

**Rezension zum Buch:
„Organisation, Management, Unternehmens-
führung“ von Joachim Wolf (2008)**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
2. Aufbau des Buches	1
2.1. Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb.....	2
2.2 Theorien in der OMU-Lehre	2
2.3 Fundamente der OMU-Theorie	3
2.4 Aktuelle Entwicklungslinien der OMU-Theorie	4
2.5 Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien	13
3. Fazit	14

1. Einleitung

Prof. Dr. Joachim Wolf, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, hat folgendes Buch verfasst:

- Wolf, Joachim (2008): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, 683 Seiten

Die erste Auflage dieses Werkes erschien im Jahr 2003. Nun liegt das Buch bereits in der 3. Auflage vor. Für die dritte Auflage wurden diverse Änderungen vorgenommen. So integrierte der Autor u. a. reale Praxisbeispiele, welche das Verständnis des Stoffes unterstützen sollen. Insgesamt arbeitete er 32 Praxisbeispiele ein. Zudem nahm der Verfasser an vielen Stellen inhaltliche Ergänzungen vor und fügte diverse Publikationen ein. Ebenso wurden wesentliche Veränderungen in formaler Hinsicht realisiert.

Dieses Buch geht auf bestimmte Realphänomene und zugrundeliegende theoretische Konstrukte ein, welche im Kontext von Organisations-, Management- und Unternehmensführungsfragen auftreten.

Das Buch ist geeignet für Studierende, Lehrende und insbesondere Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre. Es ist für verschiedene Schwerpunktrichtungen interessant. Nebst der Organisation, dem Management und der Unternehmensführung liefert es auch für Studierende mit Marketing- oder Personalschwerpunkten hintergrundreiche Informationen.

2. Aufbau des Buches

Das Buch ist in fünf Kapitel gegliedert. Zu Beginn werden die Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb thematisiert. Im zweiten Kapitel werden die Theorien der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien (OMU) behandelt. Im dritten Kapitel wird auf die Fundamente der OMU-Theorien eingegangen. Der vierte Abschnitt widmet sich den aktuellen Entwicklungslinien der OMU-Theorien. Abschliessend werden Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien vorgestellt.

2.1. Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb

Im ersten Kapitel wird grundlegend darauf eingegangen, was unter einer Theorie zu verstehen ist, welchen *Mindestanforderungen* sie genügen sollte und worin der Unterschied zwischen der erklärenden und der verstehenden Wissenschaft liegt. Weiter werden diverse, in der Wissenschaft verwendete Begriffe geklärt wie etwa:

- Modelle,
- Paradigmen oder
- Denkschulen.

Auf die Entstehung von Paradigmen und deren Wechsel geht der Verfasser ebenso ein, wie auf den eigentlichen Weg der *Theoriebildung*. Zudem wird im letzten Abschnitt auf die Notwendigkeit eines konzeptionellen Bezugsrahmens hingewiesen.

Unter einer **Theorie** wird laut dem Autor u. a. ein in sich konsistentes Bündel von Wenn-Dann-Aussagen verstanden. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass auch Phänomene erklärt werden können, die in der Realität unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Diese Ausprägungen sind in einer Theorie einerseits zu beachten und führen andererseits zu unterschiedlichen Ergebnissen. Deshalb ist eine Theorie stets mehr als lediglich eine Auflistung von singulären Variablen-Zusammenhängen.

