

Bernhard Miebach

Organisations- theorie

Problemstellung – Modelle –
Entwicklung

LEHRBUCH

SOZIOLOGISCHE THEORIE



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bernhard Miebach

Organisationstheorie

Soziologische Theorie

Hrsg. von
Thomas Kron

Editorial Board:

Matthias Junge
Andrea Maurer
Uwe Schimank
Johannes Weyer

Theorien sind, in der Metapher des „soziologischen Werkzeugkastens“ formuliert, Werkzeuge zur Problemlösung. Die Reihe „Soziologische Theorie“ soll die Frage beantworten: Mit welchen soziologischen Werkzeugen kann man welche Probleme lösen und – noch wichtiger! – welche Probleme kann man nicht lösen?

Ziel dieser Reihe ist die Einrichtung eines handhabbaren, „gut sortierten Werkzeugkastens“ für die soziologische Theorie.

Zielpublikum der Reihe sind Studienanfänger (besonders auch der neuen Bachelor-Studiengänge) sowie an der soziologischen Theorie Interessierte.

Bernhard Miebach

Organisations- theorie

Problemstellung – Modelle –
Entwicklung



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Juni 2007

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frank Engelhardt

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-14986-8

Inhalt

1	Problemstellung der Organisationstheorie	11
2	Organisationstheoretische Modelle	17
2.1	Individuum und Organisation	17
2.1.1	Modelle der Integration von Individuen in Organisationen	17
2.1.1.1	Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern	17
2.1.1.2	Integration und Führung	27
2.1.1.3	Individuum und Organisation aus Sicht der Systemtheorie	33
2.1.2	Beispiel: Fluktuationsmodell	40
2.1.3	Agenturtheorie (Principal Agent Theory)	47
2.2	Organisationskultur	50
2.2.1	Modelle der Unternehmens- und Organisationskultur	50
2.2.1.1	Klassische Ansätze.....	50
2.2.1.2	Organisationskommunikation	53
2.2.1.3	Kontingenzkultur	62
2.2.2	Beispiel: Strategieprozess	66
2.2.3	Ökonomischer Erfolg der Unternehmenskultur	70
2.3	Macht	73
2.3.1	Modelle der Macht.....	73
2.3.1.1	Intstitutionelle Macht	73
2.3.1.2	Handlungsmacht	77
2.3.1.3	Systemische Macht	79
2.3.2	Beispiel: Projektmanagement	82
2.3.3	Macht und Individuum.....	88
2.4	Strukturen und Prozesse.....	93
2.4.1	Gestaltung von Strukturen und Prozessen in Organisationen	93
2.4.1.1	Kontingenztheorie und Entscheidungsprozesse	93
2.4.1.2	Sensemaking in Organisationen.....	105
2.4.1.3	Systemtheoretisches Strukturmodell der Organisation	110
2.4.2	Beispiel: Business Unit	118
2.4.3	Gestaltung der Prozessorganisation	122
2.5	Institutionelle Einbettung	128
2.5.1	Institutionalismus	128

2.5.1.1	Neo-Institutionalismus	128
2.5.1.2	Rational-Choice-Institutionalismus.....	138
2.5.1.3	Institutionelle Einbettung in der Systemtheorie	141
2.5.2	Beispiel: Führungs- und Steuerungsstruktur.....	145
2.5.3	Das Institutionenmodell von Anthony Giddens	149
2.6	Organisationaler Wandel	153
2.6.1	Theorien organisatorischer Veränderung	153
2.6.1.1	Organisationales Lernen	153
2.6.1.2	Rational Choice Modelle des organisatorischen Wandels	177
2.6.1.3	Systemtheoretisches Veränderungsmodell.....	181
2.6.2	Beispiel: Restrukturierung von Geschäftsprozessen	184
2.6.3	Population Ecology Theorie.....	189
3	Entwicklung der Organisationstheorie	195
	Literaturverzeichnis	201
	Sachregister	209
	Personenregister	220

