



## **II. Sozialwissenschaftliche Paradigmen**



## Überblick

---

- 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwissenschaftl. Erklärungsmodell)**
- 2. Der interpretative Ansatz**
- 3. Die kritische Theorie**
- 4. Die postmoderne Philosophie**
- 5. Der Rational Choice Ansatz**
- 6. Der evolutionäre Ansatz**



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

Charakteristika des Subjekt-Objekt-Modells (Gioia/Pitre 1990, p. 591)

- Forschungsziele
  - » „to search for regularities and test in order to predict and control“
- Zentrale Begriffe
  - » „Relationships, Causation, Generalization“
- Fortschritte in der Theoriebildung
  - » „refinement through causal analysis“



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Subjekt-Objekt-Modell: Vorgehensweise bei der Theoriebildung

(Gioia/Pitre 1990, p. 593)

- Opening Work
  - » Selecting a Topic: What are the issues? What are the research questions?
  - » Reviewing literature: What do we know?
  - » Finding a gap: What is missing?
  - » Putting the framework together: What are the relevant theories and variables?
  - » Formulating Hypothesis
  - » Designing research: What are data? Where to find data? How to measure data?
- Data collection
  - » Probing representative samples of subjects according to the hypotheses formulated
- Analysis
  - » Testing hypotheses: Evaluate the significance of the data according to initial problems and hypotheses
- Theory building
  - » Writing up results: show how the theory is refined, supported, or disconfirmed
  - » Show what it tells the scientific community and the practitioners

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

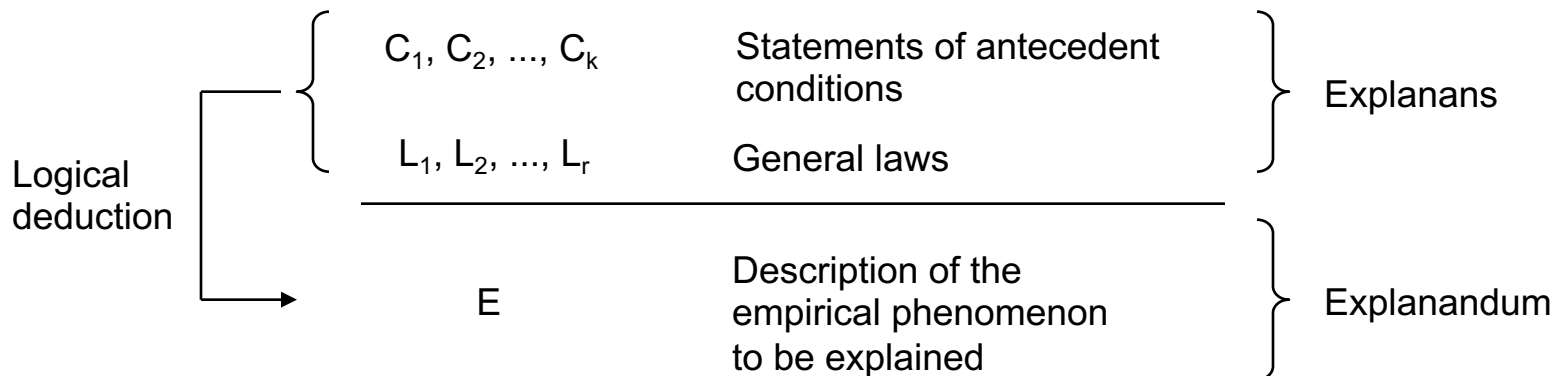
## Deduktiv-nomologisches Erklärungsmodell

(Hempel/Oppenheim 1948, Salmon 1998)

- Erklärungs begriff

- » „Why does the phenomenon occur?“

- » „according to what general laws, and by virtue of what antecedent conditions does the phenomenon occur?“





# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Adäquatheitsbedingungen (Hempel/Oppenheim 1948)

- Logische Bedingungen der Adäquatheit
  - » Das Explanandum muss als logische Konsequenz aus dem Explanans folgen
  - » Das Explanans muss mindestens ein generelles Gesetz enthalten und dieses muss bei der logischen Ableitung auch tatsächlich angewendet werden
  - » Das Explanans muss empirischen Gehalt haben (empirisch überprüfbar sein)
- Empirische Bedingungen der Adäquatheit
  - » Die Sätze, die das Explanans konstituieren, müssen wahr sein

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Varianten des Hempelschen Erklärungsmodells

(Salmon 1998, p. 248)

<p>Explananda</p> <p>Laws</p>	<p>Particular Facts</p>	<p>General Regularities</p>
<p>Universal Laws</p>	<p>D-N Deductive Nomological</p>	<p>D-N Deductive Nomological</p>
<p>Statistical Laws</p>	<p>I-S Inductive Statistical</p>	<p>D-S Deductive Statistical</p>