Um zu einer Theorie zu gelangen, sind dem Autor zufolge idealerweise fünf Stufen nötig: Auf der *niedrigsten Stufe* werden zunächst die verwendeten *Begriffe* eingeführt und erklärt. Daran knüpft sich die *Stufe der Beschreibung* an. Hier geht es darum, den Zustand oder die Ausprägung eines Phänomens zu erklären, unter Zuhilfenahme der definierten Begriffe. Auf der *dritten Stufe* folgt die *Erklärung*, welche deutlich in die Richtung der Herleitung von tragfähigen Wenn-Dann-Sätzen zielt. Zudem wird hier nach Gründen für die unterschiedlichen Ausprägungen gesucht. Anschliessend sollen *Prognosen* hergeleitet werden. Auf *fünfter und letzter Stufe* schliesslich erwartet der Autor, dass *Gestaltungsvorschläge unterbreitet* werden. Zudem sollten Theorien idealtypisch *neun Mindestanforderungen* genügen: Unabhängigkeitspostulat, Konsistenzpostulat, Vollständigkeitspostulat, Allgemeingültigkeitspostulat, Präzisions- bzw. Bestimmtheitspostulat, Postulat eines geringen Offenlassens von logischen Spielräumen, Falsifizierbarkeitspostulat, Lakatos-Argument sowie das Postulat der Gesetzesartigkeit.

Abschliessend macht der Autor jedoch darauf aufmerksam, dass es kritisch zu hinterfragen gilt, ob diese Anforderungen an eine Theorie auch für die Theoriebildung über ein soziales System gelten sollen, zu welchem er die Betriebswirtschaft zählt.

2.2 Theorien in der OMU-Lehre

Im zweiten Kapitel stellt der Autor die *Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien (OMU)* vor. In einem ersten Abschnitt werden die **Begriffe** Organisation, Management und Unternehmensführung definiert. Dazu greift der Autor auf verschiedene Expertendefinitionen in unterschiedlichen Sprachen zurück. Zudem werden die **Unterschiede** zwischen der instrumentellen und der institutionellen Betrachtung erläutert. Die dem Buch zugrunde gelegte Betrachtung der OMU geht davon aus, dass die drei Theoriewelten der Organisation, Management und Unternehmensführung sehr ähnlich sind und sich in hohem Masse überschneiden. Deshalb wird auf eine kategorische Trennung der Theorien verzichtet, vielmehr sollen sie integrativ betrachtet werden.

Im folgenden Abschnitt nennt der Autor mögliche **Gründe** für die grosse Anzahl an OMU-Theorien. Erwähnt wird bspw. das Problem der Mehrdeutigkeit und Abstraktheit von Definitionen, so dass es kaum je gelingen wird, DIE perfekte Theorie herzuleiten. Trotz der damit verbundenen Probleme ermutigt der Autor dazu, die Theorienvielfalt als Chance zu sehen. Im dritten Abschnitt gibt der Autor sodann auch sechs Gründe an, weshalb eine sorgfältige Auseinandersetzung mit den OMU-Theorien so wichtig ist.

Der letzte Abschnitt befasst sich nochmals mit dem Problem der **Theorienvielfalt**. Dabei macht der Autor auf die Schwierigkeit aufmerksam, dass die Theorien kaum zu ordnen sind, obwohl er dies als Aufgabe der Wissenschaft ansieht. Versucht wurde dies dennoch bereits von verschiedenen Autoren anhand von Formal- oder Inhaltskriterien, wobei die letzte Ordnungsform die überlegene sei. Da aber keine einheitlichen Kriterien zum Einreihen der Theorien existieren und sich die Theorien oft ähnlich sind, entschied sich der Autor, die Theorien im Folgenden nach dem **Kriterium** der zeitlichen Entstehung bzw. Popularität vorzustellen. Deshalb soll in diesem Buch die **Zeitachse** als Kriterium der Klassifizierung dienen, wobei der Autor eine inhaltliche Klassifizierung im letzten (5.) Kapitel in Aussicht stellt.

2.3 Fundamente der OMU-Theorie

Im dritten Kapitel sollen nun die sehr unterschiedlichen OMU-Theorien vorgestellt werden. Dabei will der Autor zwischen den klassischen und neuen OMU-Theorien unterscheiden, macht zugleich aber darauf aufmerksam, dass klassisch keineswegs mit alt und überholt gleich zu setzen sei!

