wesentlich größere Bedeutung besitzt jedoch die Frage, *warum* dieser Zusammenhang häufig zu beobachten ist. Eine gute Erklärung macht nicht nur verständlich, warum

das in Frage stehende Phänomen überhaupt auftritt, sie gibt darüber hinaus auch Auskunft darüber, unter welchen Umständen dieses Phänomen (also in unserem Beispiel: der Zusammenhang zwischen der Zentralisation und dem Übersehen von Problemen) nicht auftreten wird. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel. Der empirische Zusammenhang zwischen der Entscheidungscentralisation und der Problemwahrnehmung (die Aufmerksamkeit für Probleme) wird erklärt durch den Einfluß, der von Verhandlungsprozessen ausgeht.



Abb. 13: Wirkungsmechanismen als Erklärungsgrundlage

Die angeführten Begriffe sind allerdings nur „Etiketten“. Der Wirkungsmechanismus ist also erst noch näher zu beschreiben. Gleiches gilt für die Struktur- und die Prozeßvariablen. Die Abbildung zeigt daher nur unsere formale Argumentationsstruktur. Bevor auf die Zusammenhangsanalyse inhaltlich eingegangen werden kann, muß daher erst noch geklärt werden, was mit den genannten Größen gemeint ist.

#### IV.2.4 Merkmale der Entscheidungsaktivitäten

Die nächste Abbildung nimmt eine nähere Spezifizierung der Prozeßvariablen vor. Wichtige Merkmale der „Problemwahrnehmung“ sind deren Schnelligkeit, Prägnanz, Stabilität und Differenziertheit. Das soll nichts anderes heißen, als daß Entscheider mehr oder weniger schnell auf ein Problem (eine Chance, ein Risiko) aufmerksam werden können und daß ein Problem oft eine sehr unterschiedliche Kontur gewinnt. Unter Umständen läßt es sich nur vage formulieren, unter anderen Umständen besitzt es aber auch ein sehr ausdrucksstarkes Profil, d.h. die Problemwahrnehmung unterscheidet sich in ihrer Prägnanz. Das wahrgenommene Problem kann außerdem in seinem Erscheinungsbild schwanken (Stabilität) und es kann sich als mehr oder weniger differenziert darstellen. Wenn ein Geschäft nur „irgendwie“ als riskant gilt, dann liegt eine nur wenig differenzierte Problemwahrnehmung vor. Wenn aber erkennbar ist, worin die Gefährdung begründet sein

könnte (z.B. in Finanzierungsproblemen oder in Lieferschwierigkeiten) und von welchen Bedingungen die Gefährdung abhängig ist (z.B. von den Geschäftsbeziehungen des Partners mit Dritten), dann ist die Problemwahrnehmung um etliches differenzierter.

Die Variable „Problemwahrnehmung“ wird also durch die genannten Merkmale näher bestimmt. Durch diese Ausdifferenzierung wird es möglich, zu gehaltvolleren Einsichten zu gelangen. So kann es sinnvoll sein, eine Aussage zu relativieren. Ein Beispiel liefert die folgende Hypothese: „Mit steigender Zentralisierung sinkt die Qualität der Problemwahrnehmung“. Es ist zwar einerseits sicher nicht unplausibel anzunehmen, daß sich die Zentralisierung auf die Differenziertheit der Wahrnehmung ungünstig auswirken dürfte. Andererseits dürfte sie eher ohne Belang für die Schnelligkeit der Wahrnehmung sein, unter Umständen kann eine Zentralisierung die Wahrnehmungsgeschwindigkeit sogar steigern.

Wahrnehmung: Einleitung	Initiative: Impuls	Prozeßrationalität: Lösungsqualität	Sinndeutung: Lernen
Schnelligkeit	Schnelligkeit	Komplexität	Interessenbindung
Prägnanz	Stärke	Stetigkeit	Realismus
Stabilität	Konsens	Planmäßigkeit	Konsens
Differenziertheit	Richtung	Vollständigkeit	Handlungsbezug

Abb. 14: Beschreibung der Entscheidungsphasen

In der Entscheidungsforschung werden wesentlich mehr Variablen verwendet, als in der Abbildung angeführt sind. Bei unserer Auswahl haben wir uns an der Frage orientiert, ob die Variablen, die den einzelnen Phasen zugeordnet sind, diese Phasen in besonderer Weise unterstützen. Bei der *Problemwahrnehmung* kommt es insbesondere darauf an, den Entscheidungsprozeß „richtig“ einzuleiten. Diese Anforderung an die Problemwahrnehmung wird durch die genannten Eigenschaften Schnelligkeit, Prägnanz, Stabilität und Differenziertheit nicht unerheblich gefördert. Die *Handlungsinitiierung* setzt den Impuls für die nachfolgenden Aktivitäten. Dieser Impuls muß mit dem nötigen Nachdruck vermittelt werden, er sollte die Aktivitäten in die richtige Richtung lenken, möglichst rasch erfolgen und nicht - wegen eines zu großen Dissens - zersplittern und damit seine Wirkung einbüßen.



