

UNIVERSITÄT ZU KÖLN  
SEMINAR FÜR  
ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNG  
DIREKTOR: PROF. DR. NORBERT SZYPERSKI

Arbeitsbericht Nr. 59

Der praktische Nutzen des situativen Ansatzes -  
Konzeptionelle und instrumentelle  
Akzeptanzfaktoren

Detlef Müller-Böling  
Stefan Klein



UNIVERSITÄT ZU KÖLN  
SEMINAR FÜR  
ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNG  
DIREKTOR: PROF. DR. NORBERT SZYPERSKI

Arbeitsbericht Nr. 59

Der praktische Nutzen des situativen Ansatzes -  
Konzeptionelle und instrumentelle  
Akzeptanzfaktoren

Detlef Müller-Böling  
Stefan Klein

Gleichzeitig Bericht Nr.3 des Projektes  
"Instrumententransfer" im Schwerpunktprogramm  
"Methodologische Probleme der Organisationsforschung"  
der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Köln, März 1985

© alle Rechte der Veröffentlichung, auch der auszugsweisen,  
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 (bis März 1982)  
Dipl.-Kfm. Monika Aichele-Hoff (bis Mai 1983)  
Dipl.-Kfm. Stefan Klein (seit Juni 1983)

## Studentische Mitarbeiter

Günter Graß (bis November 1982)  
Stefan Klein (bis Mai 1983)  
Matthias von Bechtolsheim (seit April 1982)

Vorwort

1. Entwicklung und Transfer von Instrumenten auf dem Hintergrund einer dualen Forschungsstrategie 3
  - 1.1 Instrumententransfer und duale Forschungsstrategie
  - 1.2 Das PLORGA-Handbuch vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes
  - 1.3 Konzeptionelle, methodische und gestaltungsorientierte Beurteilung
2. Fragestellung und Diskussion des situativen Ansatzes 9
  - 2.1 Die Konzeption des situativen Ansatzes
    - 2.1.1 Der Organisationsbegriff
      - (1) Die Betrachtung ist zu global
      - (2) Das Konstrukt der 'Organisationsstruktur'
      - (3) Organisatorische Gestaltung
    - 2.1.2 Der Kontextbegriff
      - (1) Eine Kontexttheorie fehlt
      - (2) Zusammenhang von Kontext und Struktur
    - 2.1.3 Verhalten der Organisationsmitglieder
    - 2.1.4 Das Konstrukt der organisatorischen Effizienz
  - 2.2 Methodische Probleme
    - 2.2.1 Probleme der Messung der Organisationsstruktur
      - (1) Isolierte Erhebung einzelner Variabler
      - (2) Inhaltlich gehaltvolle Operationalisierungen
      - (3) Qualität der Erhebungsinstrumente
    - 2.2.2 Untersuchungsdesign
      - (1) Problemadäquanz des Untersuchungsdesigns
      - (2) Theoriemangel und Stichprobenumfang
  - 2.3 Gestaltungsorientierte Probleme
    - (1) Theorie-Technologie Transfer
    - (2) Explikation der Problemstellung
    - (3) Ist-Analyse Fähigkeit
3. Ein situativer Bezugsrahmen zur Planungsorganisation 23
  - 3.1 Das PLORGA-Konzept
    - 3.1.1 Der Begriff der Planungsorganisation
      - (1) Situative Behandlung eines Teilbereichs
      - (2) Die Abgrenzung der Planungsorganisation
      - (3) Der Prozeß der Organisatorischen Gestaltung
    - 3.1.2 Der Zusammenhang von Umwelt und Strukturvariablen
      - (1) Statistische Korrelationen
      - (2) Probleme der Operationalisierung von Kontextvariablen

- 3.1.3 Planungsphilosophie als verhaltensorientierte Dimension
  - (1) Zusammenhang mit anderen Elementen des Bezugsrahmens
  - (2) Verknüpfung individueller und kollektiver Größen
- 3.1.4 Wirkungen der Planungsorganisation
  - (1) Probleme der Operationalisierung
  - (2) Zurechenbarkeit von Wirkungen
- 3.2 Methodische Aspekte
  - 3.2.1 Meßproblematik - die praxisgerechte Erfassung der Planungsorganisation
    - (1) Isolierte Erfassung der Gestaltungsparameter
    - (2) Dual-verwendbare Operationalisierungen
    - (3) Die Verwendung von Perzeptionsmaßen
  - 3.2.2 Untersuchungsdesign
    - (1) Stichprobenumfang
    - (2) Gestaltungsorientiertes Untersuchungsdesign
- 3.3 Gestaltungsorientierte Beurteilung
  - (1) F-durch-E Kooperationen
  - (2) Differenzierungsgrad
  - (3) Integrationsstufe
  - (4) Innovationspotential
- 4. Das PLORGA-Handbuch - Zum praktischen Nutzen eines wissenschaftlichen Instrumentariums 39
  - 4.1 Konzeptionelle Beurteilung
    - 4.1.1 Die Operationalisierung der Planungsorganisation
    - 4.1.2 Umwelt und Planungsorganisation
    - 4.1.3 Planungsphilosophie
    - 4.1.4 Wirkungen der Planungsorganisation
  - 4.2 Methodische Probleme
    - 4.2.1 Beurteilung des Handbuchs
    - 4.2.2 Untersuchungsdesign
      - 4.2.2.1 Transferstrategie
      - 4.2.2.2 Auswertung der Ergebnisse der Fallstudien
  - 4.3 Gestaltungsorientierte Beurteilung
    - 4.3.1 Determinanten der Beurteilung
      - (1) Die Qualität des Instrumentariums
      - (2) Die Qualifikation der Anwender
      - (3) Intensität der Vermittlungsaktivitäten
    - 4.3.2 Anwendungspotentiale des Instrumentariums
      - 4.3.2.1 Theoretische Anwendungspotentiale
      - 4.3.2.2 Praktische Nutzung und praktischer Nutzen
        - (1) Diagnosepotential
        - (2) Gestaltungspotential
        - (3) Situative Orientierung

- 5.1 Resümee: Der praktische Nutzen
- 5.2 Entwicklungsperspektiven
  - 5.2.1 Konzeptionelle Entwicklungslinien
    - (1) Situativer Ansatz
    - (2) PLORGA-Konzept
    - (3) PLORGA-Handbuch
  - 5.2.2 Methodologische Probleme einer anwendungsorientierten Organisationsforschung
    - (1) Der Vorschlag von Segler
    - (2) Empirische Forschungsmethodik
  - 5.2.3 Forschungsstrategisches Plädoyer
    - (1) Duale Strategie und Instrumententransfer
    - (2) Beiträge wissenschaftlicher Forschung

Literaturverzeichnis

## Verzeichnis der Abbildungen

- Abb. 1.1      Duale Forschungsstrategie
- Abb. 1.2      Instrumententransfer als Fortsetzung einer dualen  
Forschungsstrategie
- Abb. 1.3      Der Instrumententransfer vor dem Hintergrund  
forschungsstrategischer und inhaltlicher Frage-  
stellungen
- Abb. 2.1      Elemente eines situativen Bezugsrahmens
- Abb. 3.1      Ausgangsbezugsrahmen der PLORGA-Erhebung
- Abb. 3.2      Kernmodule der Planungsorganisation
- Abb. 3.3      Der Zusammenhang der Determinanten der Beurteilung

## VORWORT

Die empirische Forschung hat im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre eine bedeutende Stellung erlangt, sie ist sowohl Ausdruck einer explorativen als auch einer technologischen Zielsetzung:

Die betriebliche Wirklichkeit soll nicht nur realitätsnah beschrieben werden, vielmehr sollen technologische Aussagen und Instrumente praktische Gestaltungsprozesse unterstützen. Der wissenschaftliche Beitrag wird dabei in der Vermittlung einer "kognitiven und evaluativen Handlungsorientierung"<sup>1)</sup> gesehen.

In dieser Tradition steht der Instrumententransfer als Versuch, Instrumente zur empirischen Exploration auch in praktischen Gestaltungsprozessen zum Einsatz zu bringen. Nachdem der Ertrag empirischer Forschung in Gestalt theoretischer und technologischer Aussagen begrenzt ist, stellt der Instrumententransfer eine ergänzende Form des vertikalen Wissenstransfers von der Wissenschaft in die Praxis dar.

Möglichkeiten und Probleme dieses Vorgehens wurden in einem, von der DFG im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Methodologische Probleme der Organisationsforschung" geförderten, Forschungsprojekt untersucht.

Abschließend soll die Frage nach dem praktischen Nutzen einer solchen Strategie und damit auch der transferierten Inhalte gestellt werden. Der praktische Nutzen ist der in der technologischen Orientierung implizierte Beurteilungs- bzw. Erfolgsmaßstab.

So sollen im vorliegenden Beitrag sowohl ein konkretes Instrumentarium, das PLORGA-Handbuch, als auch die diesem zugrunde liegenden Konzepte, PLORGA-Bezugsrahmen und Situativer Ansatz, einer gestaltungsorientierten Beurteilung unterzogen werden.

---

1) Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/ 370

Wir sehen dabei die Möglichkeit, aus den Studien zum Transfer des PLORGA-Handbuchs Aufschlüsse über den praktischen Nutzen des Situativen Ansatzes wie auch über die Tragfähigkeit der forschungsstrategischen Orientierung einer dualen Strategie zu erhalten.

Köln, April 1985

Norbert Szyperski

# 1. Entwicklung und Transfer von Instrumenten auf dem Hintergrund einer dualen Forschungsstrategie

## 1.1 Instrumententransfer und duale Forschungsstrategie

Der Transfer wissenschaftlicher Instrumente hinein in praktische Anwendungssituationen stellt die Fortführung einer dualen Forschungsstrategie dar:

Entwicklung und Einsatz von Instrumentarien, verstanden als die Gesamtheit der in empirischen Untersuchungen einsetzbaren Verfahren, Methoden und Hilfsmittel, bilden naturgemäß Schwerpunkte empirischer Forschung.

Kernstück der dualen Strategie ist der Vorschlag, dasselbe Instrumentarium sowohl zur empirischen Exploration, etwa im Rahmen einer Querschnittuntersuchung, als auch zur empirischen Konstruktion, der Unterstützung praktischer Gestaltungsprozesse, zu verwenden<sup>1)</sup>.

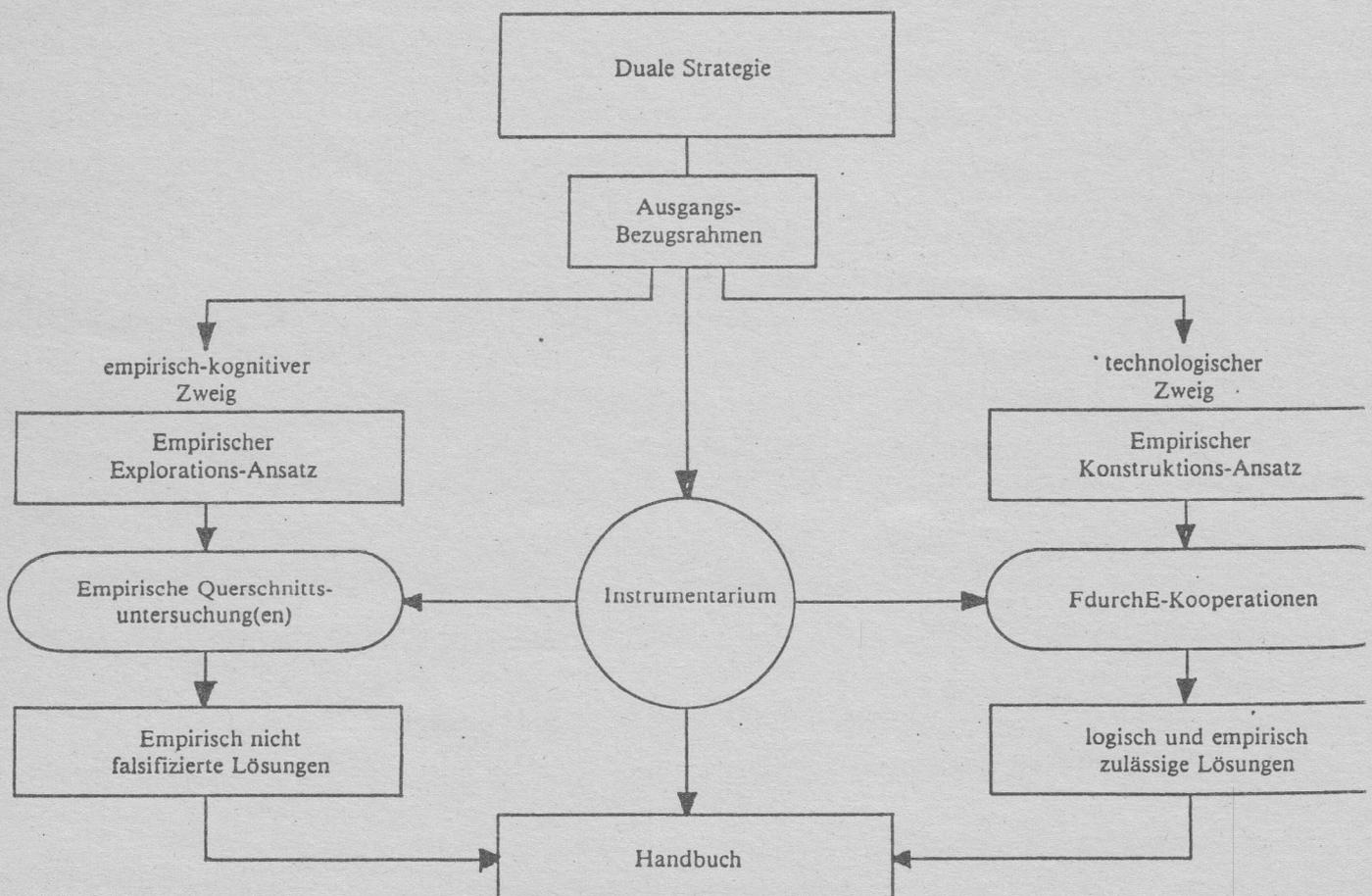


Abb. 1.1: Duale Forschungsstrategie

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Orientierung/ 178 - 182; Fürtjes /Gestaltungspotential/ 15 - 28

Gelingt der Transfer in dem Sinne, daß es zu einer eigenständigen Nutzung des Instrumentariums in einer Unternehmung kommt, so wäre dies einerseits als Erfolg einer anwendungsorientierten Forschung zu werten, andererseits würde eine Vielzahl solcher Fälle einen erheblichen Erkenntnisgewinn über Gestaltungsprozesse der betrieblichen Praxis ermöglichen<sup>1)</sup>.

Im Rahmen empirischer Studien zum Transfer eines exemplarischen Instrumentariums, des PLORGA-Handbuchs, wurden Bedingungen und Probleme eines erfolgreichen Transfers erforscht (die Ergebnisse dieser Studien sind in einem Materialienband<sup>2)</sup> dokumentiert), gleichzeitig sollte an Hand dieser empirischen Studien Aufschluß über die Realisierbarkeit und Tragfähigkeit der forschungsstrategischen Überlegungen gewonnen werden.

## 1.2 Das PLORGA-Handbuch vor dem Hintergrund des Situativen Ansatzes

Der Wahl eines bestimmten Instrumentariums als exemplarisches Transferobjekt zur Erforschung grundsätzlicher Probleme des Instrumententransfers sind schwerwiegende Implikationen inhärent, die einer Verallgemeinerung der Ergebnisse entgegenstehen könnten. Die spezifischen Merkmale des Instrumentariums können mehr als alle anderen Faktoren das Ergebnis der Transferprozesse beeinflussen, dies dokumentieren nicht zuletzt die empirischen Befunde<sup>3)</sup>.

Diesem Sachverhalt wurde insofern Rechnung getragen, als ein bereits in empirischen Untersuchungen erprobtes und somit relativ 'bewährtes' Instrumentarium ausgewählt wurde, das zudem dem in der Organisationsforschung beherrschenden Paradigma des Situativen Ansatzes folgt.

---

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Entwicklung/ 30 - 31

2) vgl. Müller-Böling, Klein /Befunde/

3) vgl. Müller-Böling, Klein /Befunde/ 24 - 34

Gleichzeitig ergibt sich damit die Möglichkeit, zur Diskussion um dieses Paradigma nun aus anwendungsorientierter Sicht einen Beitrag zu leisten und die Frage nach dem praktischen Nutzen des Situativen Ansatzes zu erörtern. Dabei wird eingeräumt, daß dies nur sehr bedingt, nur insofern als das PLORGA-Handbuch einer situativen Orientierung folgt, geschehen kann. Die folgende Abbildung zeigt Zusammenhang und Entwicklung der diesen Bericht leitenden Fragestellungen.

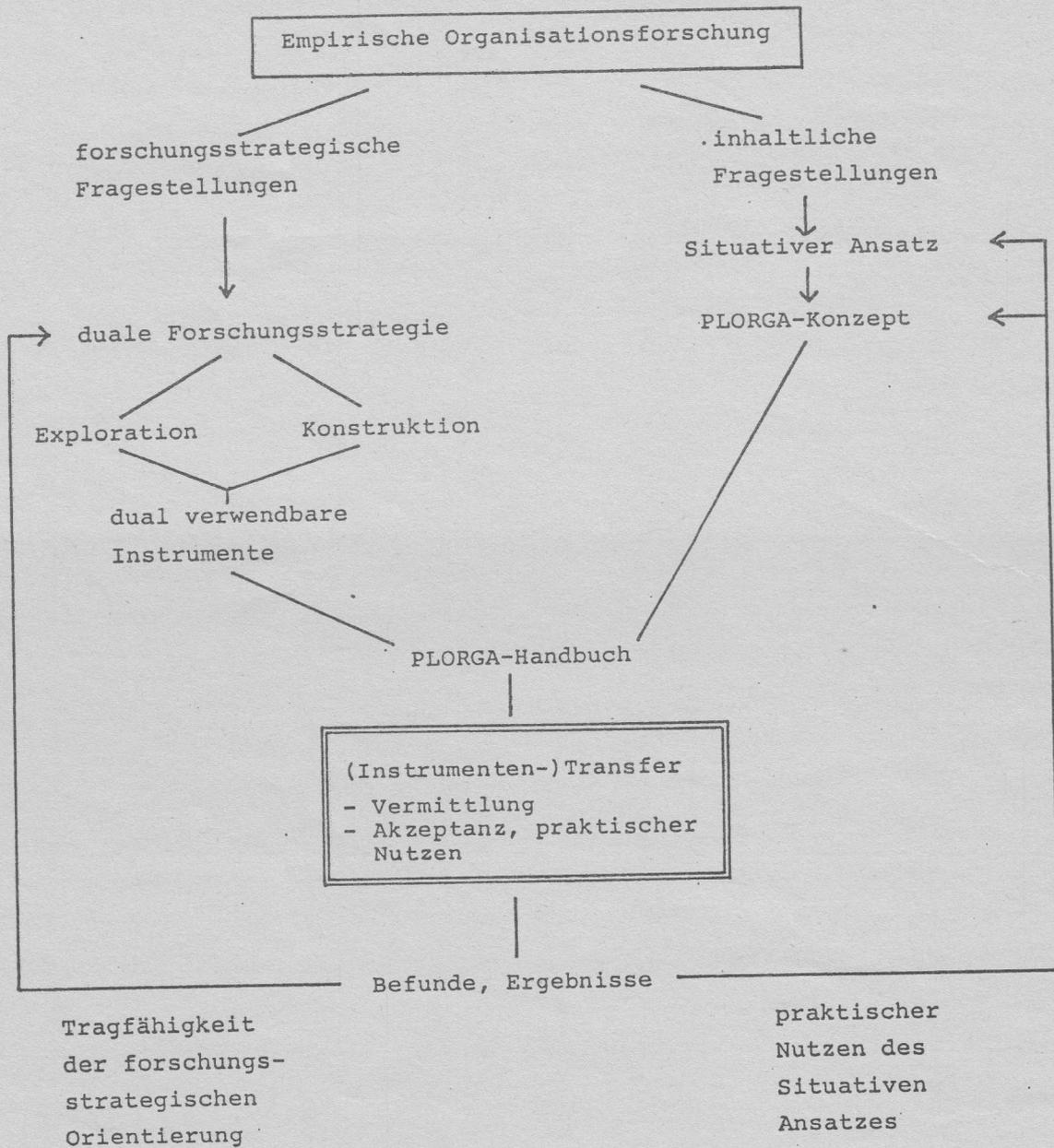


Abb. 1.3: Der Instrumententransfer vor dem Hintergrund forschungsstrategischer und inhaltlicher Fragestellungen

### 1.3 Konzeptionelle, methodische und gestaltungsorientierte Beurteilung

Die Beantwortung der Frage nach dem praktischen Nutzen des Situativen Ansatzes wollen wir in drei Schritten mit jeweils drei Ebenen unternehmen.

