

- Rieckmann, H.: Auf der grünen Wiese. Bern – Stuttgart 1982.
- u. Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie. 2. A., Stuttgart 1987.
- Schein, E. H.: Process Consultation: Its Role in Organization Development. Reading, Mass. 1969.
- Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977.
- Sievers, B.: Organisationsentwicklung als Aktionsforschung. In: ZfO, 47. Jg., 1978, S. 209–218.
- Staehele, W. H.: Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 25. Jg., 1973, S. 184–197.
- Staehele, W. H.: Interessenkonflikte in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, hrsg. v. Wunderer, R., Berlin 1979, S. 25–40.
- Staehele, W. H.: Management. 4. A., München 1989.
- Stiefel, R. Th.: Betriebliches Bildungswesen als Instrument der Organisationsentwicklung. In: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 27. Jg., 1978, S. 77–80.
- Thom, N.: Organisationsentwicklung und Materials Resource-Management. In: Materialwirtschaft als Ressourcen-Management, hrsg. v. Schweizerischen Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau 1988, S. 47–78.
- Thom, N.: Ansätze zur Organisationsentwicklung in westlichen Streitkräften. In: Der Soldat als Ökonom, hrsg. v. Hahn, O., Regensburg 1989, S. 201–208.
- Thom, N./Brölingen, B.: Berufsbild des Organisations. Stuttgart 1982.
- Trebesch, K. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Europa. 2 Bde. Bern – Stuttgart 1980.
- Trebesch, K.: Organisatoren und Organisationsentwicklung. In: ZfO, 52. Jg., 1983, S. 84–89.
- Trist, E. L.: Soziotechnische Systeme. In: Änderung des Sozialverhaltens, hrsg. v. Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R., Stuttgart 1975, S. 201–218.
- Wächter, H.: Organisationsentwicklung. In: ZfO, 52. Jg., 1983, S. 61–66.
- Wagner, A.: Besser führen mit Transaktionsanalyse. Wiesbaden 1987.
- Wohlgemuth, A. C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern – Stuttgart 1982.

Organisationsforschung, Methodik der empirischen

Detlef Müller-Böling

[s. a.: Aktionsforschung; Erhebungstechniken.]

I. Ziele empirischer Organisationsforschung; II. Forschungsstrategien; III. Forschungsformen; IV. Forschungstechniken der Datensammlung; V. Operationalisierung von Begriffen.

I. Ziele empirischer Organisationsforschung

Entsprechend dem theoretischen und dem technologischen Wissenschaftsziel (Brockhoff 1981; Stählin 1973) können wir auch in der empirischen Organi-



Abb. 1: Wissenschaftliche Aussagen unter theoretischem und technologischem Wissenschaftsziel

sationsforschung *erkennende*, d. h. auf die Beschreibung, die Erklärung und das Verständnis der Realität gerichtete Ansätze einerseits und *gestaltende*, d. h. auf die Prognose, die Veränderung und die Schaffung der Realität gerichtete Ansätze andererseits unterscheiden (Kieser/Kubicek 1978). Die empirische Organisationsforschung dient also dem Wissenschaftler zur Entwicklung von Organisationstheorien (Kieser/Kubicek 1978; → *Organisations-theorie*) und dem Praktiker zur Gestaltung organisatorischer Strukturen und Regelungen (Büschges/Lütke-Bornefeld 1977).

Innerhalb dieser Ansätze kommt es zu unterschiedlichen *Aussagenkategorien*, die unter anderem Ausdruck des Erkenntnisstands einer Disziplin sind (Szyperski/Müller-Böling 1981), und zu unterschiedlichen *Nachweismethoden* (Prüfung), die sich nicht zuletzt auch in *Ableitungsmethoden* (Entdeckung) für wissenschaftliche Aussagen niederschlagen.

1. Aussagenkategorien

In einem frühen Stadium wissenschaftlicher Bemühungen stehen stets *terminologische* Aussagen im Vordergrund. Sie dienen dazu, Konventionen für den Sprachgebrauch festzulegen und Meßvorschriften für die Erfassung in der Realität zu erarbeiten (vgl. V; Grochla 1978; Kubicek 1975 b). Gleichzeitig mit diesen sprachlichen Abgrenzungen werden stets auch Räume des Erkenntnisinteresses festgelegt. Aufbauend auf terminologischen Aussagen werden *deskriptive* Aussagen gebildet, die die Realität beschreiben in dem Sinne, daß häufig vorkommende Ausprägungen und typische Strukturen dargestellt werden (Grochla 1978; Kubicek 1975 b; Szyperski/Müller-Böling 1981). Einen höheren Informationsgehalt weisen *tendenzielle* Aussagen auf, die zwei Phänomene (Variablen) in einer „je...desto“-Beziehung miteinander verbinden (Kieser/Kubicek 1978; Szyperski/Müller-Böling 1981). Den höchsten Informationsgehalt haben *kausale* Aussagen, bei denen das Vorliegen eines Phänomens ursächlich auf ein anderes Phänomen zurückgeführt wird (Kubicek

1975 b; Kieser/Kubicek 1978). Diese Aussagenkategorien sind typisch für *erkenkende*, d. h. theoretisch ausgerichtete Forschungsansätze.

