# UNIVERSITÄT ZU KÖLN

SEMINAR FÜR

ALLGEMEINE BETRIEBS WIRTSCHAFTSLEHRE UND BETRIEBS WIRTSCHAFTLICHE PLANUNG DIREKTOR: PROF. DR. NORBERT SZYPERSKI

Arbeitsbericht Nr. 42

Ein Bezugsrahmen zur Analyse des Transfers wissenschaftlicher Organisationsinstrumente in die Praxis

Detlef Müller-Böling Heinz-Theo Fürtjes



#### Arbeitsbericht Nr. 42

Ein Bezugsrahmen zur Analyse des Transfers wissenschaftlicher Organisationsinstrumente in die Praxis

> Detlef Müller-Böling Heinz-Theo Fürtjes

Gleichzeitig Bericht Nr. 1 des Projektes "Instrumententransfer" im Schwerpunktprogramm "Methodologische Probleme der Organisationsforschung" der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Köln, Januar 1982

Alle Rechte der Veröffentlichung, auch der auszugweisen, liegen bei den Verfassern.

# PROJEKT INSTRUMENTENTRANSFER

Prof. Dr. Norbert Szyperski Universität zu Köln Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund

## Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Norbert Szyperski Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

## Wissenschaftliche Mitarbeiter

Dr. Heinz-Theo Fürtjes
Dipl.-Kfm. Monika Aichele-Hoff

## Studentische Mitarbeiter

Günter Graß Stefan Klein

Postanschrift: Projekt INTRA Planungsseminar der Universität zu Köln Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41, Telefon: 02 21 / 470 39 83

## Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Norbert Szyperski Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

# Wissenschaftliche Mitarbeiter:

Dr. Heinz-Theo Fürtjes (bis 31.3.1982) Dipl.-Kfm. Monika Aichele-Hoff

## Studentische Mitarbeiter:

Günter Graß Stefan Klein

Gli	Gliederung					
1.	Die Realisierbarkeit einer dualen empirischen Forschungstrategie					
2.	Ein Bezugsrahmen zur Akzeptanz wissenschaftli- cher Instrumente in der Praxis					
3.	Die	Elemen	nte des Bezugsrahmens	7		
	3.1	Das Instrumentarium				
		3.1.1	Qualitätskriterien für Instrumente der empirischen Organisationsfor- schung und -gestaltung	7		
		3.1.2	Anforderungen an Instrumente der empirischen Organisationsforschung und -gestaltung	18		
		3.1.3	Formulierung aufgabenspezifischer Anforderungen	26		
	3.2 Aktoren im Transferprozeß		30			
		3.2.1	Entwickler	31		
			3.2.1.1 Personale Merkmale 3.2.1.2 Umwelt	31 32		
		3.2.2	Vermittler	33		
			3.2.2.1 Vermittlertypen 3.2.2.2 Eigenschaften	33 35		
		3.2.3	Anwender	37		
			3.2.3.1 Personale Merkmale 3.2.3.2 Umwelt	37 39		
	3.3	Der Transferprozeß				
		3.3.1	Transfermedien	41		
		3.3.2	Interaktionsformen	41		
4.		empir:	ischen Präzisierung des Bezugs-	42		
Literaturverzeichnis 45						

Gl	Gliederung						
1.	Die Realisierbarkeit einer dualen empirischen Forschungstrategie						
2.			srahmen zur Akzeptanz wissenschaftli- rumente in der Praxis	4			
3.	Die	Elemen	nte des Bezugsrahmens	7			
	3.1	Das Instrumentarium					
		3.1.1	Qualitätskriterien für Instrumente der empirischen Organisationsfor- schung und -gestaltung	7			
		3.1.2	Anforderungen an Instrumente der empirischen Organisationsforschung und -gestaltung	18			
		3.1.3	Formulierung aufgabenspezifischer Anforderungen	26			
	3.2	Aktoren im Transferprozeß					
		3.2.1	Entwickler	31			
			3.2.1.1 Personale Merkmale 3.2.1.2 Umwelt	31 32			
		3.2.2	Vermittler	33			
			3.2.2.1 Vermittlertypen 3.2.2.2 Eigenschaften	33 35			
		3.2.3	Anwender	37			
			3.2.3.1 Personale Merkmale 3.2.3.2 Umwelt	37 39			
	3.3	Der Ti	ransferprozeß	40			
		3.3.1	Transfermedien	41			
		3.3.2	Interaktionsformen	41			
4.		empir: mens	ischen Präzisierung des Bezugs-	42			
Li	Literaturverzeichnis						
Anhang							

1. Die Realisierbarkeit einer dualen empirischen Forschungsstrategie.

Das technologische Wissenschaftsziel wird in der Betriebswirtschaftslehre auf recht unterschiedlichen Wegen verfolgt<sup>1)</sup>. Ansatzpunkt der Praxisunterstützung sind bei der weitaus überwiegenden Zahl der Autoren die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen. Die Diskussionen konzentrieren sich auf die Frage: Inwieweit können die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen dem Praktiker Hilfestellung im Rahmen seiner Gestaltungsarbeit geben<sup>2)</sup>?

Die von uns verfolgte duale empirische Forschungsstrategie zur Realisierung des technologischen Wissenschaftsziels geht einen Schritt weiter: Über die Verwendung von Ergebnissen empirischer Forschung hinaus sollen auch die für empirisch-kognitive Fragestellungen erarbeiteten Instrumente (z.B. Operationalisierungen, Erhebungsinstrumente) für die Praxis nutzbar gemacht werden. Dieselben Instrumente sollen sowohl zur empirischen Exploration als auch zur praktischen Gestaltung eingesetzt werden, um damit gleichzeitig theoretische und technologische Aussagen zu machen<sup>3)</sup>.

Die bisherigen Arbeiten zur dualen empirischen For-.

<sup>1)</sup> zu den verschiedenen Forschungsstrategien zur Realisierung des technologischen Wissenschaftsziels vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/168f, sowie Fürtjes/Gestaltungspotential/10ff und die dort jeweils angegebene Literatur.

vgl. u.a. Albert/Theoriebildung/66ff; Chmielewicz/ Forschungskonzeptionen/35; Fürtjes/Gestaltungspotential/11ff; Kosiol/Betriebswirtschaftslehre/749f; Kubicek/Organisationsforschung/38ff; Müller-Böling/ Arbeitzufriedenheit/19f; Stählin/Forschung/82f; Szyperski, Müller-Böling/Forschung/169.
 vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/177ff.

schungsstrategie gehen primär auf die Zielsetzung und den Nutzen dieser Konzeption ein. Die methodischen Implikationen und Probleme werden nur ansatzweise vorgetragen<sup>2</sup>). Zwingende Voraussetzung für die Realisierung dieser Forschungsstrategie ist die Akzeptanz wissenschaftlicher Instrumente durch die Praxis. Nur wenn Praktiker in die Lage versetzt werden und bereit sind, derartige Instrumente im Rahmen ihrer Gestaltungsarbeit einzusetzen, kann von einer Realisierung dieser Forschungstrategie gesprochen werden. Die Akzeptanz wissenschaftlicher Instrumente durch die Praxis stellt daher ein zusätzliches Problem dar. In dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogrammes "Methodologische Probleme der Organisationsforschung" geförderten Projekt "Instrumententransfer" untersuchen wir diese Problematik im Hinblick auf akzeptanzförderliche und akzeptanzhinderliche Faktoren für wissenschaftliche Instrumente. In dem vorliegenden Arbeitsbericht wird der Ausgangsbezugsrahmen des Projektes vorgestellt sowie ein Überblick über die zur empirischen Präzisierung dieses Bezugsrahmens geplanten bzw. bereits durchgeführten Arbeiten gegeben.

vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/177ff.
 vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/22ff; Kubicek u.a./Wege/80ff; Szyperski, Müller-Böling/Forschung/180

2. Ein Bezugsrahmen zur Akzeptanz wissenschaftlicher Instrumente in der Praxis

Unsere Zielsetzung besteht in einer umfassenden Untersuchung der Möglichkeiten, Bedingungen und Probleme der Akzeptanz wissenschaftlicher Instrumente in der Praxis. Dieses Ziel ist zu der Ausgangsfrage zu präzisieren: Welche Faktoren haben einen Einfluß auf die Akzeptanz und damit auf den Transfererfolg wissenschaftlicher Instrumente in die Praxis?

Unsere bisherigen Literaturanalysen zeigten, daß unmittelbar zu dem Problem des Transfers wissenschaftlicher Instrumente kaum Abhandlungen zu finden sind. Konzeptionelle Überlegungen haben daher auf allgemeine Forschungsbereiche wie die Innovationsforschung, Implementationsforschung, Technologietransfer, Marketingforschung aufzubauen. Als ein Katalog möglicher Einflußgrößen auf den Transfer und die Anwendung wissenschaftlicher Instrumente in praktischen Gestaltungsprozessen können die folgenden in einem Ausgangsbezugsrahmen (Vgl. Abbildung 1) zusammengefaßten Variablenkomplexe angesehen werden:

## (1) Das Instrumentarium

Eine wesentliche Einflußgröße auf die Akzeptanz - und damit den erfolgreichen Transfer - von wissenschaftlichen Instrumenten stellt das Produkt - das Instrumentarium - selbst dar. Soll ein Instrumentarium vom
Praktiker akzeptiert und angewendet werden, so muß
es den Anforderungen des (potentiellen) Anwenders genügen. Hierzu sind zunächst <u>Eigenschaften</u> wissenschaftlicher Instrumente herauszuarbeiten, die für einen

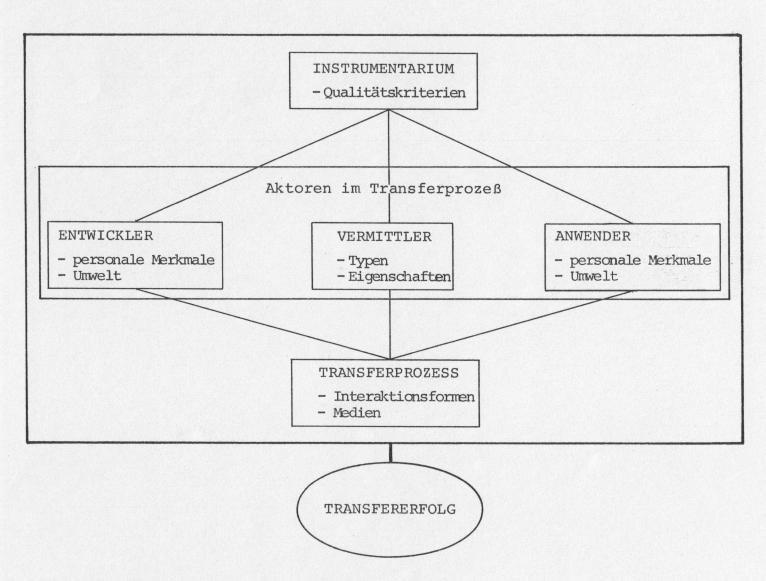


Abb.1: Bezugsrahmen des Instrumententransfers

Einsatz in praktischen Gestaltungsprozessen von Bedeutung sind 1). Wir haben daher Anforderungs- oder Qualitätskriterien für dual verwendbare Instrumente entwickelt. Auf der Basis dieser Anforderungen können die Eignungskriterien sowohl für die empirische Forschung als auch für die praktische Gestaltungsarbeit formuliert werden.

## (2) Aktoren im Transferprozeß

Als Aktoren im Transferprozeß bezeichnen wir alle Personen und Institutionen, die in irgendeiner Weise in den Transferprozeß involviert sind. Wir unterscheiden drei Gruppen von Aktoren:

- Entwickler des Instrumentariums
- Vermittler im Transferprozeß
- Anwender des Instrumentariums in der Praxis.

Als wesentliche Determinanten des Transfererfolges betrachten wir hier sowohl die (personalen) Eigenschaften als auch die spezifischen Umwelten dieser Aktorengruppen. Wir haben daher in einem ersten Schritt unsere konzeptionellen Arbeiten – für jede Aktorengruppe getrennt – Persönlichkeitsfaktoren aufgelistet, die uns – bezogen auf den Transfererfolg – von Bedeutung erscheinen. Darüber hinaus untersuchen wir, inwieweit das Umfeld, in das die Aktoren eingebettet sind (etwa Universität, Unternehmung) den Handlungsspielraum der Aktoren beeinflußt.

<sup>1)</sup> Vgl. hierzu insbesondere Fürtjes/Gestaltungspotential/ 66ff.

## (3) Transferprozeß

Unter dem Element Transferprozeß behandeln wir die Interaktionsbeziehungen zwischen den Aktoren in ihren zeitlichen und intensitätsmäßigen Dimensionen sowie die Medien, die im Rahmen des Transferprozesses eingesetzt werden können.

Die ungerichteten Graphen als Verbindungen zwischen den Variablenkomplexen Instrumentarium, Aktoren und Transferprozeß sollen verdeutlichen, daß wir von der Annahme ausgehen, daß zwischen diesen Variablenkomplexen Beziehungen bestehen, ohne daß allerdings zum derzeitigen Zeitpunkt bereits die Richtung der Beziehungen angegeben werden könnte.

Im folgenden wollen wir diesen Ausgangsbezugsrahmen auf der Basis unserer Literaturanalysen weiter inhalt-lich präzisieren. Darlegungen unserer empirischen Präzisierungen bleiben späteren Publikationen nach Abschluß unserer explorativen Studien vorbehalten.

- 7 -

- 3. Die Elemente des Bezugsrahmens
- 3.1 Das Instrumentarium
- 3.1.1 Qualitätskriterien für Instrumente der empirischen Organisationsforschung und -gestaltung

Eine Verwendung von Operationalisierungen der empirischen Organisationsforschung sowohl zur empirischen Exploration als auch zur praktischen Gestaltung setzt voraus, daß diese Instrumente den speziellen Bedürfnissen von Wissenschaftlern <u>und</u> Praktikern gerecht werden. Eine Prüfung dieses Aspektes setzt spezifische Anforderungen, die diese unterschiedlichen Adressatengruppen an derartige Instrumente stellen, voraus.

Ein erster wesentlicher Schritt stellt daher die Erarbeitung und Präzisierung von Qualitätskriterien für Instrumente der empirischen Organisationsforschung und -gestaltung dar. Mit Hilfe dieser Kriterien sollen die Eigenschaften festgehalten werden können, die Instrumente vor dem Hintergrund der Zielsetzungen und Bedingungen praktischer Gestaltungsarbeit sowie empirischer Forschungsaktivitäten aufzuweisen haben, wenn sie sowohl den Praktiker als auch den Forscher in seinen Bemühungen wirksam unterstützen sollen.

Ausgangsbasis für die Entwicklung des Kriterienkataloges war ein bereits vorliegendes allgemeines Beurteilungskonzept für Instrumente der empirischen Wirtschaftsuns Sozialforschung 1) sowie die von Kubicek verwendeten Kriterien zur Beurteilung der Gestaltungsrelevanz des "Aston-Konzeptes" 2). Der erarbeitete Kriterienkatalog umfaßt acht Qualitätskriterien einschließlich

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/17ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/17ff.

der Angabe von Prüfverfahren bzw. Prüfkriterien, die eine Beurteilung des Qualitätsstandes erlauben:

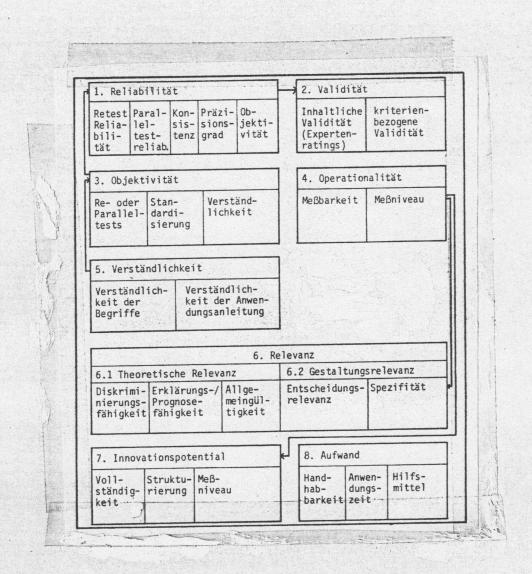


Tabelle 1: Qualitätskriterien für Instrumente der empirischen Organisationsforschung

#### (1) Reliabilität

Unter Reliabilität wird der Grad der Genauigkeit verstanden, mit dem ein Instrument ein bestimmtes Phänomen mißt<sup>1)</sup>. Ein Instrument zur Diagnose von Planungsorganisationen ist demnach vollkommen reliabel, wenn die mit seiner Hilfe gewonnenen Ergebnisse den betrachteten Objektbereich genau d.h. fehlerfrei beschreiben<sup>2)</sup>.

Zur Messung der Reliabilität bieten sich in Abhängigkeit von der Heterogenität des Meßinstrumentes sowie der Zeitvarianz des Meßinstrumentes Retests, Paralleltests und/oder Konsistenztests an<sup>3</sup>). Die Reliabilität eines Instrumentes muß auch in Relation zum Präzisionsgrad gesehen werden. Hier ist zu fragen, ob das Instrument das Meßobjekt hinreichend differenziert erfaßt, sodaß für die Untersuchung relevante Veränderungen in den Merkmalsausprägungen sich in den Meßergebnissen wiederspiegeln<sup>4</sup>).

2) Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/70.

4) Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/76; Phillips/ Sozialforschung/206.

<sup>1)</sup> Vgl. Fischer/Einführung/36; Lienert/Testaufbau/14; Mayntz u.a./Einführung/64.

<sup>3)</sup> Vgl. zu den verschiedenen Reliabilitätstests u.a.: Cronbach/Reliability/7; Friedrichs/Methoden/102; Holm/Zuverlässigkeit/357; Huber, Schmerkotte/Probleme/69f; Kerlinger/Foundations/443; Mayntz u.a./ Einführung/64f; Phillips/Sozialforschung/202ff; Scheuch, Zehnpfennig/Skalierungsverfahren/173f.

#### (2) Validität

Das Kriterium "Validität" bezieht sich auf die Frage, inwieweit das Instrument auch das mißt, was es messen soll<sup>1)</sup>. Zur Überprüfung der Validität werden – nicht zuletzt wegen der methodischen Schwächen einzelner Verfahren<sup>2)</sup> – verschiedene, einander ergänzende Verfahren der Gültigkeitsprüfung wie Expertenratings und kriterienbezogene Tests (wie z.B. Vergleiche mit Meßergebnissen äquivalenter Instrumente, Tests mit Hilfe von "Außenkriterien") eingesetzt.

## (3) Objektivität

Unter Objektivität wird der Grad der Beeinflussung (-smöglichkeit) der Meßergebnisse durch den jeweiligen Anwender verstanden<sup>3)</sup>. Ein Instrument ist demnach dann vollkommen objektiv, wenn seine Anwendung durch verschiedene Personen zu den gleichen Ergebnissen führt.

Zur Messung der Objektivität bieten sich einmal Reoder Paralleltests an, bei denen das Instrument von verschiedenen Anwendern unter möglichst gleichen Anwendungsbedingungen eingesetzt wird.

Als weiteres Kriterium für die Beurteilung der Objektivität wollen wir die Standardisierung des Instrumentes

2) Vgl. hierzu insbesondere Hülst/Erfahrung/36ff; Kerlinger/Foundations/459; Phillips/Sozialforschung/ 107

<sup>1)</sup> Zum Begriff der Validität vgl. u.a.: Alemann/Forschungsprozeß/85; Bohrnstedt/Reliability/91; Friedrichs/Methoden/100; Holm/Gültigkeit/693; Huber, Schmerkotte/Probleme/70; Lück/Testen/81.

<sup>3)</sup> Vgl. Drenth/Test/49; Fürtjes/Gestaltungspotential/198; Kerlinger/Foundations/491f; Mayntz u.a./Einführung/13.

vorschlagen. Unter Standardisierung ist der Grad der Vereinheitlichung der für die Anwendung eines Instrumentes relevanten und die Meßergebnisse beeinflussenden Faktoren zu verstehen<sup>1)</sup>. Dabei geht es um die Standardisierung der

- Durchführung der Untersuchung
- der Auswertung und Aufbereitung des Datenmaterials sowie
- der Interpretation des Datenmaterials<sup>2)</sup>.

## (4) Operationalität

Ein Meßinstrument ist dann operational, wenn es in der Lage ist, den Begriffsinhalt so weit auf empirisch meßbare Sachverhalte herunterzubrechen, daß im Einzelfall festgestellt werden kann, welche Merkmalsausprägungen das betrachtete Objekt aufweist<sup>3)</sup>.

Im Rahmen unseres Anforderungskataloges wollen wir zwei Dimensionen der Operationalität unterscheiden:

Die Untersuchung der <u>Meßbarkeit</u> zielt i.S. der obigen Definition darauf ab, inwieweit das Meßinstrumentarium den Zugang von der begrifflichen Ebene zu empirisch

<sup>1)</sup> Vgl. hierzu Drenth/Test/45f; Fürtjes/Gestaltungspotential/101; Hiltmann/Tests/6.

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu auch Reitman, Atkinson/Motives/680. Eine Checkliste der auf ihre Standardisierung zu überprüfenden Aspekte findet sich bei Fürtjes /Gestaltungspotential/103.

<sup>3)</sup> Vgl. hierzu Andritzky/Operationalisierbarkeit/21ff; Büschges, Lütke-Bornefeld/Organisationsforschung/ 53; Kubicek/Organisationsforschung/93f; Mayntz u.a./Einführung/18.

meßbaren Sachverhalten öffnet. Einem Meßinstrument ist dann eine hohe Meßbarkeit zu bescheinigen, wenn die Merkmalsausprägungen des Meßobjektes - ggf. über Indikatoren - empirisch ermittelt werden können 1).

Eine weitere bedeutsame Unterscheidung der Operationalität bezieht sich auf das  $\underline{\text{Meßniveau}}$  (qualitativ versus quantitativ)<sup>2)</sup>.

Über die zuvor genannten traditionellen Gütekriterien hinaus sind bezogen auf die Anwendung der Instrumente in der Praxis weitere Aspekte zu berücksichtigen:

## (5) Verständlichkeit

"Mit der Prüfung auf Verständlichkeit soll ein Instrument danach beurteilt werden, ob es für den Anwender so weit transparent ist, daß er in die Lage versetzt wird, dieses Instrument in der vorgedachten Weise einzusetzen"<sup>3)</sup>. Auf Verständlichkeit sind sowohl die verwendeten Begriffe als auch die Anwendungsanleitung zu prüfen <sup>4)</sup>. Als Möglichkeiten der Prüfung eines Instrumentes auf Verständlichkeit bieten sich Tests, Befragung und Analyse der Anwendungs- und Auswertungs fehler an.

#### (6) Relevanz

Unter Relevanz wird hier die Eigenschaft eines Instrumentes verstanden, die für die Zielsetzung wichtigen

Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/111.
 Zu den verschiedenen Meßniveaus vgl. u.a. Büschges, Lütke-Bornefeld/Organisationsforschung/213f; Mayntz u.a./Einführung/38f; Sixtl/Meßmethoden/8f; Stevens/ Scales/678f; Szyperski/Problematik/64ff.

<sup>3)</sup> Fürtjes/Gestaltungspotential/116.4) Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/116f.

Merkmale eines Untersuchungsobjektes bzw. Untersuchungsbereiches abzubilden 1). Entsprechend der unterschiedlichen Zielsetzungen empirischer Untersuchungen und praktischer Gestaltungsbemühungen unterscheiden wir zwischen theoretischer Relevanz und Gestaltungsrelevanz:

a) Der Grad der theoretischen Relevanz von Operationalisierungen läßt erkennen, inwieweit die ausgewählten Variablen theoretischen Erkenntnisinteressen
gerecht werden. Zur Beurteilung der theoretischen
Relevanz könne folgende Subkriterien herangezogen
werden:

## aa) Diskriminierungsfähigkeit

Eine Zielsetzung empirischer Untersuchungen besteht in der Aufdeckung unterschiedlicher Ausprägungsformen der interessierenden Objekte<sup>2)</sup>. Ein möglichst großer Ausschnitt des Spektrums alternativer Gestaltungsformen läßt sich aber nur dann erfassen, wenn die im Konzept enthaltenen Variablen bezogen auf die untersuchten Objekte unterschiedliche Ausprägungen annehmen (können), d.h. auf der Basis unterschiedlicher Merkmalsausprägungen die Menge der Objekte in K-homogene Klassen unterteilt (diskriminiert) werden kann<sup>3)</sup>.

# bb) Erklärungs-/Prognosefähigkeit

Ein weiteres Ziel empirischer Forschung besteht in der Aufdeckung von Beziehungszusammenhängen

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/122.

<sup>2)</sup> Vgl. Fürtjes, Müller-Böling/Typen/11; Kubicek /Konzeptualisierung/36ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/124; Hinings u.a. /Approach/63f; Kubicek/Konzeptualisierung/36.

zwischen den betrachteten Merkmalen<sup>1)</sup>. In diesem Zusammenhang kann ein Merkmal dann als relevant angesehen werden, wenn es als unabhängige Variable die Varianz der abhängigen Variablen weitgehend erklärt bzw. seine Ausprägungen bei Kenntnis der Werte der unabhängigen Variablen in hinreichendem Maße prognostiziert werden können, d.h. relativ hohe statistische Abhängigkeiten zwischen den ausgewählten Variablen bestehen<sup>2)</sup>.

## cc) Allgemeingültigkeit

Letztlich strebt die empirische Forschung allgemeingültige Aussagen über den betrachteten Objektbereich an 3). Zu diesem Zweck verwendet der Forscher Merkmale, die "relativ globale Attribute zulassen, um mächtige Eigenschafts- und Relationsräume zu fassen zu können" 5). Er erreicht somit ein hohes Abstraktionsniveau, das ihm die Möglichkeit gibt, eine Vielzahl unterschiedlicher

<sup>1)</sup> Vgl. Kieser/Begründbarkeit/240f; Kubicek/Organisationsforschung/109ff; Müller-Böling/Arbeitszufriedenheit/195.

<sup>2)</sup> Vgl. zu dieser Relevanzdefinition Kubicek/Organisationsforschung/109; Dubin/Theory/90f; Szyperski, Müller-Böling/Forschung/165.

<sup>4)</sup> Vgl. Köhler/Forschungsobjekte/192f; Kubicek u.a. /Wege/84f; Witte/Forschung/1265ff.

<sup>5)</sup> Szyperski, Müller-Böling/Forschung/180; vgl. zur Allgemeingültigkeit von Begriffen auch Mayntz u.a. /Einführung/13f.

Objekte miteinander zu vergleichen. Entsprechend groß ist auch das Spektrum der Objekte, für die die Forschungsergebnisse Geltung beanspruchen 1).

b) Der Grad der Gestaltungsrelevanz von Instrumenten sagt etwas aus über die Bedeutung, die das Instrument für den Praktiker bei seiner Arbeit hat.

Diese Bedeutung läßt sich aufschlüsseln in:

#### aa) Problemrelevanz

Das Instrumentarium muß überhaupt ein Problem des Gestalters treffen. Dieses Problem muß dar- über hinaus bereits bewußt sein. Die Anforderung der Problemrelevanz stellt sich also als Frage dar, inwieweit durch das Instrumentarium ein Problem berührt wird, dem der Gestalter auch Bedeutung beimißt.

## bb) Entscheidungsrelevanz

Neben dieser grundsätzlichen Frage müssen Operationalisierungen diejenigen Größen enthalten, die der Praktiker im Rahmen seiner Gestaltungsentscheidungen zu berücksichtigen hat. Hierzu zählen alle Merkmale, deren Ausprägungen der Gestalter aktiv beeinflussen kann (Aktionsparameter)<sup>2)</sup>. Darüber hinaus sind auch diejenigen Variablen zu berücksichtigen, die den Gestaltungs-Spielraum eingrenzen und vom Gestalter als <u>Restrik-</u>

Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/126.
 Vgl. Grochla/Grundzüge/423f; Hill u.a./Organisa-tionslehre/28; Kubicek/Organisationsforschung/20f; Szyperski, Winand/Entscheidungstheorie/2f.

tionen zu beachten sind 1). Geht man ferner davon aus, daß die Systemgestaltung letztlich auf die Erzielung bestimmter Wirkungen ausgerichtet ist, so sind als weitere – für den Gestalter relevante – Variablengruppe Wirkungs- bzw. Zielgrößen zu nennen 2).

#### cc) Spezifität

Mit Hilfe der operationalisierten Begriffe muß der Gestalter in die Lage versetzt werden, seine ganz spezifische, individuelle Entscheidungssituation abzubilden<sup>3)</sup>. Hierzu benötigt er Begriffe und Operationalisierungen, mit denen er auch die besonderen Eigenheiten individueller Meßobjekte beschreiben kann. Letztlich muß die Bezugsebene der Konzeptualisierungen derjenigen entsprechen, für die innerhalb einer Unternehmung Gestaltungsentscheidungen getroffen werden<sup>4)</sup>.

Eine hohe Gestaltungsrelevanz kann somit Instrumenten dann zuerkannt werden, wenn sie - bezogen auf ein mehr oder weniger bewußtes Gestaltungsproblem - die wesentlichen Variablengruppen (Aktionsparameter, Restrik-

<sup>1)</sup> Vgl. Grochla/Grundzüge/424f; Grochla, Welge/Problematik/74f; Pugh, Hickson/Structure/35ff.

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu u.a. Grochla/Grundzüge/425; Hill u.a. /Organisationslehre/27; Klages, Schmidt/Organisationsanalyse/4f.

<sup>3)</sup> Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/36f; Kubicek, Wollnik/Grundlagenforschung/305f.

<sup>4)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/128; Kubicek /Konzeptualisierung/39ff; Kubicek u.a./Wege/89f.

tionen, Wirkungsgrößen) möglichst vollständig umfassen und den individuellen Gegebenheiten des einzelnen Anwendungsfalles angepaßt werden können.

#### (7) Innovationspotential

Unter Innovationspotential wird die Fähigkeit von Instrumenten verstanden, nicht nur bereits existente, sondern auch bislang noch nicht realisierte Systeme zu beschreiben<sup>1)</sup>.

Ein hohes Innovationspotential kann Operationalisierungen dann zuerkannt werden, wenn sie die gestaltungsrelevanten Aspekte eines Objektbereiches möglichst vollständig und in überschaubarer Form (Strukturierung) in ihren (vorwiegend) inhaltlich-qualitativen Ausprägungen (qualitatives Meßniveau) erfassen<sup>2)</sup>.

#### (8) Aufwand

Gegenstand der Betrachtung ist hier der mit der Anwendung eines Instrumentes verbundene Ressourcenverbrauch. Einfluß auf den Ressourcenverbrauch hat die <u>Handhabbarkeit</u> des Instrumentes. Der Anwendungsaufwand ist dann relativ hoch, wenn das Instrument so komplex ist, daß es nur von besonders geschulten Spezialisten eingesetzt

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/136; Kubicek/Konzeptualisierung/31.

<sup>2)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/139f.

werden kann 1). Auch der Zeitaufwand für die Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten sowie die erforderlichen Verbrauchs- und Hilfsmittel sind bei einer Beurteilung des mit der Anwendung eines Instrumentes verbundenen Aufwandes zu berücksichtigen<sup>2)</sup>. Zwischen den o.a. Qualitätskriterien bestehen teilweise recht enge Verflechtungen. So läßt sich z.B. zwischen den Kriterien "Verständlichkeit", "Objektivität", "Reliabilität" und "Validität" folgende Wirkungskette herstellen: Eine Vernachlässigung der Verständlichkeitsanforderungen provoziert anwenderabhängige Ergebnisvarianzen, die einen negativen Einfluß auf die Objektivität des Instrumentes haben. Instrumente mit einer geringen Objektivität weisen im Rahmen der geforderten multipersonalen Anwendung nicht die notwendige Zuverlässigkeit auf. Zuverlässigkeit stellt wiederum eine notwendige Bedingung für die Validität eines Instrumentes dar<sup>3)</sup>.

Der vorgestellte Kriterienkatalog gibt somit einen Überblick über die Vielzahl verschiedener Aspekte, auf die hin Instrumente der empirischen Organisationsforschung zu konstruieren und zu prüfen sind, sollen sie erfolgreich transferiert werden können.

3.1.2 Anforderungen an Instrumente der empirischen Organisationsforschung und -gestaltung

Auf der Basis der erarbeiteten Qualitätskriterien lassen sich in einem weiteren Schritt Anforderungen formulieren, die vom Forscher einerseits und vom Gestalter in der Praxis andererseits an Instrumente der empi-

<sup>1)</sup> Vgl. Lienert/Testaufbau/19; Müller/ADV-Skala/434.

<sup>2)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/144; Lienert /Testaufbau/19; Müller-Böling/ADV-Skala/434.

<sup>3)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/147f.

rischen Organisationsforschung zu stellen sind. Diese Anforderungen werden abgeleitet:

- a) aus der theoretischen Zielsetzung empirischer Untersuchungen sowie
- b) aus der Zielsetzung konkreter Organisationsgestaltungsprozesse.

Eine Gegenüberstellung der Anforderungen von seiten der empirischen Organisationsforschung und praktischen Gestaltung läßt erkennen, welche zusätzlichen Anforderungen dual verwendbare Instrumente zu erfüllen haben bzw. inwieweit diese Strategie der Verwendung von Instrumenten der empirischen Sozialforschung zu Forschungs- und Gestaltungszwecken zu Zielkonflikten hinsichtlich der Ausgestaltung der Instrumente führt:

## (1) Übereinstimmende Anforderungen

Hinsichtlich der Kriterien <u>Validität</u> und <u>Reliabilität</u> werden sowohl von seiten der empirischen Forschung als auch aus der Sicht des Gestalters gleichermaßen hohe Anforderungen gestellt. Unzuverlässige und nicht valide Instrumente sind sowohl für den Gestalter als auch für den Forscher nutzlos<sup>1)</sup>.

## (2) Zusätzliche Anforderungen

Hinsichtlich der Kriterien Objektivität, Verständlichkeit und Aufwand ergeben sich von seiten der praktischen Gestaltung zusätzliche Anforderungen an Instrumente der Organisationsforschung.

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/96f.

Im Rahmen der traditionellen Organisationsforschung erfolgt in aller Regel die Entwicklung  $\underline{\text{und}}$  Anwendung der Instrumente durch den Wissenschaftler selbst  $^{1)}$ .

Durch die Verwendung von Instrumenten der Organisationsforschung in praktischen Gestaltungsprozessen wird
die Identität von Entwickler und Anwender des Instrumentes aufgehoben. Diese Trennung erfordert aber, daß
mit dem Instrument auch das für seine Anwendung erforderliche Know how transferiert wird. Dies kann z.B. mittels
einer ausführlichen und verständlichen Anwendungsanleitung erfolgen, die zu allen für die Anwendung eines
Instrumentes relevanten Aspekten genaue Anweisungen
enthält. Die vorgesehene multipersonale Anwendung wissenschaftlicher Instrumente erfordert somit zusätzliche
Maßnahmen zur Absicherung einer "korrekten" Handhabung
der Instrumente.

Auch hinsichtlich der <u>Verständlichkeit</u> sind aus der Sicht der praktischen Gestaltung höhere Anforderungen zu stellen. Die Auswahl der Begriffe hat traditionell dem potentiellen Anwenderkreis Rechnung zu tragen. Verständlichkeitsprobleme können sich aus der unterschiedlichen Sprache von Wissenschaftlern und Praktikern ergeben. Die häufig recht abstrakten Begriffe des Wissenschaftlers sind Praktikern, deren Begriffsinhalte zumeist durch einen starken Bezug zu der sie umgebenden Welt geprägt sind, häufig fremd<sup>2)</sup>. Darüber hinaus erhält die Forderung nach Verständlichkeit eine weitere Dimension im Hinblick auf die Auswertungsanleitung sowie die Interpretationshinweise.

<sup>1)</sup> Vgl. Kubicek/Organisationsforschung/71f; Schanz /Forschung/45.

<sup>2)</sup> Vgl. Erbslöh/Interview/39ff; Friedrichs/Methoden/192ff; Fürtjes/Gestaltungspotential/121f; Mayntz u.a./Einführung/107; Müller/ADV-Skala/434.

Auch dem mit der Anwendung eines Instrumentes verbundenen Aufwand ist bei der Entwicklung dual verwendbarer Instrumente mehr Beachtung zu schenken. Der Gestalter in der Praxis ist stärker Effizienzkriterien unterworfen als ein Forscher<sup>1)</sup>. Er steht vor der Aufgabe, Reorganisationsvorhaben mit minimalem Ressourcenverbrauch durchzuführen. Instrumente, deren Anwendung mit hohem Aufwand verbunden ist, scheitern häufig bereits am knappen Budget<sup>2)</sup>.

Darüber hinaus ist zu erwarten, daß derartige Instrumente zumindest zukünftig mit anderen Instrumenten in Konkurrenz treten und nur dann begründete Aussicht auf Verwendung in (Re-)Organisationsprozessen haben, wenn sie vergleichsweise geringe Anforderungen an knappe Ressourcen stellen<sup>3)</sup>. Hieraus erwächst für den Forscher die Verpflichtung, die Instrumente so aufzubereiten, daß der mit ihrer Anwendung verbundene Ressourcenverbrauch relativ gering bleibt<sup>4)</sup>.

## (3) Gegensätzliche Anforderungen

Die Forderung nach dualer Verwendbarkeit von Instrumenten der empirischen Organisationsforschung führt aber auch zu Zielkonflikten hinsichtlich der Ausgestaltung der Instrumente:

a) <u>qualitativ versus quantitativ ausgerichtete</u> Operationalisierungen

<sup>1)</sup> Vgl. Szyperski/Forschungstrategien/151; Szyperski, Fürtjes/Pilotprojekte/21.

<sup>2)</sup> Vgl. Picot/Organisationsforschung/112.

<sup>3)</sup> Vgl. von Rosenstiel/Messung/113; Sader/Testverfahren/15.

<sup>4)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/146.

Von seiten der empirischen Forschung wird eine Messung der Objekte häufig auf intervallskaliertem oder zumindest ordinalem Meßniveau angestrebt, um differenzierte Aussagen über die Unterschiede zwischen Meß-objekten sowie über die Stärke von Beziehungszusammenhängen treffen zu können<sup>1)</sup>. So versuchen empirische Untersuchungen im Bereich der Organisationsforschung zumeist den Umfang oder die Intensität organisatorischer Regelungen zu erfassen und abstrahieren damit von den inhaltlichen Unterschieden organisatorischer Regelungen<sup>2)</sup>.

Gestaltungsüberlegungen in der Praxis verlangen dagegen mehr nach qualitativen Operationalisierungen, die organisatorische Sachverhalte in ihren inhaltlichen Dimensionen erfassen. Die Aufgabe des Gestalters besteht in aller Regel weniger in einer intensitätsmäßigen als vielmehr in einer inhaltlichen Festlegung organisatorischer Regelungen<sup>3)</sup>. So stellt sich im Rahmen organisatorischer Gestaltungsüberlegungen z.B. weniger die Frage nach der Anzahl der Aufgaben, die einer Stelle zugeordnet werden, sondern die Fragestellung ist primär inhaltlicher Art und lautet: Welche Aufgaben sollen welcher organisatorischen Einheit zugeordnet werden?

3) Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/45f.

<sup>1)</sup> Vgl. zur Forderung nach einer quantitativen Erfassung realer Sachverhalte Kosiol/Organisation/4; Matzenbacher/Konzeption/163; Raffée/Grundprobleme/159; sowie zu den unterschiedlichen Informationsgehalten von Skalen mit verschiedenen Meßniveaus Hartmann/Sozialforschung/109f; Szyperski/Problematik/64ff; Witte/Forschung/1272.

<sup>2)</sup> Prominentestes Beispiel für eine sehr stark quantitativ orientierte Operationalisierung der Organisationsstruktur ist das sogenannte Aston-Konzept Vgl. Pugh, Hickson/Structure/; Pugh u.a./Dimensions/.

Zur Auflösung des sich hier abzeichnenden Zielkonfliktes hinsichtlich des anzustrebenden Skalenniveaus der Meßinstrumente zeichnen sich zwei Alternativen ab:

- eine stärkere qualitative Ausrichtung von Instrumenten der empirischen Sozialforschung;
- eine duale Auswertungsstrategie<sup>1)</sup>, bei der auf der Basis eines qualitativ ausgerichteten Erhebungsinstrumentariums die Meßobjekte in ihren inhaltlichen Ausprägungen erfaßt werden. Zum Zwecke der empirischen Exploration werden die Items zu quantitativen Skalen zusammengefaßt und ermöglichen so einen quantitativen Vergleich der Meßobjekte. Im Rahmen der Organisationsgestaltung erfolgt eine Ordnung der Items zu qualitativen Skalen, bei denen die inhaltlichen gestaltungsrelevanten Ausprägungen der Meßobjekte sichtbar bleiben. Die Auswertungen konzentrieren sich hier auf die Analyse von Häufigkeitsverteilungen und gegebenenfalls auf eine Gruppierung der Meßobjekte zu homogenen Klassen.

## b) Allgemeingültigkeit versus Spezifität

Ziel des Forschers ist die Generierung allgemeingültiger – für eine möglichst große Klasse von Objekten – zutreffender Aussagen. Hierzu benötigt er relativ mächtige Kategorien, mit denen er eine Vielzahl unterschiedlicher Meßobjekte erfassen und vergleichen kann<sup>2)</sup>. Dies führt aber auch dazu, daß aus der Sicht der Gestaltung häufig inhaltlich recht unterschiedliche Sachverhalte zu einem Meßwert verschmolzen werden. Ein derart abstraktes Analyseinstrumentarium versetzt

Vgl. hierzu Fürtjes/Gestaltungspotential/234ff.
 Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/38; Kubicek u.a. /Wege/89f; Szyperski, Müller-Böling/Forschung/180.

den Gestalter nicht in die Lage, seine spezifische Entscheidungssituation hinreichend differenziert abzubilden. Andererseits ist ein auf ein individuelles Meßobjekt abgestimmtes Analyseinstrument zur Beschreibung anderer Objekte zumeist ungeeignet 1).

Der sich hier abzeichnende Konflikt zwischen der Forderung nach Allgemeingültigkeit der Ergebnisse und nach der Ausrichtung des Instrumentariums auf die Eigenheiten des individuellen Meßobjektes erscheint nur schwer lösbar. Als Kompromiß bietet sich die Ausrichtung der Operationalisierungen auf relativ homogene Objekttypen an, die hinsichtlich bestimmter Grundeigenschaften die gleichen Ausprägungen aufweisen. Hier bietet sich die Möglichkeit, bei der Präzisierung der Dimensionen zu Indikatoren und Items sehr viel flexibler auf den jeweiligen Gegenstandsbereich und seine spezifischen Eigenheiten einzugehen<sup>2)</sup>. Als Klassifikationskriterien zur Bildung homogener Einheiten können z.B. Merkmale wie Branche, Größe, Rechtsform sowie einzelne Funktionsbereiche der Unternehmung dienen. So haben z.B. Kubicek, Wollnik und Kieser im Rahmen ihrer empirischen Untersuchungen zur Organisationsstruktur in Abhängigkeit von den untersuchten Unternehmungsbereichen (Marketing/Vertrieb und Personalwesen) sowie der Größe und Branche der Unternehmung unterschiedliche Operationalisierungen als Meßinstrumente eingesetzt3).

Derartige auf Objekttypen abgestellte Operationalisierungen bedeuten aber gleichzeitig eine Eingrenzung des Geltungsbereiches des Instrumentariums sowie der Ergebnisse und damit eine Verringerung der Allgemein-

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/135f.

<sup>2)</sup> Vgl. Kubicek u.a./Wege/91ff.3) Vgl. hierzu Kubicek/ Konzeptualisierung/93ff; Kubicek u.a./Wege/107ff.

gültigkeit. Ein Maximum an Allgemeingültigkeit <u>und</u>
Spezifität kann mit den gleichen Operationalisierungen
nicht erreicht werden. Vielmehr gilt es, bei der Erarbeitung der Instrumente einen befriedigenden Kompromiß zwischen den divergierenden Interessen zu finden.

# c) Diskriminierungsfähigkeit versus Innovationspotential

Um dem Gestalter bei der Suche nach neuen Systemalternativen zu unterstützen, werden u.a. Konzeptualisierungen gefordert, die über das Spektrum bereits realisierter Merkmalsausprägungen hinaus auch Merkmale und Merkmalsausprägungen enthalten, die bislang noch nicht realisiert wurden 1). Eine derartige Maximalforderung hinsichtlich der Vollständigkeit steht aber im Widerspruch zur Vorgehensweise traditioneller empirischer Untersuchungen. Hier werden zur Komplexitätsreduktion diejenigen Variablen aus dem Konzept eliminiert, denen bezogen auf die untersuchte Stichprobe nur eine geringe Diskriminierungsfähigkeit(=Varianz in den Ausprägungen) attestiert werden kann<sup>2)</sup>. Aber gerade die denkbaren, noch "ungenutzten" Ausprägungen der eliminierten Variablen können wertvolle Anregungen für die Realisierung von Systemvarianten geben, die den Rahmen des "Konventionellen" sprengen3).

Die oben aufgeführten Zielkonflikte lassen somit erkennen, daß eine duale Verwendbarkeit von Instrumenten der Organisationsforschung nicht ohne weiteres gegeben ist. Es werden aber auch Lösungskonzepte sichtbar, die verhindern, daß aufgrund dieser Zielkonflikte eine

<sup>1)</sup> Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/30.

<sup>2)</sup> Vgl. Müller-Böling/Arbeitszufriedenheit/195.3) Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/30; Schreyögg /Umwelt/301ff.

duale Verwendung derartiger Instrumente grundsätzlich in Frage gestellt werden muß.

## 3.1.3. Formulierung aufgabenspezifischer Anforderungen

Bezogen auf die organisatorische Gestaltungsarbeit erscheint uns eine weitere Differenzierung der Anforderungen nach den verschiedenen Gestaltungsaufgaben angebracht. Diesem Vorhaben liegt die Annahme zugrunde, daß je nachdem, ob ein Instrumentarium zur Systemdiagnose, Alternativengenerierung oder zur Erfolgskontrolle und Systembewertung eingesetzt wird, bestimmte Eigenschaften besonderes Gewicht erhalten. Über diese Zuordnung lassen sich gegebenenfalls Anwendungsschwerpunkte der Instrumente in den verschiedenen Abschnitten des Gestaltungsprozesses aufzeigen.

# (1) Anforderungen im Rahmen der Organisationsanalyse

Gegenstand der Organisationsanalyse ist die Beschreibung des Istzustandes der Organisation sowie die Formulierung von Anforderungen an die Organisation<sup>1)</sup>. Ein Vergleich des Istzustandes mit dem Sollzustand ergibt erste Hinweise auf Schwachstellen<sup>2)</sup>. Instrumente, die in diesem Gestaltungsabschnitt eingesetzt werden, müssen den Praktiker in die Lage versetzen, seine Organisation in den gestaltungsrelevanten Ausprägungen abzubilden (Gestaltungsrelevanz). Hierzu bedarf es eines operatio-

Vgl. Acker/Organisationsanalyse/; Blohm/Organisation/217ff; Glans et al./Management/37ff; Hill u.a./Organisationslehre/496 ff; Kirsch u.a. /Management/37 und 40; Wittlage/Methoden/35ff.
 Vgl. Wittlage/Methoden/35.

nalisierten Begriffssystems, das in Form von Checklisten und Fragebögen die individuellen Ausprägungen der Organisation in einer für den Praktiker verständlichen Form erfaßt (Operationalität/Verständlichkeit). Darüber hinaus sind auch die Forderungen nach Validität, Reliabilität und Objektivität zu erfüllen, um auch eine hinreichende Genauigkeit der Abbildung zu gewährleisten<sup>1)</sup>.

(2) Anforderungen im Rahmen des Systementwurfs

Ausgehend von den Ergebnissen der Organisationsanalyse sind hier Gestaltungsalternativen zu erarbeiten, die die geforderten Eigenschaften aufweisen und die erwarteten Wirkungen realisieren<sup>2</sup>).

Bei der Suche nach geeigneten Organisationsalternativen können <u>inhaltlich präzisierte</u> Operationalisierungen dem Gestalter das Spektrum denkbarer Merkmalsausprägungen aufzeigen. Unterstellt man in Anlehnung an Kubicek, daß letztlich nur das realisiert werden kann, was kognitiv erfaßt wird<sup>3)</sup>, so läßt sich hieraus die Forderung nach möglichst vollständigen Operationalisierungen ableiten (Innovationspotential)<sup>4)</sup>.

(3) Anforderungen im Rahmen der Alternativenbewertung

Aufgabe dieses Gestaltungsabschnittes ist die Bestimmung der Zielerreichungsbeiträge (Wirkungen) der verschiedenen Gestaltungsalternativen, um letztlich eine Auswahl

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/211ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Glans et al./Management/283ff; Kirsch u.a. /Management/40ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Kubicek/Konzeptualisierung/31. 4) Vgl. hierzu auch Fürtjes/Gestaltungspotential/213ff.

treffen zu können<sup>1)</sup>. Da aber noch keine empirischen Werte vorliegen, sind auf der Basis der Merkmalsaus-prägungen des Entwurfs – unter Berücksichtigung der Randbedingungen – die Wirkungen der jeweiligen Alternative zu prognostizieren<sup>2)</sup>.

Zuverlässige Prognosen der Wirkungen setzen allerdings voraus, daß die Beziehungszusammenhänge zwischen Aktionsparameter, Bedingungs- und Wirkungsgrößen bekannt sind und daß die Varianz der Wirkungsgrößen weitestgehend erklärt werden kann<sup>3)</sup>. Zur Alternativenbewertung werden hier daher Konzeptualisierungen benötigt, die

- a) das gesamte Spektrum derjenigen Variablen (Aktionsparameter, Restriktionen) enthalten, die einen Einfluß auf den Zielerreichungsbeitrag einer Systemvariante haben (Entscheidungsrelevanz) sowie
- b) empirisch abgesicherte Informationen über die Wirkungsbeziehungen zwischen den Variablen liefern (Erklärungs-/Prognosefähigkeit)<sup>4)</sup>.
- (4) Anforderungen im Rahmen der Systemimplementierung

Zur Systemimplementierung sind alle Aktivitäten zu zählen, die auf die systemtechnische und organisatorische Durchsetzung des Systementwurfs abzielen<sup>5)</sup>. In diesem Zusammenhang gilt es insbesondere, Widerstände von seiten der potentiellen Benutzer gegenüber dem neuen System abzubauen. Zur Vermeidung bzw. zum Abbau von

<sup>1)</sup> Vgl. Kirsch u.a./Management/41f; Schmitz, Seibt/Einführung/150f.

<sup>2)</sup> Vgl. Köhler/Systeme/59.3) Vgl. Köhler/Systeme/59; Kosiol/Betriebswirtschafts-lehre/749f.

<sup>4)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/218ff. 5) Vgl. Kolf u.a./Beschreibungsmodell/.

von Widerständen kann eine frühzeitige Beteiligung der von der Systementwicklung und -anwendung Betroffenen am Gestaltungsprozeß beitragen. Instrumente der Organisationsforschung können den Implementierungsprozeß unterstützen, indem sie von den Betroffenen zur Explikation ihrer Gestaltungsvorschläge verwendet werden. Den Instrumenten wird somit primär eine deskriptive Funktion zugedacht. Daher sind prinzipiell die gleichen Anforderungen zu stellen wie bereits im Rahmen der Systemanalyse. Um aber als einheitliche und für alle verständliche Diskussionsbasis zu fungieren, erhält hier die Forderung nach Objektivität und Verständlichkeit besonderes Gewicht<sup>1)</sup>.

(5) Anforderungen im Rahmen der Erfolgskontrolle

Nach der Implementierung des Systementwurfs gilt es, den Erfolg der Systemgestaltung zu bestimmen. Zur Bewertung des Gestaltungserfolges bieten sich zwei Ansatzpunkte<sup>2)</sup>.

a) Bewertung durch Soll-/Istvergleiche auf der Basis von Aktionsparametern

Hier werden die Merkmalsausprägungen des realisierten Systems mit denen der Sollkonzeption verglichen. Der Gestaltungserfolg wird umso höher eingeschätzt, je geringer die Abweichungen zwischen Soll- und Istausprägungen sind<sup>3)</sup>. Zur Unterstützung von Soll-/Istvergleichen ist ein operationalisiertes Begriffssystem erforderlich, mit dessen Hilfe die Merkmalsausprägungen eines Objektes bestimmt sowie die "Sollausprägungen" eindeutig formuliert werden können (Meßbarkeit)<sup>4)</sup>.

Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/222.
 Vgl. Hill u.a./Organisationslehre/565ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Hill u.a./Organisationslehre/565f; Wittlage /Methoden/226.

<sup>4)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/224.

b) Bewertung des Gestaltungserfolges auf der Basis von Zielgrößen

Der Gestaltungserfolg wird hier durch einen Vergleich der angestrebten Wirkungen (Zielerreichungsgrade) mit den realisierten Wirkungen ermittelt. Eine Bewertung auf der Basis von Wirkungsgrößen erfordert über ein operationalisiertes Begriffssystem hinaus Konzeptualisierungen, die nicht nur die Aktionsparameter des Organisators enthalten, sondern auch empirisch bestimmbare Wirkungsgrößen (Entscheidungsrelevanz) 1)

#### 3.2. Aktoren im Transferprozeß

Die im folgenden zu behandelnden Variablenkomplexe
"Aktoren" und "Transferprozeß" sind derzeit konzeptionell noch nicht so weit ausgebaut, wie dies bereits
bezogen auf den Variablenkomplex "Instrumentarium"
der Fall ist. Wir haben hier auf der Basis von Literaturauswertungen sowie eigenen Überlegungen und Erfahrungen
Faktoren zusammengestellt und systematisiert, von denen
wir annehmen, daß sie einen Einfluß auf den Transfererfolg
haben. Inwieweit diese Faktoren tatsächlich akzeptanzförderlich bzw. akzeptanzhinderlich sind, werden wir
im Rahmen unserer empirischen Untersuchungen prüfen.
Darüber hinaus werden empirisch zusätzliche Aspekte
exploriert werden können.

Als Aktoren des Instrumententransfers bezeichnen wir alle Personen und Institutionen, die in irgendeiner Weise in den Transferprozeß involviert sind. Wir gehen davon aus, daß die Eigenschaften sowie spezifischen Umwelten dieser Aktorengruppen einen wesentlichen Einfluß auf den Transfererfolg, d.h. auf die Akzeptanz und Anwendung der Instrumente haben. Wir unterscheiden

<sup>1)</sup> Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/224f.

drei Gruppen von Aktoren:

#### 3.2.1. Entwickler

Hier betrachten wir die "Entstehungsseite" des Instrumententransfers. Entwickler des Instrumentariums ist in der Regel der Wissenschaftler, der im Rahmen seiner Forschungsbemühungen Operationalisierungen vornimmt, diese austestet und zur empirischen Untersuchung der ihn interessierenden Objekte eingesetzt 1).

#### 3.2.1.1. Personale Merkmale

Bedeutung für den Transfererfolg haben unseres Erachtens personale Merkmale des Entwicklers wie z.B.:

- Kontaktfreudigkeit
- Aktivität, Dynamik
- Überzeugungsfähigkeit
- Ansehen als Wissenschaftler
- Fachkompetenz
- ingenieurwissenschaftliches Selbstverständnis<sup>2)</sup>.

Die personalen Merkmale Kontaktfreudigkeit und Aktivität scheinen uns deswegen von Bedeutung zu sein, weil von seiten des Wissenschaftlers eine aktive Marketingstrategie erforderlich ist, um Vermittler bzw. potentielle Anwender über sein Instrumentarium zu informieren und von dem Nutzen zu überzeugen. Seine Reputation als Wissenschaftler stellt hierbei eine nicht zu unterschätzende Einflußgröße dar. Ein derartiger, vom Wissenschaftler initiierter Transferprozeß ist aber nur denkbar, wenn der Forscher sich von seinem Selbstverständ-

<sup>1)</sup> Vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/178ff sowie Fürtjes/Gestaltungspotential/106; Kubicek u.a. Wege/.

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu auch March, Simon/Organisation/184; Secord, Backman/Sozialpsychologie/113ff.

nis her nicht nur dem theoretischen Wissenschaftsziel, d.h. der Theorieentwicklung, verpflichtet fühlt, sondern auch technologische Ziele verfolgt, d.h. der Praxis Gestaltungshilfen etwa über die Bereitstellung von Instrumenten geben will 1).

#### 3.2.1.2. Umwelt

Neben diesen personalen Merkmalen des Entwicklers messen wir auch seinem Umfeld einen nicht unerheblichen Einfluß auf den Transferprozeß bei <sup>2)</sup>. Als relevante Umweltfaktoren betrachten wir in diesem Zusammenhang etwa:

- Verwaltungsstrukturen der Universität
- Anreiz-/Belohnungssystem für Wissenschaftler
- Voraussetzungen für langfristige Forschungsprogramme
- Kriterien für die Forschungsförderung

So ist z.B. zu fragen, inwieweit Vorschriften der Wissenschaftbürokratie einschließlich der Normen im derzeitigen Wissenschaftsbetrieb ausreichende Freiräume für praxisgestaltende Aktivitäten lassen. Die Bewertung von Leistungen in unserer Wissenschaftskultur orientiert sich weitgehend am individuellen Beitrag zur Erreichung des theoretischen Ziels: die Generierung allgemeingültiger, empirisch abgesicherter Sätze (Theorien). Eine beratende oder gar gestaltende Tätigkeit in praktischen Gestaltungsprozessen gehört anders als im angloamerikanischen Bereich nicht zum festen Aufgabenbestandteil eines betriebswirtschaftlichen Forschers. Die Erarbeitung von technologischen Aussagen wird somit im bestehenden Anreiz- und Belohnungssystem nur unzureichend geför-

/Technologietransfer/48f.

Vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/161.
 Vgl. Bredemeier, Vattes/Probleme/35f; Fiedler/Zusammenarbeit/3f; Allesch, Fiedler, Scheffen

dert, sie entspringt zuvorderst der Eigenmotivation des Wissenschaftlers<sup>1)</sup>. Ebenfalls von Bedeutung ist, inwieweit von Seiten der Forschungsförderung Transferaktivitäten unterstützt werden. Der im Rahmen der von uns vorgeschlagenen dualen Forschungsstrategie notwendige kontinuierliche Informationsrückfluß über den Einsatz der Instrumente in der Praxis und der Ergebnisse setzt längerfristig Forschungsprogramme voraus, da von der Entwicklung der Instrumente über ihren Einsatz in der Praxis bis zur Institutionalisierung des Informationsrückflusses ein längerer Zeitraum zu überbrücken ist.

### 3.2.2. Vermittler

Zu dieser Aktorengruppe zählen wir diejenigen Personen bzw. Institutionen, die im Rahmen des Instrumententransfers eine Überbrückungsfunktion zwischen Entwickler und Anwender in der Praxis übernehmen (können).

# 3.2.2.1. Vermittlertypen

Denkbare Vermittler bzw. Kanäle zum Transfer wissenschaftlicher Instrumente sind zum einen traditionelle Institutionen für den Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse. Hierzu sind

- Bibliotheken
- Fachinformationszentren sowie
- Verlage

zu zählen. Diese Institutionen erfüllen bereits derzeit eine wichtige Transferfunktion bezogen auf die Distribu-

<sup>1)</sup> Vgl. Stählin/Forschung/1f; Szyperski/Forschungsstrategien/150f.

tion wissenschaftlicher Ergebnisse<sup>1)</sup>. Hier ist zu prüfen, inwieweit diese Institutionen auch für den von uns angestrebten Transfer wissenschaftlicher Instrumente in die Praxis geeignet sind.

Über die obengenannten Institutionen hinaus sind aber noch weitere Möglichkeiten des Transfers wissenschaftlicher Instrumente denkbar wie z.B.:

- universitätsnahe Transferbüros
- Universitätseinrichtungen
- Fachverbände
- Industrie- und Handelskammern
- Seminarveranstalter
- Unternehmungsberater

Ein Beispiel für ein universitätsnahes Transferbüro stellt das Innovationsförderungs- und Technologietransfer-Zentrum der Hochschulen des Ruhrgebietes (ITZ) dar. Diese Institution versteht sich als Bindeglied zwischen der (Hochschul-) Forschung als Produzent neuer Technologien und der Praxis als Nachfrager nach neuen Problemlösungen und hat sich zur Aufgabe gestellt, die Kontakte zwischen diesen beiden Gruppen zu fördern, um so den Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die Praxis zu unterstützen<sup>2)</sup>. Darüber hinaus kann auch die Universität selbst den Transfer wissenschaftlicher Instrumente in die Praxis fördern, indem z.B. Praktikerseminare durchgeführt wurden bzw. Studenten (als zukünftige Praktiker) in der Anwendung derartiger Instrumente geschult werden. Für die Nutzung von Fachverbänden sowie Industrie- und Handelskammern als Transferkanäle sprechen deren vielfältige und enge Kontakte zur Praxis. Als weitere Transferinstitutionen beziehen

<sup>1)</sup> Vgl. Pflug/Bibliotheken/.

<sup>2)</sup> Vgl. Meyer-Dohm, Bredemeier, Vattes/Transferpolitik/.

wir auch Seminarveranstalter und Unternehmungsberater in unsere Untersuchung ein.

### 3.2.2.2. Eigenschaften

Die zuvor aufgelisteten Personengruppen bzw. Institutionen wollen wir auf ihre Eignung für den Transfer wissenschaftlicher Instrumente prüfen. Hierzu sind zunächst Eigenschaften herauszuarbeiten, die für die Kontaktpflege zum Entwickler und Anwender von Bedeutung sind wie z.B.:

- Kontaktfreudigkeit
- Überzeugungsfähigkeit
- Dialogfähigkeit
- Aktivität
- Neutralität <sup>1)</sup>.

Darüber hinaus sind speziell an diese Aktorengruppe weitere Anforderungen zu stellen, die bei der Beurteilung der <u>Transferleistung der verschiedenen</u> Vermittlertypen zu berücksichtigen sind. Als Kriterien werden im folgenden vier Funktionen herangezogen, die Vermittler im Rahmen des Transferprozesses wahrnehmen können:

### (1) Die Informationsfunktion

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen des Transferprozesses besteht darin, potentielle Anwender über die Existenz der Instrumente zu informieren und die wesentlichen Inhalte, Aufgaben und Anwendungsbereiche der Instrumente zu beschreiben.

rs

<sup>1)</sup> Vgl. auch Allesch, Fiedler, Scheffen/Technologietransfer/55f; Dahl/Unternehmensberatung/116ff.

# (2) Unterstützungsfunktion

Geht man davon aus, daß die zu transferierenden Instrumente grundsätzlich erklärungsbedürftig sind und insbesondere bei erstmaligem Einsatz in einer konkreten Unternehmung der Anwender der Hilfestellung (z.B. bei der Datenerhebung, - auswertung und/oder -interpretation) bedarf, so sind die verschiedenen Vermittlertypen auch danach zu beurteilen, ob sie dem Anwender für Rückfragen zur Verfügung stehen bzw. ihm bei (erstmaligem) Einsatz der Instrumente Hilfestellung geben.

# (3) Informationsrückfluß

Im Sinne der von uns verfolgten dualen empirischen Forschungsstrategie soll der Einsatz von wissenschaftlichen Instrumenten in praktischen Gestaltungsprozessen nicht nur dem Praktiker bei der Lösung seiner Gestaltungsprobleme helfen, sondern auch den Forscher bei der Erarbeitung nicht singulärer Gestaltungsaussagen unterstützen, indem die Ergebnisse der Systemanalysen zum Forscher zurückgekoppelt werden<sup>1)</sup>. Dieser erhält somit umfassendes Datenmaterial, das aufgrund des Einsatzes desselben Analyseinstrumentariums und einer weitgehenden Standardisierung der Anwendung<sup>2)</sup> vergleichbar ist und somit als Datenbasis für die Generierung allgemeiner Aussagen dienen kann. Im Hinblick auf die weitere Verbesserung der praktischen Relevanz der Instrumente ist auch eine Rückkopplung der Anwendungserfahrungen für den Forscher von großer Bedeutung. Die Leistungsfähigkeit potentieller Vermittler sollte daher auch danach beurteilt werden, inwieweit sie die Möglichkeit des Informationsrückflusses (Anwendungserfahrungen und Analysedaten) zum Wissenschaftler bieten.

Vgl. Szyperski, Müller-Böling/Forschung/182ff.
 Vgl. Fürtjes/Gestaltungspotential/101ff.

# (4) Multiplikatorfunktion

Geht man davon aus, daß, wissenschaftliche Instrumente von möglichst vielen Anwendern eingesetzt werden sollen, so kommt in diesem Zusammenhang der Multiplikatorwirkung des Vermittlers eine besondere Bedeutung zu. Es ist daher wünschenswert, wenn über die jeweilige Transferinstitution ein möglichst großer Kreis von potentiellen Anwendern erreicht werden kann.

#### 3.2.3. Anwender

Diese Aktorengruppe stellt letztlich die Zielgruppe für die Anwendung der Instrumente in praktischen Gestaltungsprozessen dar. Hierzu zählen grundsätzlich alle Unternehmungsmitglieder (ggf. auch externe Berater), die bei der Gestaltung betrieblicher Systeme beratende, konzipierende oder Entscheidungs- und Kontrollfunktionen übernehmen. Auch bezogen auf diese Personengruppe ist zu fragen, welche personalen Merkmale sowie unternehmungsinterne und -externe Umweltfaktoren die Akzeptanz wissenschaftlicher Instrumente beeinflussen.

# 3.2.3.1. Personale Merkmale

Als mögliche personale Einflußfaktoren haben wir in unseren Ausgangsbezugsrahmen folgende Variablen aufgenommen 1):

- Einstellung zur Wissenschaft
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern
- Experimentierfreudigkeit

Vgl. hierzu auch Fiedler/Zusammenarbeit/7; Klein, Knorpp/Entscheidungen/121.

- Risikofreudigkeit
- Aufgeschlossenheit, Überzeugungsbereitschaft
- hierarchische Position
- Abstraktionsfähigkeit
- Problembewußtsein
- Denkstruktur

Die Bereitschaft eines Praktikers, ein Instrumentarium der empirischen Organisationsforschung im Rahmen seiner Gestaltungsarbeit einzusetzen, wird nicht allein von der Qualität des Instrumentes beeinflußt, sondern muß z.B. auch vor dem Hintergrund seiner Einschätzung der Verwendbarkeit wissenschaftlicher Leistungen für die Praxis allgemein sowie seiner persönlichen Erfahrungen mit Wissenschaftlern gesehen werden. Ein skeptische Einschätzung der Verwertbarkeit wissenschaftlicher Ergebnisse und Instrumente für die praktische Gestaltung wird daher die Bereitschaft zur Anwendung derartiger Instrumente im Rahmen der eigenen Gestaltungsarbeit kaum fördern. Die Integration wissenschaftlicher Instrumente in eine spezifische Umwelt erfordert vom Praktiker letztlich auch ein gewisses Maß an Experimentierund Risikobereitschaft. Auch dürfte die hierarchische Position des Anwenders - als Indikator für dessen Möglichkeiten der Einflußnahme - für die erfolgreiche Implementation derartiger Instrumente von besonderer Bedeutung sein. Zuletzt wollen wir noch auf zwei, unseres Erachtens sehr wichtige, personale Akzeptanzfaktoren eingehen: Problembewußtsein und Denkstruktur des Anwenders. Ein Praktiker wird nur dann ein Instrument einsetzen, wenn er überzeugt ist, daß das Instrument auch ein - aus seiner subjektiven Sicht heraus - bedeutsames Gestaltungsproblem berührt. So wird z.B. ein Instrumentarium zur Analyse von Planungsorganisationen dort kaum Aussicht auf eine praktische Anwendung haben, wo die Strukturierung von Planungssystemen als ein relativ unbedeutendes Gestaltungsproblem angesehen wird.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Akzeptanzdiskussion auch die kognitive Struktur des Anwenders zu berücksichtigen<sup>1)</sup>. Der Einsatz standardisierter Instrumente setzt beim Anwender bestimmte Denkstrukturen d.h. eine bestimmte Art und Weise der gedanklichen Zergliederung und Vorgehensweise bei der Lösung von Gestaltungsproblemen voraus. Diese Instrumente wenden sich an analytisch orientierte Anwender mit einer deutlichen Tendenz zur Formalisierung von Arbeitsabläufen und -inhalten. Intuitiv orientierte Anwender mit einer skeptischen Haltung zur Formalisierung werden sich in ihrem Handlungsspielraum eher eingeengt fühlen.

#### 3.2.3.2. Umwelt

Nicht nur die personalen Merkmale, sondern auch die spezifischen <u>Umwelten</u> der Anwender können für den Transfererfolg von Bedeutung sein. Als mögliche Einflußfaktoren kommen in Frage:

- Größe der Unternehmung
- Branche der Unternehmung
- Organisationsstruktur
- Rechtsform
- Besitzverhältnisse
- Entwicklungsstand des zu unterstützenden Teilsystems
- Führungs- und Sanktionssystem
- Unternehmungsphilosophie
- Marktposition der Unternehmung
- Ertragsssituation der Unternehmung.

Für die Untersuchung der Bedeutung der aufgelisteten Umweltgrößen für den Transfererfolg ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

<sup>1)</sup> Vgl. Müller-Merbach/Individuum/5.

- (1) Unterstellt man, daß die Anwendung wissenschaftlicher Instrumente im Gestaltungsprozeß in aller Regel Veränderungen in einer Organisation mit sich bringt, so ist bezogen auf den Transfererfolg zu untersuchen, welchen Organisationen eine hohe Änderungsfreudigkeit und damit Anpassungsfähigkeit nachgesagt wird. Aus diesem Grunde enthält die Auflistung im wesentlichen Faktoren, deren Einfluß auf die Änderungsfreudigkeit von Organisationen in der Innovationsund Implementationsliteratur diskutiert wird 1).
- (2) Darüber hinaus setzt die Anwendung der Instrumente auch bei dem Meßobjekt gewisse "Grundeigenschaften" voraus<sup>2)</sup>. So erfordert z.B. der Einsatz des PLORGA-Handbuches<sup>3)</sup> ein expliziertes Planungssystem mit einem Mindestmaß an Arbeitsteilung. Für kleine Unternehmungen, bei denen die Planung ausschließlich im Kopf des Unternehmungsleiters existiert, erscheint das PLORGA-Handbuch wenig geeignet.

# 3.3. Transferprozeß

Unter dem Begriff Transferprozeß behandeln wir die <u>Interaktionsbeziehungen</u> zwischen den Aktoren des Instrumententransfers sowie die <u>Medien</u>, die im Rahmen des Transferprzesses eingesetzt werden können:

<sup>1)</sup> Vgl. Baldrige, Burnham/Organizational Innovation/165ff; Baumberger, Gmür, Käser/Ausbreitung/832; Hallbauer /Ansätze/71; Littmann/Chancen/25ff; Brankamp / Produktinnovation/519ff; Wintsch/Analyse/73ff.

Vgl. Kubicek u.a./Wege/91.
 Vgl. Müller-Böling u.a./PLORGA-Handbuch/.

- 41 -

### 3.3.1. Transfermedien

Unter <u>Medien</u> verstehen wir alle Informationskanäle, die dem Entwickler bzw. Vermittler zur Unterstützung des Transfers wissenschaftlicher Instrumente in die Praxis zur Verfügung stehen. Dies können sein 1):

- Veröffentlichungen
- Produktinformationen
- Lehrveranstaltungen
- Praktikerseminare
- Speicherung in computergestützten Datenbanken
- Videotext

Die angesprochenen Hilfsmittel sollen die Transferaktivitäten unterstützen, indem sie über das Instrumentarium informieren. Praktikerseminare und Lehrveranstaltungen bieten über die Informationsfunktion hinaus die Möglichkeit der Einübung in die Anwendung des Instrumentariums (z.B. in Form der Bearbeitung von Fallstudien).

## 3.3.2. Interaktionsformen

Der <u>Art der Interaktion</u> zwischen Entwickler (bzw. Vermittler) und Anwender wird von uns eine besondere Bedeutung für den Transfererfolg beigemessen<sup>2)</sup>. Als mögliche Interaktionsformen sind zu unterscheiden<sup>3)</sup>:

- unmittelbare persönliche Kontakte zwischen Entwickler und Anwender
- persönliche schriftliche Interaktion

<sup>1)</sup> Vgl. zu den Transfermedien u.a. Bredemeier, Vattes /Probleme/21ff.

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu auch Zander/Resistance/546.

<sup>3)</sup> Vgl. hierzu auch Bredemeier, Vattes/Probleme/24f sowie Allesch, Fiedler/Bedarf/4ff.

- indirekte schriftliche Interaktion über Vermittler
- indirekte Interaktion über Vermittler mit persönlichen Kontakten zwischen Anwender und Entwickler.

Die hier teilweise polaren Interaktionsformen stellen Endpunkte von Kontinua dar, so daß ein recht großer Alternativenraum für die Interaktion besteht. Zu betrachten ist darüber hinaus sowohl die

- Form der aktuellen Interaktion (im aktuellen Fall) als auch die
- Form der erlebten Kommunikation in der Vergangenheit.

Dieser Unterscheidung liegt die Annahme zugrunde, daß erfolgreiche Interaktionsformen sehr stark von der in der Vergangenheit bewährten Interaktionsform beeinflußt sind.

4. Zur empirischen Präzisierung des Bezugsrahmens

Wie die Ausführungen im 3. Abschnitt verdeutlicht haben, sehen wir die Akzeptanz von Instrumenten der Organisationsforschung als eine vielschichtige Fragestellung. Die Behandlung des Transfererfolges wissenschaftlicher Instrumente erfordert somit einen breit angelegten Ansatz, der die möglichen Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz derartiger Instrumente durch die Praxis zu erfassen sucht.

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens wird es nicht möglich sein, allen aufgeworfenen Fragestellungen im Detail empirisch nachzugehen, d.h. den vorgestellten Ausgangsbezugsrahmen in allen Elementen zu präzisieren. Unsere Bemühungen werden daher auf die folgenden Aktivitäten konzentriert sein (vgl. Tabelle 2):

- 1. Die <u>konzeptionellen Überlegungen</u> haben zur Formulierung von möglichen Einflußgrößen für den Transfer wissenschaftlicher Instrumente in praktischen Gestaltungsprozessen geführt. Diese sind zusammengefaßt zu Variablenkomplexen (= Kopfzeile) und deren Ausprägungen. Sie bilden die Bestandteile des <u>Ausgangsbezugsrahmens</u>.
- 2. Im Rahmen von schrittweisen empirischen Präzisierungen werden zunächst für jeden Variablenkomplex isoliert die unter 1. aufgeführten Einzelausprägungen der Variablenkomplexe weiter detailliert theoretisch aufgearbeitet sowie empirischen Explorationen (z.B. Praktikerbefragungen zur Relevanz und Erfüllung der theoretisch erarbeiteten Anforderungskriterien des Instrumentariums; direkter und indirekter Transfer; Einschaltung verschiedener Vermittlertypen und -medien etc.) unterzogen.
- 3. In einem dritten Schritt erfolgt die einzelfallbezogene Darstellung des Transfers unter Zugrundelegung der verschiedenen Informationen. Die Darstellung erfolgt verbal nach einem einheitlichen Beschreibungsmuster. In zahlreichen Fällen stehen bezogen auf einzelne Variablenausprägungen keine Informationen zur Verfügung, so daß letztlich eine Ergebnislandschaft mit zahlreichen Leerfeldern entsteht bzw. für einige Variable keine Varianz vorliegen wird. Dennoch wird man bereits erste Hinweise für eine Präzisierung des Ausgangsbezugsrahmens und damit Determinanten des Transfererfolgs erhalten können.

-					
Variablenkomplex	Instrumentarium	Entwickler	Vermittler	Anwender	Trænsferprozeß
1. Konzeptio- nelle Über- legungen	- Formulierung von An- forderungen und Qua- litätskriterien für Instrumente der empi- rischen Organisations- forschung und -gestal- tung	- Zusammenstellung von für den Trans- ferprozes und -er- folg relevanten - personalen Merkmalen - Unweltfäktoren des Entwicklers	-Aufstellung - möglicher Vermitt- lertypen - für den Transfer- prozeß und -erfolg relevanter Eigen- schaften der Ver- mittler	- Personale Merimale des Anwenders als Determinanten zur Akzeptanz (= Vorauss. für Transfererfolg) wissenschaftlicher Instrumente Untermehnungsinterne und -externe Unwelt- faktoren als Determi- nanten der Akzeptanz (des Transfererfolges)	Mögliche Trænsfer- medien alternative Inter- aktionsformen
	↓ .	1	1	1	↓
	AUSGANGSBEZUGSRAHMEN (s. ABB. 1)				
2. Empirische Präzisie- rung; Detemer- mittlung im Rahmen der Feld- versuche; Fallstu- dien durch Beobach- tung, mind- liche (ha (halboffe- ne) und schriftli- che Befra- gung	Grundlage: Version 1. eines Konzeptes für die organisatorische Ge- systemen - (offene) Nutzenbefra- gung im Rahmen einer empirischen Quer- schnittuntersuchung - Fragebogen zur Beur- teilung eines indivi- duellen Auswertungs- berichtes - Nachbefragung von Seminar- und Work- shopteilnehmern  - Retest zu Präzisions- grad und Innovations- gehalt des Instrumen- tariums  Ergebnisse gehen ein in: - Version 2.0 = überarbeitetes Instru- mentarium als Testob- jekt für - den Transfer und die - die empirische Prä- zisierung der Rele- vanz der Anforde- rungen und Quali- tätskriterien sowie - der Stärken und Schwächen des In- strumentariums - Zielisetzung und Arbeitsweise - graphische Über- sicht - Checklisten - Auswerungsfor- mulare - Vergleichstabellen - keine Varianz während der Lauf- zeit der Feldver- suche - Abspeichem der im Rahmen der Koopera- tionen anfallenden - Kemmerte zur späi- teren Aktualisie rung der Vergleichs- werte	- Keine Varianz	- Test ausgewählter Vermittler hin- sichtlich ihrer Eigning für den Transfer im Rahman vn Kooperationen: - Untern Berater - Verhände - Seminarveran- stalter - Patentstelle - Universitätsnahe Transferinstitutionen (ITZ/Uni- Kontakt)	- Nachbefragung der Rooperationspartner (Version 2.0)	- Einschaltung ver- schiedener Medien - Produktin- formation - Praktiker- seminer - Lehrverenstal- tung - Einschaltung ver- schiedener Inter- aktionsformen - indirekt - Koop-Stufen mit unterschied- licher Intensi- tät der Mit- winkung des Vermittlers/ Entwicklers während des Kooperations- vorhabens
3. Beziehungs- zusammen- hänge und Aggregation Quasi-ex- perimen- telle Aus- werrung	ung der Relevanz der An- forderungen und Quali-		empirische Präzisier- ung der Auswahl mehr / weniger geeigneter Ver mittler und deren Ei- genschaften		sierung alternative (mehr/weniger er- folgreicher) Ge-
der Vari- anz der im Ausgangs- bezugsrah- men ent- haltenen Variablen		1	1	. ↓	1
	EMPIRISCH PRAZISIERTER BEZUGSRAHMEN				
	EMPIRISCH PRAZISIERTE/ELIMINIERTE/DETERMINANTEN DES TRANSFERERFOLGES				
	Basis für die Auswahl und den Einsatz geeigneter Marketingmaßnehmen (Marketingmix) für den Transfer wissenschaftlicher Instrumente in die betriebliche Praxis.				

### Literaturverzeichnis

ACKER, Heinrich B.

/Organisationsanalyse/
Organisationsanalyse. Verfahren und Techniken praktischer Organisationsarbeit, Baden-Baden - Bad Homburg v.d.H. 1966

ALBERT, Hans

/Theoriebildung/
Probleme der Theoriebildung,
in: Albert, Hans (Hrsg.):
Theorie und Realität, Tübingen
1964, S. 3 - 70

ALEMANN, Heine von

/Forschungsprozeß/
Der Forschungsprozeß. Eine Einführung in die Praxis der empirischen Sozialforschung. Stuttgart
1977

ALLESCH, J.; FIEDLER, H.;

/Bedarf/
Bedarf an "Transfer-Agenten",
Qualifikationen und Formen der Ausund Weiterbildung, Referat anläßlich des Workshops "Organisierter
Forschungstransfer an Hochschulen"
in Bochum am 25./26.2.1982.

ALLESCH, J.; FIEDLER, H.; SCHEFFEN, C.; /Technologietransfer/ Pilotstudie Technologietransfer, 2. Aufl., TU Berlin, 1978

ANDRITZKY, Klaus

/Operationalisierbarkeit/
Die Operationalisierbarkeit
von Theorien zum Konsumentenverhalten, Schriften zum Marketing,
Band 4, Berlin 1976

BAUMBERGER, Jörg; GMÜR, Urs; KÄSER, Hanspeter /Ausbreitung/
Ausbreitung und Übernahme
von Neuerungen. Ein Beitrag
zur Diffusionsforschung, Band 2,
Bern, Stuttgart 1973

BALDRIGE, J.V.; BURNHAM, R.A. /Organizational Innovation/
Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 20, 1975, S. 165 - 177

BLOHM, Hans

/Organisation/ Organisation, Information und Überwachung, 3.Aufl.. Wiesbaden 1977 BOHRNSTEDT, George W.

/Reliability/
Reliability and Validity - Assessment Attitude Measurement, in:
Summers, Gene F. (ed.): Attitude
Measurement, Chicago 1970, S. 80 99

BRANKAMP, K.

/Produktinnovation/
Produktinnovation im Unternehmen,
in: VDI-Berichte 319: Produktinnovation, Impulse und Lösungen für
die Praxis, Düsseldorf 1978

BREDEMEIER, Willi; VATTES, Hans-Jürgen

/Probleme/
Probleme des Technologietransfers
in der Bundesrepublik Deutschland,
unveröffentl. Arbeitspapier, Bochum
1981

BÜSCHGES, Günter; LÜTKE-BORNEFELD, Peter /Organisationsforschung/ Praktische Organisationsforschung, Reinbek 1977

CHMIELEWICZ, Klaus

/Forschungskonzeptionen/
Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart 1970

CRONBACH, Lee J.

/Reliability/
Test Reliability: its Meaning and Determination, in: Psychometrica, Vol. 12, 1947, S. 1 - 16

DAHL, Edgar

/Unternehmensberatung/
Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, in: König, Rene';Scheuch, Erwin K.(Hrsg):
Kölner Beiträge zur Sozialforschung und angewandten Soziologie, Band 4.
Meisenheim am Glan 1967

DRENTH, Pieter J.D.

/Test/
Der psychologische Test. München
1969

DUBIN, Robert

/Theory/
Theory Building, New York 1969

ERBSLÖH, Eberhard

/Interview/ Interview. Stuttgart 1972 FIEDLER, H.

/Zusammenarbeit/
Zusammenarbeit mit Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen.
Referat im Rahmen der Veranstaltung "Erfahrungsaustausch über Inhalte und Formen der Zusammenarbeit Hochschule - Praxis", Bochum 10./11.10. 1979

FISCHER, Gerhard H.

/Einführung/ Einführung in die Theorie psychologischer Tests, Bern - Stuttgart -Wien 1974

FRIEDRICHS, Jürgen

/Methoden/ Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek 1973

FÜRTJES, Heinz-Theo

/Gestaltungspotential/
Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1982

FÜRTJES, Heinz-Theo; MÜLLER-BÖLING, Detlef Typen von Planungsorganisationen.
Auswertung einer empirischen Untersuchung mit Hilfe von Clusteranalysen, Arbeitsbericht Nr. 34 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, September 1980

GLANS, Thomas B.; GRAD, Burton; HOSTEIN, David; MEYERS, William E.; SCHMIDT, Richard /Management/ Management Systems, New York et al. 1968

GROCHLA, Erwin

/Grundzüge/ Grundzüge und gegenwärtiger Erkenntnisstand einer Theorie der organisatorischen Gestaltung, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg. 1977, S. 421 - 432 GROCHLA, Erwin WELGE, Martin K.

/Problematik/
Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen,
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg. 1975,
S. 273 - 289

HALLBAUER, A.

/Ansätze/
Ansätze zur Verbesserung
der Effizienz von Produktinnovationsprozessen,
Zürich, Frankfurt/M.,
Thun 1978

HARTMANN, Heinz

/Sozialforschung/ Empirische Sozialforschung. Probleme und Entwicklungen. München 1970

HILL, Wilhelm;
FEHLBAUM, Raymond;
ULRICH, Peter

/Organisationslehre/ Organisationslehre, Bern - Stuttgart 1974

HILTMANN, Hildegard

/Tests/
Kompendium der psychodiagnostischen
Tests, 3., neubearbeitete Auflage,
Bern u.a. 1977

HININGS, C.R.; PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; TURNER. C. /Approach/
An Approach to the Study of Bureaucracy, in: Sociology, Vol. 1, 1967, S. 61 - 72

HOLM, Kurt

/Gültigkeit/ Gültigkeit von Skalen und Indizes, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 22. Jg., 1970, S. 693 - 714

HOLM, Kurt

/Zuverlässigkeit/ Zuverlässigkeit von Skalen und Indizes, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 22. Jg., 1970, S. 357 - 386

HUBER, H.; SCHMERKOTTE, H. /Probleme/
Meßtheoretische Probleme der Sozialforschung, in: Koolwijk, Jürgen van
Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5: Testen und Messen,
München - Wien 1976, S. 56 - 76

HÜLST, Dirk

/Erfahrung/ Erfahrung - Gültigkeit - Erkenntnis. Zum Verhältnis von soziologischer Empirie und Theorie. Frankfurt - New York 1975

KERLINGER, Fred N.

/Foundations/
Foundations of Behavioral Research,
2nd ed., New York u.a. 1973

KIESER, Alfred

/Begründbarkeit/
Zur wissenschaftlichen Begründbarkeit von Organisationsstrukturen,
in: Zeitschrift für Organisation,
40. Jg. 1971, S. 239 - 249

KIRSCH, Werner; ESSER, Werner-Michael; GABELE, Eduard /Management/
Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

KLAGES, Helmut; SCHMIDT, Rolf W. /Organisationsanalyse/
Quantitativ-vergleichende Organisationsanalyse als moderner wissenschaftlicher Arbeitsansatz und
Hilfsmittel der Organisationsverbesserung. Speyrer Arbeitshefte, Nr.
1, Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer 1975

KLEIN, Herbert; KNORPP, Jürgen /Entscheidungen/ Entscheidungen unter Außeneinfluß, Tübingen 1974

KÖHLER, Richard

/Systeme/
Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart
1966

KÖHLER, Richard

/Forschungsobjekte/
Forschungsobjekte und Forschungsstrategien, in: Die Unternehmung,
32. Jg. 1978, S. 181 - 196

KOLF, Frank; CLAUS, Joachim; OPPELAND, Hans-Jürgen /Beschreibungsmodell/ Grundlagen und Konzeption eines Modells zur Beschreibung organisatorischer Implementierungssituationen. PLORGA-Projektbericht Nr. 1, Köln (BIFOA), Juni 1977

KOSIOL, Erich

/Betriebswirtschaftslehre/
Betriebswirtschaftlehre und Unternehmensforschung, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 34. Jg.
1964, S. 743 - 762

KOSIOL, Erich

/Organisation/

Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976

KUBICEK, Herbert

/Organisationsforschung/ Empirische Organisationsforschung. Konzeption und Methodik, Stuttgart 1975

KUBICEK, Herbert

/Konzeptualisierung/
Konzeptualisierung und Operationalisierung der formalen Organisationsstruktur. Kritik vorliegender Ansätze und Vorschläge zu ihrer Weiterentwicklung. Anlage 2 zum Arbeitsbericht 1976/77 über das Projekt "Konzeptualisierung und Operationalisierung der Organisationsstruktur" im Rahmen des Schwerpunkt programmes "Empirische Entscheidungstheorie" der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Berlin, März 1977

KUBICEK, Herbert; WOLLNIK, Michael

/Grundlagenforschung/
Zur empirischen Grundlagenforschung
in der Organisationstheorie. Arbeitspapier Nr. 2. Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und
Organisationslehre der Universität zu Köln, Februar 1973

KUBICEK, Herbert; WOLLNIK, Michael; KIESER, Alfred /Wege/
Wege zur praxisorientierten Erfassung der formalen Organisationsstruktur. Konfektionsware, Selbstgestricktes oder Maßschneiderei?, in:
Witte, Eberhard (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Entscheidungsforschung, Tübingen 1981, S.
79 - 114

LIENERT, Gustav A.

/Testaufbau/
Testaufbau und Testanalyse, 3.
Aufl., Weinheim - Berlin - Basel
1969

LITTMANN, Konrad

/Chancen/
Die Chancen staatlicher Innovationslenkung. Ansätze für eine staatliche
Beeinflussung der Richtung und des
Umfanges der Innovationen auf der
Unternehmensebene. Göttingen 1975

LÜCK, Helmut E.

Testen/
Testen und Messen von Eigenschaften und Einstellungen, in: Koolwijk, Jürgen van; Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 5; Testen und Messen, München - Wien 1976, S. 77 - 102

MARCH, J.G.; SIMON, K.A.

/Organisation/ Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976

MATZENBACHER, Hans J.

/Konzeption/
Konzeption eines als Auslöser geeigneten Kennzahlenmodells zur Überwachung und Steuerung der Organisation, Frankfurt 1978

MAYNTZ, Renate; HOLM, Kurt; HÜBNER, Peter /Einführung/ Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Aufl., Opladen 1971

MEYER-DOHM, P.; BREDEMEIER, W.; VATTES, H.-J. /Transferpolitik/ Transferpolitik für eine Region, in: Wirtschaft und Wissenschaft 1980

MÜLLER, Detlef B.

/ADV-Skala/ Die ADV-Skala - ein Instrument zur Messung von Einstellungen gegenüber der ADV, in: Angewandte Informatik, 17. Jg. 1975, S. 433 - 440

MÜLLER-BÖLING, Detlef

/Arbeitszufriedenheit/ Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung, München - Wien 1978

MÜLLER-BÖLING, Detlef; SZYPERSKI, Norbert; FÜRTJES, Heinz-Theo; AICHELE-HOFF, Monika /PLORGA-Handbuch/
PLORGA-Handbuch. Version 2.0. Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung der Planungsorganisation.
Arbeitsbericht Nr. 44 des Seminars
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche
Planung der Universität zu Köln,
1982

MÜLLER-MERBACH, Heiner

/Individuum/
Das Individuum und das
Modell, in: Fandel, G.;
Fischer, D.; Pfohl, H.-C.;
Schuster, H.-P.; Schwarze,
J. (Hrsg.): Operations
Research Proceedings 1980,
DGOR; Papers of the Annual
Meeting., Berlin, Heidelberg, New York 1981, S. 144154.

PFLUG, Günther

/Bibliotheken/
Die Bibliotheken und die wissenschaftliche Literatur, in: Arbeitsgemeinschaft wissenschaftlicher Literatur (Hrsg.), Band 5, Stuttgart
1979

PHILLIPS, Bernhard S.

/Sozialforschung/ Empirische Sozialforschung. Strategie und Taktik, Wien - New York 1970

PICOT, Arnold

/Organisationsforschung/ Experimentelle Organisationsforschung, Wiesbaden 1975

PROJEKT "ORGANISATION DER /PLORGA-Handbuch/ PLANUNG" Handbuch zur Ana

PLORGA-Handbuch/
Handbuch zur Analyse von
Planungsorganisationen
(PLORGA-Handbuch), Version
1.4. Anlage zum Abschlußbericht des Projektes
"Organisation der Planung"
am Seminar für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre
und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Februar 1981

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. /Structure/ Organizational Structure in its Context - The Aston Program I, Westmead - Lexington 1976

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; /Dimensions/
Dimensions of Organization Structure, in: Administrative Science
Quarterly, Vol. 13, 1968, S. 65 105

RAFFEE; Hans

/Grundprobleme/ Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974 REITMAN, Walter R.; ATKINSON, John W. /Motives/
Some Methodological Problems in the Use of Thematic Apperceptive Measures of Human Motives, in: Atkinson, John W. (ed.): Motives in Fantasy, Action and Society, Princeton et al. 1966, S. 664 - 683

ROSENSTIEL, Lutz von

/Messung/
Messung der Arbeitszufriedenheit,
in: Pfohl, Hans-Christian; Rürup,
Bert (Hrsg.): Wirtschaftliche Meßprobleme, Band 2, Köln 1977, S. 109
- 128

SADER, Manfred

/Testverfahren/ Möglichkeiten und Grenzen psychologischer Testverfahren, Bern -Stuttgart 1961

SCHANZ, Günther

/Forschung/
Industrielle Forschung und Entwicklung und Diversifikation, in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
45. Jg. 1975, S. 449 - 462

SCHEUCH, Erwin K.; ZEHNPFENNIG, Helmut /Skalierungsverfahren/
Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, Rene'
(Hrsg.): Handbuch der empirischen
Sozialforschung, 2. Teil, 3. Aufl.,
Stuttgart 1974, S. 97 - 203

SCHMITZ, Paul; SEIBT, Dietrich /Einführung/
Einführung in die anwendungsorientierte Informatik, München 1975

SCHREYÖGG, Georg

/Umwelt/
Umwelt, Technologie und Organisationstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, BernStuttgart 1978

SECORD; BACKMAN

/Sozialpsychologie/ Sozialpsychologie, Frankfurt/Main 1976

SIXTL, Friedrich

/Meßmethoden/ Meßmethoden der Psychologie, Weinheim 1966

STÄHLIN, Wigand

/Forschung/
Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1973

STEVENS, S.S.

/Scales/ On the Theory of Scales of Measurement, in: Science, Vol. 103, 1946, S. 677 - 680 SZYPERSKI, Norbert

/Forschungsstrategien/
Forschungsstrategien in der angewandten Informatik - Konzepte und
Erfahrungen, in: Angewandte Informatik, 16. Jg. 1974, S. 667 - 684

SZYPERSKI, Norbert

/Problematik/ Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962

SZYPERSKI, Norbert; FÜRTJES, Heinz-Theo

/Pilotprojekte/
Die Stellung von Pilotprojekten im betriebswirtschaftlichen Erkenntnisprozeß, Arbeitsbericht
Nr. 30 des Seminars für
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung
der Universität zu Köln,
Oktober 1979

SZYPERSKI, Norbert MÜLLER-BÖLING, Detlef /Forschung/
Zur technologischen Orientierung
der empirischen Forschung, in:
Witte, Eberhard (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Entscheidungsforschung, Tübingen 1981, S.
159 - 181

SZYPERSKI, Norbert WINAND, Udo

/Entscheidungstheorie/ Entscheidungstheorie, Stuttgart 1974

WINTSCH, Eugen

/Analyse/
Die Analyse des Entscheidungsprozesses beim Kauf von Computern als
Grundlage für die Marktbearbeitungsmaßnahmen der Hersteller, Diss. St.
Gallen 1978

WITTE, Eberhard

/Forschung/
Empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, Erwin; Wittman, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1264 - 1281

WITTLAGE, Helmut

/Methoden/ Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit, Herne - Berlin 1980

ZANDER, A.

/Resistance/
Resistance to Change - Its Analysis and Prevention, in: Bennis, Benne, Chin: The Planning of Change. New York 1961, S. 543 - 548