Anwendungsorientierte Forschung umfaßt drei grundlegende, interdependente Problemebenen:

- (1) Die konzeptionelle Ebene enthält das Theoriegebäude, die Grundannahmen über den Untersuchungsbereich, die sich in einem Bezugsrahmen dokumentieren.
- (2) Die methodische Ebene umfaßt die Annahmen über die angemessenen Verfahren und Designs zur empirischen Untersuchung und Überprüfung des Bezugsrahmens.
- (3) Gestaltungsorientierte Aspekte sind Gegenstand der dritten Ebene, aus einer konkreten Anwendungssituation werden Konzeption und Methodik im Hinblick auf ihre anwendungsorientierten Implikationen beurteilt.

Die Beurteilung des praktischen Nutzens des Situativen Ansatzes wird im folgenden unternommen, indem zunächst die paradigmatischen Grundannahmen der Kontingenztheorie differenziert nach den Problemebenen diskutiert werden. Dabei liegen die Schwerpunkte naturgemäß auf den konzeptionellen und methodischen Aspekten.

Das PLORGA-Konzept stellt einen spezifischen situativen Bezugsrahmen zur Planungsorganisation dar, der in kritischer Auseinandersetzung mit kontingenztheoretischen Ansätzen entwickelt wurde. Die einzelnen Kritikpunkte am Situativen Ansatz werden wieder aufgenommen und auf das PLORGA-Konzept bezogen.

Somit ist die darauf aufbauende Beurteilung des PLORGA-Handbuchs, das dem PLORGA-Konzept folgt, sowohl als Beurteilung der praktischen Verwertbarkeit des Situativen Ansatzes (in einem spezifischen Kontext) zu verstehen, als auch, um in der Verknüpfung konzeptioneller, methodischer und gestaltungsorientierter Aspekte anwendungsorientierte Akzeptanz-

schwellen verständlich zu machen.

Damit ist der Aufbau dieses Beitrags vorgezeichnet:

Untersuchungs- objekt Beurteilungs- dimensionen	Situativer Ansatz	PLORGA- Konzept	PLORGA- Handbuch
Konzeptionell	2.1	3.1	4.1
Methodisch	2.2	3.2	4.2
Gestaltungs- orientiert	2.3	3.3	4.3

Ziele sind das Aufdecken der maßgebenden Prämissen bezüglich der analytisch getrennten Betrachtungsebenen und die Analyse horizontaler Interdependenzen, in wie weit etwa paradigmatische Vorgaben bis auf die unterste Ebene verfolgt wurden, als auch vertikaler Interdependenzen, Wechselwirkungen zwischen Konzeption und Methode sowie zwischen methodischen und gestaltungsorientierten Aspekten.

## 2. Fragestellung und Diskussion des Situativen Ansatzes

### 2.1 Die Konzeption des Situativen Ansatzes

Der situative Ansatz ist für die empirische Organisationsforschung der letzten 15 Jahre das beherrschende Paradigma gewesen. Die zentrale Bedeutung dieses Paradigmas für viele empirische Studien, verknüpft mit der Tatsache, daß es für den Bezugsrahmen zur Organisation der Planung leitend gewesen ist, begründet den Versuch einer kritischen Würdigung. Dabei wird nicht verkannt, daß das Spektrum der Weiterentwicklungen und Modifikationen, die ein Paradigma im Zuge fortschreitender Erforschung eines Objektbereiches erfährt<sup>1)</sup>, die Rede von dem situativen Ansatz nur bei gleichzeitigem Einräumen einer bewußt vereinfachten Sichtweise zuläßt. Dennoch scheint es auf diesem Wege am ehesten möglich, die zentralen Grundannahmen aufzudecken und Kritikpunkte zu diskutieren, die später teilweise Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen, nicht zuletzt auch im vorliegenden Forschungsprojekt waren.

Der situative Ansatz in der Organisationsforschung stellt den Versuch dar, unterschiedliche (formale) Organisationsstrukturen durch situative Faktoren zu erklären.

Ziel ist es dabei, die Organisationsstruktur zu bestimmen, die unter gegebener Situation und unter Berücksichtigung des Verhaltens der Organisationsmitglieder am effizientesten ist.

---

1) vgl. Kuhn /Struktur/ 28 - 32

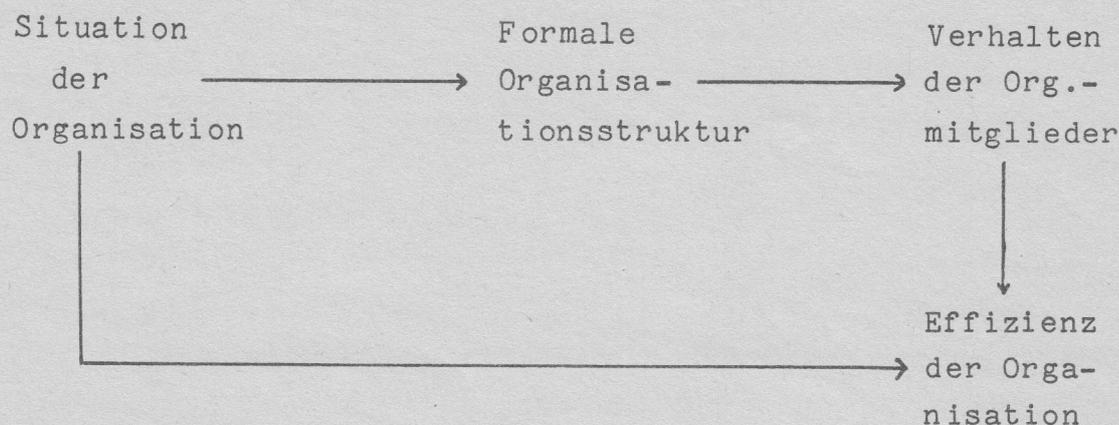


Abb. 2.1: Elemente eines situativen Bezugsrahmens<sup>1)</sup>

Aufgabe der Forschung ist es danach, die Beziehungszusammenhänge zwischen den Elementen empirisch zu ermitteln.

Bislang haben sich die Forschungsbemühungen allerdings primär auf den Zusammenhang von Situation und Umwelt konzentriert, Studien zu Wirkungen von Umwelt und Struktur auf das Mitarbeiterverhalten, sowie zu Wirkungen der drei 'unabhängigen' Variablen (Umwelt, Struktur und Verhalten) auf die Effizienz sind rar oder befinden sich erst in den Anfängen.

### 2.1.1 Der Organisationsbegriff

(1) Die Betrachtung der Gesamtorganisation ist zu global

Die im Hinblick auf unterschiedliche Kontexte differenzierten Größen sind bezogen auf die Gesamtorganisation aggregierte Variablen (im allgemeinen: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Kompetenzverteilung und Formalisierung), eine Differenzierung etwa nach Funktionsbereichen erfolgt in aller Regel nicht<sup>2)</sup>.

1) Kieser, Kubicek /Organisationstheorien II/ 112

2) vgl. Frese /Grundlagen/ 423

Eine solche aggregierte Betrachtungsweise verdeckt jedoch teilweise unterschiedliche Ausprägungen von Variablen, etwa ein nach Bereichen unterschiedlich differenziertes Stellengefüge.

Somit lassen sich detaillierte Gestaltungsempfehlungen von entsprechend hoch aggregierten Ergebnissen nicht ableiten.

## (2) Das Konstrukt der Organisationsstruktur

Dem situativen Ansatz liegt ein traditionelles Strukturmodell der Organisation - im Anschluß an Max Webers Bürokratiemodell - zugrunde, das sich bereits in der Auswahl organisatorischer Dimensionen und den daraus abgeleiteten Operationalisierungen andeutet.

Struktur wird dabei in der Regel losgelöst von Prozessen gesehen, wiewohl dies eigentlich komplementäre Begriffe sind: Strukturen werden in Prozessen konstituiert und verändert, sie regeln und strukturieren ihrerseits Prozesse - zumeist ohne sie zu determinieren:

"..structure is defined as a complex medium of control, which is continually produced and recreated in interaction and yet shapes that interaction ... (and is) shaped and constituted by members' 'interpretative schemes'"<sup>1)</sup>.

Die Forderung nach einer Prozeßtheorie<sup>2)</sup> trifft da durchaus Wichtiges, am dringendsten scheint jedoch die Analyse des Zusammenhangs von Struktur und Prozeß, die Integration beider Sichtweisen.

## (3) Organisatorische Gestaltung

Die Annahme der Anpassung organisatorischer Strukturen an Kontextfaktoren impliziert organisatorische Änderungsprozesse unter dem Einfluß sich ändernder Umweltbedingungen. Im Rahmen des situativen Ansatzes werden diese Prozesse jedoch nicht problematisiert, Gestaltungsmaßnahmen als

---

1) Leblebici et al. /Research/ 166

2) vgl. Bierfelder /Organisationslehre/ 252

erklärendes Moment für den Zusammenhang von Umwelt und Strukturgrößen bleiben ebenso unberücksichtigt wie unternehmungs- und soziopolitische Phänomene (Macht, Interessen) als mögliche Hintergründe für Gestaltungsprozesse<sup>1)</sup>.

Eine Berücksichtigung solcher Aspekte wie sie in der jüngeren Diskussion häufiger vorgeschlagen werden<sup>2)</sup>, würde die Einbeziehung zusätzlicher und ganz anderer Organisations- und Kontextdimensionen erfordern.

Da es sich bei den empirischen Erhebungen um Momentaufnahmen organisatorischer und kontextueller Dimensionen in aggregierter Form handelt, sind zeitliche Anpassungsprozesse schon aus methodischen Gründen nicht erfaßbar. Ihre Erhebung würde ein anderes Untersuchungsdesign (Längsschnitt- und Einzelfallstudien) erfordern. Mögliche zeitliche Asymmetrien<sup>3)</sup>, strukturelle Antizipationen kontextueller Änderungen oder zeitlich verzögerte Anpassungen bleiben unberücksichtigt.

### 2.1.2 Der Kontextbegriff

Die Kontextfaktoren werden nach

- internen, gegenwartsbezogenen (Programm, Größe, Technologie) sowie  
vergangenheitsbezogenen (Alter, Art)

und

- externen, aufgabenspezifischen (Konkurrenz, Kunden, Dynamik) sowie  
globalen (gesellschaftliche, kulturelle Bedingungen)

Faktoren unterschieden.

---

1) vgl. Schreyögg /Contingency/ 305

2) vgl. Segler /Organisationstheorie/ 232 (Organisationsphilosophie, Werte der Entscheidungsträger; Krüger /Problemfelder/ 203f. (organisatorische Adäquanz); Grochla /Perspektivenerweiterung/ 121 - 123 (politische Dimension der Gestaltung)

3) vgl. Kieser, Kubicek /Organisationstheorien II/ 136 f.

(1) Eine Kontexttheorie fehlt

Eine theoretische Basis für die Auswahl relevanter Umweltgrößen und die Problematisierung von Umweltveränderungen fehlt bislang<sup>1)</sup>. Daher herrschen in den Untersuchungen ad-hoc-Operationalisierungen vor, subjektive (Perzeptionsmaße) oder objektive Indikatoren werden ohne die erforderliche theoretische Begründung verwendet. Gesellschaftliche, politische und kulturelle Faktoren finden fast keine Berücksichtigung.

(2) Annahmen über den Zusammenhang von Kontext und Organisation - situativer Determinismus

Die Grundannahmen des Situativen Ansatzes (z.B. Existenz einer unter gegebenen Umweltfaktoren optimalen, effizienten Organisationsstruktur) implizieren einen situativen Determinismus. Zu betonen ist allerdings, daß die Wirkungsmechanismen und Anpassungsprozesse zwischen Umwelt und Organisation i.d.R. nicht problematisiert werden, vielmehr basieren die 'Kontingenztheorien' zumeist auf stark vereinfachten und unzureichend präzisierten Annahmen über die Wechselbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen der einzelnen Elemente und die (mathematische) Form des Wirkungszusammenhangs von Umwelt, Struktur und Effizienz<sup>2)</sup>.

Betrachtet man den Menschen als Gestalter von Organisationen, der Gestaltungsmaßnahmen planen und deren Wirkung teilweise gedanklich antizipieren kann, und dem trotz aller Determiniertheit Handlungsspielräume verbleiben, so läßt sich ein einfacher Determinismus nicht aufrecht erhalten<sup>3)</sup>.

---

1) vgl. Aldrich /Organization/ 57 'incomplete conception of environment'

2) vgl. Schoonhoven /Problems/ 351 - 353

3) vgl. Poensgen, Hort /Einflüsse/ 3

Der Mensch vermag in Organisationen Ziele zu setzen und zu verfolgen, zu entscheiden, seinem Willen zu folgen und verschiedene Strukturösungen zu wählen.

"Knowledge and environment are simultaneously and interactively constructed by the participants in an organization" <sup>1)</sup>.

Unterschiedliche Perzeptionen und Beurteilungen der Umwelt können zu unterschiedlichen Anpassungsreaktionen bei sonst gleichen Umweltsituationen führen <sup>2)</sup>.

Auch die Annahme jeweils nur einer optimalen Gestaltungslösung unter gegebenen Bedingungen muß aufgrund empirischer Befunde zugunsten der Annahme zumindest einer Bandbreite von alternativen Lösungsmöglichkeiten (Gestaltungsspielräume) fallengelassen werden <sup>3)</sup>.

### 2.1.3 Verhalten der Organisationsmitglieder

Eine Berücksichtigung des Verhaltens der Organisationsmitglieder als vermittelnder Variabler zwischen Kontext, Struktur und Effizienz ist bisher in empirischen Studien nicht erfolgt <sup>4)</sup>.

Es fehlt bereits an einem einheitlichen konzeptionellen Ansatz zur Integration von Verhaltensfaktoren und organisatorischer Effizienz, methodische Probleme (etwa die Verwendung von Perzeptionsmaßen im Rahmen quantitativ-orientierter Untersuchungsdesigns <sup>5)</sup>) kommen hinzu.

---

1) Bougon et al. /Cognition/ 606

2) vgl. Hejl /Kybernetik/ 54 f.

3) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Kontexten/ 35; Segler /Organisationstheorie/ 228 f.

4) vgl. Schreyögg /Contingency/ 305; Kieser, Kubicek /Organisationstheorie II/ 131

5) vgl. Frese /Organisation/ 310 f.

#### 2.1.4 Konstrukt der organisatorischen Effizienz

Der mit dem Situativen Ansatz verbundene technologische Anspruch der Organisationsforschung (Ableitung nicht-singulärer Gestaltungsaussagen) ist mit dem Konstrukt organisatorischer Effizienz aufs engste verknüpft. Erst wenn man weiß, welche Organisationsstruktur unter bestimmten Umweltbedingungen am effizientesten ist, kann man über Einzelfälle hinausgehende Gestaltungsempfehlungen wagen.

Die Erklärung des Erfolges erfordert die Zusammensicht von Situations-, Organisations- und Verhaltensfaktoren, "über den Einfluß der Struktur auf die Verhaltensweisen der Individuen ergibt sich der 'organisatorische' Erfolg"<sup>1)</sup>.

Daraus folgt, daß der Zusammenhang von Struktur und Erfolg nicht deterministisch gedacht werden kann, die situationsadäquate Gestaltung der Organisationsstruktur ist keine hinreichende, allenfalls eine notwendige Voraussetzung der Effizienz.

#### 2.2 Methodische Probleme

Methodisch sind die Studien, die den Situativen Ansatz verfolgen, der empirischen Organisationsforschung zuzuordnen, sie haben diese maßgeblich geprägt. Ziel ist eine möglichst zuverlässige Abbildung realer Strukturen. Auf der Basis der Operationalisierung der einzelnen Variablenkomplexe, darunter vor allem Umweltgrößen (z.B. Branche, Unternehmungsgröße, Rechtsform etc.) und Strukturdimensionen der Organisation (in Anlehnung an Webers Bürokratiemodell) werden standardisierte Erhebungsinstrumente für Querschnittuntersuchungen entwickelt. So konzipierte empirische Studien

---

1) Hoffmann /Führungsorganisation I/ 5

sind vielfach einem mathematischen Genauigkeitsideal verpflichtet, die untersuchten Objekte werden mittels vorab entwickelter Skalen quantifiziert, die erhobenen Daten mittels spezieller Transformationsalgorithmen aggregiert und auf statistische Korrelationen hin ausgewertet.

Die Vorgehensweise dokumentiert den explorativen Charakter der Studien, der forschungsleitende (Ausgangs-) Bezugsrahmen erfährt im Laufe empirischer Studien wiederholte Überarbeitungen und Präzisierungen, so daß der Forschungsprozeß selbstreferentielle Züge trägt; der Forschungsprozeß selber, insbesondere aber die verwendeten Methoden und Instrumente sowie die Grundannahmen werden kritisch reflektiert und gegebenenfalls modifiziert.

### 2.2.1 Probleme der Messung der Organisationsstruktur

#### (1) Isolierte Betrachtung einzelner Variabler

Operationalisierungen der Organisationsstruktur laufen gewöhnlich darauf hinaus, die Erklärung von Wirkungszusammenhängen auf die Isolierung einzelner, (vom Forscher) als relevant erachteter Merkmale und Ermittlung statistischer Abhängigkeitsmaße zwischen diesen Merkmalen zu beschränken, was letztlich eine (willkürliche) 'Fragmentierung des Untersuchungsobjektes'<sup>1)</sup> darstellt.

#### (2) Inhaltlich gehaltvolle Operationalisierungen

Gerade aus anwendungsorientierter Sicht stellen sich die meistens verwendeten Operationalisierungen der Organisationsstruktur als zu aggregiert und zu abstrakt dar, sie sind eher einem Quantifizierungs- und Formalisierungsideal verpflichtet als den Anforderungen praxisrelevanter, inhaltlich gehaltvoller Operationalisierungen<sup>2)</sup>.