Ergebnis stärker *gestalterisch* orientierter Bemühungen sind normative und technologische Aussagen. *Normative* Aussagen geben – i. d. R. relativ zu bestimmten Handlungssituationen – die zu verfolgenden Ziele an (Kieser/Kubicek 1978). *Technologische* Aussagen sind dagegen Aussagen vom zielerreichenden Gestalten der Realität. (Szyperski/Müller-Böling 1981; Stählin 1973; Chmielewicz 1979); sie legen Ziel-Mittel-Relationen fest.

2. Nachweismethoden

Der Theorie- oder der Technologiegehalt von wissenschaftlichen Aussagen ist geprägt durch den Allgemeinheitsgrad und die Kritisierbarkeit (Kieser/Kubicek 1978). Der *Allgemeinheitsgrad* ist abhängig von der Anzahl von Fällen, auf die sich die Aussagen beziehen (z. B. Herr Maier, Kreditsachbearbeiter, Bankangestellte, Beschäftigte). Die *Kritisierbarkeit* gründet sich auf die *Logik*, andere wissenschaftliche Aussagen (*Theorien*, *Technologien*), gesellschaftliche Bedürfnisse (*Ideologien*) sowie die wahrgenommene Realität (*Empirie*; Kieser/Kubicek 1978). Je weniger kritisierbar Aussagen sind, desto glaubwürdiger werden sie. Glaubwürdigkeit ist dabei eine weniger anspruchsvolle Variante der Forderung nach Wahrheit wissenschaftlicher Aussagen (Szyperski/Müller-Böling 1981).

3. Ableitung wissenschaftlicher Aussagen

So wie wissenschaftliche Aussagen kritisiert werden, werden sie aber auch auf der Basis der oben genannten Kategorien *begründet und entwickelt*.

Ein wesentliches Element bei der Ableitung wissenschaftlicher Aussagen ist die *Logik*, d. h. Schlußfolgerungen bzw. Deduktionen werden auf der Basis interner Widerspruchlosigkeit entwickelt. Darüber hinaus bauen sie auf vorliegendem Wissen auf. Vorhandene *Theorien* oder *Technologien* werden weiterentwickelt bzw. bilden den Input für neue wissenschaftliche Aussagen. Grundlegende gesellschaftliche Werte, letztlich also *Ideologien*, bestimmen Forschungsziel, Interpretation der wahrgenommenen Realität sowie Darstellung der Forschungsergebnisse. Letztlich werden wissenschaftliche Aussagen basierend auf Blicken in die *Realität* oder durch Gestaltung der Realität erarbeitet, wobei die Logik sowie Theorien und Technologien nicht ausgeblendet sind. *Empirie wird hierbei als die methodengestützte Vorgehensweise bei der Konfrontation mit der Realität bzw. bei der Gestaltung der Realität verstanden*. Diese Vorgehensweisen beziehen sich auf Forschungsstrategien, Forschungsformen und Forschungstechniken.

II. Forschungsstrategien

1. Falsifikationsstrategie

Die Falsifikationsstrategie fußt auf den Erkenntnissen des *Kritischen Rationalismus* (Popper 1984) und versucht, über die Widerlegung von Hypothesen durch Konfrontation mit der Realität zu Erkenntnisgewinnen zu gelangen. Diese Strategie bewegt sich im Bereich des *Begründungszusammenhangs* von wissenschaftlicher Forschung und ist dann besonders erfolgreich, wenn gehaltvolle Hypothesen zur Prüfung vorliegen. Prominentestes Beispiel für diese Forschungsstrategie im Bereich der Organisationsforschung ist die Widerlegung des Phasentheorems durch Witte (Witte 1968; Hauschildt/Petersen 1987).

2. Explorationsstrategie

Für weite Bereiche der Organisationsforschung gilt jedoch, daß der *Entdeckungszusammenhang* wissenschaftlicher Aussagen noch im Vordergrund steht. In der Explorationsstrategie wird daher das erstmalige Erkennen von Zusammenhängen unter Vernachlässigung etwa der Frage der *Repräsentativität*, die für Falsifikationsfragen von entscheidender Bedeutung ist, akzentuiert. Die Explorationsstrategie ist keineswegs auf Pretests im Sinne von Vorstudien beschränkt, sondern hat mit der multipersonalen und mehrstufigen Präzisierung von Bezugsrahmen Geltung für ganze Forschungsprogramme (Kubicek 1977; Müller-Böling 1978; Müller-Böling/Müller 1986).

3. Konstruktionsstrategie

Während Explorations- und Falsifikationsstrategie auf die Gewinnung theoretischer Aussagen gerichtet sind, versucht die Konstruktionsstrategie, Realität



Abb. 2: Empirische Forschungsmethoden unter theoretischem und technologischem Wissenschaftsziel

zu gestalten, d. h. technologische Aussagen zu gewinnen. Hierbei geht es um den *Verwertungszusammenhang* wissenschaftlicher Erkenntnisse. Unter Einsatz empirischer Forschungstechniken werden konkrete Organisationsprojekte durchgeführt. Ihre Erkenntnisse werden verallgemeinert (zur Problematik der Verallgemeinerung vgl. *Szyperski/Müller-Böling* 1981).