Der erste Abschnitt befasst sich mit den **Administrationstheorien**, allen voran mit Max Webers *Bürokratiemodell*. Nebst der Entstehung und Bedeutung des Modells, werden die Begriffe Herrschaft und Bürokratie erklärt. Anschliessend wird das Modell mit seinen drei reinen Herrschaftsformen (charismatische, traditionelle und legale

Herrschaft) und das Prinzip der Bürokratie erklärt. Abschliessend folgt eine kritische Würdigung von Webers Modell.

Als nächste Administrationstheorie wird das *Scientific Management* von **Frederick Taylor** vorgestellt. Dabei stehen zuerst die Bedeutung des Modells sowie die Unterschiede zu Weber im Vordergrund. Dem schliesst sich ein Überblick über Taylors Person, Werdegang und seine Rahmenbedingungen an. Als übergeordnete Ziele und Leitgedanken der Theorie nennt der Autor die Systemintegration, Transparenz, Experimente, Pragmatismus, Universalismus sowie Extremausprägungen der Gestaltungsprinzipien. Anschliessend beleuchtet der Autor die Einzelbausteine des Taylor-schen Konzeptes: Die sieben Bausteine, die drei verschiedenen Meister im Arbeitsbüro, die fünf verschiedenen Meister in der Werkstatt, die unterschiedlichen Anreizsysteme, Löhne, Standardisierungen sowie weiteren personalpolitischen Einflussfaktoren und Entscheidungen. Laut dem Autor ging Taylor bei den Arbeitern von einem negativen Menschenbild, bei den Führungskräften hingegen von einem unklaren Menschenbild aus. Auch hier folgen wieder eine kritische Würdigung des Konzeptes sowie ein Ausblick auf die nachhaltige Relevanz des Modells.

Als drittes Modell wird der Ansatz von **Henri Fayol** vorgestellt. Auch hier wird nebst Fayols Werdegang auf den kontextuellen Rahmen und die Grundfragen des Modells eingegangen. Aufgeführt wird u. a. das *Faylosche Gesetz*, welches mit drei originalgetreuen Abbildungen unterstrichen wird. Weiter erklärt der Verfasser die normativen Aussagenelemente der Administrationstheorie: Beginnend bei den fünf Teilfunktionen des Managements, über Rüstvorgänge, Mitarbeitermotivation, Führungsgrundsätze, Kontrollen etc. Schliesslich werden die 14 universellen Prinzipien vorgestellt, die Fayol im Hinblick auf die Ausgestaltung der fünf Teilfunktionen formulierte. Dem Autor zufolge ging Fayol dabei von einem positiven Menschenbild aus. Abschliessend werden Weiterentwicklungen des Konzepts dargestellt sowie eine kritische Würdigung vorgenommen. Im letzten Abschnitt des Kapitels 3.1 zeigt der Autor eine Gegenüberstellung der soeben vorgestellten klassischen drei Konzepten.

Kapitel 3.2 befasst sich mit der **präskriptiven Entscheidungstheorie**. Neben einer Definition folgt eine historische Betrachtung. Die Merkmale der Theorie werden ausgeführt und an einem Beispiel verdeutlicht. Als Varianten der präskriptiven Entscheidungstheorie werden die *Team- und Spieltheorie* genannt. Abschliessend folgt eine Gesamtbeurteilung.

Im nächsten Abschnitt setzte sich der Autor mit der **Systemtheorie** auseinander. Auch hier folgt zuerst eine Begriffsdefinition in Form von fünf Kernmerkmalen. Daran knüpft sich eine historische Betrachtung des systemtheoretischen Denkens an. Im dritten Abschnitt des Kapitels 3.3 werden die organisations-, management- und unternehmensführungsrelevanten Grundaussagen der Systemtheorie herausgestrichen. Dazu konnte der Autor *zehn Grundaussagen* identifizieren, welche die Systemoffenheit, Systemkomplexität, Ganzheitlichkeit, systemspezifische Kontingenz, Systembildung, symbolischen Strukturen und Sinn, der Wandel im Zeitablauf, die Entropie, Praxisnähe und Interdisziplinarität betreffen. Zudem werden im Kapitel 3.3.4 (betriebswirtschaftliche) Varianten der Systemtheorie vorgestellt. Genannt werden bspw. Chester Barnards *Funktion von Führungskräften* und Hans Ulrichs *Unternehmen als produktives soziales System*. Schliesslich beschreibt der Autor die Systemtheorie in unterschiedlichen Kulturkreisen und Disziplinen und vollzieht eine Abgrenzung gegenüber den Urvätern Weber, Taylor und Fayol. Abschliessend folgt eine kritische Würdigung der Systemtheorie.