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Kritischer Rationalismus (Popper, Albert)

- Anfangsproblem
  - » Deduktion als Begründungsmethode, Ablehnung der Induktion
  - » Münchhausen-Trilemma (Albert 1980)
    - Zirkuläre Begründung
    - Infiniter Regress
    - Willkürlicher Abbruch
- Falsifikationsmodell
  - » Kritische Prüfung von Hypothesen, Ablehnung der Verifikation
  - » Bewährtheit vs. Falsifikation
- Wahrheitsbegriff
  - » Korrespondenztheorie vs. Kohärenztheorie
  - » Popper: Logik der Forschung
  - » Protokollsatz-/Basissatzproblem





# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Anwendung des Subjekt-Objekt-Modells in der Managementtheorie

- Kontingenztheorie der Organisation (z.B. Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch)
  - » Erklärung der Struktur (und Effizienz) von Organisationen (Explanandum) durch kausale Gesetze über den Zusammenhang zwischen Kontingenzfaktor (Situationsbedingungen: Umwelt, Technologie, Grösse etc.) und Organisationsstruktur (Explanans) („organizational fit“).
- Kontingenztheorie der Strategie („Strategie follows structure“)
  - » Erklärung der Performance (Explanandum) durch kausale Gesetze über den Zusammenhang zwischen Kontingenzfaktor (Situationsbedingungen: z.B. Industriestruktur, Wettbewerbskräfte etc.) und Strategie (Explanans) („strategic fit“)
- Kontingenztheorie der Führung (Fiedler)
  - » Erklärung des Führungserfolges (Explanandum) durch kausale Gesetze über den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten (aufgaben- vs. personenorientiert) und situativen Randbedingungen (Machtgrundlagen, Aufgabenstruktur, Führer-Geführten-Beziehung) (Explanans)



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

Anwendungsfall: Die Kontingenztheorie der Organisation  
(vgl. Kieser 1999)

## Beispiel I: Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur (Burns/Stalker 1961)

<b>Expla- nans</b>	<b>Gesetz</b>	Je dynamischer die Umwelt, desto organischer sind (effiziente) Organisationen	Je statischer die Umwelt, desto mechanistischer sind (effiziente) Organisationen
	<b>Situative Rand- bedingung</b>	(eff.) Organisation x verfügt über eine dynamische Umwelt	(eff.) Organisation y verfügt über eine statische Umwelt
<b>Explanandum</b>		Organisationsstruktur von x ist organisch	Organisationsstruktur von y ist mechanisch





## Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme nach Burns/Stalker (Teil 1)

	mechanistic systems	organic systems
<u>1. Organisation</u>		
Struktur	funktionsorientiert	aufgabenorientiert
Spezialisierung	stark	schwach
Arbeitsteilung	starr	flexibel
Hierarchie	spitz, rigide	flach, lose
Kontrollspanne	klein	groß
Führungsebenen	viele	wenige
Vorschriften	stark formalisiert	schwach formalisiert
Autorität	zentralisiert	dezentralisiert
- Position	hoch	niedrig
- Wissen	niedrig	hoch
Befehlswege	klar, vertikal	unklar, lateral
Entscheidungs- findung	meist an der Spitze	überall
Koordination	auf oberen Ebenen	auf niederen Ebenen
Interaktion zw. Abt.	gering	stark
Informelle Beziehungen	vernachlässigt	wichtig



## Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme nach Burns/Stalker (Teil 2)

	mechanistic systems	organic systems
<u>2. Führung</u>		
Stil	autoritär	partizipativ
zwischenmenschl. Beziehungen	befehlend	kooperativ
Formalisierung	stark	schwach
Besprechung	formell	informell
Motivation	Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung physiologischer Bedürfnisse
Verhalten d. Untergeb.	Konformität	Initiative, Kreativität
Anweisungen	detailliert vorgeschrieben	allgemein, empfehend
Macht	Entscheidung u. Instruktion an der Spitze	Rat und Information überall



## Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme nach Burns/Stalker (Teil 3)

	mechanistic systems	organic systems
<u>3. Planung und Kontrolle</u>		
Verantwortung f. Ziele	an der Spitze	überall
Zielfindung	Befehl von oben	Teamarbeit
Zielbeschreibung	stark	schwach
Schwergewicht	Quantität, Risiko	Qualität, Gelegenheit
Planung	durch Stäbe	alle sind beteiligt
Plandetaillierungen	viele	wenige
Art der Kontrolle	formal, schriftlich, häufig	informal, persönlich, selten
Ort der Kontrolle	Spitze, Vorgesetzte	alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle
Kommunikation	vertikal	lateral