Innerhalb jeder der drei Forschungsstrategien können die im folgenden zu skizzierenden *Forschungsformen* und *Forschungstechniken* zum Einsatz kommen. Allerdings ergeben sich bei den Forschungsformen aus ihren unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen tendenzielle Zuordnungen.

III. Forschungsformen

Forschungsformen, die eher der Explorationsstrategie zuzuordnen sind, sind die Fallstudie – auch in Form der historischen Fallstudie – sowie die vergleichende Feldstudie, sofern nicht der Anspruch einer repräsentativen Untersuchung erhoben wird. Eher der Falsifikationsstrategie zuzurechnen sind das Experiment sowie die vergleichende Feldstudie mit repräsentativem Anspruch. Der Konstruktionsstrategie dient die Forschungsform „Forschung durch Entwicklung“.

1. Fallstudie und vergleichende Feldstudie

Dem empirischen Organisationsforscher stehen grundsätzlich zwei Parameter zur Ausgestaltung seiner Forschungsform zur Verfügung:

- (1) Anzahl der *Untersuchungseinheiten* und
- (2) Anzahl der *Untersuchungszeitpunkte*.

Als *Fallstudie* bezeichnet man die Sammlung und Auswertung von Daten bezogen auf *eine* Untersuchungseinheit. Die Fallstudie hat eine große Bedeutung für die Exploration. Man kann mit ihr bedeutende Variablen aufdecken, erste Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen ermitteln und Erfahrungen mit Erhebungsinstrumenten (→ *Erhebungstechniken*) sammeln. Ihre entscheidende *Schwäche* ist die geringe Vergleichbarkeit unterschiedlicher Fälle. Als Beispiel für eine gelungene Reanalyse von

Fallstudien ist die Arbeit von *Kubicek* (1975 a) zu nennen.

Eine *vergleichende Feldstudie* analysiert mehrere Untersuchungsobjekte entweder zu einem (*Querschnittuntersuchung*) oder zu mehreren Zeitpunkten (*Längsschnittuntersuchung*). Querschnittuntersuchungen sind in der empirischen Organisationsforschung am häufigsten anzutreffen. Längsschnittanalysen sind sehr selten (*Müller-Böling/Müller* 1986).

2. Experiment

Kennzeichen des Experiments sind *Wiederholbarkeit* (bei gleichen Bedingungen muß es zu identischen Ergebnissen kommen) sowie *Manipulation* der unabhängigen Variablen durch den Forscher bei *Kontrolle* aller möglichen Einflußfaktoren zur Ableitung von *Ursache-Wirkungs-Beziehungen* (Kausalaussagen). Im Gegensatz zur (sozial-) psychologischen Forschung sind Experimente in der Organisationsforschung selten (vgl. als Ausnahmen *Brockhoff* 1977; *Bronner* 1973).

3. Aktionsforschung, Forschung durch Entwicklung (F durch E)

Unmittelbar dem technologischen Wissenschaftsziel verpflichtet sind die beiden artverwandten empirischen Forschungsformen → *Aktionsforschung* bzw. *Forschung durch Entwicklung* (F durch E). Durch mehr oder weniger aktive Teilnahme des Forschers an einem *individuellen* organisatorischen Gestaltungsprozeß (→ *Reorganisation*; → *Implementierung*, *organisatorische*) sollen *allgemeine* Aussagen über das zielgerichtete Gestalten erarbeitet werden. Die auf *Lewin* (1953) zurückgehende Aktionsforschung will die *Problemauswahl* und die *Problemlösung* (→ *Problemanalyse* und *-lösung*, *Techniken*) aus dem Kontext konkreter gesellschaftlicher Bedürfnisse und wissenschaftlicher Erkenntnisziele heraus vornehmen. Das Forscherteam kooperiert mit Handlungsträgern in der → *Organisation* und macht Gestaltungsvorschläge unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten (→ *Zielsysteme*). Eine wichtige Aufgabe ist dabei die Identifizierung der *Gruppenbedürfnisse* (→ *Gruppen* und *Gruppenstrukturen*) etwa einzelner Abteilungen, der Geschäftsleitung, der Mitarbeiter oder des Betriebsrates (→ *Organisationstheorie*, *konfliktorientierte*). Häufig kann der Forscher hierbei keine neutrale Position einnehmen, sondern solidarisiert sich mit bestimmten Interessengruppen. Dies wird teilweise auch als wünschenswert angesehen (*Lewin* 1953; *Kirsch/Gabele* 1976; *Kappler* 1980).