In Kapitel 3.4 wird die **Situations- und Interaktionstheorie** vorgestellt. Der Einstieg findet mit Hilfe eines Beispiels statt, anschliessend geht der Autor auf die Herkunft und den raschen Bedeutungsgewinn der Situationstheorie ein. Darauf aufbauend werden die Erklärungsanliegen, Grundkonzeption und zentralen Forschungsfragen der Theorie vorgestellt. Herausgestrichen wird dabei u. a. die vielfache empirische Fundierung der Situationstheorie. Von dieser Theorie existieren unterschiedliche Varianten, sechs davon werden vorgestellt. Diese unterscheiden sich bezüglich Kontextbezug, Kausalität, Zeitbezug (Zeitpunkt oder Zeitraum), Finalität, Sempelgrösse und handlungsorientiertem bzw. analytischem Bezug. Schliesslich wird die Situati-

onstheorie mit anderen Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien verglichen und es folgt eine sehr ausführliche kritische Würdigung der Situationstheorie. Die *Interaktionstheorie* wird relativ kurz behandelt, da der Autor darin einen Spezialfall der Situationstheorie sieht.

Im nachfolgenden Unterkapitel wird die **verhaltenswissenschaftliche Theorie** näher betrachtet. Dem Autor zufolge geht es in dieser Theorie insbesondere darum, das Verhalten von Menschen in Organisationen bzw. Unternehmen zu beachten. Zuerst wird deshalb der Begriff des Verhaltens erklärt und abgegrenzt und die historische Entwicklung aufgezeigt. Obwohl der verhaltenswissenschaftlichen Theorie unterschiedliche Schriften zuzurechnenden sind, lässt sie sich anhand von fünf Merkmalen (Verhalten, Verhalten von und in Organisationen, realanalytischer Untersuchungsansatz, Motivation und Kognition sowie informale Erscheinungen) charakterisieren. Schliesslich werden drei Varianten der verhaltenswissenschaftlichen Theorie ausführlicher diskutiert: die *motivationstheoretische*, die *entscheidungsorientierte* sowie die *soziologisch* ausgerichtete *Variante*. Abschliessend folgt ein Vergleich der verhaltenswissenschaftlichen Theorie mit anderen Theoriesystemen. Wobei für den Autor die Unterschiede zu den zuvor behandelten Theorien klar zu umreissen sind, da es sich um deutliche Kontraste handelt. Daran schliesst sich eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung der Theorie an.

Im Kapitel 3.6 des Buches, setzt sich Wolf mit der **Macht- und Ressourcenabhängigkeitstheorie** auseinander. Hier erfährt der Leser bspw., dass machttheoretische Betrachtungen in der betriebswirtschaftlichen OMU lange Zeit ein Schattendasein führten, obwohl das Phänomen „Macht“ im Kontext von Unternehmen allgegenwärtig sei! Anschliessend wird der Begriff der Macht definiert und abgegrenzt. Insbesondere die sieben Aspekte des Machtbegriffs werden aufgezeigt: Allgegenwärtigkeit, Personengebundenheit, relationales Moment, struktureller Aspekt, relative Stabilität, Nutzenasymmetrie und Wertneutralität. Die Frage der Machtgrundlage, in der Literatur oft Machtbasis genannt, wird im darauffolgenden Abschnitt mit Hilfe des Rasters von French und Raven (1959) diskutiert. Die Verhaltensebene im Interaktionsprozess