Der eigentliche *Problemlösungsprozeß* sollte den Regeln einer vernünftigen Entscheidungsfindung gehorchen. Hierzu ist es nötig, das Problem richtig einzuschätzen und ernstzunehmen, man sollte sich außerdem darum bemühen, Lösungen zu entwickeln, die der Komplexität des Problems gerecht werden. Außerdem sollten mögliche Folgen der Entscheidung möglichst umfassend bedacht werden (Vollständigkeit). Schließlich ist darauf zu achten, daß auch der *Prozeß* der Entscheidungsfindung vernünftigen Regeln folgt. Unterstützt wird diese Aufgabe durch ein planmäßiges Vorgehen und dadurch, daß man den Prozeß gegen Störungen abschirmt sowie Maßnahmen ergreift, die verhindern, daß der Prozeß ausufert, umgelenkt wird oder versickert (Stetigkeit). Erhebliche Bedeutung für das Entscheidungsverhalten besitzt schließlich die Nachentscheidungsphase. In dieser Phase des „*Sensemaking*“ entscheidet sich, was man aus Erfahrungen lernt. Aus diesem Grund ist es von Interesse, ob Entscheidungen schöneredet werden, man sein eigenes Verhalten also „rationalisiert“ oder ob man bereit ist, auch Fehler einzugestehen (Realismus). Eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit und der eigenen Handlungsfähigkeit entsteht vor allem in „ideologischen“ Umwelten, also dann, wenn es darum geht, eine bestimmte Deutung des Geschehens „durchzusetzen“, weil man sich hieraus Vorteile erhofft. Hierauf wurde bereits weiter oben besonders eingegangen. Von Bedeutung für das kollektive Lernen ist natürlich auch, ob man das Geschehen ähnlich oder sehr unterschiedlich interpretiert und welche Vorstellungen man über die zugrundeliegenden Verhaltensursachen macht (Konsens). Schließlich ist zu fragen, inwieweit die gemachten Erfahrungen in unmittelbares Handlungswissen überführt werden: werden die Erfahrungen lediglich benutzt, um über zukünftige Entscheidungen neu zu reflektieren, oder leiten sich aus ihnen unmittelbare Handlungspläne für neu anstehende Entscheidungen ab?

Zusammengefaßt: die in der Abbildung genannten Entscheidungsvariablen präzisieren die Entscheidungsphasen. Sie sind danach ausgewählt, inwieweit sie den in den Entscheidungsphasen anstehenden Aktivitäten Nachdruck verleihen. Zu beachten ist aber, daß die vorgenommene Präzisierung der Entscheidungsvariablen noch keine operationalen Größen hervorbringt. Um zu empirischen Aussagen zu gelangen, ist es notwendig, die Variablen auch zu „messen“. Welches Meßkonzept verwendet werden sollte, ist eine Frage, die auch von den jeweiligen situati-

ven Besonderheiten abhängt. Ob die Problemwahrnehmung als hinreichend „schnell“ gelten kann, ist z.B. abhängig von dem Problem, um das es geht (eine Krise hat einen anderen Zeittakt als eine Aufbauphase) und davon, wie rasch andere Akteure (z.B. Wettbewerber) agieren. Insgesamt sei festzuhalten, daß sich die logische Struktur einer Aussage über den Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozessen komplexer gestaltet, als man gemeinhin annimmt. Die folgende Abbildung gibt den Aufbau derartiger Aussagen schematisch wieder.

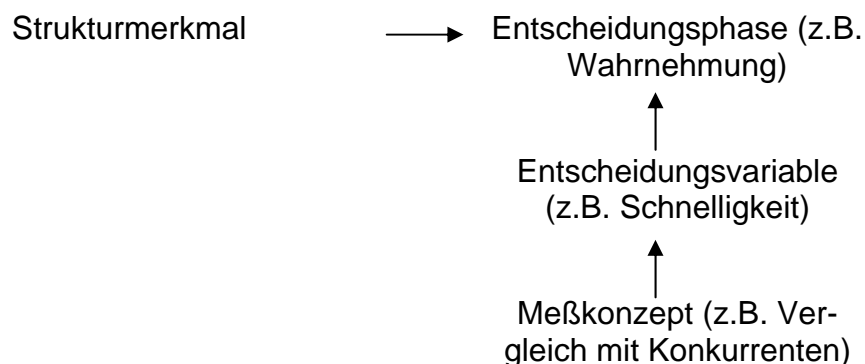


Abb. 15: Die logische Struktur einer Zusammenhangsbehauptung

#### IV.2.5 Merkmale der Strukturvariablen

In der vorigen Abbildung wurde lediglich die abhängige Variable weiter ausdifferenziert. Bezüglich der unabhängigen Variablen (also bezüglich der Strukturvariablen) ist analog zu verfahren. In der Abbildung sind beispielhaft einige wichtige Strukturvariablen benannt. Auch diese Variablen sind bei der konkreten Messung noch weiter zu spezifizieren. Entsprechend differenziert sich die in der Abbildung angegebene Aussage noch weiter aus und gewinnt die Gestalt eines regelrechten Aussagengefüges.

<b>Strukturmerkmal</b>	<b>Strukturvariablen</b>
Geschäftsführung durch Eigentümer	Eigentumsverhältnisse Formen der Geschäftsführung
Zentralisierte Entscheidungsfindung	Aufteilung von Kompetenzen Form der Kooperation
Wenig ausgebautes Planungssystem	Dokumentation und Kontrolle Projekt- und Planungsvorschriften
Nur wenige spezialisierte Stellen	Funktionsspezialisierung Bereichsspezialisierung

Abb. 16: Strukturdimensionen und Strukturvariablen

Ein Beispiel soll dies nochmals verdeutlichen. Die ursprüngliche Aussage laute:

- (1) In Unternehmen mit einer hohen Entscheidungscentralisation ist die Problemwahrnehmung weniger gut als in Unternehmen mit einer geringen Entscheidungscentralisation.