Die Forschungsform *F durch E* will ebenfalls gestalten, ist aber weniger durch eine emanzipatorische als vielmehr eine ingenieurtechnische Argumen-

Untersuchungszeitpunkt(e)	Untersuchungsobjekt(e)	
	ein	mehrere
einmal	Fallstudie	Querschnittuntersuchung
mehrmals	singuläre Längsschnittuntersuchung	multiple

Abb. 3: Parameter vergleichender Feldstudien (nach *Kubicek* 1975 b)

tation geprägt. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Erkenntnis, daß Technologien auch ohne Vorliegen von Theorien möglich sind. Dementsprechend kann auch die *traditionelle Forschungsabfolge* „Forschung – Entwicklung – Gestaltung“ umgekehrt werden in die Aktivitätsfolge „Entwicklung – Gestaltung – Forschung“. F durch E ist zuerst einmal darauf gerichtet, (Einzel-) Systeme zu entwickeln, die funktionieren, um darauf aufbauend zu allgemeineren Aussagen vorzustoßen (Szyperski 1971; Szyperski/Seibt 1976; Trux/Kirsch 1979).

Sowohl für die Aktionsforschung als auch für F durch E ist das größte Problem die *Ausbalancierung betrieblicher und wissenschaftlicher Interessen*. Meist kommt es angesichts der drängenden betrieblichen Probleme nicht zur Formulierung allgemeiner Aussagen über das zielerreichende Gestalten der Realität.

IV. Forschungstechniken der Datensammlung

Grundlegende Techniken der wissenschaftlichen Datensammlung (→ *Erhebungstechniken*) sind Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse.

1. Befragung

Befragungen gelten als die am häufigsten benutzten Datensammlungstechniken auch in der empirischen Organisationsforschung. Anhand der folgenden Kriterien sind unterschiedliche Befragungsformen, d. h. Varianten der Durchführung von Befragungen zu unterscheiden:

a. Standardisierungsgrad

(1) Unstrukturierte Befragung

Das Untersuchungsobjekt liegt nur global fest; die Frageninhalte sind nicht fixiert, sondern werden während der Befragung erarbeitet, woraus sich die besondere Eignung im Rahmen der *Explorationsstrategie* ergibt.

(2) Halbstandardisierte Befragung

Ein Frageschema (Interviewleitfaden) ist vorhanden, doch die Reihenfolge der Fragen und die Frageformulierungen liegen nicht fest. Dies begründet die besondere Eignung zur Ermittlung von Ursachen und Hintergründen.

(3) Standardisierte Befragung

Formulierung und Reihenfolge der Fragen sind exakt vorgegeben. Zur Überprüfung bereits bekannter Hypothesen im Rahmen der *Falsifikationsstrategie* sind standardisierte Befragungen Voraussetzung. Sie bedingen den Test des Fragebogens im Hinblick auf Verständlichkeit, Antwortverweigerungen etc.

b. Teilnehmerzahl

(1) Einzelbefragung

Einzelpersonen werden befragt. Probleme können sich ergeben durch Anwesenheit anderer Personen (Kollegen, Vorgesetzte).

(2) Gruppenbefragung

Mehrere Personen werden gleichzeitig befragt, einmal in der Variante der *Gruppendiskussion* (Erkenntnisziel: Erfassung von Gruppenmeinung, gruppenspezifischen Prozessen), zum anderen der *Gruppenbefragung unter Aufsicht* (kostengünstige, kontrollierte Befragung vieler Einzelpersonen).

c. Schriftlichkeit

(1) Mündliche Befragung (Interview)

Ein Interviewer stellt Fragen und notiert die Antworten. Damit kommt ihm im Hinblick auf die Ergebnisse eine große Bedeutung zu. Varianten sind das face-to-face- oder das Telefoninterview.

(2) Schriftliche Befragung

Der indirekte Kontakt zwischen Forscher und Befragtem stellt erhöhte Anforderungen an Aufbau, Länge und Selbsterklärungsfähigkeit des Fragebogens. Ein (Pre-) Test ist daher *zwingend* erforderlich. Problematisch sind geringe *Rücklaufquoten*, die erhöht werden können durch Ansprache der → *Motivation* des Befragten. Diese Motivation kann dadurch erhöht werden, daß ein *eigenes Problem* des Befragten angesprochen, eine direkte oder indirekte *Verbesserung* der Arbeitssituation erwartet oder der Befragte als *Experte* bezeichnet wird. Die selbstlose Hilfe für Wissenschaft und Forschung verliert zunehmend an Motivationskraft. Die Rücklaufquote kann weiterhin durch eher technische Maßnahmen wie ein *Begleitschreiben* (mit Ansprache der Motivation für den Befragten), eine gute optische und graphische *Aufbereitung*, eine *geschlossene Fragestellung* (Antwortvorgaben) sowie eine *Mahnung* in Verbindung mit einer Terminsetzung erhöht werden.

d. Wiederholung

(1) Einmalige Befragung

Zu einem Zeitpunkt werden Personen oder Gruppen befragt (*Querschnittuntersuchung*).

(2) Mehrmalige Befragung

Personen oder Gruppen werden zu verschiedenen Zeitpunkten befragt (*Längsschnittuntersuchung*). Varianten sind die *Panelbefragung*, in der sich identische Personen wiederholt zum gleichen Thema äußern, sowie die *Trendbefragung*, in der identische Personenkreise (z. B. Computer-Benutzer) im Zeitablauf untersucht werden.

e. Ermittlungsgrad

- (1) *Ermittelnde Befragung*
Wissen, Meinungen und Gefühle der Befragten sollen erfahren werden.
- (2) *Vermittelnde Befragung*
Der „Befragte“ ist Ziel einer informatorischen oder beeinflussenden → *Kommunikation*. Sie tritt in dieser reinen Form in der Organisationsforschung nicht auf.
- (3) *Vermittelnde und ermittelnde Befragung*
Ein typisches Beispiel ist das Personalgespräch, das an ermittelnden Elementen die Haltung des Mitarbeiters, an vermittelnden Elementen die Auffassung des Vorgesetzten enthält.