wird unter dem Abschnitt „Machtstrategien und Machttaktiken“ diskutiert. Hier erkennt Wolf sieben Hauptgruppen von Taktiken, die in Anlehnung an Neuberg (1959) vorgestellt werden. Zudem erwähnt werden 11 weitere Machttaktiken, die der Autor an einem Praxisbeispiel verdeutlicht. Im darauf folgenden Abschnitt wird betrachtet, wie Betroffene auf Machtausübungen reagieren. Als Gesamtergebnis weist Wolf schliesslich darauf hin, dass weiche Machtbasen und –Taktiken den Harten zu bevorzugen seien.

Die **Ressourcenabhängigkeitstheorie** wird im gleichen Unterkapitel prägnant anhand von acht Kernaussagen charakterisiert: Unsicherheit und Überleben, Ressourcenbeschaffung, Abhängigkeit von Organisationen, Strategien zur Abhängigkeitsdämpfung, Kooperation mit Konkurrenten und Kooperation auf Finanzmärkten, subjektive Kalküle, Anwendbarkeit auf interne Einheiten sowie Einflussmärkte. Zum Abschluss des Kapitels vergleicht der Autor die Machttheorie mit den anderen bisher betrachteten OMU-Theorien und fasst insbesondere nochmals die deutlichen Parallelen zusammen. Schliesslich folgt eine kritische Würdigung der Machttheorie.

2.4 Aktuelle Entwicklungslinien der OMU-Theorien

Die Anzahl von Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien haben über die Jahre rasch zugenommen. Diese Vielfalt ist einerseits als intellektuelle Bereicherung zu betrachten, andererseits ist der Grad an inhaltlichen Überschneidungen oftmals hoch. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Theorien nicht nur inhaltlich erläutert, sondern es wird auch auf thematische Überlappungen hingewiesen.

Im Kapitel 4.1 wird der **Informationsverarbeitungsansatz** erläutert. Das übergeordnete Ziel dieser Theorie ist es, den Mangel der Situationstheorie, nämlich dass keine materiell-inhaltlichen Aussagen über die Art der im Feld bestehenden Wirkungszusammenhänge geliefert werden, zu beheben. Der Informationsverarbeitungsansatz wird in der OMU-Lehre bereits seit mehreren Jahrzehnten diskutiert. Der Begriff „Informationsverarbeitung“ stammt ursprünglich aus der Kommunikationswissenschaft.

Im alltäglichen Leben wird „Information“ mit „Mitteilung“ bzw. „Botschaft“ gleichgesetzt. Im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich spielt die Nützlichkeit eine wichtige Rolle, da die Hervorhebung von Informationen aus der Flut aller Mitteilungen zentral ist. Es ist eine Tatsache, dass ein permanenter Informationsüberfluss eine grosse Schwierigkeit der heutigen Unternehmensführung darstellt. Dafür sind die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien verantwortlich. In diesem Umfeld kommt erfolgreichen Informationsfilterungsstrategien eine wesentliche Rolle zu. Dieser Theorieansatz beinhaltet eine Verknüpfung der Informationsverarbeitung mit der Thematik der organisatorischen Gestaltung. So werden Einflussfaktoren des Informationsbedarfs erläutert sowie unterschiedliche Organisationsformen betrachtet. Auf die informationelle Reichhaltigkeit von Face-to-Face-Meetings wird eingegangen. Abschliessend erfolgt eine Beurteilung des Informationsverarbeitungsansatzes. Ein zentraler Nutzen besteht z. B. darin, dass ein besseres Verständnis von organisationalen und führungsbezogenen Wirkungsstrukturen ermöglicht wird.