Präziser wird die Aussage, wenn die abhängige Variable näher bezeichnet wird:

- (2) In Unternehmen mit einer hohen Entscheidungscentralisation ist die Problemwahrnehmung insoweit beeinträchtigt, als Probleme häufig nur verzögert wahrgenommen werden.

Wenn nun noch die Variable der Entscheidungscentralisation spezifiziert wird, erhalten wir in einem dritten Schritt die folgende Aussage:

- (3) In Unternehmen mit einer strikten Kompetenzaufteilung ist die Problemwahrnehmung insoweit beeinträchtigt, als Probleme häufig nur verzögert wahrgenommen werden.

Auf eine weitere Ausdifferenzierung dieser Aussagen durch die Berücksichtigung des Meßkonzepts sei verzichtet.<sup>42</sup> Statt dessen wollen wir uns den Wirkungsmechanismen zuwenden, die für die Zusammenhänge zwischen Struktur- und Prozeßvariablen verantwortlich sind. In der Abbildung sind den vier Prozeßgrößen vier Strukturgrößen gegenübergestellt. Rein rechnerisch ergeben sich daraus  $4 \times 4 = 16$  mögliche Beziehungsfelder. Werden die Prozeß- und Strukturgrößen in der an-

<sup>42</sup> Das Beispiel zeigt im übrigen, daß eine Prüfung allgemeiner Aussagen vom Typ (1) präzise Überlegungen erfordert. Zu bedenken ist beispielsweise auch, daß die Formulierung von Aussage (1) noch nicht deutlich macht, welches die genaue logisch intendierte Form der Aussage ist. Hierzu wäre erst noch festzulegen, welcher Funktionsverlauf unterstellt wird, welches Skalenniveau die Variablen besitzen und für welche realen Objekte die Aussage gelten soll.

gegebenen Weise durch spezifische Variablen näher bestimmt, dann lassen sich leicht mehrere Dutzend empirische Hypothesen formulieren. Diese wollen wir hier natürlich nicht alle behandeln – zumal sie empirisch nicht alle die gleiche Bedeutung besitzen. Wir wollen vier Aussagen näher betrachten. Wir nehmen also eine exemplarische Betrachtung vor und zwar auch bezüglich der Wirkungsmechanismen, d.h. wir wollen im folgenden auf lediglich vier Mechanismen eingehen<sup>43</sup> und sie jeweils einer der betrachteten Beziehungen zuordnen.

### **IV.3 Die Erklärung des Zusammenhangs zwischen Struktur und Prozeß**

Die Abbildung zeigt schematisch den Zusammenhang zwischen der Entscheidungscentralisierung und der Problemwahrnehmung. Wir wollen diesen Zusammenhang präzisieren und überlegen, welcher Mechanismus für das Zustandekommen dieses Zusammenhangs verantwortlich sein könnte. Als ein Merkmal der Problemwahrnehmung wollen wir deren „Komplexität“ betrachten. Eine komplexe Wahrnehmung berücksichtigt eine größere Zahl an Problemelementen, sie stellt mehr Verknüpfungen zwischen den Problemelementen her, und sie verwendet subtilere begriffliche Kategorien als eine weniger komplexe Problemwahrnehmung. Unter Entscheidungscentralisierung sei die Art und Weise verstanden, in der Entscheidungen zustande kommen. In einer centralisierten Struktur müssen alle Entscheidungen von einem centralen „Entscheidungsträger“ genehmigt werden. Der centralen Stelle kommt gewissermaßen alle Entscheidungsgewalt zu. In der Realität findet man nun aber nicht nur centralisierte und nicht-centralisierte Strukturen, sondern graduelle Unterschiede. Wir formulieren daher folgende Hypothese:

*(H<sub>1</sub>) Je höher der Centralisierungsgrad in einer Organisation ist, desto weniger komplex ist die Problemwahrnehmung.*

---

<sup>43</sup> Die Zahl wirksamer Mechanismen ist natürlich um einiges größer, als dies in der beispielhaften Aufzählung in Abbildung 12 zum Ausdruck kommt.