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Modell der begrenzten Rationalität	14
<i>Abbildung 2:</i>	HRM-Modell.....	20
<i>Abbildung 3:</i>	Traditioneller und zukünftiger Wandlungsprozess.....	21
<i>Abbildung 4:</i>	Einflussfaktoren für den Wunsch des Job-Wechsels.....	24
<i>Abbildung 5:</i>	Dimensionen der Qualität der Arbeit	26
<i>Abbildung 6:</i>	Bedingtheit des Führungserfolgs durch Person und Situation	28
<i>Abbildung 7:</i>	Merkmale der Führungspersönlichkeit.....	28
<i>Abbildung 8:</i>	Verhaltensgitter des Vorgesetztenverhaltens	29
<i>Abbildung 9:</i>	Weg-Ziel-Modell von House	30
<i>Abbildung 10:</i>	Symbolisches Management.....	32
<i>Abbildung 11:</i>	Systemklassifikation	34
<i>Abbildung 12:</i>	Rolle und Person	36
<i>Abbildung 13:</i>	Fluktuationsmodell.....	41
<i>Abbildung 14:</i>	Beispielfrage zur Motivation bei der Arbeit.....	43
<i>Abbildung 15:</i>	Erfolgspotenziale von Auswahlverfahren	46
<i>Abbildung 16:</i>	Organisationsform der Agenturtheorie.....	49
<i>Abbildung 17:</i>	Ebenen der Organisationskultur	51
<i>Abbildung 18:</i>	Technisches Kommunikationsmodell nach Shannon	55
<i>Abbildung 19:</i>	Dimensionen der Kommunikation nach Luhmann.....	56
<i>Abbildung 20:</i>	Typen von Kommunikationsprozessen	58
<i>Abbildung 21:</i>	Organisationskultur als Kontingenzkultur.....	62
<i>Abbildung 22:</i>	Leitlinien von IBM.....	66
<i>Abbildung 23:</i>	Strategiefindungsprozess.....	68
<i>Abbildung 24:</i>	Konkretisierung der strategischen Ziele auf Mitarbeiterebene	69
<i>Abbildung 25:</i>	Vorgehensweise Strategieworkshop.....	69
<i>Abbildung 26:</i>	Zielgrößen definieren (Beispiel BKK).....	70
<i>Abbildung 27:</i>	Macht in Organisationen	80
<i>Abbildung 28:</i>	Projektphasen für technische Entwicklungsprojekte.....	84
<i>Abbildung 29:</i>	Geld und Macht als generalisierte Austauschmedien.....	89
<i>Abbildung 30:</i>	Das Forschungsprogramm des Situativen Ansatzes nach Kieser.....	94
<i>Abbildung 31:</i>	Grundmodell der Kontingenztheorie nach Thompson	95