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

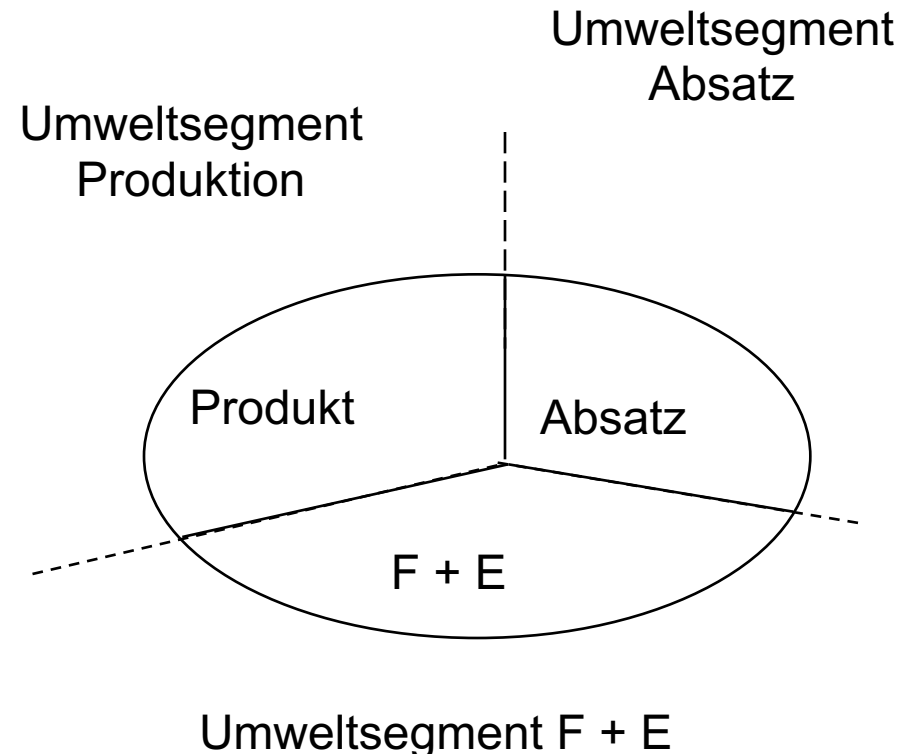
Umweltbegriffe bei Burns/Stalker und Lawrence/Lorsch

Burns/Stalker

Unternehmen  
als Gesamtheit  
mechanistisch  
oder organisch

Umwelt als Gesamtheit  
stabil oder dynamisch

Lawrence/Lorsch





# Das Differenzierungs- und Integrationsmodell von Lawrence/Lorsch (1967)

## I. Umwelt-Differenzierung

Umwelt wird beschrieben als "Struktur der zu erfüllenden Aufgabe"

- a) nach dem **Inhalt**: Produktion/Absatz/Forschung und Entwicklung
- b) nach dem **Grad der zu berücksichtigenden Unsicherheit** im Hinblick auf
  - Bestimmtheit der Informationen
  - Gewissheit über aufgabenrelevante, kausale Beziehungen
  - Zeitspanne der Rückmeldung über Aufgabenerfolg

## II. System-Differenzierung

Die Unsicherheit der Umwelt schlägt sich in vier Differenzierungsdimensionen der Organisation nieder:

- Formalisierungsgrad der Struktur
- Interpersonelle Orientierung
- Zeitliche Orientierung
- Zielorientierung

Differenzierungsregel (Haupthypothese 1):

*Je heterogener die Umwelt, desto differenzierter muss die Organisation sein.*

## III. System-Integration

Die Differenzierung der Organisation bringt die Notwendigkeit von (kompensierenden) Integrationsbemühungen mit sich.

## IV. Kongruenz-Effizienz-Hypothese (Haupthypothese 2)

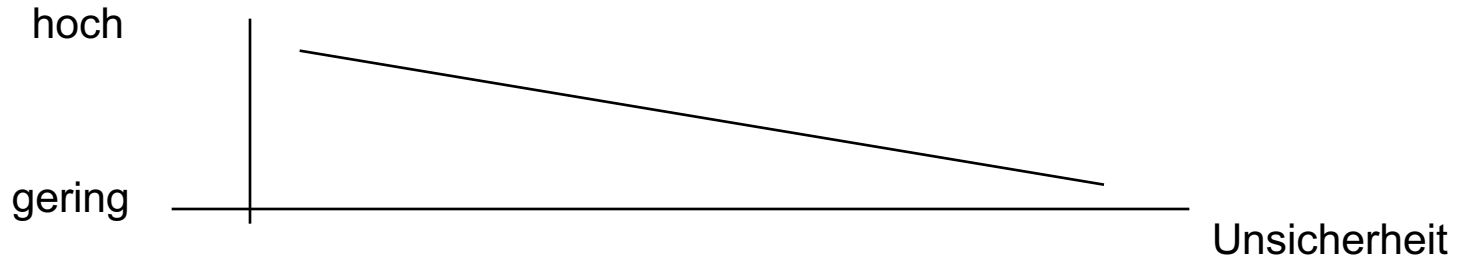
*Wenn die **Differenzierung** zwischen den Subsystemen einer Organisation den Erfordernissen der Umweltsektoren entspricht und zwischen den Subsystemen ein hoher Integrationsgrad herrscht, dann wird die Organisation eine hohe **Effizienz** erzielen.*