Als Stärke der Befragung ist anzusehen, daß es sich um eine weitgehend *akzeptierte* Datensammlungstechnik handelt, mit der sowohl individuelle Eigenschaften von Personen (Befragter als *Repräsentant* des zu untersuchenden Personenkreises) als auch Eigenschaften anderer Systeme (der Befragte als *Informationsquelle* für bspw. Organisationsstruktur, Aufgabengliederung, Unternehmungsstrategie) ermittelt werden können. Als Schwäche ist dagegen zu bewerten, daß es sich um ein *reaktives* Verfahren handelt, d. h. die Datensammlung ist beeinflusst durch die Erhebung selbst (Interviewer, Fragebogen etc.).

2. Beobachtung

Unterschiedliche Formen der Beobachtung lassen sich an den folgenden Kriterien festmachen:

a. Verdecktheit

- (1) *Verdeckte Beobachtung*
Der Beobachter ist nicht erkennbar. Zwei Varianten sind möglich: Der Beobachter ist nicht sichtbar, etwa weil er aus einem Versteck (Einwegspiegel) heraus beobachtet, oder der Beobachter ist zwar sichtbar, spielt aber eine Rolle (→ *Rollentheorie*) in der → *Organisation* (Amon 1980).
- (2) *Offene Beobachtung*
Der Beobachter gibt sich als solcher zu erkennen; Einflüsse auf das Verhalten der Beobachteten sind nicht auszuschließen.

b. Beteiligungsgrad

- (1) *Nicht-teilnehmende Beobachtung*
Der Beobachter nimmt am sozialen Geschehen nicht aktiv teil. Der Einfluß auf das Verhalten der Beobachteten kann lediglich indirekter Natur sein.

(2) *Teilnehmende Beobachtung*

Der Beobachter nimmt am Geschehen aktiv teil, so daß intensiveres Beobachten auch der Hintergründe möglich ist. Probleme können entstehen mit Rollenkonflikten des Beobachters (→ *Rollentheorie*).

c. Systematisierung

Die Forschungstechnik „Beobachtung“ ist geprägt durch eine *dreifache Begrenzung* der menschlichen Informationsaufnahme:

- selektive Zuwendung,
- selektive Wahrnehmung,
- selektive Erinnerung.

Hieraus ergibt sich für die wissenschaftliche Beobachtung die Notwendigkeit einer Systematisierung (Standardisierung) im Hinblick auf die *Beobachtungsinhalte* (Zuwendung), die *Beobachtungsmerkmale* (Wahrnehmung) und die *Protokollierung* (Erinnerung):

- (1) *Wenig systematisierte Beobachtung*
Sie dient der Exploration bei wenig Vorwissen; ihr Ziel ist das Erkennen von wesentlichen Variablen. Die Gefahr besteht in der Sammlung von anekdotischen Informationen ohne Struktur, d. h. ohne Verallgemeinerungsfähigkeit.
- (2) *Stark systematisierte Beobachtung*
Die Beobachtungsinhalte einschließlich der zu erfassenden Merkmale (Indikatoren, vgl. V.) sind grundsätzlich bekannt.

Die *Stärke* der Beobachtung ist, daß Verhalten zuverlässig ohne Einflüsse der sozialen Wünschbarkeit erfaßt werden kann. Sie eignet sich daher besonders gut für *Aufgabenanalysen*. (→ *Aufgabenanalyse und -synthese*). Dem stehen *Schwächen* gegenüber: Die *Zugänglichkeit* zahlreicher Beobachtungssituationen ist eingeschränkt (Vorstandssitzungen). Insbesondere verdeckte Beobachtungen werfen *ethische Fragen* auf. Letztlich ist nur *augenblickliches* reales Verhalten ohne Vor- und Nacherlebnisse beobachtbar, die für das Verständnis organisationaler Zusammenhänge äußerst wichtig sind.

3. Inhaltsanalyse

Bei der Inhaltsanalyse wird *sprachliches* (z. B. Aktennotizen, Organisationshandbücher (→ *Organisationshandbuch*), Stellenbeschreibungen) und *nichtsprachliches* Material (z. B. Abbildungen in Zeitschriften, Ausbildungsfilme) untersucht. Die Pionieruntersuchung auf dem Gebiet der empirischen Organisationsforschung im deutschsprachigen Raum basiert auf der Inhaltsanalyse schriftlicher Dokumente über die Erstbeschaffung einer EDV-Anlage (Witte 1968, 1972, 1973).