<i>Abbildung 32:</i>	Strukturelle Kontingenztheorie	100
<i>Abbildung 33:</i>	Theorie des vom Erfolg getriebenen Wandels	100
<i>Abbildung 34:</i>	Sensemaking-Modell von Karl Weick	109
<i>Abbildung 35:</i>	Formen der Unsicherheitsabsorption.....	112
<i>Abbildung 36:</i>	Systemtheoretisches Organisationsmodell	114
<i>Abbildung 37:</i>	Kriterien für Business Units.....	120
<i>Abbildung 38:</i>	Gestaltungsprozess der Business Unit Organisation	122
<i>Abbildung 39:</i>	Beispiel einer Prozessgrafik (Workflow).....	123
<i>Abbildung 40:</i>	Typen von Unternehmensprozessen.....	125
<i>Abbildung 41:</i>	Das Modell einer Wertkette von Porter.....	126
<i>Abbildung 42:</i>	Organisationserfolg und Überleben.....	132
<i>Abbildung 43:</i>	Zusammenfassung der Isomorphismusthese	134
<i>Abbildung 44:</i>	Anwendungsfelder des institutionellen Isomorphismus	137
<i>Abbildung 45:</i>	Formale und informelle constraints.....	139
<i>Abbildung 46:</i>	Das Parsonssche Organisationsmodell	142
<i>Abbildung 47:</i>	Mechanismen der Systemverknüpfung	144
<i>Abbildung 48:</i>	Strukturmodell der lebensfähigen Unternehmung.....	146
<i>Abbildung 49:</i>	Strukturmomente.....	150
<i>Abbildung 50:</i>	Strukturmodell	150
<i>Abbildung 51:</i>	Dualität der Struktur.....	151
<i>Abbildung 52:</i>	Institutionenmodell	152
<i>Abbildung 53:</i>	Individuelles Lernen.....	154
<i>Abbildung 54:</i>	Organisationales Lernen nach Hedberg	156
<i>Abbildung 55:</i>	Lernen in Organisationen	157
<i>Abbildung 56:</i>	Handlungstheorie	159
<i>Abbildung 57:</i>	Typen des organisationalen Lernens	160
<i>Abbildung 58:</i>	Beispiel für Deutero-Lernen nach Bateson	162
<i>Abbildung 59:</i>	Modell I handlungsleitender Theorien	164
<i>Abbildung 60:</i>	Modell II handlungsleitender Theorien.....	165
<i>Abbildung 61:</i>	Merkmale von Modell I und II.....	166
<i>Abbildung 62:</i>	Beispiel der Zwei-Spalten Dokumentation	167
<i>Abbildung 63:</i>	Prinzip des Hebels.....	168
<i>Abbildung 64:</i>	Wechselbeziehung von Mythen, Strategien und Realität	170
<i>Abbildung 65:</i>	Kulturelle Veränderungsmechanismen	171
<i>Abbildung 66:</i>	Organisationaler Wandel durch Reframing.....	174
<i>Abbildung 67:</i>	Modell des Wandels nach North	178
<i>Abbildung 68:</i>	Wandel des kollektiven Handelns	180
<i>Abbildung 69:</i>	Evolutionsmodell	181
<i>Abbildung 70:</i>	Systemische Veränderungsmechanismen.....	183
<i>Abbildung 71:</i>	Ziele der Geschäftsprozessoptimierung	185

<i>Abbildung 72:</i>	Vorgehensmodell der Prozessoptimierung.....	186
<i>Abbildung 73:</i>	SOLL-Prozess Bewerberauswahl.....	188
<i>Abbildung 74:</i>	Kritische Pfade im Reifeprozess einer Unternehmung.....	193
<i>Abbildung 75:</i>	Entwicklung der Organisationstheorie	195

1 Problemstellung der Organisationstheorie

Die Problemstellung der *Organisationstheorie* ist die Organisation als Gegenstand der Beschreibung,

- a. Warum ist die theoretische Beschäftigung mit Organisation wichtig?
- b. Was ist eine Organisation?

Zur ersten Frage geben James G. March und Herbert A. Simon in ihrem Klassiker der Organisationstheorie "Organizations" die lakonische Antwort, dass "Organisationen so wichtig sind, weil Menschen so viel Zeit in ihnen verbringen" (1993: 21; Übersetzung vom Verf.). Die neuere Organisationssoziologie erweitert die Fragestellung zu dem Begriff *Organisationsgesellschaft* (Jäger/Schimank 2005). Mit diesem Begriff ist nicht nur die Zeit gemeint, die Menschen in Organisationen verbringen, sondern vor allem die zentrale Bedeutung von Organisationen für die Gesellschaft¹. Das bedeutet konkret, dass "die Organisationen die Gesellschaft einverleibt haben" (Jäger/Schimank 2005: 20), also dass die Individuen die Gesellschaft vorwiegend in Organisationen erleben und nur innerhalb von Organisationen in der Gesellschaft agieren können.

Die zweite Frage nach der Definition von Organisationen ist ungleich schwerer zu beantworten, obwohl z.B. in dem Lehrbuch von Kieser und Walgenbach (2003) zur Organisation eine klare Definition zu finden ist:

Wenn wir im Folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir damit soziale Gebilde, die

- dauerhaft ein Ziel verfolgen und
- eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden soll. (Kieser/Walgenbach 2003: 6)

Schauen wir noch einmal in das klassische Buch zur Organisationstheorie von March und Simon hinein, so finden wir folgende Definition von Organisation:

¹ Interessant ist angesichts dieser Karriere der Organisationen innerhalb der Gesellschaft, dass es Organisationen "in einem größeren Umfang erst seit ca. 200 Jahren" gibt (Kieser/Walgenbach 2003: 4).