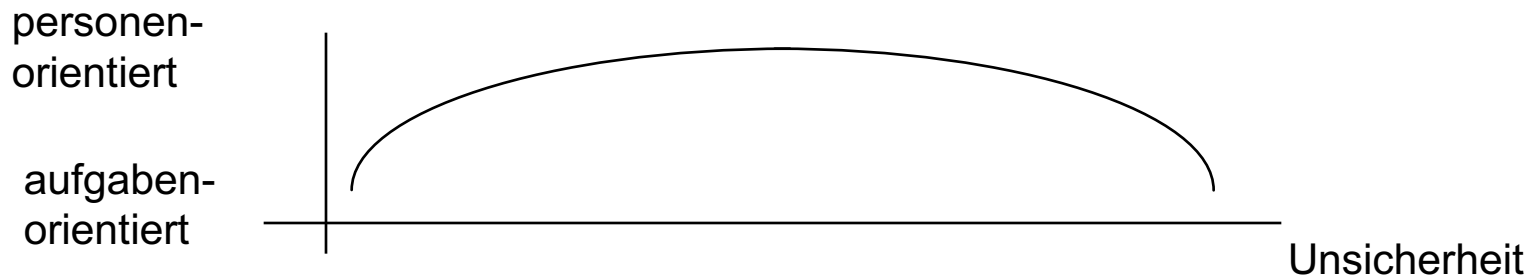


# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

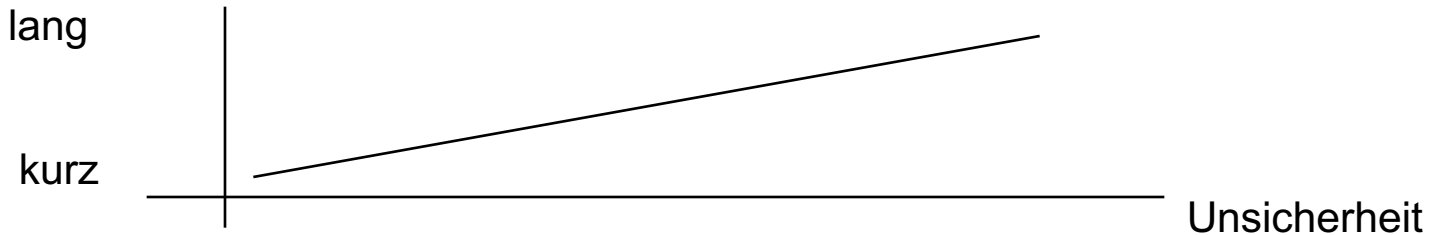
## Formalisierungsgrad



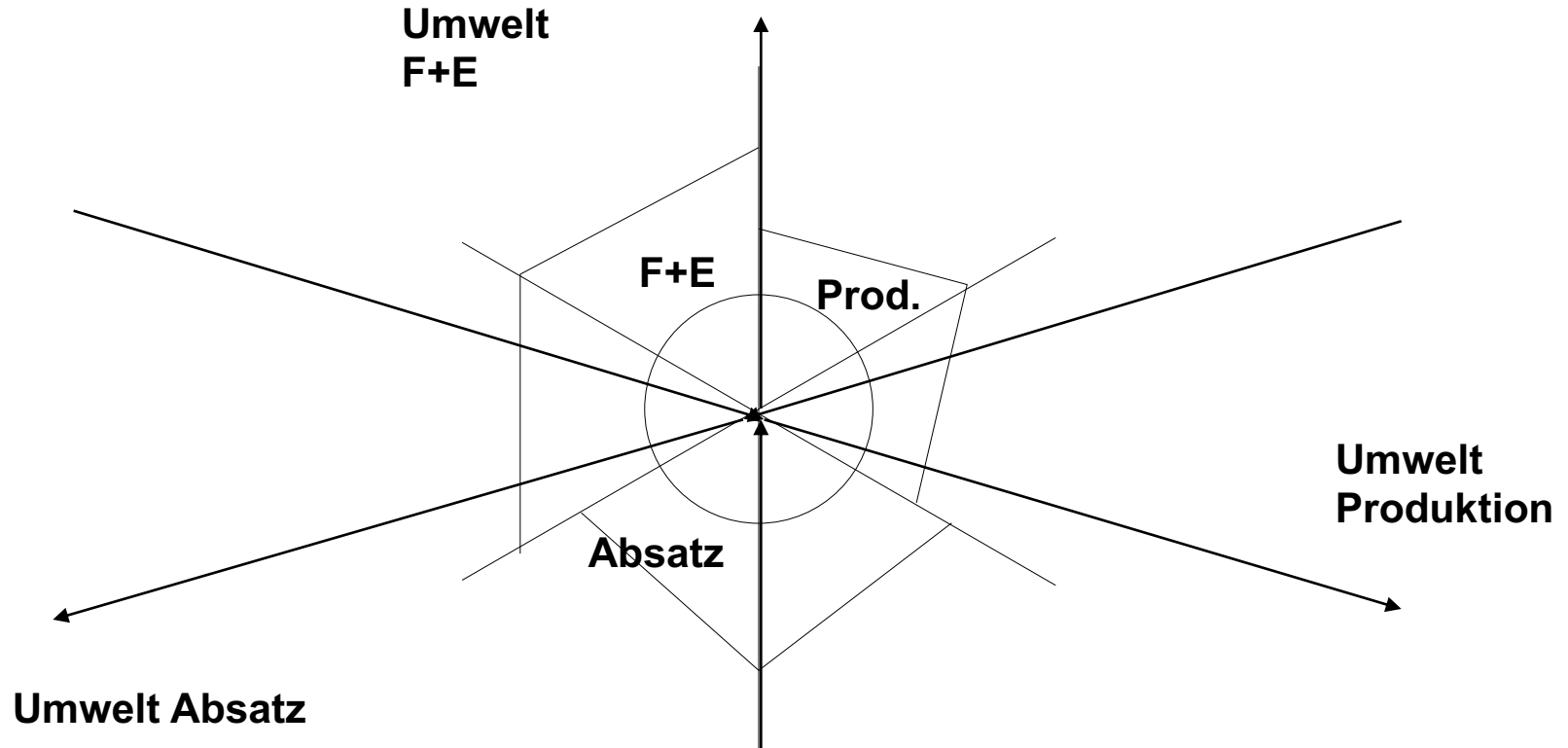
## Führungsstil



## Zeithorizont



## Differenzierung und Integration im Modell von Lawrence/Lorsch



Konvergenz-Effizienz-Hypothese  
Fit zwischen Differenzierung und Integration



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

Anwendungsfall: Die Kontingenztheorie der Organisation

(vgl. Kieser 1999)

## Beispiel II: Der Einfluss von Umwelt auf Organisationsstruktur und Koordinationsinstrumente (Lawrence/Lorsch 1969)

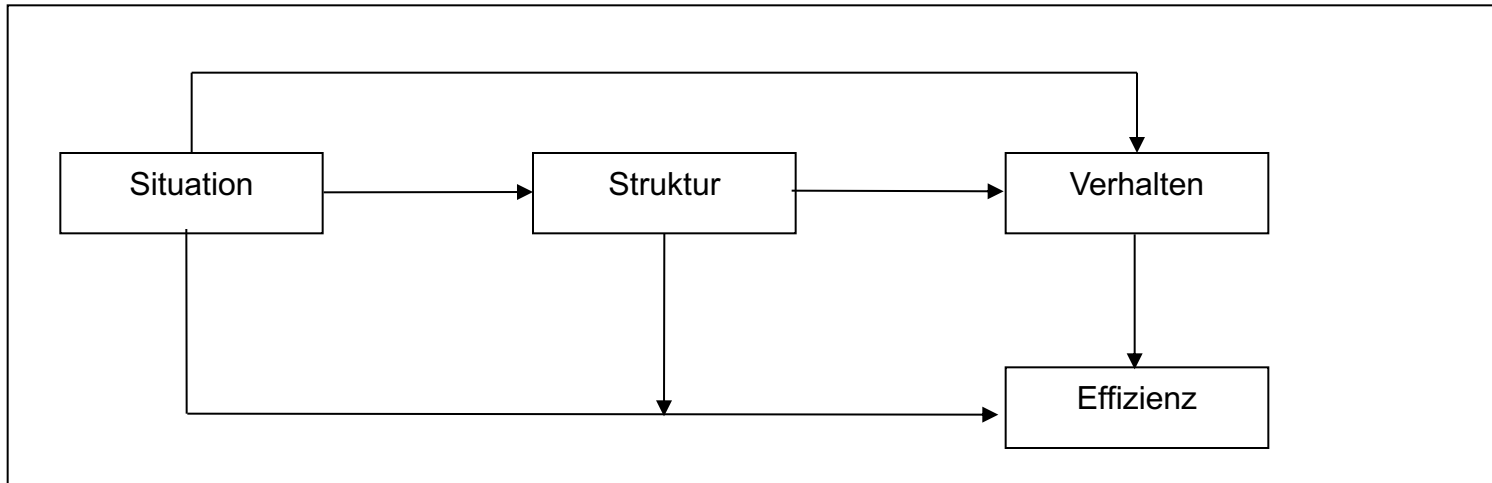
<b>Ex- planans</b>	<b>Gesetz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Je komplexer und dynamischer die spezifische Umwelt eines Subsystems (z.B. Abteilung) einer Organisation, desto komplexer ist die Subsystemstruktur</li><li>• Je unterschiedlicher die Organisationsstruktur der verschiedenen Subsysteme einer Organisation (z.B. Abteilungen), desto aufwändiger sind die Koordinationsmechanismen</li></ul>
	<b>Situative Rand- bedingung</b>	Das Unternehmen Anonymus operiert mit seinen Abteilungen in unterschiedlich komplexen Umwelten
<b>Explanandum</b>		Das Unternehmen Anonymus setzt in grossem Umfang Koordinationsinstrumente (Stäbe, Profit-Center) ein