Das nächste Kapitel ist der **Neuen Institutionenökonomischen Theorie** gewidmet. Diese Theorie hat in der Betriebswirtschaftslehre seit den siebziger Jahren den grössten Aufschwung erfahren. Die Neue Institutionenökonomische Theorie geht auf die amerikanischen Volkswirte Commons und Coase zurück. In den siebziger Jahren fand diese Theorie zunehmend auch in der Betriebswirtschaftslehre Beachtung. Konkret behandelt die Neue Institutionenökonomische Theorie zwei Forschungsfragen. Zum einen, welche Institutionen bei welchen Arten von ökonomischen Aktivitäten die relativ geringsten Koordinationskosten aufweisen. Zum anderen soll geklärt werden, wie sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen auswirken. Es werden verschiedene Varianten der Neuen Institutionenökonomischen Theorie unterschieden. Bei der Verfügungsrechtetheorie geht es um Rechte, die aus dem Eigentum an Gütern bzw. Ressourcen entspringen. Eine zentrale Aussage der Verfügungsrechtetheoretiker ist z. B., dass bei einem Handel von Ressourcen bzw. Gütern nicht nur diese selbst, sondern darüber hinaus die damit verbundenen Rechte übertragen werden. Eine andere Variante ist die Transaktionskostentheorie, welche innerhalb der Neuen Institutionenökonomischen Theorie die grösste Bedeutung hat.

Als Transaktion werden Transfers bzw. Übertragungen von Gütern, Dienstleistungen oder Informationen zwischen wirtschaftlichen Einheiten verstanden. Transaktionskosten treten auf, weil die Wirtschaftsakteure opportunistisch handeln und eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Akteure vorhanden ist. Ein Anwendungsbereich dieser Theorie ist beim Outsourcing zu sehen. Unternehmensbereiche sollten demnach nur ausgelagert werden, wenn dadurch niedrigere Transaktionskosten anfallen. Eine weitere Variante ist die Agenturkostentheorie, welche Beauftragungsverhältnisse untersucht. Es geht dabei um Probleme bzw. Gestaltungsfragen, welche in Vertragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) entstehen.

Im Kapitel 4.3 werden **Evolutionstheorien** betrachtet. Im Mittelpunkt der Evolutionstheorie steht die Annahme, dass Entscheidungsfindungen in Unternehmen stets durch ein gewisses Mass an Experimentieren zustande kommen. Deshalb kann bei führungs- und organisationsbezogenen Entscheiden Fehlverhalten entstehen. Der Begriff Evolution lässt sich mit dem deutschen Wort „Entwicklung“ übersetzen. Das evolutionstheoretische Gedankengut ist in den Wirtschaftswissenschaften in verschiedenen Bereichen angewandt worden. So in der Populationsökologie, wo Ansätze zur Erklärung der Evolution von Organisationspopulationen erarbeitet wurden. Weiter wird der Evolutionsansatz auf innerorganisationalen Entscheidungsprozesse angewendet, wo die Evolution auf der Ebene von Wahrnehmungsprozessen der Organisationsmitglieder thematisiert wird. Zudem ist die Ökonomik ein Anwendungsgebiet, in welchem es um die Erklärung von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsprozessen geht. Eine Stärke der Evolutionstheorie ist der Realitätsbezug. Sie nimmt an, dass es Managern kaum möglich ist, Unternehmen und ihre Kulturen grundlegend zu verändern. Eine Schwäche der Evolutionstheorie ist jedoch, dass dem Zufall eine sehr grosse Bedeutung beigemessen wird und Denkmodelle eines geplanten Wandels zu kategorisch abgelehnt werden.

Im Kapitel 4.4 wird die **Selbstorganisationstheorie** thematisiert. Diese Theorie gehörte in den letzten eineinhalb Jahrzehnten zu den populärsten OMU-Theorien über-

haupt. Die aufgrund der gestiegenen Umweltdynamik auftretenden Umwälzungsprozesse haben betriebswirtschaftliche Fachleute dazu veranlasst, neue Modelle und Ansätze zu entwickeln, welche diese Veränderungsprozesse beschreiben und erklären. Seit den siebziger Jahren wird das Gedankengut der sozialwissenschaftlichen Selbstorganisationstheorie in der Betriebswirtschaftslehre zur Erklärung von Handlungen ökonomischer Institutionen herangezogen. Die Selbstorganisationstheorie korrespondiert mit zahlreichen neueren Entwicklungen, wie z. B. der Dezentralisation von Entscheidungskompetenz oder der Prozessorientierung. Eine Schwäche der Selbstorganisationstheorie ist, dass sie keine exakten Aussagen enthält, wann selbstorganisierende Lösungen zu ergreifen sind.