Organisationen sind Systeme koordinierter Handlungen zwischen Individuen und Gruppen, die sich in Präferenzen, Information, Interessen und Wissen unterscheiden. Organisationstheorien beschreiben die schwierige Umwandlung von Konflikt in Kooperation, die Mobilisierung von Ressourcen und die Koordination der Anstrengung zur Sicherstellung des gemeinsamen Überlebens einer Organisation und ihrer Mitglieder. (March/Simon 1993: 2; Übersetzung vom Verf.)

Während die erste Definition den Fokus auf die Organisation als soziale Einheit legt, bezieht sich die zweite Definition auf das soziale Handeln von Individuen als Mitglieder der Organisation. Ist dieser Unterschied bedeutsam? Handelt es sich hier nur um unterschiedliche Sichten² auf denselben Gegenstand?

Richtig ist, dass das Objekt in beiden Definitionen identisch ist: Es handelt sich um eine Organisation. Allerdings ergeben sich durch den Blickwinkel der Definition unterschiedliche Schwerpunkte in der Beschreibung. Gemäß der Definition von Kieser und Walgenbach würden wir davon ausgehen, dass die Ziele der Organisation unabhängig von einzelnen Mitgliedern für die gesamte Organisation festliegen und vielleicht in Dokumenten nachzulesen sind. Für öffentliche Organisationen, wie z.B. Schulen, werden wir die Ziele in den Präambeln von Erlassen finden, und in Unternehmen gibt es häufig Imagebroschüren oder Internetauftritte mit den Leitzielen. Die formale Struktur ist in vielen Organisationen dem Organigramm zu entnehmen, wo Stellen mit ihren Aufgaben und der Beziehung der Unter- und Überordnung dokumentiert sind. Ergänzt werden Organigramme durch Organisationshandbücher, in denen die Aufgaben der Stelleninhaber genauer beschrieben und die Prozesse in Diagrammen abgebildet werden. Wie im Fall der Ziele werden auch hier die Strukturen unabhängig von den einzelnen Mitgliedern der Organisation beschrieben.

March und Simon würden die koordinierten Handlungen der Organisationsmitglieder beobachten und darauf Wert legen, die Unterschiede in den Präferenzen, Informationen, Interessen und im Wissen der unterschiedlichen Mitglieder und Mitgliedergruppen zu beschreiben. Bei der Analyse der Koordination der Handlungen, der Umwandlung von Konflikten zu Kooperation oder der Mobilisierung von Ressourcen stoßen wir mit March und Simon dann auf Organisationsziele, an denen sich die Mitglieder orientieren, auf Regeln, die die Mitglieder beachten müssen, und auf Routinen, die das Handeln in Organisationen in bestimmte Bahnen lenken. Beide Definitionen verwenden den Strukturbegriff, und auch Kieser und Walgenbach weisen den Strukturen die Funktion der Ausrichtung des konkreten Handelns der Organisationsmitglieder zu. Trotz dieser Übereinstimmung in den beiden Definitionen lenken March und Simon die Aufmerksamkeit auf die *Dynamik* des Organisationshandelns, die sich vor allem aus den

² In der modernen Computersprache würde man von "Views" sprechen.

unterschiedlichen Interessen der Mitglieder ergibt. Die Definition von Kieser und Walgenbach konzentriert sich auf den *statischen Aspekt* der vorgegebenen Ziele und Strukturen. Zusätzlich unterscheiden sich die beiden Definitionen in der Ebene der Analyse. Grundsätzlich unterscheidet die Organisationstheorie hier in die Ebenen des *Individuums*, der *Organisation* und der *Gesellschaft*. March und Simon gehen von der Ebene der Individuen aus und gelangen im Verlauf der Analyse zu den Strukturen der Organisation, während Kieser und Walgenbach von den Strukturen aus starten und von dort auf das individuelle Handeln blicken.