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Anwendungsfall: Die Kontingenztheorie der Organisation

(vgl. Kieser 1999)

### Erweitertes Grundmodell der Kontingenztheorie (aus Kieser/Kubicek 1992: 57)



### Annahmen

- Es gibt keine universell effizienten Organisationsstrukturen
- Effizienzunterschiede lassen sich mit Unterschieden in der Organisationsstruktur erklären
- Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an die jeweilige Situation (z.B. Umwelt) anpassen („organizational fit“)

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)





# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Anwendungsfall: Kontingenzansatz der Führung

- löst Führungsstilforschung ab; dominantes Paradigma bis in die 80er Jahre
- Grundannahme: Der Erfolg des Führungsverhaltens hängt von situationalen Faktoren ab („Günstigkeit der Situation“)
- Ansätze
  - » Moderator-Ansatz
    - Kontingenzmodell von Fiedler (wird im Folgenden diskutiert)
    - Situationale Führungstheorie von Hersey/Blanchard
  - » Situationsanalytischer Ansatz von Vroom/Yetton
  - » Instrumentalistischer Ansatz/Weg-Ziel-Theorie von House



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Der Moderator-Ansatz

- Situation als exogene Grösse, die moderierend zwischen Führungsstil und Führungserfolg tritt
- „Wenn A (Führungsstil), dann B (Führungserfolg), aber nur wenn C (Führungssituation)“
- oder: bei einem gegebenen Wert der Variablen C (Führungssituation) gibt es einen speziellen kongruenten Wert der Variablen A (Führungsstil), der den höchsten Wert bei der Variable B (Führungserfolg) bewirkt. Abweichungen bei der Kongruenzbeziehung zwischen A und C reduzieren die Erfolgsgröße B.
- Ansätze:
  - » Fiedlersches Kontingenzmodell
  - » Situationale Führungstheorie von Hersey/Blanchard



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Das Kontingenzmodell von Fiedler

- Annahme: Das Zusammenspiel von Führungsstil und „situationaler Günstigkeit“ bestimmt die Effizienz einer Arbeitsgruppe
- Führungsstil
  - » eindimensional: aufgabenbezogen vs. personenbezogen
  - » Operationalisierung durch LPC-Score (Least Preferred Coworker), Führungskraft soll die Person anhand von 16 bipolaren Adjektivpaaren beurteilen, mit der sie am schlechtesten zusammenarbeitet;
  - » hoher LPC: personenorientiert, niedriger LPC: aufgabenorientiert.
- Situation
  - » Positionsmacht (Gewicht: 1): Befugnisse und Sanktionspotentiale
  - » Aufgabenstruktur (Gewicht: 2): Strukturierungsgrad der Aufgabe
  - » Führer-Geführten-Beziehung (Gewicht: 4)
- Führungserfolg
  - » ausschliessliche Betrachtung der Produktivität (Output)
  - » Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Absentismus nur als Nebenprodukte





# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

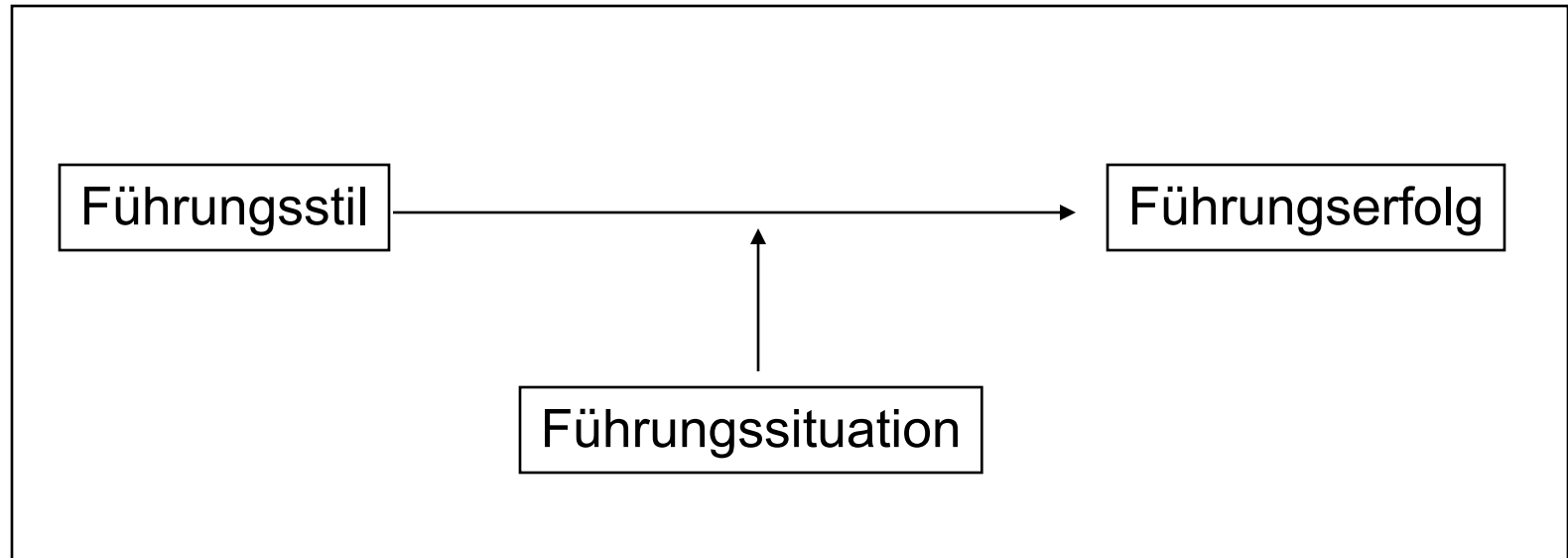
---

## Situationale Günstigkeit bei Fiedler

- Situation: Ausmass, in dem die situativen Gegebenheiten die Einflussnahme des Führers auf das Gruppenverhalten begünstigen
  - » Positionsmacht (Gewicht: 1)
    - Befugnisse und Sanktionspotentiale
    - je höher Positionsmacht, desto günstiger für den Führer
  - » Aufgabenstruktur (Gewicht: 2)
    - Strukturierungsgrad der Aufgabe, Nachprüfbarkeit der Entscheidung, Klarheit der Aufgabenstellung, Vielfalt der Lösungswege, Zahl der Lösungen
    - je höher Strukturierungsgrad, desto günstiger für den Führer
  - » Führer-Geführten-Beziehung (Gewicht: 4)
    - affektive Beziehung zwischen Führer und Gruppe, Vertrauen und Anerkennung
    - je besser F-G-Beziehung, desto günstiger für den Führer


# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Das Kausalmodell des Moderator-Ansatzes