Im Kapitel 4.5 wird der **Gestaltansatz** ausführlich behandelt. Der Grundgedanke des Gestaltansatzes besteht darin, dass Organisationen als komplexe Ganzheiten bzw. Entitäten verstanden werden. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht demnach die Denkhaltung, dass die Ganzheitlichkeit bestimmte Eigenschaften besitzt, welche nicht aus der Summe der Eigenschaften ihrer Elemente abgeleitet werden können. Organisationen streben nach innerer und äusserer Ausgewogenheit. In der komplexen Stimmigkeit der internen Charakteristika liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Organisationen. Die komplexe Gestalttheorie lässt sich in vier Einzelbausteine zerlegen, welche im Buch einzeln behandelt werden. Das sind das Fit-Konzept, das Äquifinalitäts-Denken, die Idee der konfigurativen Sparsamkeit sowie die Annahme einer quantensprungartigen Weiterentwicklung von Organisationen. Ein Konzept sei beispielhaft erläutert. Das Äquifinalitäts-Denken vermittelt, dass ein Endzustand von verschiedenen Ausgangspunkten erreicht werden kann. Als Beispiel für die Äquifinalität in der Praxis kann Air Berlin und Ryanair herangezogen werden. Beide Airlines sind sehr ähnlich am Markt positioniert und erzielen einen ähnlichen Umsatz. Der Endzustand ist demnach der gleiche, der Weg dorthin ist aber grundlegend verschieden. Eine Stärke des Gestaltansatzes ist, dass die Bruchstückhaftigkeit des Wissens überwunden werden kann. Eine Schwäche ist die in diesem Bereich vorherrschende Befundarmut.

Das Kapitel 4.6 ist dem **Interpretationsansatz** gewidmet. Der Grundgedanke des Interpretationsansatzes besteht darin, dass die den Entscheidungsträger umgebenden internen und externen Kontexte nicht objektiv vorgegeben sind, sondern im Rahmen von Deutungsprozessen sozial konstruiert werden. Das interpretative Denken entwickelte sich in einer vierstufigen Sequenz zu dem weiter, was es heute ist. An der Entwicklung massgeblich beteiligt waren Kant, Hume und Weber. Heute stehen die menschlichen Interpretationsprozesse im Mittelpunkt der Theorie. Das Verständnis der Interpretationstheoretiker über das Wesen von Organisationen bezieht sich insbesondere auf die Personengebundenheit und die soziale Konstruiertheit von Deutungen. Der Interpretationsansatz soll dazu beitragen, die vorhandene Unzufriedenheit mit dem Wissensbestand im OMU-Bereich zu verringern.

Das Kapitel 4.7 behandelt den **Institutionalistischen Ansatz**. Dieser Ansatz stammt aus der amerikanischen Organisationssoziologie. Der Kerngedanke dieses Ansatzes besteht darin, dass Organisationen ihre Verhaltensweisen entsprechend den Erwartungen und Anforderungen ihrer sozialen Umwelt gestalten, um sich auf diese Weise Legitimität zu verschaffen. Das Verhalten der Unternehmen ist demnach durch das Streben nach Rechtmässigkeit geprägt. Beim institutionalistischen Ansatz handelt es sich nicht um eine grundlegend neue Theorie, sondern er beinhaltet zahlreiche Aussagenelemente anderer OMU-Theorien. Deutliche Bezüge bestehen z. B. zum Bürokratiemodell, zur Systemtheorie, zur Evolutionstheorie, zur Selbstorganisationstheorie sowie zum Gestaltansatz. Der Institutionalistische Ansatz ist in der Wissenschaft äusserst umstritten.

Im Kapitel 4.8 wird der **Ressourcenbasierte Ansatz** thematisiert. Dieser Ansatz ist sehr neuartig. Die Theorie stammt aus der Idee, Ressourcen sorgfältig zu pflegen. Der konzeptionelle Grundgedanke des ressourcenbasierten Ansatzes bezieht sich auf unternehmensinterne Faktoren als primäre Verursachungsgrössen von Wettbewerbsvorteilen und nachhaltigen Unternehmensrenten. Organisation, Management und Unternehmensführung hat demnach die zentrale Aufgabe, hochspezifische Ressourcen-Fits aufzuspüren. Es geht also nicht primär darum, sich an dominante Bran-

chenverhältnisse anzupassen, sondern den Fokus auf die eigenen Ressourcen zu legen. Dieser neue Ansatz hat intensive Diskussionen entfacht, was für die Weiterentwicklung der OMU-Theorien nur förderlich sein kann.

2.5 Konzepte zur inhaltlichen Systematisierung von OMU-Theorien

Nachdem die Theorien ausführlich erläutert wurden, geht es nun darum, eine Systematisierung vorzunehmen. So lassen sich die verschiedenen Ansätze z. B. nach Theorierichtungen systematisieren. Es werden die vier Richtungen „Funktionalistisch“, „Interpretativ“, „Radikal-Strukturalistisch“ und „Radikal-Humanistisch“ unterschieden.

Sämtliche in diesem Buch vorgestellten Theorien und Ansätze werden vom Autor des Werkes anhand von acht Kriterien **beurteilt** und in Tabellenform dargestellt:

- Vermutetes Ausmass der Rationalität der Akteure
- Objektivismus vs. Subjektivismus
- Ausmass der im Theorieentwurf vorgesehenen Regelhaftigkeit und Präzision
- Ausmass der Universalität (Einheitlichkeit) des Verhaltens der Akteure (einheitlich vs. situativ)
- Ausmass der Einbeziehung des Kontexts in den Theorieentwurf
- Systeminterne vs. systemexterne Orientierung (Organisationsorientierung vs. Umweltorientierung)
- Ausmass der Vermutung raum-zeit-invarianter Zusammenhänge zwischen Variablen
- Normativer Anspruch der Theorie

Das abschliessende Urteil nach der Analyse der OMU-Theorien fällt eher ernüchternd aus: „Der Theoriebestand ist im Verlaufe der Jahrzehnte also wesentlich breiter, nicht unbedingt jedoch in gleichem Masse erklärungsmächtiger geworden.“

3. Fazit

Dieses umfassende wissenschaftlich orientierte Werk stellt die relevanten Theorien und Ansätze im Bereich Organisation, Management und Unternehmensführung vor und reflektiert sie kritisch. Es ist ein ideales Nachschlagewerk. Insbesondere der Vergleich der unterschiedlichen OMU-Theorien wird in diesem Buch in übersichtlicher Art und Weise vollzogen.

Auffällig ist die gute Gliederung des Buches. Das fängt beim Inhaltsverzeichnis an, welches zuerst die Grobstruktur vermittelt, um anschliessend die detaillierte Gliederung der einzelnen Kapitel aufzuzeigen. Zudem wird dem Leser die Orientierung durch eine übersichtliche Nummerierung in der Kopfzeile erleichtert. Stichworte am Rande jedes Abschnittes verdeutlichen zudem, welche Inhalte darin behandelt werden.

Dem Autor ist es gelungen, die zahlreichen OMU-Theorien in übersichtlicher Art und Weise darzustellen und zu bewerten. Der Vergleich der theoretischen Ansätze ist sehr anspruchsvoll, weshalb das Buch eher für Wissenschaftler zu empfehlen ist.