Um die dynamische Definition der Organisation noch besser zu verstehen, ist es notwendig, den Begriff der *Unsicherheit (uncertainty)* einzuführen, der zum Kernbegriff der Organisationstheorien seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts geworden ist. Für Unternehmen ist nach Cyert und March Unsicherheit ein Merkmal von Entscheidungsprozessen:

Im Fall von Unternehmen existieren Unsicherheiten in Bezug auf das Marktverhalten, die Lieferungen von Lieferanten, der Haltungen der Kapitalgeber, das Verhalten der Wettbewerber, die zukünftigen Aktionen der Regierungsstellen usw. Daraus folgt, dass sich der größte Teil der modernen Entscheidungstheorie mit dem Problem der Entscheidungsfindung unter der Bedingung von Risiko und Unsicherheit beschäftigt hat. (Cyert/March 1963: 118-119; Übersetzung vom Verf.)

Der Grund für die zentrale Bedeutung des Unsicherheitsbegriffs in der Organisationstheorie liegt darin, dass der Glaube an die Rationalität des organisatorischen Handelns bereits in der Mitte des letzten Jahrhunderts von dem Ökonomen Herbert Simon mit dem Begriff der *begrenzten Rationalität (bounded rationality)* erschüttert wurde. Grundsätzlich bedeutet rationales Handeln die optimale Zielerreichung durch den Einsatz geeigneter Mittel. In der ökonomischen *Wert-Erwartungstheorie* (Esser 1999: 251-259; Hill 2002: 47) ist eine Entscheidung rational, wenn die Konsequenzen der möglichen Handlungsalternativen nach ihrer Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und nach den subjektiven Präferenzen des Akteurs bewertet werden. Die Alternative mit der höchsten Werterwartung wird ausgewählt als Entscheidung. Dieses Verfahren setzt voraus, dass die Alternativen überhaupt bekannt sind, dass deren Eintrittswahrscheinlichkeit realistisch eingeschätzt werden kann und dass den Akteuren klar ist, welche Konsequenz ihnen den größten Nutzen verspricht. Da diese Voraussetzungen im wirklichen Organisationsleben in der Regel nicht erfüllt sind, schlagen March und Simon vor, anstelle von optimalen Entscheidungen *zufrieden stellende (satisfactory)* Alternativen zu akzeptieren (1993: 161). Das Modell der *begrenzten Rationalität (bounded rationality)* wird in Abbildung 1 schematisch zusammengefasst (Simon 1997: 291; Übersetzung vom Verf.).

Abbildung 1: Modell der begrenzten Rationalität

Ökonomische Rational-Choice Theorie	Theorie begrenzter Rationalität
<i>Wahlhandlungen/Entscheidungen werden getroffen unter folgenden Prämissen</i>	<i>Alternative Prämissen</i>
(1) zwischen einer fixierten Menge von Alternativen	(1) Prozess der Generierung von Alternativen
(2) mit (subjektiv) bekannter Wahrscheinlichkeit der Folgen	(2) Einführung von Schätzprozeduren für die Wahrscheinlichkeit der Folgen und von Strategien des Umgangs mit der Unsicherheit, die Wahrscheinlichkeiten nicht zu kennen
(3) so dass der erwartete Wert der Nutzenfunktion maximiert wird	(3) Postulierung von befriedigenden Strategien (anstelle der Nutzenmaximierung)

Für praktisch orientierte Organisationstheoretiker wie March und Simon wäre es unbefriedigend, die begrenzte Rationalität nur zu erkennen und in Begriffe zu fassen. Entscheidend sind für beide Autoren die Konsequenzen im Handeln für die Organisationsmitglieder. Hier führen sie den Begriff der *Unsicherheitsabsorption (uncertainty absorption)* ein:

Unsicherheitsabsorption findet statt, wenn Schlussfolgerungen aus einer Menge von Anzeichen (evidences) gezogen werden und diese Schlussfolgerungen, anstelle der Anzeichen, dann kommuniziert werden. (March/Simon 1993: 186; Klammereinschub und Übersetzung vom Verf.)