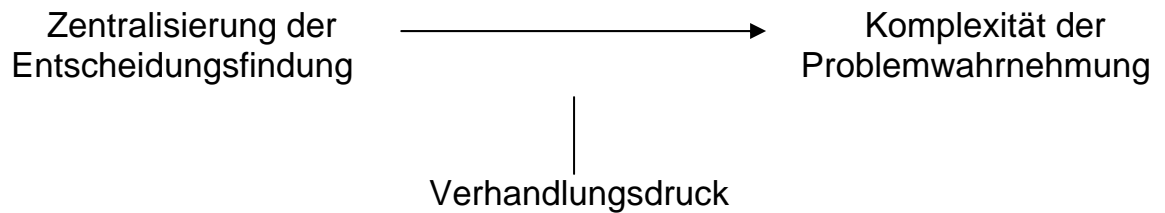


Abb. 17: Zentralisierung und Komplexität der Problemwahrnehmung

Die vorliegende Abbildung benennt als Wirkungsmechanismus den „Verhandlungsdruck“. Wie ist das zu verstehen? Die dahinter stehende Überlegung knüpft an die Natur von (kollektiven) Wahrnehmungsprozessen an. Die Wahrnehmung eines Problems ist kein singulärer Akt, sie erschöpft sich nicht im „Hinschauen“. Probleme werden nicht einfach erkannt, sie sind in erheblichem Maße Gegenstand von Definitionsprozessen. Ob beispielsweise ein Umsatzrückgang als ernsthaftes Problem gelten muß oder ob in ihm lediglich natürliche Schwankungen der Verkaufstätigkeit zum Ausdruck kommen, steht nicht von vornherein fest. Eine derartige Frage muß „entschieden“ werden.<sup>44</sup> Diese Entscheidung kann sehr unterschiedlich ausfallen. Sie hängt u.a. davon ab, wer an ihr beteiligt ist. In zentralisierten Strukturen wird im Extremfall nur eine einzige Person diese Beurteilung vornehmen. In weniger zentralisierten Strukturen sind dagegen mehrere Personen an der Problemdefinition beteiligt. Damit wächst aber auch die Wahrscheinlichkeit dafür, daß es zu Meinungsverschiedenheiten über die Interpretation des Problems kommt, und zwar nicht zuletzt deswegen, weil die Festlegung auf eine Problemdefinition nicht nur ein sachliches Problem darstellt, sondern erhebliche Konsequenzen für die Beteiligten haben kann. So macht es z.B. für den Verkaufschef einen Unterschied, ob der Umsatzrückgang auf unzureichende Anstrengungen im Vertriebsbereich zurückzuführen ist oder ob hierfür Qualitätsmängel des Produktes verantwortlich sind. Wenn ein Problem umstritten ist, dann finden „Verhandlungen“ über die Natur des Problems statt. In intensiven Verhandlungsprozessen tauchen nun aber vielfältige Gesichtspunkte auf, die bei einer Entscheidung durch eine einzelne Person eher vernachlässigt werden. Wird die Problemdefinition zum Gegenstand von Verhandlungsprozessen, dann erhöht sich daher - fast zwangsläufig - auch die Problemkomplexität. Eine wesentliche Begründung für den in H<sub>1</sub> ge-

nannten Zusammenhang zwischen Zentralisierung und Problemwahrnehmung liegt also in der Wirkung, die von einem erhöhten bzw. verminderten Verhandlungsdruck ausgeht. Die geschilderte Argumentation sei nochmals schematisch dargestellt:<sup>45</sup>

Zentralisierung → Verhandlungen → Aspektevielfalt → Problemkomplexität

Wir wollen zu einer zweiten Hypothese und zu einem weiteren Wirkungsmechanismus übergehen:

(H<sub>2</sub>) In Unternehmen, in denen der Inhaber gleichzeitig der alleinige Geschäftsführer ist, wird auf ein einmal als wichtig erkanntes Problem schneller reagiert, d.h. in solchen Unternehmen wird die Initiierung der Handlung seltener verzögert als in anderen Unternehmen.

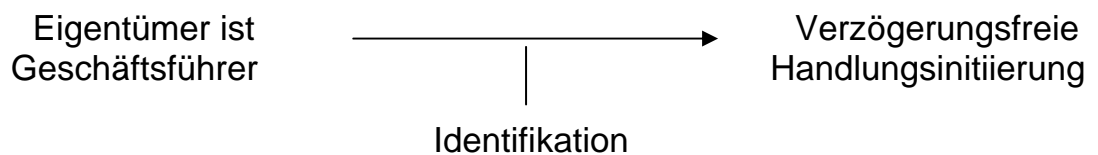


Abb. 18: Eigentum und Handlungsinitiierung

In der Abbildung wird die „Identifikation“ mit dem Unternehmen für das rasche Handeln verantwortlich gemacht. McCall/Kaplan nennen als mögliche Ursachen für ein zögerliches Handeln

- die Befürchtung, das anstehende Problem nicht lösen zu können,
- die Erwartung von Widerständen und
- die Angst, „schlafende Hunde zu wecken“.<sup>46</sup>

Sie rekurren also – gut entscheidungstheoretisch – auf die Konsequenzen von Handeln bzw. Nicht-Handeln. Wir heben dagegen einen emotionalen Tatbestand heraus. Wenn sich eine Person einer Sache verbunden fühlt, dann läßt sie sie

<sup>44</sup> Das Beispiel zeigt, daß in eine Entscheidung immer viele Teilentscheidungen einfließen, eben z.B. die Entscheidung, wie eine Beobachtung zu beurteilen ist.

<sup>45</sup> Zu weiteren Auswirkungen der Entscheidungscentralisierung vgl. u.a. Kieser/Kubicek 1992.

<sup>46</sup> Vgl. McCall/Kaplan 1985, S. 39 ff.

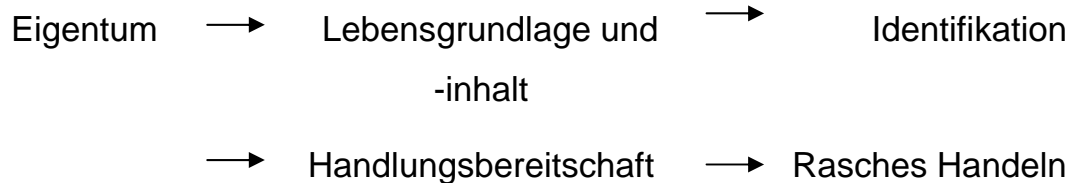
nicht „anbrennen“, einer Gefährdung ihrer Angelegenheiten wird sie rasch entgentreten. Die schicksalhafte Verbindung des Eigentümer-Unternehmers mit seinem Unternehmen ist fast schon sprichwörtlich. Die Tatsache, daß eine Person ein Unternehmen aufgebaut hat,<sup>47</sup> stiftet ein besonderes Verhältnis zu ihrem „Werk“. Das Unternehmen liefert meistens nicht nur die finanziellen Lebensgrundlagen, es ist außerdem das zentrale Lebensthema des Eigentümers und wird damit Teil des eigenen Selbstverständnisses. Natürlich identifiziert sich auch ein Manager mit seinem Unternehmen, er bemüht sich um Gefahrenabwehr und zeigt Entschlußfreude. Der Nachdruck, mit dem er normalerweise Aktionen anstößt, dürfte dennoch geringer sein. Wesentliche Ursachen für diesen Unterschied im Verhalten von Eigentümern und Managern liegen in der Sozialisation und in den Karriereerfahrungen, denen Manager im Lauf ihres Berufslebens ausgesetzt sind. In größeren Unternehmen wird kühles und kalkuliertes Managementverhalten belohnt. Gefragt ist die Beherrschung von Managementtechniken und der gekonnte Umgang mit betrieblichen Abläufen. Am Anfang eines Aktionsprogrammes steht nicht der Wille einer Person, sondern der formale Beschluß des zuständigen Gremiums. Entsprechend leicht lassen sich in einer solchen Kultur Pläne aufhalten, oft genügen schon Unklarheiten über Kompetenzen und Zuständigkeiten. Auch im Verhältnis zu den Untergebenen dürften sich Manager von Eigentümern unterscheiden. Das Verhältnis eines Unternehmers zu seinen Mitarbeitern ist oft sehr persönlich und direkt, entsprechend stark ist seine emotionale Durchsetzungskraft und damit der Nachdruck, mit dem Entscheidungen durchgesetzt werden können. Allerdings haben starke emotionale Bindungen auch Nachteile. Sie können – insbesondere in Krisensituationen – sehr leicht Überreaktionen veranlassen. Treten massive Existenzängste hinzu, verkehrt sich die in Hypothese 2 postulierte Wirkung in ihr Gegenteil: Unentschlossenheit bis hin zur Lähmung einerseits und unkoordiniertes Reparaturverhalten andererseits bestimmen dann das Handeln.<sup>48</sup>

Zusammenfassend sei die skizzierte Argumentation nochmals schematisch dargestellt:

---

<sup>47</sup> Oder aber- wie fast zwangsläufig als Mitglied einer Unternehmerfamilie - von frühester Jugend an mit dem Unternehmensgeschehen konfrontiert ist.

<sup>48</sup> Zu „hypervigilantem“ Verhalten in Krisensituationen vgl. Janis/Mann 1977, S. 245 ff.



Unsere dritte Hypothese richtet sich auf das betriebswirtschaftliche Instrumentarium und seine verhaltensregulierende Wirkung.

*(H<sub>3</sub>) Unternehmen, die kein ausgebautes Planungssystem besitzen, gehen bei der Entscheidungsfindung oft nur wenig planmäßig vor.*

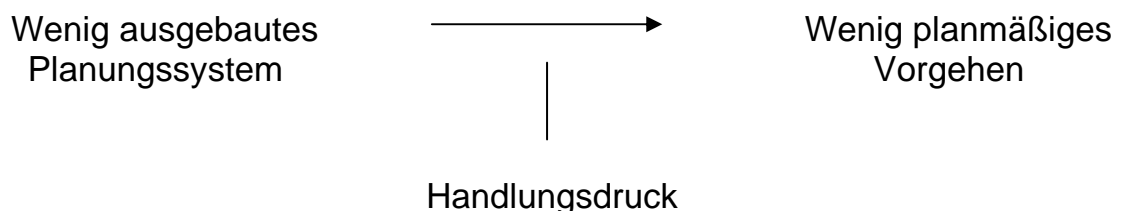


Abb. 19: Planung und Entscheidung

Planungssysteme fördern planmäßiges Handeln. Dies ist zumindest ihr Zweck. Insofern scheint die Hypothese 3 lediglich eine Trivialität auszudrücken. Doch die Zusammenhänge sind nicht so einfach. Warum sollte es nicht genügen, nach Bedarf zu planen und sich mit einer einigermaßen hinreichenden Dokumentation und Berichterstattung zufriedenzugeben? Klagen nicht viele Manager über unnötigen „Papierkrieg“, zeitraubende Meetings und Koordinationssitzungen? Tatsächlich ist es wenig sinnvoll, sich in Planungszwänge zu begeben, wenn sie die Geschäftsabwicklung eher behindern als fördern. In einem „überschaubaren“ Betrieb müssen keine ausgefeilten Controlling-Verfahren und aufwendige EDV-Programme installiert werden. Die Planmäßigkeit des Vorgehens läßt sich in diesem Fall durch einen entsprechenden Arbeitsstil des Geschäftsführers sicherstellen. Planungssysteme sind also nicht immer hilfreich. Die geschilderte Situation stellt sich jedoch anders dar, wenn der Handlungsdruck steigt, wenn also viele Probleme gleichzeitig anstehen, wenn ungewohnte Probleme auftreten, wenn die Zeit drängt oder anders ausgedrückt: wenn der „Entscheidungsträger“ überlastet ist. Starker Handlungsdruck begünstigt impulsives und reaktives Verhalten. Die handelnde Person verliert die Herrschaft über das Geschehen, sie gibt die Logik des Handelns aus