Die Inhaltsanalyse fußt auf dem Modell der → *Kommunikation* zwischen Menschen. Ein Sender (z. B. → *Organisator*), der einem Empfänger (z. B. Aufgabenträger) etwas übermitteln möchte, kodiert den Inhalt in Form einer Nachricht (Stellenbeschreibung). Diese Nachricht versucht der Empfänger zu dekodieren, um den Inhalt zu verstehen. Die Inhaltsanalyse setzt an der Nachricht (Stellenbeschreibung) an, um Informationen über den Sender (→ *Organisator*) oder den Empfänger (Aufgabenträger) zu erhalten. Hierbei ergeben sich die grundlegenden Probleme der Identifikation des Inhalts und der in der Inhaltsanalyse zu ziehenden Schlußfolgerungen.

a. Identifikation des Inhalts

Die Rekonstruktion, die sich auf sprachliches Material bezieht, wird erschwert durch:

- (1) *Homographen* (Wörter gleicher Schreibweise, aber unterschiedlicher Bedeutung), z. B. funktionaler vs. institutionaler Organisationsbegriff (→ *Organisation*). Im interorganisationalen Vergleich kommt noch die ungleiche Verwendung von nicht eindeutigen Begriffen hinzu (bspw. Marketing, Controlling).
- (2) *Metaphern* (Übernahme eines Begriffes und seiner Assoziationsstruktur in einen anderen Bereich), z. B. „Eine Unternehmung schreibt rote Zahlen.“ oder „Das rechnet sich nicht.“
- (3) *Assoziationsstruktur* (spontan empfundene Bedeutung eines Begriffs). Die Bedeutung eines Begriffs ist denotativ (rein sachlich, in verschiedenen Kontexten gleich) und konnotativ (wertend, normativ, personenabhängig) geprägt.
- (4) *Kontext* (Zusammenhang, in dem ein Begriff steht), z. B. der Begriff „Mitbestimmung“ in einer Werkszeitschrift und in einer Gewerkschaftszeitung.

b. Schlußfolgerungen in der Inhaltsanalyse

Die Nachrichten gelten als Indikatoren für nicht direkt meßbare Phänomene (vgl. V.). In der Inhaltsanalyse werden sie als Kategorien (schema) bezeichnet, in die die Untersuchungsgegenstände eingeordnet werden. Von ihnen wird auf Eigenschaften der → *Organisation* oder der Organisationsmitglieder geschlossen, so etwa vom Umfang der Stellenbeschreibungen auf den Standardisierungsgrad der Organisation. Hierfür liegen nur selten theoretische Begründungen vor.

Stärken der Inhaltsanalyse sind, daß es sich im Gegensatz zu Beobachtung und Befragung um ein *nicht-reaktives* Verfahren handelt, d. h. der Untersuchungsgegenstand wird durch die Erhebungsmethode nicht verändert. Auch weit *zurückliegende* Phänomene können analysiert werden, etwa im Rahmen der historischen Organisationsforschung. Bezogen

auf die Organisationsforschung können im wesentlichen aber nur *formale* Elemente der Organisation erfaßt werden. Dies ist eine *Schwäche* der Inhaltsanalyse.

V. Operationalisierung von Begriffen

Um Daten sammeln zu können, benötigt man Phänomene, die in der Realität *erfahrbar* bzw. *meßbar* sind. Die meisten organisationswissenschaftlichen Phänomene und Begriffe wie etwa Formalisierung, → *Partizipation* oder Führungsstil (→ *Führungstheorien und -Konzepte*) sind *nicht direkt* erfahrbar. Einer der wenigen unmittelbar meßbaren Begriffe der Organisationslehre ist die Leitungsspanne als Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter (→ *Leitungssystem*). Den Prozeß der Meßbarmachung eines nicht direkt meßbaren Phänomens nennt man *Operationalisierung*. Die Operationalisierung eines Begriffs setzt drei Elemente voraus:

- (1) Begriff als Worthülse für das Phänomen,
- (2) Indikator(en) als direkt meßbare Ersatzgrößen für das Phänomen,
- (3) Meß- und Auswertungsvorschriften als Hinweise, wie die Indikatoren erfaßt werden sollen.

1. Begriff

Als Begriff bezeichnen wir einen mit einem Wort bzw. einer Wortkombination belegten *Vorstellungsinhalt*. Das *Phänomen* ist die Grundlage, auf die sich der Vorstellungsinhalt bezieht. Begriffe beziehen sich auf:

- (1) *Objekte* (Mitarbeiter, Arbeitsgruppe, Betrieb) und
- (2) *Eigenschaften bzw. Merkmale* dieser Objekte (→ *Arbeitszufriedenheit*, Grad der → *Arbeitsteilung*, Unternehmungskultur).

Die *Objekte* selbst zu operationalisieren ist weniger schwierig. Da sie gegenständlicher Natur sind, muß lediglich eine Meß- und Auswertungsvorschrift entwickelt werden (vgl. V. 3.). Die Operationalisierung von *Eigenschaften* der Objekte erfordert dagegen die Erarbeitung von Indikatoren.

2. Indikatoren

Indikatoren sind meßbare *Stellvertreter- oder Ersatzgrößen*, mit denen nicht unmittelbar meßbare Phänomene erfaßt werden. Die Frage der Repräsentation des Phänomens durch die Indikatoren führt zum *ersten Hauptproblem der Operationalisierung*, der *Validität* (Gültigkeit).