Als Beispiel nennen die beiden Organisationsforscher die schrittweise Transformation von Daten aus Fragebögen in statistische Auswertungen, so dass die ursprünglichen Daten nicht mehr präsent sind. Die Unsicherheit und Vieldeutigkeit der Originalantworten der Befragten werden durch die Auswertungen absorbiert, ohne allerdings aus der Welt zu verschwinden. Die Unsicherheit wird lediglich im weiteren Kommunikationsprozess der Datenauswertung und -interpretation ausgeblendet.

Die dargestellten Definitionen beschreiben den Gegenstand der Organisationstheorie als koordinierte Handlungen von Organisationsmitgliedern unter der Bedingung der Unsicherheit trotz vorgegebener Ziele und Strukturen durch die Organisation. Eine zentrale Problemstellung für die Modelle des organisationalen Handelns bildet das Spannungsverhältnis zwischen individuellen Interessen und Motiven der Organisationsmitglieder und den Strukturen und Prozessen auf

der Organisationsebene. Hier können die individuell verfolgten Ziele mit den Zielen der Organisation in Konflikt geraten. Umgekehrt stellt die Integration der Organisationsmitglieder in die Organisation eine Herausforderung für die organisationstheoretischen Modelle dar. Die durch Unsicherheit erzeugte Dynamik des organisationalen Handelns kann durch Machtstrukturen in Organisationen oder durch die Trägheit der Organisationskultur beschränkt sein, so dass ein notwendiger organisationaler Wandel erschwert wird. Hier stellt sich für die Organisationstheorie die Frage, wie organisationaler Wandel trotz eingebauter Trägheit funktioniert und ob er geplant ablaufen kann.

Eine Besonderheit der Organisationstheorie ist, dass es keiner umfassenden Theorie bislang gelungen ist, diese Fragen vollständig zu beantworten und zusätzlich zu den sich aus der Organisationspraxis aufdrängenden Problemstellungen, z.B. die Frage nach der richtigen Organisationsstruktur bei gegebenen Umweltanforderungen, Lösungsmodelle anzubieten. *Die Organisationstheorie* gibt es leider nicht! Bei der Vielzahl von Ansätzen handelt es sich "im eigentlichen Sinne nicht um wissenschaftliche Theorien, sondern um Sammlungen von Erfahrungswissen, welches in einen ideologischen Rahmen eingebettet ist" (Kieser/Walgenbach 2003: 32). Soweit die schlechte Nachricht. Es gibt aber auch die gute Nachricht, dass die etablierten Organisationstheorien durchaus präzise Modelle und plausible Erklärungen für bestimmte Problemkonstellationen leisten. Auf dieser Basis sind sie in der Lage, auch Prognosen aufzustellen: Sie können vorhersagen, dass unter definierten Bedingungen bestimmte Handlungsfolgen in Organisationen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten werden. Diese Prognosen sind durch die enge Eingrenzung der Startbedingungen eingeschränkt und decken nur einen Teil der Organisationsrealität ab.

In diesem Lehrbuch der Organisationstheorie werden die wichtigsten organisationstheoretischen Modelle in Verbindung mit konkreten Problemstellungen der Organisationspraxis dargestellt und aufgezeigt, wie sich die theoretischen Modelle anwenden lassen. Kapitel 2.1 legt den Fokus auf die Organisationsmitglieder mit den Themen der Motivation und Integration. Im Kapitel 2.2 wird die Organisationskultur behandelt, die einerseits in den Orientierungen der Organisationsmitglieder verankert ist, andererseits aber auch einen Bestandteil der Gesamtorganisation bildet. Es ist kein Zufall, dass gerade die Organisationskultur eine Domäne der Organisationssoziologie ist, während das Thema von Kapitel 2.1 stärker von Psychologie und Sozialpsychologie beeinflusst worden ist. Auch das Thema der Macht als Gegenstand des Kapitels 2.3 verschränkt die individuelle und organisationale Ebene, indem sich die betroffenen Individuen den Machtstrukturen nur mit hohen Folgekosten entziehen können. In Kapitel 2.4 wird der Blickwinkel auf die Organisation als soziales Gebilde gelenkt, indem Strukturen und Prozesse im Hinblick auf den Erfolg der Organisation in der