der Hand und liefert sich den vermeintlichen Zwängen der Situation aus. Planungsverfahren und entscheidungsunterstützende Instrumente haben in solchen Situationen eine disziplinierende Wirkung, weil sie dazu zwingen, die sachliche Grundlage der Probleme im Auge zu behalten. Wenn die Ereignisse sich überschlagen, wenn sich emotionaler, kognitiver und motivationaler Druck aufbaut, neigen Menschen zu wenig rationalem Verhalten, weil die üblichen Handlungsmuster versagen. Die Streßforschung lehrt, daß es aber gerade in solchen Situationen ganz besonders auf planvolles Handeln ankommt.<sup>49</sup> Planungsverfahren und Handlungsregeln können dazu beitragen, daß auch in der größten Hektik ein ruhiges, umsichtiges und gleichwohl schnelles Handeln sichergestellt ist. Was heißt das für unsere Hypothese 3? Genauer besehen behauptet diese ja nicht, daß alle Unternehmen mit Planungssystemen auch planvoll handeln. Sie besagt vielmehr, daß es in einem Unternehmen, das keine Planungssysteme installiert hat, häufig zu wenig planvollem Handeln kommt. Wie wir gesehen haben, ist mit einer eingeschränkten Rationalität insbesondere dann zu rechnen, wenn der Handlungsdruck wächst. Wenn wir unterstellen, daß Unternehmen ganz allgemein unter immer größeren Handlungsdruck geraten, dann hat Hypothese 3 für mittelständische Unternehmen – die bekanntlich selten über ausgereifte Planungssysteme verfügen – eine besondere Relevanz. Unsere Argumentationsstruktur folgt dem folgenden Schema:

Handlungsdruck	Fehlen handlungsunterstützender Systeme	Planloses Verhalten
Handlungsdruck	Existenz handlungsunterstützender Systeme	Planvolles Verhalten

Abschließend sei noch auf die Phase des „Sensemaking“ eingegangen. Was lernt man aus gelungenen (oder mißlungenen) Aktionen? Wir betrachten die folgende Hypothese:

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Bronner 1973.

*(H<sub>4</sub>) In Unternehmen ohne eine ausgeprägte Funktionsspezialisierung steigt der Interpretationsspielraum für die Beurteilung abgeschlossener Entscheidungen.*

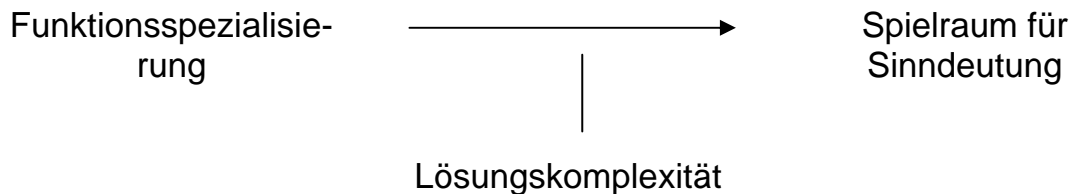


Abb. 20: Spezialisierung und Sinndeutung

In Funktionsstellen<sup>50</sup> sitzen Spezialisten. Spezialisten behandeln Spezialistenprobleme und beanspruchen dafür auch die Deutungshoheit. Wenn ein Problem als Marketingproblem definiert wird, dann wird es auch von dem zuständigen Marketing-Manager als Marketingproblem behandelt. Die Ursache hierfür liegt nicht ausschließlich und vielleicht zum geringeren Teil an den Spezialisten selbst. Mindestens ebenso sehr „sperrt“ sich die Organisationsstruktur gegen eine bereichsübergreifende Behandlung. Einem Spezialisten, der versucht, in den „Hoheitsbereichen“ anderer Spezialisten tätig zu werden, wird seine Arbeit nicht gerade erleichtert. Gründe hierfür gibt es genug:<sup>51</sup>

- Kooperation kostet Zeit, die selten reichlich zur Verfügung steht,
- besitzt ein Manager die Verantwortung für ein Problem, dann muß er dafür geradestehen, erhält dafür aber auch die Anerkennung; diejenigen die ihm zuarbeiten, werden leicht übersehen,
- die Verständigung zwischen Spezialisten unterschiedlicher Couleur ist alles andere als leicht, den hieraus resultierenden Konflikten geht man gern aus dem Weg,
- oft bleibt die Kompetenzfrage (zwischen Projektbearbeitern und den Linienmanagern) bezüglich der Projektdurchführung ungeklärt, doch selbst wenn klare Kompetenzzuweisungen vorliegen sollten, fehlt häufig die Fähigkeit, diese auch durchzusetzen.

<sup>50</sup> Also z.B. in den Bereichen im Marketing, Finanzierung, Personal, Einkauf, Verkauf, Arbeitsvorbereitung, Planung, Produktion.

Was bedeutet dies für das „Sensemaking“? Schlägt ein Projekt fehl, dann wird die zuständige Person (in unserem Beispiel der Marketingdirektor) verantwortlich gemacht. Dieser hat den Fehler gemacht, andere Personen müssen „eigentlich“ nichts lernen. Der Marketingspezialist wird den Fehlschlag vielleicht in anderen Gründen sehen als die übrigen Manager. So könnten beispielsweise Abstimmungsprobleme zwischen den Bereichen oder eine unvorhersehbare Marktentwicklung für den Mißerfolg verantwortlich sein. Es wird dem Marketingdirektor aber nicht leicht fallen, diese Analyse anderen Personen zu vermitteln. Das Beispiel zeigt, daß Spezialisierung organisationales Lernen behindern kann.

Die angeführte Verantwortungszuweisung erfolgt in funktionsorientierten Organisationen oft auch dann, wenn es sich bei dem in Frage stehenden Problem im Grunde um ein bereichsübergreifendes Problem handelt. Gibt es in einem Unternehmen nun aber keine Funktionsspezialisten, dann gibt es auch keine entsprechenden Schubladen, in die Probleme gesteckt werden könnten. Damit sinkt auch die Versuchung, ein Problem als Standard- oder als Spezialistenproblem behandeln zu wollen. Die Problemorientierung ist in einem solchen Unternehmen ohne Spezialisten also von vornherein offener und auf breitere Zusammenhänge hin angelegt. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Interpretation etwaiger Fehlschläge. Die fehlende Spezialisierung erschwert eine einseitige Verantwortungszuweisung. Man ist daher in stärkerem Maße gezwungen, die Ursache für den Mißerfolg genauer zu analysieren. Ob dieser Zwang hinreicht, damit man aus den eigenen Fehlern lernt, kann allerdings bezweifelt werden. Organisationales Lernen ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden, die oft nicht gegeben sind,<sup>52</sup> eine breite Problemperspektive (breite oder enge Sicht) kann gegen starke Lernbarrieren allein nichts ausrichten. Wir haben in Hypothese 4 bewußt nur auf den Interpretationsspielraum und damit auf die Gefahr einer allzu engen Interpretation abgestellt. Spezialisierung engt den Spielraum oft von vornherein ein, ob der Spielraum der Interpretation auch produktiv genutzt wird, ist eine offene Frage. Interpretationsspielräume erweitern nicht nur die Lernchancen, sie geben auch

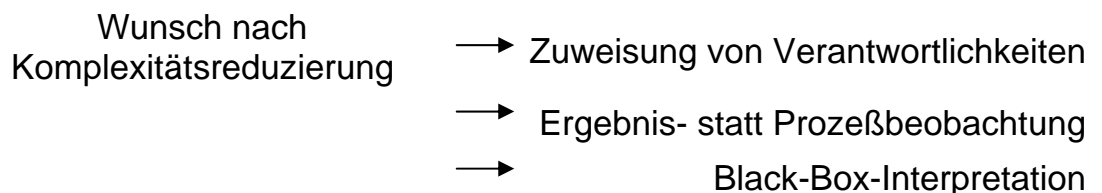
---

<sup>51</sup> Zu weiteren Auswirkungen der Spezialisierung vgl. u.a. Simon 1981.

<sup>52</sup> Vgl. insbesondere March 1990.

Raum für Rationalisierungen, Umdeutungen und unproduktive Schuldzuweisungen.

Die Frage, warum eine hohe Spezialisierung den Interpretationsspielraum einengt, wurde von uns bislang nur implizit beantwortet. Wir wollen daher den verantwortlichen Wirkungsmechanismus nochmals deutlicher herausstellen: Spezialisierung vereinfacht die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und sie vermindert damit die *wahrgenommene* Notwendigkeit der wechselseitigen Abstimmung.<sup>53</sup> Spezialisierung reduziert in diesem Sinne Komplexität. Die Entscheider müssen sich nicht selbst um die Problembearbeitung kümmern, sondern delegieren die Problembewältigung an Fachleute. Wie diese ihre Aufgabe erledigen, braucht Außenstehende nicht weiter zu interessieren, sie beobachten allenfalls „Input“ und „Output“ des schwarzen Kastens. Wenn sich aber die konkreten Vorgänge, die für das Arbeitsergebnis verantwortlich sind, dem äußeren Blick entziehen, dann fällt es auch nicht leicht, Erfolgs- und Mißerfolgsursachen ohne weiteres zu lokalisieren. Im Extremfall wird dann keine Ursachenanalyse betrieben, es erfolgt nur noch eine pauschale Beurteilung des Leistungsvermögens derjenigen Person, die für das Arbeitsergebnis verantwortlich gemacht wird. Auch diese Argumentationskette sei nochmals schematisch dargestellt:



#### IV.4 Zusammenfassung

Was haben wir mit diesem Abschnitt beabsichtigt? Wir wollten deutlich machen, daß man Aussagen nur versteht, wenn man auch die Argumentationslogik beachtet, in die sie eingebunden sind. Wir wollten außerdem zeigen, daß Aussagen über Zusammenhänge zwischen Organisationsstrukturen und Organisationsverhalten

---

<sup>53</sup> Soweit konkrete Arbeitsvorgänge dieser Logik widersprechen (also eigentlich viele Abstimmungen erfordern), reichen sie oft nicht hin, die strukturellen Vorgaben der Spezialisierung zu unterlaufen. Das heißt, ist eine Spezialisierung erst einmal etabliert, dann ist sie nicht mehr ohne weiteres (z.B. fallweise) rückgängig zu machen. Je mehr die in Frage stehende Aufgabe den Spezialisierungsvorteil in einen Nachteil verkehrt, desto stärker ist daher der von uns betrachtete Effekt.

nicht isoliert betrachtet werden sollten, weil sie in der Regeln in umfassendere Vorstellungen eingebunden sind: hinter einer einzelnen Aussage steht meist ein ganzes Aussagensystem. Und wir wollten vor allem die Bedeutsamkeit von Wirkungsmechanismen herausstellen. Wir sind nicht darauf eingegangen, wie man wichtige Wirkungsmechanismen identifizieren kann. Diese Frage kann nur durch eine organisationstheoretische Diskussion beantwortet werden, die wir an dieser Stelle nicht beginnen wollen. Betont sei abschließend nochmals, daß unsere Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Organisationsstruktur und der Entscheidungsfindung nur exemplarischen Charakter hat. Es gibt zahlreiche Wirkungsmechanismen, auf die wir nicht eingegangen sind und auf die hier nur verwiesen sei.<sup>54</sup> Als inhaltliche Erkenntnis sei festgehalten, daß Organisationsstrukturen vornehmlich eine verhaltenslenkende und nur selten eine Verhalten vollständig determinierende Kraft entfalten können. Organisationsstrukturen setzen Verhaltensprämissen, aber sie legen das Verhalten nicht fest. Dies macht sie nicht weniger bedeutsam, macht aber deutlich, daß es immer auch darauf ankommt, wie die Menschen mit den Strukturen umgehen.

---

<sup>54</sup> Von Interesse sind beispielsweise auch Machtphänomene, da in mittelständischen Unternehmen oft sehr eigentümliche Machtkonstellationen vorliegen. Ebenso wichtig sind aber auch Fragen der Problemlösung, der Kommunikation und Kooperation. Bezogen auf Führungsstrukturen findet man eine ausführliche Diskussion bei Martin 1995, 1999.

## Literaturverzeichnis

**BARTSCHER, T.:** Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung, München und Mering 1997.

**BRONNER, R.:** Entscheidung unter Zeitdruck, Tübingen 1973.

**BUSSIEK, J.:** Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen (2., durchgesehene Aufl.), München/ Wien 1996.

**COHEN, M./ MARCH, J. G./ OLSEN, J. P.:** A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972, S. 1-25.

**FREDRICKSON, J. W.:** The Strategic Decision Process and Organizational Structure, in: Academy of Management Review, 1986, Vol. 11, No. 2, S. 280-297.

**GREINER, L. E.:** Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review, July/ August 1972, S. 37-46.

**HEDBERG, B. L. T./ NYSTROM, P. C./ STARBUCK, W.- H.:** Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, S. 41-65.

**JANIS, I./MANN, L.:** Decision making, New York/London 1977.

**KIESER, A./ KUBICEK, H.:** Organisation (3. völlig Neubearb. Aufl.), Berlin/ New York 1992.

**KIESER, A.:** Organisationstheorien, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1993.

**KIRSCH, W.:** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen (4. völlig überarb. u. erw. Aufl.), München 1994.

**KOGELHEIDE, B.:** Entwicklung realer Organisationsstrukturen, Wiesbaden 1992.

**LINDBLOM, C. E.:** The science of muddling through, in: Public Administration Review, 19, 1959, S. 120-128.

**MARCH, J.G.:** Entscheidung und Organisation, Wiesbaden 1990.

**MARTIN, A./ BARTSCHER, S.:** Ergebnisse der Deskriptiven Entscheidungsforschung, in: BARTSCHER, S./ BOMKE, P. (Hrsg.): Unternehmungspolitik (2. überarb. u. erw. Aufl.), Stuttgart 1995, S. 95-143.

**MARTIN, A.:** Personalwirtschaftliche Funktionen und Gestaltung, Lüneburg 1994.

**MARTIN, A.:** Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Universität Lüneburg, Heft 1, 1995.

**MARTIN, A.:** Merkmale kollektiver Entscheidungsprozesse, Manuskript, Lüneburg 1994 (wieder abgedruckt im Vorlesungsskript „Entscheidungsprozesse“, Lüneburg 1997).

**MARTIN, A.:** Merkmale von Führungsstrukturen, Schriften des Instituts für Mittels-  
tandsforschung, Heft 2, Lüneburg 1999 (in Vorbereitung, erscheint voraussichtlich  
1999).

**MCCALL, M. W./ KAPLAN, R. E.:** Whatever it takes, Englewood Cliffs 1985.

**MINTZBERG, H./ RAISINGHANI, D./ THÉORËT, A.:** The Structure of "Unstructured" De-  
cision Processes, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, S. 246-275.

**MINTZBERG, H.:** Die Mintzberg-Struktur, Landsberg/ Lech 1992.

**MINTZBERG, H.:** Mintzberg über Management, Wiesbaden 1991.

**MINTZBERG, H.:** Strategy making in three modes, in: California Management Re-  
view, 16 (2), 1973, S. 44-53.

**MORGAN, G.:** Bilder der Organisation, Stuttgart 1997.

**MUGLER, J.:** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien/ New  
York 1993.

**NUTT, P. C.:** Types of Organizational Decision Processes, in: Administrative  
Science Quarterly, Vol. 29, 1984, S. 414-450.

**PFEFFER, J.:** Organizations and Organization Theory, Marshfield 1982.

**SIMON, H.A.:** Entscheidungsverhalten in Organisationen, München 1981.

**STAEHLE, W.:** Management (6. überarb. Aufl.), München 1991.

**WEICK, K. E.:** Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M. 1985.

**WEICK, K. E.:** Organization Design: Organization as Self-Designing Systems, in:  
Organizational Dynamics, Autumn 1977, S. 31-46.

**WILSON, J. Q.:** Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, in: Thompson,  
J.D. (Hrsg.): Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, 1966, S. 193-223.

**WITTLAGE, H.:** Die Entwicklung der Organisationsstruktur mittelständischer Unter-  
nehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, 45. Jg., Heft 1, 1997, S.1-18.