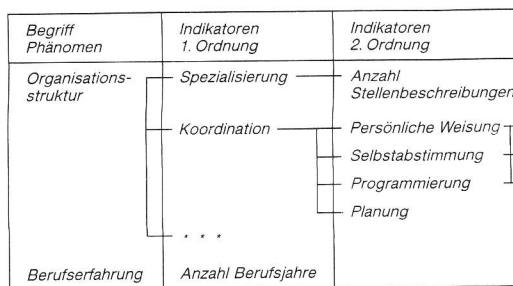


Abb. 4: Operationalisierungsketten verschiedener
Ordnung

Als Validität bezeichnen wir den Grad der Genauigkeit, mit dem das, was gemessen werden soll, tatsächlich gemessen wird (Lienert 1969). Validität ist kein absolutes Kriterium, vielmehr repräsentieren einzelne Indikatoren bzw. Indikatorengruppen das Phänomen besser, andere schlechter. Eine Sicherheit im Hinblick auf die Validität einer Operationalisierung gibt es nicht, solange nicht eine bewährte Theorie zur Verfügung steht.

Für die Ableitung von Indikatoren bestehen mit unterschiedlichem Theoriebezug drei verschiedene Möglichkeiten:

- (1) *Definitionale Indikatoren* setzt der Forscher auf der Basis von Erfahrungswissen oder einer Alltagstheorie als konstituierend für einen Begriff.
- (2) *Korrelative Indikatoren* werden aufgrund von Wahrscheinlichkeitsaussagen auf der Basis empirischer Untersuchungen als konstituierend für den Begriff angesehen.
- (3) *Kausale Indikatoren* werden aus einer Theorie oder Hilfstheorie als Ursachen oder Wirkungen (im Rahmen eines Kausalsystems) abgeleitet.

Abhängig vom Komplexitätsgrad des zu operationalisierenden Begriffs müssen *Operationalisierungsketten* gebildet werden. Es entstehen Indikatoren 1., 2., 3. usw. Ordnung, bis unmittelbar meßbare Indikatoren zur Verfügung stehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Ausgangsphänomen mehrdimensional ist.

3. Meß- und Auswertungsvorschriften

Meß- und Auswertungsvorschriften beinhalten die Anweisungen über die *Erfassung* und ggf. *Zusammenfassung* der Indikatoren. Zum Indikator „Streit mit Kollegen“ als einem Indikator für Zufriedenheit mit Kollegen sind verschiedene Meßvorschriften denkbar (z.B. – Beobachte die Arbeitsgruppe und registriere Streit! – Befrage jeden einzelnen nach Streit! – Befrage den Vorgesetzten nach Streit seiner Mitarbeiter! – Analysiere Aktennotizen im Hinblick auf Konflikte!). Die unterschiedliche Qualität der einzelnen Meßvorschriften führt zum *zweiten Hauptproblem der Operationalisierung*, der *Reliabilität* (Zuverlässigkeit).

Reliabilität ist der Grad der Genauigkeit, mit dem gemessen wird, gleichgültig, ob das beabsichtigte Merkmal auch tatsächlich gemessen wird (s. erstes Hauptproblem). Es geht also um die Frage, ob mit Hilfe der Meßvorschrift stets gleiche Resultate erzielt werden, oder ob es aufgrund der Meßvorschrift zu Meßfehlern oder Meßungenauigkeiten kommt. Daher wird Reliabilität auch als das Ausmaß der Streuung bei wiederholtem Messen definiert. Reliabilität ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für Validität.

Der Frage von Reliabilität und Validität wird in der empirischen Organisationsforschung eine *unzureichende Aufmerksamkeit* gewidmet. Von den insgesamt 280 Operationalisierungen etwa, die Kubicek/Welter (1985) zur Messung der Organisationsstruktur zusammenstellen, wird lediglich in knapp 30% der Fälle die Frage von Reliabilität und Validität überhaupt (an) diskutiert.

In der Mehrzahl der Fälle werden organisationswissenschaftliche Phänomene durch mehrere Indikatoren abgebildet. Die *Auswertungsvorschriften* geben dann an, wie die Indikatoren aggregiert werden. Beispiele sind:

- (1) *Likert-Skalierung*: die den einzelnen Antworten zugewiesenen Zahlenwerte werden (gewichtet oder ungewichtet) aufsummiert (Mayntz/Holm/Hübner 1978; Roth 1987);
- (2) *Guttman-Skala*: entsprechend einer eindeutigen Hierarchie in den Indikatoren werden Einzelantworten Werte zugewiesen (Kerlinger 1979);
- (3) *Polaritätsprofil bzw. semantisches Differential*: Einordnung eines Objektes in einen Eigenschaftsraum anhand von Mittelwertvergleichen (Friederichs 1985).