---

1) Osterloh /Plädoyer/ 16  
2) Frese /Grundlagen/ 423

### (3) Qualität der Erhebungsinstrumente

Der niedrige Bewährungsgrad der Hypothesen und die oft unbefriedigenden Ergebnisse der Untersuchungen (geringe Korrelation, z.T. erhebliche Abweichungen bei Replikationsstudien<sup>1)</sup>), können teilweise durch unzureichende Erhebungsinstrumente bedingt sein. Ein Anforderungsprofil an solche Erhebungsinstrumente findet sich bei Fürtjes<sup>2)</sup>:

- Reliabilität bezeichnet den Grad der Meßgenauigkeit der Erhebungsinstrumente, bezogen auf das Ziel einer fehlerfreien Beschreibung des Objektbereichs;
- die Validität eines Instrumentes zeigt an, ob gemessen wird, was gemessen werden soll;
- Objektivität kennzeichnet den Grad der Beeinflussung oder Beeinflussbarkeit der Meßergebnisse durch den Anwender, zur Sicherung der Objektivität werden Erhebung, Auswertung und Interpretation weitgehend standardisiert;
- die Operationalität gibt Antwort auf die Frage, ob die unterschiedliche Merkmalsausprägungen feststellbar sind;
- Verständlichkeit der verschiedenen Teile des Instrumentes;
- Theoretische Relevanz und Gestaltungsrelevanz;
- Innovationspotential;
- Aufwand der Bearbeitung.

Die ersten vier klassischen Kriterien sind weitgehend Ausdruck einer quantitativ orientierten empirischen Forschung, die die Meßbarkeit zumindest der formalen Organisationsstruktur annimmt. Die weiteren Kriterien stellen einen unmittelbaren Bezug zur Anwendungssituation her.

Auf möglicherweise divergierende Anforderungen aus den Zielsetzungen empirischer Untersuchungen einerseits und konkreten Gestaltungsprozessen andererseits wird unten noch einzugehen sein (4.2.1).

---

1) vgl. Kieser, Kubicek /Organisationstheorie/ 134 f.

2) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 148

## 2.2.2 Untersuchungsdesign

### (1) Untersuchungsdesigns nicht problemadäquat

Gegenwärtig werden im Rahmen von Querschnittuntersuchungen die statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen bestimmten Ausprägungen und Operationalisierungen der Untersuchungsumwelt und der Organisationsstruktur erhoben.

Bezogen auf die Kritik der organisatorischen Entwicklung von Organisationsstrukturen (2.1.1 (3)) würde eine fundierte Analyse des Zusammenhangs zwischen Ausprägungen der Umwelt und der Organisationsstruktur eine stärkere Beachtung der zeitlichen Anpassung und damit eher Längsschnitt- oder zumindest komparativ-statische Untersuchungen erforderlich machen<sup>1)</sup>.

Nur so könnten die historische Entwicklung von Strukturmustern<sup>2)</sup>, die als bewährte Lösungen tradiert und je nach Erfordernis variiert werden, und die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Strukturen im Hinblick auf geänderte Situationen erfaßt werden.

### (2) Theoriemangel

Der oft beklagte Theoriemangel führt unter forschungspraktischen Restriktionen zu einem kaum auflösbaren Dilemma: Die mangelnde theoretische Fundierung der Studien verhindert die Beschränkung auf wenige 'erklärende' Variable. Der Weg, über großzahlige Erhebungen und entsprechende statistische Aufbereitung und Auswertung aus einer großen Zahl von Variablen die wirklich relevanten herauszufinden, scheitert in aller Regel an finanziellen und kapazitiven Restriktionen, wengleich selbst günstige materielle Bedingungen ein an-

---

1) vgl. Aldrich /Organizations/ 57

2) vgl. Kieser /Evolution/

nehmbares Resultat noch nicht garantieren. Kleinzahlige Untersuchungen mit vielen Variablen sowie Variablenausprägungen gehen meistens mit zu geringen Besetzungen bei den einzelnen Ausprägungen einher und sind deshalb kaum auswertbar. Dies umso mehr als für den Untersuchungszusammenhang von Situation, Struktur und Effizienz zumindest trivariate Analysen notwendig wären, die großzahliges Datenmaterial verlangen. Bei nur einfachen dreidimensionalen Vierfeldertabellen (drei dichotomisierte Variablen) benötigt man bereits eine Stichprobengröße von  $n=80$ , um bei völliger Unabhängigkeit der drei Variablen einen Erwartungswert von  $n=10$  für jede Tabellenzelle zu erhalten).

Ein Ausweg könnte die empirische Präzisierung von Bezugsrahmen in Gestalt eines mehrstufigen, iterativen Prozesses sein. Dieser empfiehlt sich insbesondere, weil

- die Operationalisierung von Variablen wegen des häufig fehlenden theoretischen Unterbaus stets vorläufigen Charakter hat, deren Bedeutung sich erst in späteren Phasen des Forschungsprozesses erweist,
- explorative Untersuchungen gerade darauf gerichtet sind, neue Variablenkomplexe und Beziehungszusammenhänge aufzudecken, denen nachzuspüren in späteren Untersuchungen sinnvoll ist,
- ressourcenmäßige Begrenzungen auf der Forscherseite einerseits und auf der Seite des Untersuchungsobjekts andererseits letztlich auch kleinere abgeschlossene Untersuchungen angeraten sein lassen.

Eine mehrstufige Forschungsstrategie vermindert das Risiko der Verschwendung von Ressourcen durch die Aufteilung des Forschungsproblems in überschaubare und insbesondere in späteren Phasen nachsteuerbare kleinere Untersuchungen. Wesentliche Voraussetzung für einen insgesamt zu verzeichnenden Erkenntniszuwachs bei einer derartigen Vorgehensweise ist jedoch die Vergleichbarkeit und die Verzahnung der Einzeluntersuchungen. Die Vergleichbarkeit ist nur zu gewähr-

leisten, wenn

- Einzeluntersuchungen auf dem gleichen konzeptionellen Grundverständnis (Ausgangsbezugsrahmen) basieren,
- und zumindest für Kernvariablen des Untersuchungsbereichs in mehreren Untersuchungen die gleichen Operationalisierungen verwendet werden.

Nur unter diesen Bedingungen läßt sich eine Integration von Forschungsergebnissen gewährleisten, die verhindert, daß eine Vielzahl isolierte Einzelbefunde von relativ geringem Aussagewert vorliegt<sup>1)</sup>.

### 2.3 Gestaltungsorientierte Probleme

#### (1) Theorie-Technologie-Transfer als Modell des Wissens- transfers - Probleme der Ableitung technologischer Aus- sagen

Für die Verwendung empirisch gewonnener Forschungsergebnisse im Rahmen von Gestaltungsprozessen ist die zentrale Frage, wie technologische Aussagen abgeleitet werden können.

Als klassische Lösung ist das Theorie-Technologie-Modell zu betrachten, das jedoch zumindest derzeit an unüberwindbaren Hindernissen scheitert:

- aus den primär explorativen Forschungen sind keine Theorien hervorgegangen,
- selbst wenn der Bestand theoretischen Wissens größer wäre, wäre eine einfache Transformation in technologische Aussagen nicht möglich<sup>2)</sup>.

#### (2) Explikation der Problemstellung

Wenn empirische Forschung einen Beitrag zur Lösung praktischer Probleme leisten will, so setzt dies voraus, daß die praktische Problemstellung hinreichend differenziert

---

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Kontexten/ 3

2) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 11

formuliert wird<sup>1)</sup>.

Die Ausgangsfrage des situativen Ansatzes nach der situationsadäquaten Gestaltung der Organisationsstruktur erweist sich aus praktischer Perspektive als grundsätzlich zutreffend. Praktiker denken ebenfalls sehr situationsbezogen. Sie differenzieren ihre Strukturüberlegungen sehr deutlich nach Branchen, Größen etc. Nach den vorherigen Ausführungen erweist sich der Nutzen des Situativen Ansatzes jedoch vorerst als begrenzt:

- die Operationalisierungen der Strukturdimensionen sind nicht ohne weiteres als Operationalisierungen von Gestaltungsparametern verwendbar (2.1.1 (1)),
- die Probleme organisatorischer Gestaltungsprozesse und damit auch die Frage nach der Realisierung und Durchsetzung der 'idealen' Organisationsstruktur werden nicht thematisiert (vgl. 2.1.1(3)).

### (3) Ist-Analyse-Fähigkeit

Die Messung und Abbildung der Organisationsstruktur und die Beziehungszusammenhänge zwischen verschiedenen Gestaltungsdimensionen erfordern eine praxisgerechte Konzeptualisierung und Operationalisierung des Objektbereichs. Nicht immer treffen Konzeptualisierung und Operationalisierungen die Betrachtungsweise der Praktiker und der gewählte Realitätsausschnitt das praktische Organisationsverständnis<sup>2)</sup>; ausgehend vom Paradigma der sozialen Konstruiertheit der Wahrnehmung und Darstellung von Organisationsstrukturen konzipieren die Autoren alternative, praxisorientierte Wege der Erfassung der Organisationsstruktur.

---

1) vgl. Kirsch/Sinn/200

2) vgl. Kieser, Kubicek, Wollnik /Wege/ 80

#### (4) Innovationspotential

Besitzen die Ergebnisse neben der Gestaltungsrelevanz auch ein Innovationspotential? Denn wissenschaftliche Aussagen sollen ja nicht nur die Reproduktion bereits vorhandener Systeme, sondern auch die Neukonstruktion bisher unbekannter Systeme unterstützen.

Aus empirischen Studien unmittelbar Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, würde allerdings eine Neuauflage des naturalistischen Fehlschlusses (vom Sein auf das Sollen schließen) bedeuten<sup>1)</sup> und eher konservative Tendenzen verstärken. Die Frage nach der Anpassung der Organisation an die Umwelt berücksichtigt zu wenig die Entwicklungsperspektive, das Auffinden neuer, effizienter Situations-Struktur-Konstellationen.

---

1) vgl. Kieser, Kubicek /Organisationstheorie/ 110

### 3 Das PLORGA-Konzept - Ein situativer Bezugsrahmen zur Planungsorganisation

Die Darstellung des PLORGA-Konzeptes knüpft an die Diskussion des situativen Ansatzes im vorherigen Kapitel unmittelbar an; es gilt dabei zu zeigen, inwieweit PLORGA dem situativen Ansatz folgt und insofern die Kritikpunkte und Schwächen auch für dieses spezielle Konzept zutreffen, aber auch, wo Mängel vermieden werden konnten und weitergehende Überlegungen entwickelt wurden.

Ferner sollen Fragestellung, Prämissen und methodische Implikationen in ihrer Tragweite für die Analyse des spezifischen Untersuchungsgegenstandes (Planungsorganisation) und dann im Hinblick auf die praktische Relevanz diskutiert werden.

#### 3.1 Das PLORGA-Konzept - Fragestellung und Ausgangsbezugsrahmen

Dem explorativen Charakter der Untersuchung der organisatorischen Regelungen in der Praxis realisierter Planungssysteme entsprechend, wurde die Methode einer schrittweisen, im Wechselspiel konzeptionellen und empirischen Präzisierung eines Ausgangsbezugsrahmens gewählt (Vgl. 2.2.2 (2): Theoriemangel und Stichprobenumfang)

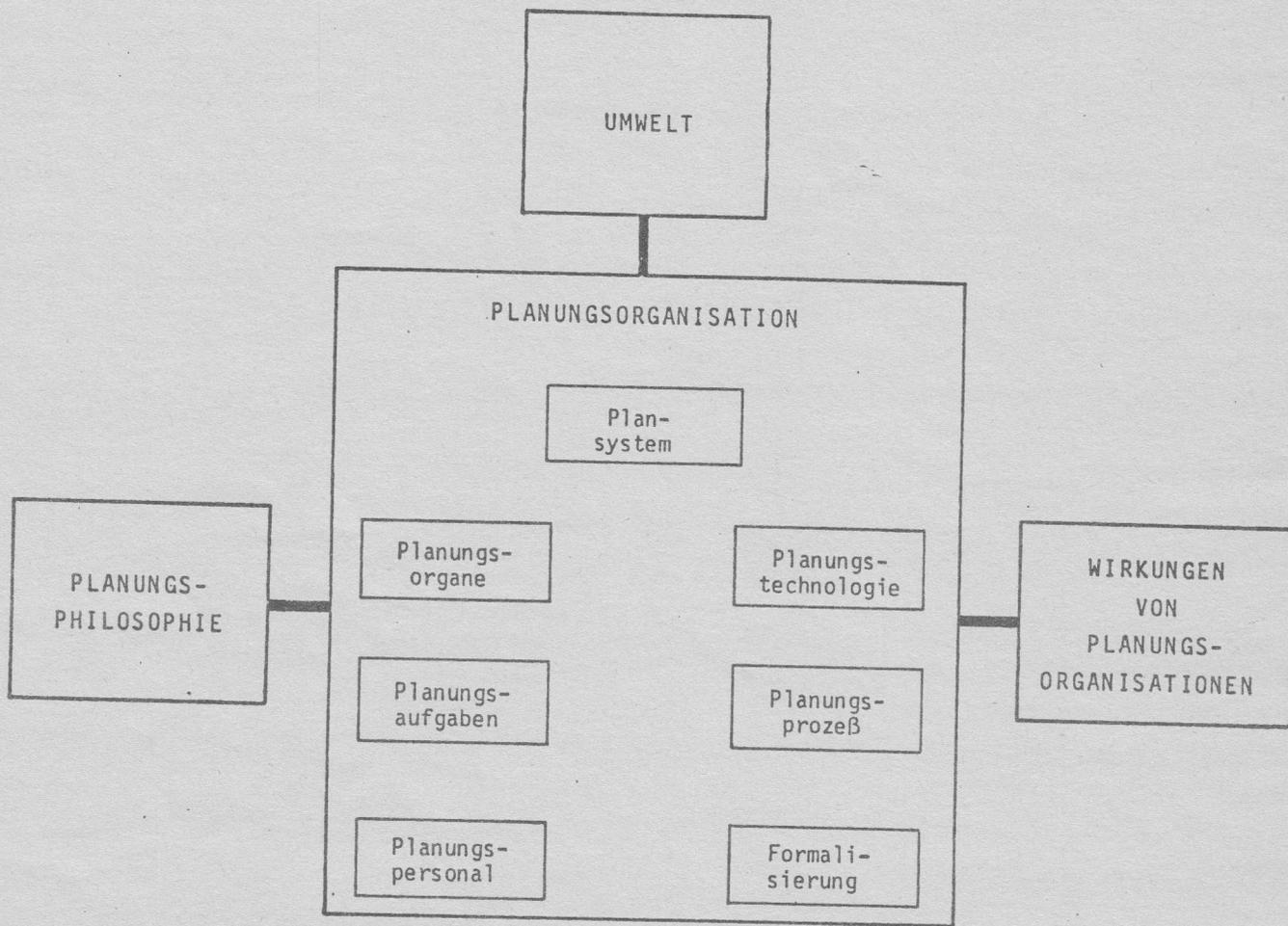


Abb. 3.1: Ausgangsbezugsrahmen der PLORGA-Erhebung

Die vier Elemente des Bezugsrahmens sind in

- die Zielgröße: Wirkungen der Planungsorganisation
- die Gestaltungsparameter: Kernmodule der Planungsorganisation und Planungsphilosophie  
sowie
- die Restriktion: Umwelt  
zu unterteilen.

### 3.1.1 Der Begriff der Planungsorganisation

#### (1) Situative Betrachtung eines Teilbereiches der Gesamtorganisation

Die situative Betrachtung nur eines Teilbereiches der Organisation kann als Versuch gewertet werden, ein erfolgversprechendes Paradigma für die Frage nach der organisatorischen Gestaltung von Planungssystemen fruchtbar zu machen und gleichzeitig die konzeptionellen und methodischen Probleme, die aus der zu großen Komplexität des Untersuchungsbereiches der Gesamtorganisation resultieren, zu verringern<sup>1)</sup>.

#### (2) Die Abgrenzung der Planungsorganisation ist problematisch

Die einzelnen Planungsprozesse wie auch das gesamte System sind stark auf das Ergebnis der Planung, den Plan hin ausgerichtet, so daß es sinnvoll erscheint, eine planbezogene Abgrenzung der Planungsorganisationen anzuwenden:

Im Grenzfall existieren so viele Planungsorganisationen in einer Unternehmung wie diese Pläne erstellt.

Die folgende Abbildung ist eine Zusammenstellung, der die Planungsorganisation kennzeichnenden Dimensionen, der 'Kernmodule der Planungsorganisation', die zusammen mit der Planungsphilosophie als Gestaltungsparameter betrachtet werden.

---

1) vgl. 2.1.1 (1); Kieser et. al. /Wege/ 89

DIMENSIONEN	SUBKRITERIEN/INDIKATOREN
PLANSYSTEM	Planzeit Planungsstufe Planobjekt Entscheidungsprogramm
PLANUNGSORGANE	Wahl der Planungsorgane Anbindung an die Gesamtorganisation
PLANUNGSAUFGABEN	Inhalt der Planungsaufgaben Intensität der Erfüllung von Planungsaufgaben Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen Planungspartizipation
PLANUNGSPERSONAL	Eigenschaften und Fähigkeiten der Planungsträger Weiterbildungsmaßnahmen Rekrutierung Motivationsmittel
PLANUNGSTECHNOLOGIE	Planungsinstrumente informationstechnische Unterstützung
PLANUNGSPROZESS	Planungsanlaß Termine im Planungsprozeß zeitliche Reihung der Pläne Ableitungsrichtung Konfliktlösungsmechanismen
FORMALISIERUNG	Formalisierungsinstrumente Formalisierungsinhalte

Abb. 3.2: Kernmodule der Planungsorganisation

Die gewählte Vorgehensweise führt zunächst zu einer isolierten Betrachtung der einzelnen Dimensionen. Sachlich begründete Interdependenzen (z.B. zwischen der Formalisierung eines Planes und der zur Planerstellung verwendeten Methoden) werden nicht thematisiert, Begründungen für die Wahl bestimmter Konstellationen (z.B. Organ-Aufgabenzuordnungen oder der Einsatz von Instrumenten) fehlen ebenso wie die Analyse inhaltlicher, qualitativer Aspekte der Planverknüpfung. Diese Mängel stehen in engem Zusammenhang mit der methodischen Ausrichtung der empirischen Organisationsforschung und der Konzentration auf quantifizierbare Größen und statistisch signifikante Zusammenhänge<sup>1)</sup>.

1) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 33 - 58; Szyperski, Müller-Böling /Orientierung/ 165 - 169

Die Auswahl eines Teilbereiches der Organisation wirft die Frage auf, nach welchen Kriterien die Abgrenzung vorgenommen wird und wo die Schnittstellen zur Gesamtorganisation sind und welche Interdependenzen zu berücksichtigen sind, da der Teilbereich und auch Verbesserungen auf dieser Ebene letztlich zur Zielerreichung des Gesamtsystems beitragen sollen.

Soweit mit dieser Frage nicht grundsätzliche Abgrenzungsprobleme betroffen sind, wie etwa die Abgrenzung von Planung und Organisation, ergibt sich die Abgrenzung aus der Bezugnahme auf den einzelnen Plan und die darauf bezogenen organisatorischen und strukturellen Regeln, sofern sie die betrachteten Modulen betreffen.

Bei dieser sehr differenzierten organisatorischen Betrachtungsweise werden weitere Problemebenen nicht thematisiert:

- Inhaltliche und datenmäßige Aspekte sind sowohl bei der Erstellung der jeweiligen Teilpläne als auch bezogen auf die Planverknüpfung und -abstimmung von eminenter Bedeutung.
- Neben den behandelten strukturellen, organisatorischen Regeln sind bei der Planerstellung insbesondere prozessuale Regeln (verknüpft mit den inhaltlichen Regeln) zu berücksichtigen.
- Die Wirkung von Plänen dürfte maßgeblich durch die Planimplementierung und Plankontrolle im Hinblick auf ihre Steuerungsfunktion bestimmt werden.

Unter funktionalen wie auch organisatorischen Aspekten hätte darüber hinaus die Einbettung der Planung in das Führungs-, Informations- und Kommunikationssystem berücksichtigt werden müssen<sup>1)</sup>.

---

1) vgl. Müller-Böling, Klein /Befunde/ 28

### (3) Prozeß organisatorischer Gestaltung

Der Aspekt der Systemgestaltung ist für die Zielsetzung des PLORGA-Konzeptes zentral, Gestaltungsparameter werden operationalisiert, Gestaltungsalternativen und -spielräume evaluiert. Im Rahmen der dualen Forschungsstrategie sind explorative und konstruktive Momente programmatisch verknüpft. Wiederholte Erhebungen in den gleichen Unternehmen sollten zumindest komparativ statische Befunde ergeben und Auswirkungen von Gestaltungsmaßnahmen erkennen lassen; dieses Vorhaben ließ sich jedoch aus forschungspraktischen Gründen (z.B. Stellenwechsel der Ansprechpartner etc.) nur bedingt realisieren.

Prozesse organisatorischer Gestaltung sowie Fragen einer Gestaltungs'methodik' werden jedoch nicht untersucht, der Einfluß von Interessen der Beteiligten auf den Gestaltungsprozeß wird nicht berücksichtigt.

Die Betrachtung bleibt statisch, bezogen auf den status-quo, wiewohl für das Verständnis der gegenwärtigen Ausprägung des Planungssystems gerade auch die geschichtliche Entwicklung aufschlußreich und erklärend sein dürfte und zur Analyse des Umwelteinflusses auf die Organisation Änderungs- und Anpassungsprozesse sowie deren Ursachen betrachtet werden müßten<sup>1)</sup>.

Die Zeitpunktbetrachtung verdeckt eventuell eingetretene oder bevorstehende Anpassungen. Anpassungsprozesse und Strukturänderungen müssen dabei unterschieden, ihre wechselseitige Abhängigkeit aber auch erkannt werden: Kontextänderungen führen teilweise zunächst zu Prozeßanpassungen, die ggf. ihrerseits erst Strukturanpassungen erforderlich machen. Andererseits können Strukturänderungen im unternehmensinternen Kontext unmittelbar zu Änderungen der Planungsorganisation führen, die dann Prozeßänderungen zur Folge haben können.

---

1) vgl. Kieser /Evolution/; Aldrich /Organizations/ 1; Szyperski, Sikora, Wondratschek /Entwicklungstendenzen/

Erklärende und begründende Momente, etwa für die Wahl einer bestimmten Organ-Aufgabenzuordnung fehlen. So könnte sich auch das Problem der Abgrenzung des Untersuchungsbereiches von einer anwendungsorientierten Präzisierung des Gestaltungsbegriffes her am ehesten lösen lassen.

### 3.1.2 Der Zusammenhang zwischen Umwelt- und Strukturvariablen

#### (1) Probleme der Operationalisierung von Umweltvariablen

Auch im Bereich der Planungsorganisation fehlen fundierte theoretische Kenntnisse über die Relevanz einzelner Umweltvariablen, so daß teilweise nur ad-hoc Operationalisierungen zur Verfügung stehen.

Die planorientierte Betrachtung der Planungsorganisation legt es nahe, die Umweltwirkungen planspezifisch zu untersuchen. Ansatzweise ist dies bereits versucht worden, eine Fortführung im Hinblick auf die planspezifische Auswahl und Operationalisierung von Kontextvariablen scheint daher erfolgversprechend (z.B. für den Beschaffungsplan die Analyse der Struktur der Beschaffungsmärkte), so wäre etwa zu ermitteln, welche Auswirkungen die Änderungen von Umweltgrößen auf die Anforderungen an die Planung und den Plan haben (z.B. steigende Dynamik in Teilbereichen der Umwelt erfordert kürzere Planungshorizonte, steigende Kontrollen und Plananpassungen).

Insbesondere wenn man die Sichtweise eines einfachen Determinismus zwischen Umwelt und Struktur verläßt, ist es erforderlich, zunächst die Vorstellung und Hypothesen über Wirkungszusammenhänge und Bedingungskonstellationen von Umweltfaktoren und Organisationsdimensionen zu präzisieren.

Die Analyse realisierter Planungssysteme legt nahe, verschiedene Entwicklungsstufen von Planungssystemen zu unterscheiden, deren Entwicklungsstand aus einer Konstellation von Bedingungsfaktoren resultiert, u.a.

- aus der Marktsituation: hoher Konkurrenzdruck, verbunden mit sinkenden Erträgen, führt vielfach zu einer Intensivierung der Planungsbemühungen, wie auch insbesondere in stark marketing-orientierten Unternehmungen zumeist hochentwickelte Planungssysteme vorzufinden sind;
- und aus der Unternehmungsentwicklung: häufig sind bei alteingesessenen Familienbetrieben größere Planungsdefizite zu beobachten<sup>1)</sup>.

Diese Beispiele lassen erkennen, daß sehr komplexe Wirkungszusammenhänge entsprechend differenzierte Operationalisierungen und Erhebungsmethoden erfordern. Ohne präzisierte theoretische Vorarbeiten werden auf diesem Gebiet kaum Fortschritte erzielbar sein.

## (2) Statistische Korrelation gering

In der PLORGA-Studie wurden aus situativen Studien zur Organisationsforschung bereits bekannte Umweltvariable verwendet. Die ermittelten statischen Korrelationen zwischen Unternehmungsinteressen wie auch externen Kontextfaktoren und den Gestaltungsparametern der Planungsorganisation bzw. Typen von Planungsorganisationen waren durchweg gering. Eine Ausnahme bildet die Unternehmungsgröße, die mit fast allen Dimensionen des Planungssystems in Beziehung steht<sup>2)</sup>.

### 3.1.3 Planungsphilosophie

Ausgehend von der Annahme, daß die Einstellung der Planungsträger zur Planung ihr Verhalten prägt, werden die impliziten Orientierungs- und Wertmodelle als Element des Bezugsrahmens untersucht<sup>3)</sup>. Dabei werden sowohl emotionale Aspekte (se-

---

1) vgl. Hoffmann /Führungsorganisation I/ 137 - 148: Geschichte

2) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/ 360

3) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/ 360

mentisches Differential zur Planungspraxis und Planungstheorie) als auch kognitive Aspekte der Einstellung zur Planung (Zentralisierung vs. Dezentralisierung; Strukturierung vs. Unstrukturierung und interne vs. externe Orientierung des Planungssystems) betrachtet<sup>1)</sup>.

Damit wird der Versuch unternommen, auch verhaltensorientierte Aspekte in das situativ orientierte Konzept zu integrieren und der Tatsache Rechnung getragen, daß neben externen Faktoren die kognitiven Konstrukte der Gestalter ihre Gestaltungsaktivitäten prägen<sup>2)</sup>.

(1) Keine Befunde zum Zusammenhang Umwelt - Philosophie  
oder Philosophie - Planungsorganisation

Die Planungsphilosophien werden nicht nur als Restriktionen der Systemgestaltung, sondern auch als Gestaltungsparameter, d.h. prinzipiell beeinflussbare und gestaltbare Größen (Motivation, Abbau von Widerständen etc.) betrachtet.

Mehr als die einzelnen Hinweise auf Gestaltungsspielräume verdeutlicht die Einbeziehung der Planungsphilosophie die Abkehr von einer deterministischen Betrachtungsweise der Umwelt-Struktur Relation. Der beträchtliche Einfluß individueller Orientierungen und Interpretationen wird hier zum Ausdruck gebracht, wobei die konzeptionelle Einbindung in den Bezugsrahmen nicht ganz befriedigt.

Die Interpretation der Planungsphilosophie als Restriktion bzw. als Gestaltungsparameter trägt stark konstruktivistische Züge; die personalen Einstellungen werden mehr als Objekte der Gestaltung als im Sinne erklärender Variabler für Gestaltungsmaßnahmen betrachtet.

Die Gestaltbarkeit von Attitüden zur Planung ist ein theoretisch wie praktisch offenes Problem.

---

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Planungsbewußtsein/ 2 -

14

2) vgl. Pfeffer /Management/ 2f.

Insbesondere fehlen auch konzeptionelle Ansätze zur Verknüpfung bestimmter Ausprägungen der Planungsphilosophien und Umweltkonstellationen (z.B. Branche) oder Gestaltungsvarianten der Planungsorganisation, da die Philosophien in der Regel kein kollektives Konstrukt im Sinne etwa der Planungsphilosophie einer Unternehmung darstellen, sondern individuelle Merkmale.

(2) Verknüpfung individueller und kollektiver Größen problematisch

Die empirischen Untersuchungen haben ergeben, daß es sich bei der Planungsphilosophie primär um ein individuelles Konstrukt handelt. Denkbare kollektive Ausprägungen, wie etwa durch eine starke unternehmensinterne Sozialisation und Vergemeinschaftung entstandene gemeinsame Orientierungs- und Wertmodelle sind schwer erhebbar.

Der Einbezug der Planungsphilosophie bietet jedoch insgesamt ein differenzierteres und facettenreicheres - auch unterschiedliche Perspektiven darstellendes - Bild, als es nur die Analyse der Module der Planungsorganisation ermöglicht hätte.

### 3.1.4 Wirkungen der Planungsorganisation

Der Bereich der Wirkungsanalyse weist die größten theoretischen Defizite auf. Bereits der Beitrag der Planung für den Unternehmungserfolg ist nicht nachweisbar<sup>1)</sup>, viel weniger ist der Beitrag eines Teilbereiches der Planung - der Planungsorganisation - zur Erreichung der Unternehmungsziele quantifizierbar.

---

1) vgl. Poensgen, Hort /Einfluß/ 4

### (1) Probleme der Operationalisierung

Es wird versucht, Auswirkungen der Planungsorganisation auf die beteiligten Planer durch subjektive Zufriedenheitsmaße, Auswirkungen auf die Planung in Form von Planabweichungen und der Bewertung vorgegebener Planungsprobleme zu erfassen. Alle drei verwendeten Maße sind in ihrem Aussagegehalt nicht eindeutig, so können z.B. geringe Abweichungen Ausdruck einer anspruchsvollen, hohe Abweichungen Ausdruck einer anspruchsvollen Planung sein. Die Wirkungsmaße sind ihrerseits wiederum nur plan- und kontextabhängig interpretierbar, die Zurechenbarkeit von Wirkungen der Planungsorganisation auf diese Maße ist unbestimmt.

### (2) Zurechenbarkeit von Wirkungen

Konzeptionelle Ansätze zu einer integrierten Betrachtung von Planungssystem und Umwelt unter Berücksichtigung der Planungsphilosophie im Hinblick auf ihre Wirkungen fehlen bislang.

Der Beitrag der Planungsorganisation zur Erreichung organisatorischer Ziele wie Koordination, Sicherheit, Rationalisierung und Flexibilität ist ebenso ungeklärt wie die Wirkung der Planungsorganisation auf die Effizienz und die Qualität der Planung.

Insbesondere die Effizienzbeurteilung entscheidet über den praktischen Nutzen wissenschaftlicher Studien, die Relevanz einer organisatorisch-strukturellen Fragestellung läßt sich letztlich nur über ihre Wirkungen (Sicherung reibungsloser Abläufe, Koordination, Rationalisierung, Verhaltenssicherheit etc.) argumentieren und begründen.

### 3.2 Methodische Aspekte

Im Spannungsfeld zwischen inhaltlichen Anforderungen, orientiert an einer 'praktischen' Problemsicht, theoretischen Konzepten und methodischen Anforderungen treten die Probleme auf, die wir als methodische Probleme bezeichnen wollen.

#### 3.2.1 Meßproblematik - die praxisgerechte Erfassung der Planungsorganisation

##### (1) Isolierte Erfassung der Gestaltungsparameter

Konzeptionelle Schwachstellen dokumentieren sich in der Regel auch als Probleme der Operationalisierung. So werden im PLORGA-Konzept die einzelnen Gestaltungsparameter weitgehend isoliert betrachtet und sachlich begründete Interdependenzen, etwa zwischen der Formalisierung eines Planes und der zur Planerstellung verwendeten Methoden, kaum beachtet.

Die clusteranalytischen Auswertungen typischer Merkmalskombinationen und deren inhaltliche Interpretation könnten durch die Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen einzelnen Parametern bereits bei der Auswertung fundiert und inhaltlich präzisiert werden.

##### (2) Dual verwendbare Operationalisierungen

Für die empirische Exploration sind in erster Linie quantitativ ausgerichtete Operationalisierungen geeignet, um auch in großzahligen Untersuchungen mächtige Merkmalsräume erfassen zu können und die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Fällen sicherzustellen, die Gestaltungsarbeit erfordert jedoch qualitativ ausgerichtete Konstrukte<sup>1)</sup>.

---

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Orientierung/ 180, sowie Fürtjes /Gestaltungspotential/ 29 - 31

Durch wiederholte Pretests mit Praktikern und Experten wurde - bei gleichzeitiger Berücksichtigung erhebungs- und auswertungstechnischer Restriktionen - versucht, inhaltlich gehaltvolle und praxisrelevante Operationalisierungen zu finden<sup>1)</sup>.

### (3) Die Verwendung von Perzeptionsmaßen

Insbesondere bei der Erfassung subjektiver Wertorientierungen (Planungsphilosophie) und Zufriedenheitsbeurteilungen kann auf die Verwendung von Perzeptionsmaßen nicht verzichtet werden. Erhebliche Schwierigkeiten bereitet jedoch noch die Integration solcher Operationalisierungen in das Untersuchungsdesign: so ist pro untersuchtem Fall eine Vielzahl von Erhebungen solcher Perzeptionsmaße - im Grenzfall bei allen an der Aufgabenerfüllung Beteiligten - erforderlich. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse lassen sich nur schwer in das eher quantitativ-orientierte, objektivierte Bild der Planungsorganisation einfügen<sup>2)</sup>.

### 3.2.2 Untersuchungsdesign

#### (1) Gestaltungsorientiertes Untersuchungsdesign

Verschiedene Modifikationen des Untersuchungsdesigns erscheinen erforderlich, wenn man stärker gestaltungsorientierte Aspekte untersuchen will. Dies könnte jedoch auch bedeuten, die teilweise gegensätzlichen Anforderungen von Exploration und Konstruktion, Querschnittuntersuchung und Einzelfallanalyse zugunsten der Konstruktion auflösen zu müssen. Insbesondere die Analyse der Planungsphilosophie als subjektive Orientierung wie auch als Anknüpfungspunkt zur Einbeziehung unternehmungspolitischer Aspekte und der Wirkungen der Planungsorganisation erfordern intensive Einzelfallstudien und interpretierende Rekonstruktion.

1) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/  
358 f.

2) vgl. 3.1.3 (2); Frese /Grundlagen/ 424 - 426

Ein Ansatzpunkt bestünde in der systematischen Einbeziehung von Perzeptionsmaßen, Bewertungen und Begründungen bezogen auf alle Elemente des Bezugsrahmens (Wahrnehmung der Umwelt, relevante Umweltausschnitte, Perspektivendifferenzierung)<sup>1)</sup>.

## (2) Stichprobenumfang

Trotz einer mit 360 untersuchten Planungsorganisationen sehr umfangreichen Erhebung konnte das Problem der geringen Felddbesetzungen aufgrund differenzierter Operationalisierungen einer hohen Variablenanzahl insbesondere bei zwei- und dreidimensionalen Auswertungen nicht gelöst werden. (vgl. 2.2.2 (2)).

## 3.3 Gestaltungsorientierte Beurteilung

### (1) F-durch-E-Kooperationen

Angesichts der ungelösten Probleme des Theorie-Technologie-Transfers (vgl. 2.3 (1)) wurde die Umsetzbarkeit und Gestaltungsrelevanz des PLORGA-Konzeptes im Rahmen einiger Praxis-kooperationsprojekte erprobt.

Die Teilnahme an der praktischen Systementwicklung und -gestaltung soll die Gewinnung technologischer Aussagen in solchen Bereichen ermöglichen, in denen bislang theoretisches Wissen nicht vorliegt (Forschung durch Entwicklung<sup>2)</sup>).

Die Ergebnisse dieser Kooperationen waren aus der Forschungsperspektive sehr aufschlußreich, sie gaben z.B. Einblick in kontextspezifische Gestaltungsbedingungen und Entscheidungsprozeduren. Von der Gewinnung nicht singulärer Gestaltungsaussagen ist man jedoch noch weit entfernt.

---

1) vgl. Schreyögg /Contingency/ 305

2) vgl. Szyperski, Müller-Böling /Orientierung/ 162 f.

## (2) Differenzierungsgrad

Trotz sorgfältiger Operationalisierungen ist der Differenzierungsgrad des Konzeptes in Teilbereichen noch zu gering.

So wären für Gestaltungsaufgaben noch stärker qualitativ-, inhaltlich-präzisierte Operationalisierungen und eine stärkere Berücksichtigung unternehmungsspezifischer Merkmale und Begründungselemente erforderlich.

Mit diesem Einwand verlieren auch die Vergleichswerte an Bedeutung, da teilweise notwendige Hintergrundinformationen zur Interpretation und Bewertung der Kennzahlen fehlen. Das praktische Organisationsverständnis ist in der Regel erheblich weiter und differenzierter.

## (3) Integrationsstufe

Dazu korrespondierend muß die Integrationsstufe der einzelnen Module, die Thematisierung von Wirkungs- und Beziehungszusammenhängen bereits bei der Erhebung als zu niedrig eingestuft werden. Die statistisch ermittelten Beziehungszusammenhänge geben kaum Aufschluß über inhaltlich begründete Zusammenhänge. Insbesondere die Konzeptualisierung von Effizienzmaßen muß als für den Nutzen der gesamten Ergebnisse entscheidend betrachtet werden und erfordert eine höhere Integration der einzelnen Befunde.

Beide Aspekte verweisen auf ein Dilemma der empirischen Sozialforschung: Vollständigkeit und Komplexität stehen Handhabbarkeit und Aufwand gegenüber. Im Einzelfall scheinen kontextuell differenzierte Komplexitätsreduktionsmechanismen die Verknüpfung einer einerseits hochkomplexen, andererseits aber mit beschränktem Aufwand handhabbaren Sichtweise zu ermöglichen. Aus netzförmig strukturierten Wissensbeständen werden jeweils nur die situationsbedingt und problemspezifisch relevanten Verknüpfungen aktiviert<sup>1)</sup>.

---

1) vgl. Rescher /Systematization/ 64

#### (4) Innovationspotential

Weder die Ermittlung von Kennzahlen auf der Basis der Ergebnisse der Querschnittuntersuchung, die als Vergleichswerte dienen könnten noch die Bestimmung von Typen signifikanter Merkmalsausprägungen konnte die Beurteilung einer realisierten Planungsorganisation oder die Bewertung alternativer Gestaltungslösungen wesentlich unterstützen.

Die erhobenen Daten enthalten keine Begründungen für die Wahl einer Gestaltungsalternative noch lassen sich verschiedene Merkmalsausprägungen eindeutig qualifizieren, ein hoher Formalisierungsgrad etwa kann positive Wirkungen (Verhaltenssicherheit), aber auch negative Wirkungen (Bürokratisierung) haben.

#### 4. Das PLORGA-Handbuch - zum praktischen Nutzen eines wissenschaftlichen Instrumentes

Das PLORGA-Handbuch ist als dual verwendbares Instrumentarium konzipiert, es soll empirische Exploration und Konstruktion gleichermaßen unterstützen können.

Im folgenden wollen wir eine Beurteilung auf dem Hintergrund der empirischen Studien zum Instrumententransfer und damit aus anwendungsorientierter Sicht, aber auch anhand konzeptioneller und methodischer Aspekte versuchen; dabei korrespondieren die Beurteilungskriterien mit den verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten des Handbuches (von kognitiver Orientierung bis hin zur Anwendung in Gestaltungsprozessen).

##### 4.1 Konzeptionelle Beurteilung

###### 4.1.1 Operationalisierung der Planungsorganisation

Die Operationalisierung der Planungsorganisation hat sich in der praktischen Anwendung grundsätzlich bewährt. Als strukturierter Überblick über die (Gestaltungs-)Dimensionen des Objektbereichs, als Vorlage für eigene Strukturierungen wie auch als Pool möglicher Instrumente, Methoden und Pläne konnten die Checklisten wichtige Orientierungsfunktionen erfüllen.

###### 4.1.2 Operationalisierung der Umweltvariablen

Die Relevanz der operationalisierten Umweltvariablen für die Anwendung in der Unternehmung ist gering, Bezüge zur Planungsorganisation sind nicht unmittelbar erkennbar. Im Hinblick auf den einzelnen Fall wären qualitativ gehaltvollere Operationalisierungen erforderlich, gegebenenfalls sogar Perzeptionsmaße, die die Erhebung der als relevant

und kritisch empfundenen Kontextfaktoren unterstützen könnten.

Für die Vergleichswerte, die eine gewisse Orientierung im Branchenkontext ermöglichen sollten, sind zuviele einschränkende Faktoren zu konstatieren (zu geringe Branchendifferenzierung, Vergleichswerte zu hoch aggregiert), so daß ihre Interpretation unsicher, ihr Nutzen eher gering ist.

Dennoch ist eine situative Orientierung und Denkweise in der Praxis beobachtbar. Die Philosophie der Geschäftsleitung, und damit auch Änderungen in ihrer Besetzung, stellen wesentliche Größen des internen Kontextes dar, Markt-, Konkurrenten- und Technologieentwicklungen bezogen auf die funktionsspezifisch relevanten Teilbereiche externe Umweltgrößen, deren Entwicklung sorgfältig beachtet wird.

#### 4.1.3 Planungsphilosophie

Die Akzeptanz der Operationalisierungen zur Planungsphilosophie ist hoch, Probleme treten teilweise bei der Interpretation und Integration der Ergebnisse auf.

In erster Linie wird versucht, Konsistenzen oder Inkonsistenzen zwischen Einstellungen zur Planung wie etwa die Befürwortung von Zentralisierungstendenzen und den entsprechenden Ausprägungen des Planungssystems (Organ-Aufgaben-Zuordnung) oder zwischen Einstellungen verschiedener Planungsträger aufzudecken.

Unter wissenschaftsethischen Aspekten ist der Transfer von Instrumenten zur Erhebung von Attitüden nicht ganz unbedenklich, da sie bisweilen als Möglichkeit betrachtet werden, verborgene Einstellungen von Mitarbeitern aufzudecken oder zu belegen. Hier ist in der Anleitung insbesondere von mißbräuchlichen Anwendungen abzuraten.

#### 4.1.4 Operationalisierung der Wirkungen

Da keine wirklichen Zielgrößen für die Planungsorganisation verfügbar sind, ist die praktische Bedeutung dieses Moduls gering. Einzig die Operationalisierungen der Planungsprobleme haben einen gewissen diagnostischen Wert, die Antworten können als Indikatoren für Problembewußtsein und (Un-)Zufriedenheit betrachtet werden, sie geben meist einen guten Einblick in vorliegende Schwachstellen.

Insgesamt gilt ähnliches wie für die Kontextvariablen: die praktische Bedeutung der angesprochenen Fragenkomplexe ist sehr hoch, die Planungsabteilungen sehen sich teilweise noch Legitimationszwängen ausgesetzt, die Frage nach Planungs- und Planqualität werden immer wieder gestellt. Der Nutzen der vorliegenden Operationalisierungen ist jedoch gering.

#### 4.1.5 Beurteilung des Gesamtkonzeptes

Die empirischen Befunde belegen, daß die Anleitungen nicht ausreichen, dem Anwender das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten zu vermitteln noch die Intention des Gesamtkonzeptes deutlich zu machen.

Da die Anleitungen allgemein verständlich sind, ihr Umfang allerdings nicht erheblich erweitert werden kann ohne den Bearbeitungsaufwand zu erhöhen, sind in der Anwendungssituation Erläuterungen und die Explikation von übergreifenden Zusammenhängen an konkreten Beispielen durch den Vermittler erforderlich.

## 4.2 Methodische Probleme

### 4.2.1 Beurteilung des Handbuches nach den Qualitätskriterien von Fürtjes aus gestaltungsorientierter Sicht unter besonderer Berücksichtigung gegensätzlicher Anforderungen aus explorativer und konstruktiver Zielsetzung

Da die Beurteilung eines (dual-verwendbaren) Instrumentariums mit dem Anwendungskontext differiert, fassen wir zunächst die Beurteilung aus explorativer Sicht d.h. anhand testtheoretischer Kriterien zusammen und unternehmen im nächsten Schritt eine Beurteilung aus konstruktiver Sicht.

#### (1) Beurteilung aus explorativer Sicht<sup>1)</sup>

Die einzelnen Anforderungen an Erhebungsinstrumente stellen im Kern eine differenzierte Operationalisierung des Qualitäts- oder Gütebegriffs der Abbildung des empirischen Sachverhalts dar.

Das PLORGA-Instrumentarium wurde bisher keinen Reliabilitätstests unterzogen, eine hinreichende Überprüfung der Validität erfolgte bislang nicht, dennoch kann als Ergebnis von Pretests und Expertenbefragungen im Sinne einer Outputbeurteilung eine positive Einschätzung erfolgen, dies gilt jedoch nicht für das Modul 'Planungsprobleme'.

Bezüglich der Objektivität fehlen empirische Befunde, die Operationalität ist bis auf wenige Ausnahmen positiv zu bewerten.

Die weiteren Kriterien, die Aspekte der Anwendungssituation mitberücksichtigen, sind Verständlichkeit, Relevanz, Innovationspotential und Aufwand:

Die bisher durchgeführten empirischen Tests und Untersuchungen lassen eine hinreichend hohe Verständlichkeit erkennen. Die Beurteilung der Relevanz des Instrumentariums kann nur kontextspezifisch vorgenommen werden, ebenso kann das Innovationspotential nur im Rahmen gestaltungsorientierter Anwendungen beurteilt werden.

---

1) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 168 - 213

Der Aufwand und die Handhabbarkeit liegen trotz des modularen Aufbaus des Handbuchs auf Grund des insgesamt erheblichen Umfangs relativ hoch.

## (2) Beurteilung aus konstruktiver Sicht

Die Beurteilungskriterien für Instrumente repräsentieren jeweils Ziele und Anforderungen aus spezifischen Anwendungskontexten. Im Hinblick auf eine gestaltungsorientierte Beurteilung sind somit zunächst Anforderungskriterien zu bestimmen.

Grundsätzlich stehen bei der gestaltungsorientierten Beurteilung die Ziele des Benutzers im Vordergrund, "we need tools for the people, not for the experts"<sup>1)</sup>.

Im teilweise 'unwegsamen Gelände' praktischer Anwendungssituationen und -kontexte soll der Benutzer in die Lage versetzt werden, das Instrumentarium selbständig und aktiv zu verwenden.

Wird primär eine intersubjektiv eindeutige Abbildung einer oder mehrerer Planungsorganisationen beabsichtigt, etwa im Sinne einer vergleichenden Organisationsanalyse, so sind die Anforderungen aus explorativer Sicht analog anzuwenden. Besonderes Gewicht dürfte jedoch auf den, auf die Handhabung bezogenen Anforderungen (Verständlichkeit und Aufwand im Sinne strenger Nebenbedingungen) sowie auf dem Problembezug (Relevanz und Innovationspotential) liegen.

Die Verwendung von Instrumenten im Rahmen von Gestaltungsprozessen setzt voraus, daß diese qualitativ ausgerichtete Operationalisierungen enthalten, um auch inhaltliche Ausprägungen des Objektbereiches z.B. Begründungen organisatorischer Regelungen erfassen zu können.

Es ist fraglich, ob der Versuch mittels dual verwendbarer Operationalisierungen einen Kompromiß zwischen explorativer und konstruktiver Zielsetzung zu finden erfolgreich ist.

---

1) Björn-Andersen /Side/ 89

Bei der Entwicklung des PLORGA-Handbuchs standen die explorativen Ziele im Vordergrund, eine konstruktive Orientierung wurde soweit verfolgt, wie dies die explorativen Ziele nicht in Frage stellte (vgl. 2.2.2 (2)).

Große Teile der Erhebungsformulare, insbesondere aber die Auswertungs- und Interpretationsteile dokumentieren die quantitative Sichtweise, obwohl der inhaltliche Gehalt der Operationalisierungen gegenüber früheren empirischen Organisationsstudien, nicht zuletzt als Ergebnis des begrenzten Untersuchungsbereiches, erheblich höher ist. Die für einen Ungeübten sehr aufwendige Ermittlung von Kennzahlen ist für die inhaltliche Interpretation eines einzelnen Falles wenig ergiebig, sie gewinnt erst auf dem Hintergrund aussagefähiger Vergleichswerte an Bedeutung.

Durch die Mängel der Vergleichswerte (vgl. 4.1.2) verliert auch die Auswertung an Bedeutung. Ähnliches gilt für die Möglichkeit der Einordnung eines einzelnen Falles zu Typen der Planungsorganisation, die aus der Querschnittuntersuchung mittels clusteranalytischer Verfahren ermittelt wurden, da die inhaltliche Beurteilung dieser Typenmuster unsicher ist. Deutlich günstiger ist die Beurteilung, wenn als Anwendungsbereich eine vergleichende Organisationsanalyse gewählt wird. Dann nämlich tragen die Kennzahlen wesentlich zur Komplexitätsreduktion und leichteren Vergleichbarkeit bei, die natürlich auch um inhaltliche Aspekte ergänzt werden muß.

Die Vertreter qualitativer Ansätze in der Organisationsforschung plädieren, ausgehend von einer ganzheitlichen Sichtweise der Organisation, für die Untersuchung jeweils ganzer Begründungs- und Handlungszusammenhänge, die entsprechend andere Erhebungsmethoden (Tiefeninterviews, teilnehmende Beobachtung etc.) erforderlich machen.

Die organisatorische Wirklichkeit erschließt sich dann nicht in Form einer möglichst reliablen 'Abbildung', sondern als Rekonstruktion und Interpretation einer sozial konstituierten Wirklichkeit.

Obwohl nicht verkannt wird, daß es ein Gerüst objektiv feststellbarer Tatbestände in einer (Planungs-)Organisation gibt, so sind doch die für die Gestaltung relevanten Aspekte anderer Art, z.B. Merkmale der Akteure, Problembewußtsein, Interessen, Attitüden. Ihre Abbildung mit Hilfe des Handbuches, gleichsam ein Objektivierungsversuch, wird ihrem spezifischen Charakter nicht gerecht und fügt sich nicht in das sonst eher objektive Bild der Planungsorganisation ein. Aus gestaltungsorientierter Sicht gewinnen auch vordergründig objektive Tatbestände zusätzliche Aspekte. So sind neben Anzahl und Art der eingesetzten Planungstechniken insbesondere die Begründung und Bewertung ihres Einsatzes zu berücksichtigen, die erst in einem Kontext, plan- und anwenderbezogen, verständlich werden. Folgt man dieser Perspektive so verlieren die klassischen Qualitätskriterien, Reliabilität, Validität, Objektivität, Operationalität an Bedeutung: eine fehlerfreie, intersubjektiv eindeutige Beschreibung des Objektbereichs ist nicht möglich wo es um subjektive Beurteilungen geht, eher ist der offene Austausch verschiedener Perspektiven zu fördern. "Deshalb ergibt die im Rahmen der vergleichenden Organisationsforschung geleistete (reliable) Messung der Kontextfaktoren ohne weiteres kein valides Bild von der verhaltenswirksamen Umwelt." Statt einer standardisierten Erhebung, Auswertung und Interpretation ist es wünschenswert, die Analyse problemspezifisch zu gestalten und die verschiedenen Sichtweisen zu diskutieren.

Bezüglich der verbleibenden Kriterien ist die Qualität des Handbuches mit Ausnahme der Verständlichkeit eher gering, Gestaltungsrelevanz und Innovationspotential sind mäßig, der Aufwand der vollständigen Bearbeitung ist zumeist sehr hoch. Gezielte Anwendungshilfen durch Wissenschaftler oder Unternehmensberater sowie spezifische Anwendungsformen können jedoch zu einer erheblich günstigeren Beurteilung führen. (vgl. 4.3.2)

---

1) Segler /Organisationstheorie/ 232

#### 4.2.2 Untersuchungsdesign

Nachdem oben verschiedene Probleme der Gestaltung des Untersuchungsdesigns für empirische (Querschnitts-)Erhebungen in Teilbereichen der Organisationsforschung diskutiert wurden (vgl. 2.2; 3.2), sollen im folgenden methodische Probleme des Instrumententransfers und der Auswertung von Kooperationsprojekten thematisiert werden.

##### 4.2.2.1 Transferstrategie

Ziel des Instrumententransfers ist die eigenständige Nutzung des Instrumentariums in praktischen Anwendungssituationen. Ein einfaches sachlogisches Phasenschema des Transferprozesses läßt die Schwerpunkte der Transferaktivitäten erkennen:

1. Anbahnung des Transfers (Kontaktaufnahme und Übermittlung des Transferobjektes)
2. Prüfung des Instrumentariums durch den potentiellen Anwender und ggf.
3. Anwendung des Instrumentariums in einem selbstgewählten Problemzusammenhang.

##### (1) Das Instrumentarium als Selbstläufer

Geht man davon aus, daß das Instrumentarium ohne persönliche Anleitung und Erläuterungen angewendet werden kann, so besteht die Hauptaufgabe des Transfers darin, sicherzustellen, daß das Handbuch an die entsprechenden Stellen in geeigneten Unternehmungen gelangt. Dieser Fall repräsentiert die ursprüngliche Konzeption des Forschungsprojektes. Da in den empirischen Studien kaum Anwendungen ohne intensive Unterstützung erkennbar wurden, liegt der Schluß nahe, daß zumindest das PLORGA-Handbuch intensiver Vermittlungsaktivitäten bedarf.

(2) Die Anwendung des Instrumentariums im Rahmen von Kooperations- oder Beratungsprojekten

In dieser Konstellation, die nach unseren Erfahrungen am ehesten zu erfolgreichen Anwendungen führt, sind zwei Unterfälle denkbar:

- Kooperation mit dem Entwickler des Instrumentariums oder
- Unterstützung durch einen Unternehmensberater durch Integration der Anwendung des Handbuchs in ein laufendes Beratungsprojekt, womit sich die sonst ressourcenbedingt geringe Anzahl von Kooperationen beträchtlich ausdehnen ließe.

In beiden Fällen kann eine problem- und situationsbezogene Spezifizierung des Instrumentariums erfolgen; Anleitungen, Anwendungs- und Interpretationshinweise können zusätzlich, je nach Erfordernis gegeben werden<sup>1)</sup>.

Im Rahmen solcher Kooperationsvorhaben, die eine modifizierte Form der Forschung-durch-Entwicklung Strategie darstellen, kann das Instrumentarium gleichzeitig getestet und sukzessive modifiziert werden, soweit das im Rahmen der, durch die explorative Zielsetzung (Vergleichbarkeit der Ergebnisse) gesetzten Grenzen möglich ist.

#### 4.2.2.2 Auswertung der Ergebnisse der Fallstudien

Eine systematische, qualitativ-orientierte Auswertung einzelner Fallstudien kann Aufschluß sowohl über Schwachstellen des Instrumentariums und Anwendungshindernisse als auch über Grundprobleme organisatorischer Gestaltung und Möglichkeiten instrumenteller Unterstützung geben<sup>2)</sup>.

Hierbei ist die Zugrundelegung eines umfassenden Bezugsrahmens, der insbesondere den unternehmungs- und anwenderpersönlichkeitsspezifischen Kontext sowie prozessuale Komponenten (Initiierung eines Projektes, Delegation der Verantwortlichkeit, Widerstände etc.) und unternehmungspolitische Faktoren einschließt.

---

1) vgl. Müller-Böling; Klein /Befunde/ 38 - 43

2) vgl. Becher, Geer /Beobachtung/ 143 f.

Eine solche Vorgehensweise verspricht den Ansprüchen einer anwendungsorientierten Forschung am ehesten zu genügen.

#### 4.3 Gestaltungsorientierte Beurteilung

Die Konkretetheit des Instrumentariums ermöglicht es, in diesem Abschnitt unmittelbar auf empirische Befunde zu verweisen.

Drei Fragen sollen die Ausführungen leiten:

- Welche Faktoren beeinflussen die Beurteilung, d. h. die Akzeptanz des Instrumentariums? Es soll versucht werden, die Bandbreite der Beurteilungen erklärbar zu machen und ihre wichtigsten Einflußfaktoren in ihrer Wechselwirkung darzustellen.
- Die praktische Verwendbarkeit des Instrumentariums soll in der Gegenüberstellung theoretischer Anwendungspotentiale und praktischer Nutzungsvielfalt evaluiert werden.
- Abschließend wird versucht, die Strategie des Instrumententransfers als praxisorientierten Beitrag der Wissenschaft zu würdigen.

##### 4.3.1 Determinanten der Beurteilung des Handbuchs

Die große Bandbreite unterschiedlicher Beurteilungen des Instrumentariums macht es erforderlich, Determinanten zu bestimmen, die Erklärungen für stark abweichende Urteile liefern können<sup>1)</sup>.

Aus dem Bezugsrahmen zum Instrumententransfer werden die drei zentralen Faktoren, Instrumentarium, Anwender, Vermittlung herausgegriffen.

---

1) vgl. dazu ausführlicher Müller-Böling; Klein /Befunde/  
24 - 45

### (1) Die Qualität des Instrumentariums

An Hand verschiedener Kriterien wurde oben versucht, die Qualität des Instrumentariums zu evaluieren.

(vgl. 4.2)

Sie kann insgesamt als mittelmäßig eingestuft werden, besonders hervorzuheben ist nach den bisherigen Befunden jedoch, daß das Instrumentarium nicht als Selbstläufer angesehen werden kann, d.h. Begleittexte und Anwendungshinweise reichen zumeist nicht aus, eine eigenständige Nutzung, ohne Unterstützung durch einen Wissenschaftler oder Vermittler zu ermöglichen.

Das selbständige Erarbeiten des Instrumentariums, insbesondere Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erfordert einen unverhältnismäßig hohen Aufwand bei gleichzeitiger Gefahr beträchtlicher Fehler in der Interpretation.

### (2) Qualifikation des Anwenders

Die Möglichkeiten trotz der aufgezeigten Mängel des PLORGA-Handbuches eine sinnvolle Nutzung zu erreichen, werden maßgeblich durch die Qualifikation des Anwenders bestimmt. Seine Fähigkeiten, das Handbuch in geeigneten Anwendungsbereichen (z.B. Ist-Analyse, vergleichende Analyse verschiedener Planungsorganisationen, Gruppendiskussionen, Organisations-Entwicklungsprozesse) einzusetzen und die ermittelten Ergebnisse auswerten und interpretieren zu können, sind wichtige Voraussetzungen einer erfolgreichen Anwendung. Hierbei sind einerseits methodische Fähigkeiten im Umgang mit Instrumenten empirischer Forschung und andererseits der Aufgabenraum des Anwenders von besonderer Bedeutung<sup>1)</sup>.

---

1) Im Fachgebiet Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund bestehen Ansätze für eine stärkere methoden- und instrumentenorientierte Ausbildung.

### (3) Intensität der Vermittlungsaktivitäten

Unzureichende Anleitungen und Interpretationshilfen sowie einige Anwendungsprobleme können durch verstärktes Engagement des Vermittlers (Wissenschaftler, Unternehmensberater) teilweise kompensiert werden. Der Vermittler kann Teilaufgaben der Anwendung selbst übernehmen, etwa die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse oder sogar während des gesamten Anwendungsprozesses von der Konzipierung bis zur Durchführung einer Diagnose oder Gestaltungsmaßnahme dem Anwender beratend und unterstützend zur Seite stehen.

Die Verknüpfung dieser Determinanten zur Darstellung einer Anwendungssituation oder zur Bestimmung der erforderlichen Vermittlungsaktivitäten ist in einem Schaubild darstellbar:

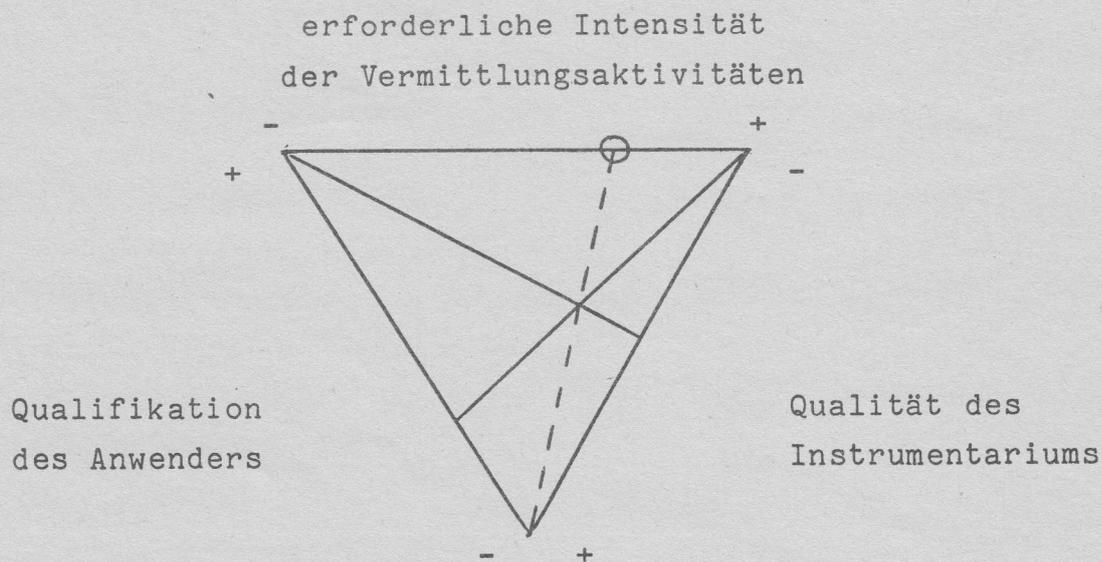


Abb. 3.3: Der Zusammenhang der Determinanten der Beurteilung

Die erforderliche Intensität der Vermittlungsaktivitäten wird durch die Qualität des Instrumentariums und die Qualifikation des Anwenders determiniert, sie steigt (sinkt) bei gegebener mittlerer Qualität des Instrumentariums mit geringerer (höherer) Qualifikation des Benutzers.

(Geometrische Interpretation: durch den Schnittpunkt von jeweils zwei Verbindungslinien zwischen einem Punkt auf einer Seite und einem Eckpunkt des Dreiecks wird die Lage der dritten Verbindungslinie (durch Schnittpunkt und Eckpunkt) bestimmt. Die Lage der Punkte auf den Seiten ist als Ausprägung der zugehörigen Determinante zu interpretieren.)

#### 4.3.2 Theoretische Anwendungspotentiale und praktische Nutzungsvielfalt

##### 4.3.2.1 Theoretische Anwendungspotentiale

In der Einleitung zum PLORGA-Handbuch werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Handbuch bei der Organisation der Planung helfen kann<sup>1)</sup>.

Diesen Vorschlägen liegt ein Systemgestaltungs-Phasenkonzept zugrunde, das dahingehend interpretiert wird, daß in allen Phasen (Analyse bestehender Planungsorganisationen, Entwurf von Gestaltungsalternativen und Reorganisation, Einführung einer (neuen) Planungsorganisation und Soll-Ist-Kontrolle) die praktische Gestaltungsarbeit mit jeweils unterschiedlichen Akzenten unterstützt werden kann<sup>2)</sup>.

Der Schwerpunkt liegt dabei in der methodischen Unterstützung zum selbständigen Auffinden der individuellen Problemlösung ohne daß dadurch allerdings die Ableitung der 'optimalen' Planungsorganisation möglich wäre.

---

1) vgl. Müller-Böling et al. /PLORGA-Handbuch/ 4 - 9; Müller-Böling /Organisation/ 175 - 180

2) Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/ 371

#### 4.3.2.2 Praktische Nutzung und praktischer Nutzen

Bei dem Versuch, die Frage nach dem praktischen Nutzen des PLORGA-Handbuchs auf dem Hintergrund der Ziele situativer Organisationsforschung zu beantworten, ergeben sich drei Perspektiven:

- Wird ein Beitrag zur besseren Abbildung und zum Verständnis der Organisationsstruktur erbracht? Wir wollen diesen Aspekt unter dem Stichwort 'Diagnosepotential' diskutieren.
- Werden in dem Sinn Gestaltungshilfen gegeben, daß Entwurf und Einführung organisatorischer Regelungen methodisch unterstützt werden? Hier steht das 'Gestaltungspotential' des Handbuches in Frage.
- letztlich ist zu fragen, ob bei der Nutzung des Handbuches der situativen Orientierung des Bezugsrahmens eine Bedeutung zukommt, d.h. welche praktische Relevanz die situative Orientierung besitzt und ob sie bei der Anwendung des PLORGA-Handbuches fruchtbar wird.

##### (1) Diagnosepotential

Das analytische Potential des Instrumentariums steht nicht nur bei der Konzeption praktischer Anwendungspotentiale, sondern ganz zentral bei der praktischen Nutzung im Vordergrund.

Die Beiträge des Handbuchs bestehen dabei insbesondere in der sehr umfassenden Operationalisierung des Objektbereiches Planungsorganisation und der damit verbundenen Strukturierung und Komplexitätsreduktion (vgl. 4.1.1)<sup>1)</sup>

Die empirischen Studien haben jedoch auch gezeigt, daß die Analyse organisatorischer Regelungen nicht als 1:1 Abbildung

---

1) vgl. Witte /Nutzungsanspruch/ 23 f.; Szyperski, Müller-Böling /Gestaltungsparameter/ 371

der betrieblichen Realität in ein theoretisches Raster verstanden werden kann, sondern selbst einen teilweise sehr aufwendigen Interpretationsprozeß darstellt. So offen und umfassend das Erhebungsinstrumentarium einerseits ist, so ist es andererseits Ausdruck vielfacher Wertungen, Relevanzurteile und Vorstrukturierungen. Auf die konzeptionelle und methodische Kritik kann hier nur verwiesen werden<sup>1)</sup>.

Der Analyseprozeß stellt eine mehr oder weniger kritische Auseinandersetzung mit diesen Vorgaben dar und kann je nach Teilnehmer (Einzelne oder Teams) und deren Problembewußtsein recht unterschiedliche Ergebnissen haben.

Wichtige Beiträge sind darin zu sehen, daß Strukturmuster und gleichzeitig Schwachstellen aufgedeckt, transparent gemacht werden. Mit der Benennbarkeit und Darstellbarkeit werden sie handhabbarer, (Änderungs-)Vorschläge lassen sich eher begründen. Bisweilen kann allein die Existenz des Instrumentariums dazu beitragen, eine Analyse des Objektbereichs Planungsorganisation überhaupt erst zu initiieren. Die Analyse kann bereits Bestandteil eines Organisationsänderungsprozesses sein, sofern versucht wird, die Analyseergebnisse als Änderungsargument zu verwenden und von möglichen Maßnahmen Betroffene an der Analyse zu beteiligen.<sup>2)</sup>

Ebenso kann die Analyse als Mittel zur Darstellung der jeweils eigenen Vorstellungen und Wünsche benutzt werden. Resümierend ist festzustellen, daß das PLORGA-Handbuch kein objektives Erhebungsinstrument darstellt und daher die Vergleichbarkeit der Ergebnisse nur sehr eingeschränkt möglich ist, aber in vielfältiger Weise Analyseprozesse unterstützen kann. In diesem Bereich können durch gründliche und systematische wissenschaftliche Arbeit Beiträge für die Praxis erbracht werden.

---

1) vgl. 4.1, 4.2

2) vgl. Klages, Schmidt /Messung/ 9 - 13 'Organisationsanalyse als Praxis organisatorischer Verbesserungen'

Eine iterative Präzisierung des Bezugsrahmens durch entsprechende Rückkopplungsprozesse mit der betrieblichen Praxis bilden hierfür eine wichtige Voraussetzung.

## (2) Gestaltungspotential

Die Gestaltungsrelevanz einzelner Teile und somit das Gestaltungspotential des Handbuchs lassen sich etwa aus den empirischen Studien zum Transfer und dabei insbesondere aus der Resonanz der Anwender auf die Teile, die für die Unterstützung von Systementwurfs-, -bewertungs und -implementierungsaktivitäten konzipiert sind (vor allem Kapitel 4 und 5 des Handbuches, Typenberechnung und Vergleichswerte) erkennen.

### Kapitel 3 in Checklisten zusammengefaßte Operationalisierungen

Nicht nur die für einen (Re-)Organisationsprozeß grundlegende Systemanalyse, sondern auch der Entwurf eines Soll-Rahmenkonzeptes kann durch die Operationalisierungen prinzipiell unterstützt werden.

Es gibt jedoch außer einzelnen Hinweisen darauf, daß die Operationalisierungen ein weitgehend vollständiges und hilfreiches Raster zur Strukturierung des Objektbereiches darstellen keine Hinweise darauf, daß die Checklisten zum Systementwurf eingesetzt worden wären.

Vermutlich ist die inhaltliche Differenzierung für ein Gestaltungskonzept nicht ausreichend oder die Vorgehensweise entspricht nicht den Gestaltungsaktivitäten.

### Kapitel 4 Auswertungstabellen, insbesondere Typenberechnung

Die Auswertungstabellen dienen der Aggregation der Rohdaten sowie der Ermittlung von Kennzahlen und Beziehungszusammenhängen, sie sind primär quantitativ orientiert und für die vergleichende Analyse mehrerer Planungsorganisationen (gemäß der explorativen Zielsetzung) konzipiert. (vgl. 4.2.2) Mit Hilfe clusteranalytischer Verfahren wurden verschiedene

Strukturtypen von Planungsorganisationen ermittelt, die gleichsam als 'Musterorganisationen' Orientierungshilfen für die Anwenderorganisationen bieten sollen. Insbesondere diese Typenberechnung sollten inhaltlich gehaltvolle Orientierungshilfen bieten<sup>1)</sup>. Im Rahmen praktischer Anwendungsprozesse haben sie jedoch bislang keine Verwendung gefunden. Das aufwendige Berechnungsverfahren kann hierfür keine hinreichende Erklärung geben. Eher scheint die inhaltliche Interpretation unsicher und damit der Orientierungsgehalt dieser Strukturmuster gering und nicht gestaltungsrelevant zu sein.

Kapitel 5 Vergleichswerte aus der Querschnittuntersuchung  
Die empirischen Studien haben gezeigt, daß auch der Nutzen der Vergleichswerte unerwartet gering ist. Auch hier dürfte maßgeblich sein, daß sich die inhaltliche Interpretation dieser Werte und die Bewertung der eigenen Situation aus den Vergleichswerten nicht unmittelbar erschließt.

Dieser Befund betrifft insbesondere die Eigennutzung durch den Anwender und darunter besonders methodisch nicht geschulte Anwender.

D.h. andererseits, daß die Vergleichswerte eine hilfreiche Orientierung geben können, sofern sie fachkundig, in der Regel unter Anleitung eines Wissenschaftlers oder Beraters interpretiert und erläutert werden.

Somit wiederum: Das Handbuch bedarf zu seiner sinnvollen Nutzung fast immer der begleitenden Beratung durch Externe.

Insgesamt ist das Gestaltungspotential des PLORGA-Handbuches als gering zu bewerten, die durch Vergleichswerte und Typenberechnung gebotene Orientierung reicht bestenfalls für analytische Zwecke, Entwurf und Bewertung von Alternati-

---

1) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 190

ven werden nicht wirksam unterstützt, das Innovationspotential ist gering<sup>1)</sup>, insbesondere die fehlende Möglichkeit, Wirkungen verschiedener Gestaltungsalternativen zu bestimmen, mindert den Nutzen des Handbuches.

Die qualitative Orientierung ist im Hinblick auf die praktische Gestaltungsarbeit nicht konsequent genug verfolgt worden, andererseits reicht die Ausbildung der Praktiker in quantitativen Methoden zumeist nicht aus.

### (3) Situative Orientierung

Aus der Beurteilung des PLORGA-Handbuchs ergibt sich, daß weder die Versuche, Situationsmerkmale zu operationalisieren gelungen sind, noch der Branchenvergleich auf dieser aggregierten Ebene als hilfreich bewertet wird.

Dennoch dokumentieren die empirischen Studien ein erhebliches Interesse der Praxis an Branchenvergleichen und die Berücksichtigung situativer Aspekte bei der Analyse und Gestaltung der eigenen Planungsorganisation.

---

1) vgl. Fürtjes /Gestaltungspotential/ 208

## 5. Der Nutzen der Frage nach dem praktischen Nutzen

Abschließend wollen wir versuchen - die Ergebnisse resümierend - Ausblicke zu geben auf Weiterentwicklungen und zu zeigen, daß und wie die systematische Auswertung der empirischen Forschungsergebnisse in konzeptioneller, methodischer und forschungsstrategischer Sicht fruchtbar gemacht werden kann. Die Frage nach dem praktischen Nutzen eines Konzeptes erweist sich damit auch im wissenschaftlichen Bereich als fruchtbar, indem die Ziele anwendungsorientierter Forschung zur Reorientierung und zu Anpassungen in Forschung und Lehre führen.

Der Transfer eines Instrumentariums ist somit mehr als ein Beitrag zur Verwissenschaftlichung der Praxis, er ist eine Strategie, durch konstruktive Beiträge und die Evaluierung realer Problemsituationen die Anwendung und Verbreitung wissenschaftlicher Instrumente und Methoden da zu unterstützen, wo dies sinnvoll geschehen kann, d.h. zwischen 'Wissen' und 'Handeln' zu vermitteln, aber auch die Gestaltungs- und Handlungsrelevanz wissenschaftlicher Ergebnisse zu überprüfen.

### 5.1 Resümee: Zum praktischen Nutzen

- Verwertbarkeit theoretischen Wissens oder Freiheit vor der Wissenschaft

Die Befunde zur Akzeptanz des PLORGA-Handbuches lassen sich auf dem Hintergrund diffusions- und innovationstheoretischer Ansätze interpretieren:

Da das Instrumentarium für die Unternehmungen zumeist eine Innovation in methodischer und teilweise auch in prozessualer Hinsicht (Durchführung einer Analyse der Planungsorganisation) darstellt, sind personale wie organisatorische Innovationsschwellen feststellbar.

Kennzeichen innovativer Organisationen sowie Merkmale und Anforderungen an Promotoren in den jeweiligen Unternehmungen haben wir im Materialienband<sup>1)</sup> diskutiert.

Wir wollen im folgenden versuchen, einige grundlegende Probleme und Konsequenzen der Anwendung und Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse im praktischen Anwendungszusammenhang aufzuzeigen.

Da grundlegende Divergenzen zwischen praktischen und wissenschaftlichen Orientierungssystemen bestehen, bestimmt die Beachtung grundlegender Strukturmerkmale praktischer Anwendungssituationen beim Transfer die Verwertbarkeit des Wissens.

- Anders als das nach Allgemeingültigkeit strebende Wissen, kann die Orientierung des Handelns nur jeweils situationspezifisch erfolgen.

Im Zuge der Transferenz des Paradigmas des Situativen Ansatzes im wissenschaftlichen Bereich auf die Frage der Organisation von Planungssystemen erfolgte eine Spezifizierung in funktionaler Sicht. Dennoch erfordern Anwendungsinteressen eine weitere kontext- und situationsbezogene Konkretisierung und Anpassung.<sup>2)</sup>

- "Lebensweltliche Orientierungssysteme gelten (den Betroffenen) als realistische Abbilder der Wirklichkeit".<sup>3)</sup>

Die begrifflichen Abstraktionen, Formalisierungen und Quantifizierungen des PLORGA-Konzeptes erweisen sich im Vergleich zum bestehenden Bild der Organisation vielfach als nicht evident und nur schwer integrierbar.

Dies gilt trotz wiederholter Pretests mit Praktikern im Hinblick auf die Verständlichkeit und Relevanz der einzelnen Operationalisierungen, da in konkreten Anwendungssituationen das Verständnis und die Integration des Gesamtkonzeptes erforderlich sind.

---

1) vgl. Müller-Böling; Klein /Befunde/ 34-37; vgl. auch Cornelißen et.al. /Untersuchungen/ 2.f

2) vgl. Albert /Praxis/ 172: 'Kontextabhängigkeit von Problemlösungen

3) Cornelißen et.al. /Untersuchungen/ 15

- Einer nur geringen Bewährtheit und großen Interpretationsbedürftigkeit der Forschungsergebnisse steht vielfach die Erwartung eindeutiger Antworten und Vorschriften sowie sichererer Ergebnisse seitens der Praktiker gegenüber.

Aus diesen Divergenzen ergeben sich nun einerseits spezifische Anforderungen an den Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse, in erster Linie situationsspezifische Konkretion und Interpretation der Befunde, aber auch das Erfordernis einer Aufklärung über Grenzen theoretischer Erkenntnisse, um einen kritischen Rezeptionsprozeß zu fördern und letztlich die Aufgabe der Initiierung von Rückkoppelungsprozessen gerade von Wissen über den Untersuchungsbereich in die Konzipierung empirischer Forschungsvorhaben.

Die Divergenzen erklären andererseits aber auch verschiedene Fehleinschätzungen und 'Mißbräuche' wissenschaftlicher Ergebnisse, die aus Unkenntnis über methodische Restriktionen überinterpretiert werden oder auch vielfach zur nachträglichen oder prospektiven Legitimation eigener Handlungsziele verwendet werden.

## 5.2 Entwicklungsperspektiven

Die Frage nach dem praktischen Nutzen diene gleichzeitig der Evaluation der gestaltungsorientierten Beiträge eines Teils der empirischen Organisationsforschung als auch der konstruktiven Kritik. Die konzeptionellen, methodologischen und forschungsstrategischen Konsequenzen wollen wir im folgenden kurz umreißen.

### 5.2.1 Konzeptionelle Entwicklungstendenzen

#### (1) Situativer Ansatz

Angesichts der schwerwiegenden, grundsätzlichen Kritik am Situativen Ansatz werden in der Literatur zwei gegensätzliche Positionen bezogen:

Im einen Fall<sup>1)</sup> wird der Versuch unternommen, die kritischen Einwände aufzunehmen und das Konzept dementsprechend zu modifizieren; die andere Position<sup>2)</sup> lehnt dieses 'Nachbessern' ab und schlägt vor, neue Konzepte zu entwickeln, sie plädiert für einen Paradigmenwechsel.

Welche Position man auch einnimmt, in jedem Fall ist erkennbar, daß der Situative Ansatz in einer bestimmten Phase der Organisationsforschung außerordentlich fruchtbar war und vielfältige Weiterentwicklungen initiiert hat.

Die Grundidee des Situativen Ansatzes ist darüber hinaus fester Bestandteil der praktischen, lebensweltlichen Orientierungssysteme.

Einige Kernpunkte kennzeichnen die Weiterentwicklung des Situativen Ansatzes in der organisationstheoretischen Literatur:

- verstärkte Thematisierung organisatorischer Gestaltungsprozesse und ihrer Bedingungen
- Entwicklung differenzierter Modelle des Organisation-Umwelt-Zusammenhangs (Situationsadäquanz von Gestaltungsmaßnahmen, Interpenetration von Organisation und Umwelt)
- Entwurf von Kontexttheorien, Operationalisierung von Kontextfaktoren
- Diskussion der Perzeptionsproblematik sowie des Beobachterproblems.

---

1) vgl. Donaldson /Comments/, Segler /Organisationstheorie/, Hoffmann /Führungsorganisation/

2) vgl. Schreyögg /Contingency/

## (2) PLORGA-Konzept

Bei der Entwicklung des PLORGA-Konzeptes wurde das Grundmuster des Situativen Ansatzes übernommen, somit gelten viele Kritikpunkte am Situativen Ansatz auch bezüglich des PLORGA-Konzeptes. (Organisatorische Gestaltung, Umwelt, Verhalten, Effizienz)

Dennoch sind erhebliche Fortschritte erzielt worden: Die von Anfang an intendierte Einbeziehung praktischer Gestaltungsanforderungen (konstruktiver Zweig der dualen Strategie) hat deutlich zu dem hohen Qualitätsniveau der Operationalisierungen beigetragen. Die Operationalisierung der Planungsphilosophie ist ein erster Schritt im Hinblick auf die Einbeziehung verhaltensorientierter Aspekte.

## (3) PLORGA-Handbuch

Aus anwendungsorientierter Sicht ergibt sich eine sehr differenzierte Beurteilung des Instrumentariums sowie insgesamt der Transferbemühungen:

- die Beurteilung des Instrumentariums schwankt personen- und kontextabhängig sehr stark, einige Mängel sind zwar schwerwiegend, scheinen jedoch grundsätzlich behebbar (z.B. Operationalisierung der Kontextvariablen), verschiedene Kritikpunkte verweisen jedoch auf kaum lösbare Dilemmata (Differenzierungsgrad vs. Umfang);
- einige Stärken des Instrumentariums werden deutlich erkannt und hervorgehoben, wie die Systematik und die Qualität der Operationalisierungen der Planungsorganisation;
- weithin besteht lebhaftes Interesse an instrumentellen Hilfen, dies wird insbesondere auch von Unternehmensberatern betont, die vielfach die klassische Vermittlerstellung zwischen Wissenschaft und Praxis einnehmen;
- dies macht aber auch deutlich, daß wissenschaftliche Instrumente nicht als 'Selbstläufer' transferierbar sind, dem Transferprozeß selber kommt eine entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Transfer zu.<sup>1)</sup>

---

1) vgl. Müller-Böling; Klein /Befunde/ 38-45

## 5.2.2 Methodologische Probleme einer anwendungsorientierten Organisationsforschung

### (1) Der Vorschlag von Segler

Der Situative Ansatz oder präziser die Vertreter quasi-mechanistischer situativer Ansätze folgen, wie Segler<sup>1)</sup> treffend bemerkt, gleichzeitig ganz verschiedenen Methodologien, systemtheoretische und funktionalistisch-deterministische Prinzipien stehen neben Elementen aus dem Kritischen Rationalismus.

Segler schlägt als Lösung dieser unbefriedigenden Situation den methodologischen Individualismus, der mit dem Kritischen Rationalismus vereinbar ist, als 'materiale Leitidee zur Neuorientierung des Situativen Ansatzes' vor<sup>2)</sup>.

Danach erfolgt die Erklärung organisatorischer (Gestaltungs-) Prozesse als Ergebnis individueller Handlungen und Absichten. Das Problem des Reduktionismus wird hier als Problem der Wahl eines adäquaten Abstraktionsgrades interpretiert. Dem Situativen Ansatz wird von Segler ein Modellstatus zugewiesen, um die relevanten kontextuellen und personellen Aspekte der organisatorischen Gestaltung umfassend und differenziert erfassen und mit verhaltenswissenschaftlichen Theorien verknüpfen zu können<sup>3)</sup>.

Grundsätzlich ist Segler in seiner Kritik an den quasi-mechanistischen Ansätzen zu folgen (vgl. Kap.2), auch sein Vorschlag den Prozeß der organisatorischen Gestaltung mit allen relevanten kontextuellen und personellen Randbedingungen zu betrachten findet unschwer Zustimmung.

---

1) vgl. Segler /Organisationstheorie/ 254 f.

2) vgl. Segler /Organisationstheorie/ 258-261

3) vgl. Segler /Organisationstheorie/ 268

Seinem Plädoyer für einen methodologischen Individualismus kann jedoch nicht gefolgt werden, die Begrenztheit dieses Ansatzes ist im Rahmen soziologischer Theoriediskussion aufgezeigt worden<sup>1)</sup>, der Einwand des Reduktionismus ist grundsätzlicher Art, er läßt sich nicht auf die forschungspraktische Frage nach der Wahl der angemessenen Abstraktionsebene reduzieren.

"Nicht das Verhalten von Menschen, sondern das Verhalten sozialer Systeme ist Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, und letzteres kann logisch nicht auf ersteres zurückgeführt werden, denn das individuelle Verhalten erfolgt im sozialen System und wird von dessen Verhalten mitbestimmt."<sup>2)</sup>

Oder auch Churchman:

"Wie können wir Verbesserungsvorschläge für große Systeme entwerfen, ohne das Gesamtsystem zu kennen - und wenn wir es nicht können, welche Möglichkeit besteht, das Gesamtsystem zu verstehen?"<sup>3)</sup>

## (2) Empirische Forschungsmethodik

Versucht man die methodischen Probleme zu resümieren, so treten einige Kernprobleme auf, die gleichermaßen für situativen Ansatz, PLORGA-Konzept und PLORGA-Handbuch relevant sind:

- Die Komplexität und Vielschichtigkeit der praktischen Anwendungssituation  
Die vielfältigen internen und externen Einflüsse, Rand- und Nebenbedingungen von Gestaltungsprozessen, personale, gruppenspezifische und institutionelle, wert- und zeitbedingte Faktoren werden in den bisherigen Konzepten nur sehr begrenzt berücksichtigt.

---

1) vgl. Giesen /Makrosoziologie/ 21-23; für die Betriebswirtschaftslehre insbesondere Ulrich /BWL/ 17

2) Ulrich /BWL/ 17

3) Churchman /Philosophie/ 16

Werden sie einbezogen, so überwiegen die Bemühungen, sie als Einflußfaktoren zu verobjektivieren, anstatt ihre durch subjektive Wahrnehmung und Deutung bestimmten handlungsrelevanten Aspekte zu beachten.

- Die 'chronische Unreife' der empirische Sozialforschung<sup>1)</sup>, bislang ungelöste Dilemmata wie etwa das Problem von Theoriemangel und Stichprobenumfang (vgl. 2.2.2) sowie die umstrittenen wissenschaftstheoretischen Grundannahmen (z. B. Methodenmonismus) machen deutlich, daß der Anwendungsbereich der quantitativ-orientierten Verfahren untersuchungsgegenstandabhängig stärker eingegrenzt werden sollte. D. h. andererseits, daß wertabhängige und vermittelt subjektiver Perzeptionen handlungsrelevante Tatbestände qualitativ-, interpretativ- und rekonstruktiv-orientierte Methoden und Verfahren erfordern<sup>2)</sup>.

Hierbei wird nicht verkannt, daß die Auswertung von so erhobenen Befunden aufwendiger und schwieriger ist als bei den quantitativen Verfahren. (Umsetzung in quantifizierte Werte erfolgt später, erst bei der Auswertung)

- Grundsätzlich ist die Beteiligung des Forschers an konkreten Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen sinnvoll und wichtig um ein ganzheitliches Verständnis des sozialen Systems Unternehmung und der darin ablaufenden Prozesse zu erhalten, ohne daß damit Wissenschaft auf einzelfallbezogene Beratung oder Auftragsforschung reduziert würde, da auch die einzelnen Fälle zu einer Weiterentwicklung des theoretischen Erklärungsmodells beitragen sollen<sup>3)</sup>.

---

1) Kirsch /Sinn/ 189

2) vgl. Ulrich /BWL/ 19; 21; Osterloh /Plädoyer/ 16; Kreppner /Problematik/ 12 - 14

3) vgl. Kirsch /Freiheit/ 774; Ulrich /BWL/ 21; Szyperski /Orientierung/

### 5.2.3 Forschungsstrategisches Plädoyer

Die Studien zum Transfer haben gezeigt, daß die Annahme einer dualen Verwendbarkeit der Instrumente der Organisationsforschung im augenblicklichen Entwicklungsstadium nur sehr bedingt aufrecht zu erhalten ist.

Das Ausmaß zusätzlicher und gegensätzlicher Anforderungen an Instrumente im Rahmen praktischer Anwendungssituationen ist beträchtlich höher als anfänglich vermutet<sup>1)</sup>.

Welche Konsequenzen ergeben sich in forschungsstrategischer Sicht aus diesem Befund:

#### (1) Duale Strategie und Instrumententransfer

Die forschungsstrategische Verknüpfung explorativer und konstruktiver Forschungsaktivitäten hat sich grundsätzlich bewährt, insbesondere die Rückkoppelung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus den Praxiskooperationen ist für einen iterativen, evolutionären Erkenntnisgewinnungsprozeß im Rahmen anwendungsorientierter Disziplinen unerlässlich. Der Transfer von Instrumenten kann die Beteiligung von Wissenschaftlern im Rahmen von Praxiskooperationen allerdings nicht ersetzen, zumal sich gezeigt hat, daß ein vom Wissenschaftler unabhängiger Transfer nur sehr bedingt erfolgreich ist. In dem Maße, in dem einzelfallspezifische personelle und kontextuelle Randbedingungen bei der Erklärung organisatorischer Gestaltungsprozesse berücksichtigt werden müssen, sinkt die Kompatibilität zwischen explorativer Zielsetzung, die auf Vergleichbarkeit bezüglich einer größeren Fallzahl ausgerichtet ist, und der konstruktiven Zielsetzung einzelfallgerechter Unterstützung von Gestaltungsmaßnahmen. Insofern scheint eine stärkere Berücksichtigung spezifischer Merkmale des Untersuchungsgegenstandes auch im explorativen Bereich erforderlich zu sein, die zu einer Modifikation

---

1) vgl. Müller-Böling, Fürtjes /Bezugsrahmen/ 19-25, siehe auch Ulrichs Kritik an der Harmonieprämisse: Ulrich /BWL/ 3

der primär auf die Gewinnung von Gesetzesaussagen ausgerichteten Forschungsbemühungen führen könnte, denn die prinzipielle Möglichkeit, Erklärungen im strengen wissenschaftstheoretischen Sinn über das Verhalten komplexer Systeme zu finden, wird zunehmend kritischer eingeschätzt<sup>1)</sup>.

## (2) Beiträge wissenschaftlicher Forschung

Abschließend soll die Frage erörtert werden, welche Nutzenpotentiale von einer verstärkt anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung, wie sie oben in Grundzügen gekennzeichnet wurde, erwartet werden können:

### - Handlungsleitende Regeln

Da die Ergebnisse des Handelns im Rahmen sozialer Systeme nicht durch den Rückgriff auf individuelle Handlungsintentionen erklärbar sind, bleibt die Aufgabe, die im Rahmen von Organisationen, also in einem institutionellen Kontext, wirksam handlungsleitenden Regeln zu untersuchen und diese in praktischen Fallstudien zu rekonstruieren. Diese Regeln besitzen keinen nomologischen Status, sie behaupten keine strenge Kausalität, sondern sind, obwohl sie eine gewisse Allgemeinheit aufweisen, kontextuell bedingt und (evolutionären) Änderungsprozessen unterworfen<sup>2)</sup>.

### - Methodische, instrumentelle Hilfen

Für eine Vielzahl einzelner, praktischer Problemlösungsprozesse stehen methodische Hilfen zur Verfügung, hier gilt es die spezifischen Anwendungsbedingungen und Restriktionen zu beachten und seitens der Wissenschaft entsprechende Anwendungshilfen und ggf. Modifikationen anzubieten sowie problemspezifisch neue instrumentelle Hilfen zu entwickeln.

---

1) vgl. Ulrich /BWL/ 14

2) vgl. Ulrich /BWL/ 14 - 16

- Beratung

Die Wertbezogenheit praktischer Probleme verunmöglicht eine neutrale, wertfreie Stellungnahme des Wissenschaftlers, so daß er im Rahmen von Kooperationsvorhaben de facto häufig in die Rolle eines Beraters gerät. Dabei sollte er die ihn leitenden Wertvorstellungen, die nicht an den Zielen einer einzelnen Unternehmung, sondern übergeordneten Systemen orientiert sind, offenlegen<sup>1)</sup>.

Die große Chance einer derartigen Zusammenarbeit liegt in dem wechselseitigen Nutzen des Erkenntnis- und Erfahrungsgewinns auf der einen und einer kritischen Stellungnahme zu einem auf eine konkrete Anwendungssituation hin präzisierten wissenschaftlichen Urteil auf der anderen Seite.

Dies bedeutet aber auch, daß der Wissenschaftler sich nicht grundsätzlich von den Folgen der Anwendung seiner Vorschläge oder Instrumente distanzieren kann, er übernimmt durch sein Engagement eine deutliche Mitverantwortung.

---

1) vgl. Ulrich /BWL/ 24

Literaturverzeichnis

- ALBERT, Hans /Praxis/  
Traktat über Rationale Praxis/  
Tübingen 1978
- ALDRICH, Howard E. /Organizations/  
Organizations and Environments,  
Englewood Cliffs 1979
- BECKER, Howard S.;  
GEER, Blanche /Beobachtung/  
Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse  
qualitativer Forschungsergebnisse,  
in: Kopf, Weingarten: Qualitative  
Sozialforschung, Stuttgart 1979,  
S. 139 - 166
- BIERFELDER, Wilhelm /Organisationslehre/  
Die betriebswirtschaftliche Organisa-  
tionslehre in Hoch- un Krisenstimmung  
zugleich, in: Die Unternehmung,  
37. Jg., 1983, S. 244 - 257
- BJØRN-ANDERSEN, N. /Side/  
The human side of information proces-  
sing, Amsterdam - New York - Oxford  
1980
- BOUGON, Michael;  
WEICK, Karl;  
BINKHORST, /Cognition/  
Cognition in Organization: An Analysis  
of the Utrecht Jazz Orchestra, in:  
-ASQ, 22. Jg., 1977, p. 606 - 639
- CHURCHMAN, C. West /Philosophie/  
Philosophie des Managements, Freiburg  
1973
- CORNELISSEN, Waltraud;  
GRIESE, Hartmund M.;  
NIKLES, Bruno W.;  
RÜCKER, Christoph;  
RUDOLPH, Fritz;  
SCHRADER, Achim;  
UHLIG, Rolf;  
WEISS, Johannes /Untersuchungen/  
Untersuchungen zur Transferenz von  
wissenschaftlichen und lebenswelt-  
lichen Wissens, Duisburg 1973
- DONALDSON, Lex /Comments/  
Comments on 'Contingency and Choice  
in Organization Theory', in: Organi-  
zation Studies, 3. Jg., 1982, S.  
65 - 72

- FRESE, Erich /Grundlagen/  
Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 1984
- FÜRTJES, Heinz-Theo /Gestaltungspotential/  
Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1982
- GIESEN, Bernhard /Makrosoziologie/  
Makrosoziologie - Eine evolutions- theoretische Einführung, Hamburg 1980
- GROCHLA, E. /Perspektivenerweiterung/  
Perspektivenerweiterung bei der organisatorischen Gestaltung, in: ZfbF, 36. Jg., 1984, S. 114 - 123
- HEJL, Peter M. /Kybernetik/  
Kybernetik 2. Ordnung, Selbstorganisation und Biologismusverdacht, in: Die Unternehmung, 37. Jg., 1983, S. 41 - 62
- HOFFMANN, Friedrich /Führungsorganisation/  
Führungsorganisation, Bd. 1, Tübingen 1980
- KIESER, Alfred /Evolution/  
Zur Evolution von Organisationsformen, DBW-Depot 83-3-5,6
- KIESER, Alfred;  
KUBICEK, Herbert /Organisationstheorien/  
Organisationstheorien, Stuttgart 1978, 2 Bde.
- KIRSCH, Werner /Sinn/  
Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Witte, E. (Hrsg.): Nutzen, S. 189 - 229
- KIRSCH, Werner /Freiheit/  
Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft, München 1984
- KLAGES, Helmut  
SCHMIDT, R. W. /Messung/  
Messung und Bewertung der Organisationsqualität, Baden-Baden 1983

- KÖHLER, Richard  
UEBELE, Herbert /Techniques/  
Planning Techniques: Conditions  
for their application and acceptance,  
Arbeitsbericht Nr. 11 des Instituts  
für Markt- und Distributionsforschung  
der Universität zu Köln, Köln 1983
- KREPPNER, Kurt /Problematik/  
Zur Problematik des Messens in den  
Sozialwissenschaften, Stuttgart  
1975
- KRÜGER, Wilfried /Problemfelder/  
Problemfelder der organisatorischen  
Gestaltung, in: ZfB, 54. Jg., 1984,  
S. 201 - 209
- KUBICEK, H.;  
WOLLNIK, M.;  
KIESER, A. /Wege/  
Wege zur praxisorientierten Erfassung  
der Organisationsstruktur, Konfek-  
tionsware, Selbstgestricktes oder  
Maßschneiderei, in: Witte, E.: Nut-  
zen, S. 79 - 114
- KUHN, Thomas S. /Struktur/  
Die Struktur wissenschaftlicher  
Revolutionen, Frankfurt 1967
- LEBLEBICI, H.;  
MARLOW, E. K.;  
ROWLAND, K. M. /Research/  
Research Note: A Longitudinal Study  
of the Stability of Interpretation  
Schemes, Organizational Structure  
and their Contextual Correlates,  
in: Organization Studies 1983,  
S. 165 - 184
- MÜLLER-BÖLING, Detlef /Organisation/  
Organisation von Planungssystemen  
mit Hilfe des PLORGA-Handbuchs,  
in: ZfO, 53. Jg., 1984 S. 167 - 180
- MÜLLER-BÖLING, Detlef;  
FÜRTJES, Heinz-Theo /Bezugsrahmen/  
Ein Bezugsrahmen zur Analyse des  
Transfers wissenschaftlicher Orga-  
nisationsinstrumente in die Praxis,  
Arbeitsbericht Nr. 42 des Seminars  
für Allgemeine Betriebswirtschafts-  
lehre und Betriebswirtschaftliche  
Planung der Universität zu Köln,  
Köln 1982
- MÜLLER-BÖLING, Detlef;  
KLEIN, Stefan /Befunde/  
Befunde zum Transfer des PLORGA-Hand-  
buchs - Nutzung von Ergebnissen  
der empirischen Organisationsfor-  
schung in der betrieblichen Praxis,  
Arbeitsbericht 43 des Seminars für  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Betriebswirtschaftliche Planung  
der Universität zu Köln, Köln 1983

- MÜLLER-BÖLING, Detlef; /Plorga-Handbuch/  
SZYPERSKI, Norbert Handbuch zur Analyse von Planungs-  
FÜRTJES, Heinz-Theo organisationen (Plorga-Handbuch)  
AICHELE-HOFF, Monika Version 2.0, Arbeitsbericht Nr.  
44 des Seminars für Allgemeine Be-  
triebswirtschaftslehre und Betriebs-  
wirtschaftliche Planung der Universi-  
tät zu Köln, Köln 1982
- OSTERLOH, Margit /Plädoyer/  
Plädoyer für eine breitere Anwendung  
qualitativer Interviews in der empi-  
rischen Org.forschung, Arbeitspapier  
41/82 des Instituts für Unternehmens-  
führung der FU Berlin
- PFEFFER, Jeffrey /Management/  
Management as Symbolic Action: The  
Creation and Maintenance of organiza-  
tional paradigm, in: Research in  
Organizational Behaviour, Vol. 3,  
1981, p. 1 - 52
- POENSGEN, Otto H.; /Einflüsse/  
HORT, Helmut Die situativen Einflüsse auf die  
unternehmerische Planung, in: ZfB,  
51. Jg., 1981, S. 3 - 32
- RESCHER, Nicholas /Systematization/  
Cognitive Systematization - A system  
theoretic approach to a coherentist  
theory of knowledge, Oxford 1979
- SCHOONHOVEN, Claudia B. /Problems/  
Problems with Contingency Theory:  
Testing Assumptions hidden within  
the language of Contingency 'Theory',  
in: ASQ, 26 Jg., 1981, S. 349 - 377
- SCHREYÖGG, Georg /Contingency/  
Contingency and choice in organiza-  
tion theory, in: Organization Stu-  
dies, 1. Jg., 1979, S. 305 - 326
- SEGLER, Tilmann /Organisationstheorie/  
Situative Organisationstheorie -  
Zur Fortentwicklung von Konzept  
und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.):  
Organisationstheoretische Ansätze,  
München 1981, S. 227 - 272

- SZYPERSKI, Norbert  
MÜLLER-BÖLING, Detlef /Forschung/  
Empirische Forschung und Forschung durch Entwicklung, Arbeitsbericht Nr. 20 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Köln 1979
- SZYPERSKI, Norbert  
MÜLLER-BÖLING, Detlef /Gestaltungsparameter/  
Gestaltungsparameter der Planungsorganisation, in: DBW, 40. Jg., 1980, S. 357 - 373
- SZYPERSKI, Norbert  
MÜLLER-BÖLING, Detlef /Kontexte/  
Planungsorganisation in unterschiedlichen Kontexten, Arbeitsbericht Nr. 1 des Fachgebietes Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund, Dortmund 1982
- SZYPERSKI, Norbert  
MÜLLER-BÖLING, Detlef /Orientierung/  
Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung, in: Witte, E.: Nutzen, S. 159 - 188
- SZYPERSKI, Norbert  
MÜLLER-BÖLING, Detlef /Planungsbewußtsein/  
Das Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten - Eine empirische Analyse - , Arbeitsbericht Nr. 18 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Köln 1978
- SZYPERSKI, Norbert;  
SIKORA, Klaus; ,  
WONDRACEK, Jochen /Entwicklungstendenzen/  
Entwicklungstendenzen computergestützter Unternehmungsplanung, Arbeitsbericht Nr. 10 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Köln 1976
- o ULRICH, Hans /Betriebswirtschaftslehre/  
Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M.N., Köhler, R.: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981
- WITTE, Eberhard /Nutzungsanspruch/  
Nutzungsanspruch und Nutzungsvielfalt, in: ders.: Nutzen, S. 13 - 40
- o WITTE, Eberhard (Hrsg.) /Nutzen/  
Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981

## A R B E I T S B E R I C H T E

- Nr. 1 Norbert Szyperski, Klaus Welters  
Grenzen und Zweckmäßigkeit der Planung. Eine Diskussion der Argumente aus betriebswirtschaftlicher Sicht.  
August 1975, 80 Seiten.  
Veröffentlicht in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jg. (1976), S. 265-283.
- Nr. 2 Klaus Sikora  
Zur methodologischen Problematik der technologischen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre.  
April 1975/durchgesehen und geringfügig geändert Juni 1977, 42 Seiten.
- Nr. 3 Norbert Szyperski, Klaus Nathusius  
Zur empirischen Erfassung der Gründungen, Entwicklungen und Liquidationen von Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland.  
Oktober 1975, 35 Seiten.
- Nr. 4 Wolfgang Metz  
Ein programm-kontrollierter Dialog als Konstruktions-, Test- und Experimentierhilfe für System Dynamics-Simulation.  
Oktober 1975, 80 Seiten.
- Nr. 5 Detlef B. Müller  
Zum praktischen Einsatz der ADV-Skala. Anwendungsmöglichkeiten, Datenerhebung und Auswertung.  
Oktober 1975, 30 Seiten.
- Nr. 6 Klaus Nathusius, Heinz Klandt  
Die Struktur von Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen in Nordrhein-Westfalen im Jahre 1973.  
Mai 1976, 113 Seiten.  
Veröffentlicht in: Informationen zur Mittelstandsforschung, Heft 12, 1976.
- Nr. 7 Detlef Müller-Böling  
Die HSR-Skala. Ein Vorschlag zur Messung des Handlungsspielraums personeller Aktionsträger (2. völlig überarbeitete Fassung).  
Februar 1978, 33 Seiten.  
Veröffentlicht in: D. Müller-Böling: Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung, München - Wien 1978, S. 137-162.
- Nr. 8 Karl-Heinz Kaiser  
Klassifizierung von Industriebetrieben nach Standortpräferenzen.  
Januar 1976, 127 Seiten.  
In überarbeiteter Fassung veröffentlicht in: K.-H. Kaiser: Industrielle Standortfaktoren und Betriebstypenbildung, Berlin 1979, S. 100-119.

- Nr. 9 Karl-Heinz Kaiser, Ludwig Hoerner  
Standortbefragung von Industriebetrieben in der Stadtregion  
Köln.  
März 1976, 165 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 77-1-5.  
In gekürzter Fassung veröffentlicht in: K.-H. Kaiser; W. Metz  
(Hrsg.): Wirtschaft und Kommunale Wirtschaftspolitik in der  
Stadtregion, Empirische Materialien für die Kommunal- und  
Unternehmensplanung, Stuttgart 1980, S. 202 - 233.
- Nr. 10 Norbert Szyperski, Klaus Sikora, Jochen Wondracek  
Entwicklungstendenzen computergestützter Unternehmensplanung.  
September 1976, 55 Seiten.  
Veröffentlicht in: H.D. Plötzeneder (Hrsg.): Computergestützte  
Unternehmensplanung. Beiträge zum Wirtschaftsinformatik-Symposium  
1976 der IBM Deutschland. Stuttgart 1977, S. 453-493.
- Nr. 11 Klaus Nathusius  
Attitudes of potential entrepreneurs towards various means  
of assistance for starting new business ventures - First results  
of an empirical study.  
Oktober 1976, 48 Seiten.
- Nr. 12 Klaus Höring  
Übungen in System Dynamics.  
Oktober 1976, 41 Seiten.
- Nr. 13 Günter Blum, Detlef Müller-Böling, Frank Schmidt  
Annotierte Bibliographie der empirischen Planungsforschung.  
2. erweiterte Auflage,  
März 1979, 107 Seiten.
- Nr. 14 Günter Blum, Detlef Müller-Böling  
Eine systematisierte Analyse ausgewählter empirischer Unter-  
suchungen der Planungsforschung.  
Oktober 1977, 135 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 78-2-2.
- Nr. 15 Udo Franke, Detlef Müller-Böling  
Planungsaktionen - Konzeptionelle Überlegungen zur verrichtungs-  
orientierten Spezialisierung der Planung und erste Ergebnisse  
einer empirischen Untersuchung.  
Januar 1978, 90 Seiten.
- Nr. 16 Norbert Szyperski  
Unternehmungsgründer als Promotoren der Marktwirtschaft.  
April 1978, 18 Seiten.  
Veröffentlicht in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche  
Forschung, 31. Jg. (1979), S. 489-499.

- Nr. 17 Norbert Szyperski, Heinz Klandt, Klaus Nathusius  
Zur Person des Unternehmungsgründers. Ergebnisse einer empirischen Analyse selbständig-originärer Gründer.  
August 1978, 36 Seiten.  
In gekürzter Fassung veröffentlicht in: Internationales Gewerbe-archiv, 27. Jg. (1979), Heft 1, S. 1-16.
- Nr. 18 Norbert Szyperski, Detlef Müller-Böling  
Das Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten - Eine empirische Analyse - Ergebnisbericht für die an der Untersuchung beteiligten Unternehmungsplaner.  
September 1978, 40 Seiten.  
Veröffentlicht in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. (1979), S. 441-450.
- Nr. 19 Norbert Szyperski  
Dynamische Strukturproblematik in der Personalentwicklung von Führungskräften.  
September 1978, 30 Seiten.  
Veröffentlicht in: agplan, Sonderheft 022, Mitarbeiterpotential im Wandel, Vorträge der agplan Arbeitstagung 1978.
- Nr. 20 Norbert Szyperski, Detlef Müller-Böling  
Empirische Forschung und Forschung durch Entwicklung. Ein Plädoyer zur Nutzung von Ergebnissen und Techniken der empirischen Forschung bei der Verfolgung des technologischen Wissenschaftsziels.  
Dezember 1978, 45 Seiten.  
Veröffentlicht unter: Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung, in: E. Witte (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 159 - 188.
- Nr. 21 Norbert Szyperski, Wieland Hoppen, Günter Kirschbaum, Klaus Nathusius  
SPIG und MINIPLAN - Standardisierte Planungsinstrumente für Gründungsunternehmungen.  
Dezember 1978, 21 Seiten.
- Nr. 22 Günter Kirschbaum, Klaus Nathusius  
Rahmenkonzeption zum computergestützten Planungsinstrument GRÜMOD.  
Dezember 1978, 51 Seiten.
- Nr. 23 Franz-Josef Dahmen, Detlef Müller-Böling  
Zum kognitiven Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten. Eine empirische Analyse mit Hilfe multidimensionaler Skalierungsmodelle.  
April 1979, 83 Seiten.
- Nr. 24 Bernd Rosenstengel, Udo Winand  
Grundlagen eines interaktiven Modells zur ad hoc-Improvisation von Flugplänen.  
August 1979, 51 Seiten.  
Veröffentlicht unter: U. Winand; B. Rosenstengel: Interaktive Improvisationen von Flugplänen auf der Basis der Petri-Netztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg. (1980), S. 1229-1256.

- Nr. 25 Norbert Szyperski, Heinz Klandt  
Die Haltung von Personalleitern etablierter Unternehmungen gegenüber Selbständigkeit, Unternehmungsgründung und Gründern. Juni 1979, 31 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 80-2-5.
- Nr. 26 Norbert Szyperski, Günter Kirschbaum  
GRUMOD, ein computergestütztes Planungsinstrument zur Unternehmungsgründung. Juli 1979, 57 Seiten.
- Nr. 27 Norbert Szyperski  
Existenzgründungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Argumente, Beurteilungen und Stellungnahmen aus der Sicht der Gründungsforschung. Juli 1979, 40 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 80-1-4.
- Nr. 28 Günter Kirschbaum, Heinz Klandt  
Diskussion zur Existenzgründungspolitik - Protokoll einer DIHT-Veranstaltung zum Thema "Existenzgründungen" am 29. Mai 1979 in Bonn. Juli 1979, 49 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 79-4-2.
- Nr. 29 Norbert Szyperski  
Unternehmungsgründungen in der Krisendynamik. Juli 1980, 37 Seiten.  
Veröffentlicht in: R. Bratschitsch; W. Schnellinger: Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung - Bericht über die Pflingsttagung der Hochschullehrer, Juni 1979 in Innsbruck, Stuttgart 1981, S. 149 - 174.
- Nr. 30 Norbert Szyperski, Heinz-Theo Fürtjes  
Die Stellung von Pilotprojekten im betriebswirtschaftlichen Erkenntnisprozeß. Oktober 1979, 36 Seiten.
- Nr. 31 Udo Winand  
KODELPHI - Ein kooperatives mehrstufiges Befragungskonzept zur empirischen Exploration schlecht strukturierbarer Fragestellungen. November 1979, 25 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 80-3-8.
- Nr. 32 Norbert Szyperski, Detlef Müller-Böling  
Gestaltungsparameter der Planungsorganisation. Ein anwendungsorientiertes Konzept für die Gestaltung von Planungssystemen. März 1980, 35 Seiten.  
Veröffentlicht in: Die Betriebswirtschaft, 40. Jg. (1980), S. 357 - 373.

- Nr. 33 Norbert Szyperski  
Handhabung schlecht-definierter Situationen im Planungsprozeß.  
Die Gestaltung von Task Force Support Systems (TFSS) als planungswissenschaftlicher Auftrag.  
Januar 1981, 44 Seiten.
- Nr. 34 Heinz-Theo Fürtjes, Detlef Müller-Böling  
Typen von Planungsorganisationen. Auswertung einer empirischen Untersuchung mit Hilfe von Cluster-Analysen.  
September 1980, 137 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 81-1-1.
- Nr. 35 unbelegt
- Nr. 36 Norbert Szyperski, Karl Faßnacht  
Studentenbefragung zur Vorlesung "Grundlagen der Betriebsführung" (G) im WS 1980/81.  
Januar 1981, 27 Seiten.
- Nr. 37 Norbert Szyperski, Udo Winand  
Der Zusammenhang von Unternehmensplanung und Rechnungswesen.  
Februar 1981, 57 Seiten.  
In gekürzter Fassung veröffentlicht unter: N. Szyperski, U. Winand: Planung und Rechnungswesen, in: E. Kosiol; K. Chmielewicz; M. Schweitzer (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1981, Sp. 1348 - 1368.
- Nr. 38 Udo Winand  
Materialien zur Wertanalyse.  
Februar 1981, ca. 110 Seiten.
- Nr. 39 Beatrice Klaile, Heidemarie Rieth  
Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung 1970-1980.  
Februar 1981, 74 Seiten.  
ersetzt durch Nr. 41
- Nr. 40 Arnold R. Bahlmann  
Materialien zur Szenario-Technik.  
Mai 1981, ca. 93 Seiten.
- Nr. 41 Beatrice Klaile, Heidemarie Rieth  
Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung 1960-1980.  
August 1981, 106 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 82-1-2.
- Nr. 42 Detlef Müller-Böling, Heinz-Theo Fürtjes  
Ein Bezugsrahmen zur Analyse des Transfers wissenschaftlicher Organisationsinstrumente in die Praxis.  
Januar 1982, 53 Seiten.

- Nr. 43 Detlef Müller-Böling, Stefan Klein  
Befunde zum Transfer des PLORGA-Handbuches - Nutzung von  
Ergebnissen der empirischen Organisationsforschung in der  
betrieblichen Praxis.  
November 1983, 90 Seiten.
- Nr. 44 Detlef Müller-Böling, Norbert Szyperski,  
Heinz-Theo Fürtjes, Monika Aichele-Hoff  
PLORGA-Handbuch - Version 2.0 - Instrumentarium zur Analyse  
und Gestaltung der Planungsorganisation.  
Januar 1982, 192 Seiten.
- Nr. 45 Ulrich Krafft  
Entwicklungsdimensionen junger Branchen - das Beispiel Solar-  
technik.  
Juni 1982, 102 Seiten.
- Nr. 46 Margot Eul, Frank Esser, Eckart Bierdümpel  
Annotierte Bibliographie - Interpretative Strukturmodellierung.  
März 1982, 92 Seiten.  
Aktualisierte Fassung veröffentlicht in: AI-Depot 07/83.
- Nr. 47 Norbert Szyperski, Margot Eul  
Interpretative Strukturmodellierung - Forschungsstand und  
Entwicklungsmöglichkeiten.  
April 1982, 133 Seiten.  
Aktualisierte Fassung veröffentlicht unter: N. Szyperski;  
M. Eul-Bischoff: Interpretative Strukturmodellierung (ISM)  
- Stand der Forschung und Entwicklungsmöglichkeiten, Braun-  
schweig 1983.
- Nr. 48 Norbert Szyperski, Beatrice Klaile  
Dimensionen der Unternehmensberatung. Hilfen zur Strukturie-  
rung und Einordnung von Beratungsleistungen.  
August 1982, 124 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 82-4-11.
- Nr. 49 Heinz-Peter Renkel, Arnold R. Bahlmann  
Volkswirtschaftliche Planung in Japan - Einflußpotentiale  
der japanischen Administration mittels indikativer Planung  
auf japanische Unternehmungen.  
Oktober 1982, 118 Seiten.  
Veröffentlicht in: DBW-Depot 83-1-6.
- Nr. 50 Günter Kirschbaum, Detlef Hunsdiek  
Private und öffentliche Gründungsförderung - Eine vergleichende  
Studie existenter Förderungsmöglichkeiten für Unternehmers-  
gründer in den USA und der Bundesrepublik.  
Oktober 1983, 85 Seiten.
- Nr. 51 Margot Eul-Bischoff, Frank Esser, Eckart Bierdümpel  
Annotierte Bibliographie - Interpretative Strukturmodellie-  
rung.  
September 1983, 127 Seiten.  
Veröffentlicht in: AI-Depot 07/83.

- Nr. 52 Norbert Szyperski, Heinz Klandt  
Venture-Management-Aktivitäten mittelständischer Industrie-  
Unternehmungen.  
August 1983, 99 Seiten.
- Nr. 53 Ralph Elfgen, Thomas Kanzow,  
Beatrice Klaile, Norbert Klein  
Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur  
Unternehmensberatung.  
Oktober 1983, 180 Seiten.
- Nr. 54 Heinz Klandt  
Ansätze zur Messung der Leistungsmotivation von Unternehmens-  
gründern.  
(In Bearbeitung)
- Nr. 55 Heinz Klandt, Wilhelm Straaten  
Zur Situation von Venture-Capital-Gesellschaften in der Bundes-  
republik Deutschland.  
Oktober 1984, 47 Seiten.
- Nr. 56 Frank Esser, Kay Müller-Silva  
Die Elementarstruktur eines Decision Support Systems - Vor-  
schlag eines Gestaltungsmodells.  
August 1984, 169 Seiten.
- Nr. 57 Norbert Szyperski, Kay Müller-Silva  
Strukturmodellierung - Methoden zur Problemformulierung.  
September 1984, 108 Seiten.
- Nr. 58 Norbert Szyperski, Kay Müller-Silva,  
Matthias von Bechtolsheim  
Cognitive Mapping - Methode und Technik computergestützter  
Problemhandhabung für Einzel- und Gruppenanwendung.  
Oktober 1984, 150 Seiten.
- Nr. 59 Detlef Müller-Böling, Stefan Klein  
Der praktische Nutzen des situativen Ansatzes.  
April 1985 (in Bearbeitung), ca. 70 Seiten.