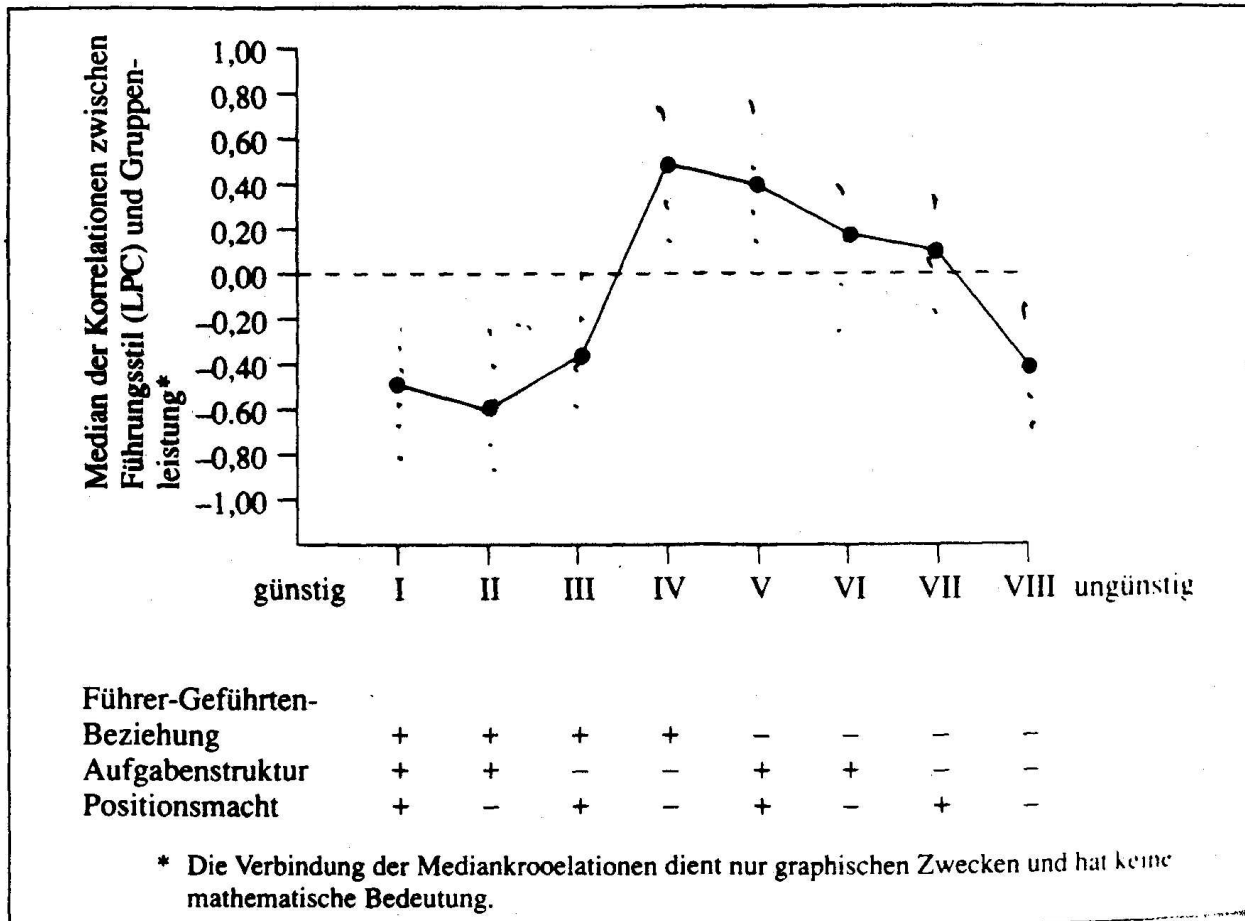
# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Bestimmung der situationalen Günstigkeit nach Fiedler

Situation	F.-G.- Beziehung	Aufgaben struktur	Positions macht	
I	+	+	+	günstige Situation  ungünstige Situation
II	+	+	-	
III	+	-	+	
IV	+	-	-	
V	-	+	+	
VI	-	+	-	
VII	-	-	+	
VIII	-	-	-	

# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

## Das Kontingenzmodell von Fiedler





# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Konsequenzen des Fiedlerschen Kontingenzmodells

- Führungserfolg des Führungsstils ist grundsätzlich situationsbedingt.
- Aufgabenorientierte Führer sind bei sehr günstiger (I, II, III) oder sehr ungünstiger (VII) Situation erfolgreicher
- Personenorientierte Führer sind bei Situationen mittlerer Günstigkeit erfolgreicher (IV, V, VI, VII)
- Führungsstil und Führungssituation müssen zueinander „passen“
- Führungsstil ist Ausdruck der tiefer sitzenden Persönlichkeit des Führers und - wenn überhaupt - nur sehr langfristig veränderbar
- daher: Anpassung der Situation an den gegebenen Führungsstil, um den gewünschten Führungserfolg zu erzielen



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Kritik am Fiedlerschen Kontingenzmodell

- „Theorielosigkeit“ des Ansatzes (blosse Empirie)
- Messprobleme bei den Kernvariablen
- Führung und Situation sind nicht unabhängig
- Wirkungsrichtungen der Situationsvariablen (z.B. Positionsmacht, Strukturierungsgrad)
- Fähigkeiten, Erwartungen und Bedürfnisse der Geführten vernachlässigt
- normativ-ethische Problematik („Verschlechterung“ der Führungssituation)



# 1. Das Subjekt-Objekt-Modell (Naturwiss. Erklärungsmodell)

---

## Kritik des Subjekt-Objekt-Modells

- Methodische Kritik
  - » Reduktion von Handeln auf Verhalten (Reiz-Reaktions-Mechanismus)
  - » Intentionen der Akteure („subjektive Sinngehalte“) bleiben unberücksichtigt
  - » Erfolg von Handlungen kann nicht beurteilt werden (d.h. nur nach den Massstäben des Beobachters)
  - » Konzentration auf beobachtbare Phänomene
- Normative Kritik
  - » Normen und Institutionen werden als Naturphänomene betrachtet
  - » Keine kritische Hinterfragung des Status quo von Institutionen (sozialen Systemen)
  - » Reduzierter Begründungsanspruch (Fallibilismus, Werturteilsfreiheitspostulat)