Literatur

- Amon, O. K.: Planung und Entwicklung computergestützter Kreditentscheidungssysteme für eine Finanzierungs-gesellschaft. Köln 1980.
- Brockhoff, K.: Experimente zur Nutzung einer Datenbank. In: ZfB, 47. Jg., 1977, S. 509–530.
- Brockhoff, K.: Entscheidungsforschung und Entscheidungstechnologie. In: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. v. Witte, E., Tübingen 1981, S. 61–77.
- Brommer, R.: Entscheidung unter Zeitdruck. Tübingen, 1973.
- Büschges, G./Lütke-Bornefeld, P.: Praktische Organisationsforschung. Reinbek b. Hamburg 1977.
- Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. 2. A., Stuttgart 1979.
- Friedrichs, J.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. A., Opladen 1985.
- Grochla, E.: Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart 1978.
- Hauschildt, J./Petersen, K.: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – Weiterführende Untersuchungen. In: ZfB, 39. Jg., 1987, S. 1043–1062.
- Kappler, E.: Aktionsforschung. In: HWO, 2. A., hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 52–67.
- Kerlinger, N.: Grundlagen der Sozialwissenschaften, Weinheim – Basel 1979.
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisationstheorien I. Stuttgart u. a. 1978.

- Kirsch, W./Gabel, E.: Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft. In: Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen, hrsg. v. Bierfelder, W., Berlin 1976, Sp. 9–30.
- Kubicek, H.: Informationstechnologie und organisatorische Regelungen. Berlin – München 1975 a.
- Kubicek, H.: Empirische Organisationsforschung. Stuttgart 1975 b.
- Kubicek, H.: Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Köhler, R., Stuttgart 1977, S. 3–36.
- Kubicek, H./Welter, G.: Messung der Organisationsstruktur. Eine Dokumentation von Instrumenten zur qualitativen Erfassung von Organisationsstrukturen. Stuttgart 1985.
- Lewin, K.: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim 1953.
- Lienert, G. A.: Testaufbau und Testanalyse. 3. A., Weinheim – Berlin – Basel 1969.
- Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 5. A., Opladen 1978.
- Müller-Böling, D.: Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung: eine empirische Analyse zur Benutzeradäquanz computergestützter Informationssysteme. München – Wien 1978.
- Müller-Böling, D./Müller, M.: Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation. München – Wien 1986.
- Popper, K. R.: Logik der Forschung. 8. A., Tübingen 1984.
- Roth, E.: Sozialwissenschaftliche Methoden. 5. A., München 1987.
- Stählin, W.: Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1973.
- Szyperski, N.: Zur wissenschaftsprogramatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 23. Jg., 1971, S. 261–282.
- Szyperski, N./Müller-Böling, D.: Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung. In: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. v. Witte, E., Tübingen, 1981, S. 159–188.
- Szyperski, N./Seibt, D.: Projekterfahrungen bei der Entwicklung eines integrierten Informationssystems. In: Angewandte Informatik, 18. Jg., 1976, S. 373–382.
- Trux, W./Kirsch, W.: Strategisches Management und die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung. In: DBW, 39. Jg., 1979, S. 215–235.
- Witte, E.: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: ZfbF, 20. Jg., 1968, S. 625–647.
- Witte, E.: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen. In: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, hrsg. v. Witte, E., Tübingen 1972, S. 1–88.
- Witte, E.: Organisation für Innovationen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.

Organisationshandbuch

Joseph Müller-Pleuß

[s. a.: Abteilungsbildung; Arbeitsanweisung; Konzernorganisation; Organisationsabteilung; Organisationsmethodik; Organisationsprüfung; Organisationstechniken; Personal- und Organisationsabteilung, Zusammenarbeit zwischen; Stelle, Stellenbildung und -besetzung; Vordruckgestaltung.]

I. Ziele und Aufgaben; II. Inhalte und Einsatzgrenzen; III. Möglichkeiten der automatischen Erstellung und Pflege; IV. Entwicklung und Einführung; V. Pflege- und Änderungsdienst; VI. Nachweis der Ordnungsmäßigkeit.

I. Ziele und Aufgaben

1. Definition

Das Organisationshandbuch ist eine *gegliederte „Zusammenfassung von organisatorischen Regelungen“* (Akademie für Organisation 1976). Diese sehr allgemein gehaltene Begriffsbestimmung geht zurück auf Umschreibungen von Nordsieck (1961), Viereggs (1964), Beemelmans (1964) und Walz (1969), die alle die schriftliche Zusammenfassung und Kodierung von organisatorischen Tatbeständen (Regelungen, Vorschriften, Anweisungen) hervorheben. Teilweise wird der Begriff auf betriebliche Regelungen ausgedehnt, also auf solche „Sachverhalte, die nicht im engeren Sinne als organisatorisch zu bezeichnen sind“ (Müller-Nobiling 1980). Entscheidend für eine enge Begriffsbestimmung sind deshalb die Ziele und Aufgaben, die mit einem Organisationshandbuch verwirklicht werden sollen.

2. Ziele

Als wesentliche Ziele des Organisationshandbuchs werden in Literatur und betrieblicher Praxis angeführt:

- Transparenz der organisatorischen Tatbestände;
- Kodierung der organisatorischen Tatbestände;
- Unterstützung der Unternehmenssteuerung bzw. -führung;
- Sicherung des Unternehmens und der zielgerichteten Unternehmenstätigkeiten.

3. Aufgaben

Zur Erreichung dieser Ziele werden an das Organisationshandbuch, mit wechselndem Schwerpunkt, folgende Anforderungen gestellt: