

Stefan Kühl  
Petra Strodtholz (Hg.)

## Methoden der Organisationsforschung

Ein Handbuch

*Petra Strodtholz und Stefan Kühl*

### Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick

Obwohl die Organisationsforschung weder über eine allgemein akzeptierte Organisationstheorie noch über eine einheitliche methodische Herangehensweise verfügt, sind sich doch die meisten Forscher darin einig, was eine Organisation ist – und was nicht. Genauso wie die meisten Praktiker zu wissen scheinen, ob sie es mit einer Organisation zu tun haben oder nicht, sind sich auch die Organisationsforscher bei allen theoretischen und methodischen Gegensätzen darin einig, ob sie überhaupt mit einer Organisation befasst sind oder nicht.

In modernen Gesellschaften unterscheiden sich Organisationen von Gesprächen in Kneipen und Zusammenkünften in Fahrstühlen, von Familien und Gruppen, von sozialen Bewegungen und von gesellschaftlichen Teilsystemen wie der Wirtschaft oder der Politik durch drei Merkmale: durch Zwecke, durch Hierarchien und durch Mitgliedschaften. Besonders die systemtheoretische Organisationsforschung hat herausgearbeitet, dass in der Strukturierung moderner Gesellschaften die Bedeutung von Zwecken, Hierarchien und Mitgliedschaften abnimmt, dass diese aber als zentrales Strukturierungsmerkmal von Organisationen einen zunehmend prominenten Platz bekommen (vgl. in Anlehnung an Luhmann hierzu besonders Kieserling 1994; vgl. auch Kühl 2000a und Tacke 2001).

Demnach verzichten moderne Gesellschaften im Gegensatz zu den Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters darauf, sich

rowohlts enzyklopädie  
im Rowohlt Taschenbuch Verlag

2002

übergeordneten *Zwecken* wie der Beglückung der Bevölkerung oder der Befolgung göttlicher Gebote zu verschreiben. Ganz anders Organisationen: Egal, ob es sich um eine staatliche Verwaltung, ein Unternehmen in der Internet-Branche, ein Krankenhaus oder eine Gewerkschaft handelt – konkrete Zwecke wie eine mehr oder minder freundliche Befriedigung von Anfragen nach Aufenthaltsgenehmigungen, die Eroberung des Markts mit einem neuen Web-Browser, die kostengünstige und möglichst effektive Behandlung von Patienten oder aber der Abschluss eines Tarifvertrags mit hohen Lohnsteigerungen spielen eine zentrale Rolle in der Ausrichtung von Organisationen (vgl. Luhmann 1973, S. 87 ff.; 1997, S. 826 ff.).

Auch das Management des Eintritts und Austritts – die Bestimmung von *Mitgliedschaften* – handhaben Organisationen anders als moderne Gesellschaften. Ein totaler Ausschluss aus der Gesellschaft findet nur noch in Ausnahmefällen statt. Auf die Aberkennung der Staatsbürgerschaft verzichten die meisten modernen Staaten (ausgenommen vielleicht die Todesstrafe in einigen «zivilisierten Ländern»). Das Management der Mitgliedschaft ist dagegen ein zentrales Merkmal von Organisationen. Über die Mitgliedschaft wird trennscharf festgelegt, wer zu einer Einrichtung gehört und wer nicht. Dadurch werden Grenzen geschaffen, in denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben (Luhmann 1995, S. 16).

Schließlich verlieren auch *Hierarchien* in der Gesellschaft an Bedeutung, während sie für die Strukturierung von Organisationen zentral bleiben. Es gibt in modernen Gesellschaften keine Fürsten, Könige oder Kaiser mehr, die über Befehls- und Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hineinregieren könnten. Eine solche Gesellschaft gälte als diktatorisch, rückständig und unmodern. In der modernen Gesellschaft akzeptiert niemand die Präsidentin als oberste Vorgesetzte einer Befehlshierarchie. Einzige Ausnahme: Mitarbeiter der Präsidialorganisation. Im Gegensatz zu modernen Gesellschaften sind Organisationen zentral über Hierarchien strukturiert. Aller Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsrhetorik zum Trotz können

wir uns komplexere Organisationen ohne Hierarchie nicht vorstellen. Erst die Hierarchie stellt sicher, dass die Anweisungen und Zusagen der Spitze auch umgesetzt werden. Sie gewährleistet somit, dass Verbände, Verwaltungen und Unternehmen überhaupt als berechenbare kollektive Akteure auftreten können (Luhmann 1997, S. 834).

## Von Zwecken und Formalstrukturen zum Prozess des Organisierens

In der frühen Organisationsforschung wurde die Organisation vom Zweck her gedacht. Organisationszwecke wie etwa die Erzielung eines höheren Marktanteils im Hörbuchbereich oder die Verringerung der Mortalitätsrate im Krankenhaus galten als gesetzte Zwecke, an denen sich die jeweilige Organisation zu orientieren hat. Im Verlauf der Zielverfolgung und -realisation bilden Organisationen, so die Grundüberzeugung, formale Strukturen aus, um die Aktivitäten ihrer Mitglieder sowie den Technik- und Materialeinsatz zielgerecht zu steuern. Das Regelwerk, die Hierarchie und die internen Arbeitsabläufe betrachteten die frühen Vertreter des Fachs lediglich als Mittel, mit dem die Organisation ihre Zwecke und Ziele zu erreichen sucht (vgl. Kieser/Segler 1981).

Dieses «Denken» der Organisation von ihren *Zwecken* her prägte maßgeblich auch den Methodeneinsatz der frühen Organisationsforschung. Mit Blick auf die Effektivität und Effizienz einer Organisation interessierte sich die junge Disziplin vor allem für ausgesuchte Zweck-Mittel-Relationen, die sie mit Hilfe standardisierter Fragebögen und statistischer Auswertungsverfahren ausführlich beforstete. Getragen durch den sozialtechnologischen Planungsoptimismus der 1960er und 1970er Jahre bestimmten zunächst breit angelegte, quantitative Vergleichsstudien in Industrie und Verwaltung die Entwicklungsrichtung und die methodischen Standards der Organisationsforschung. Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen in der Regel eine überschaubare Anzahl von dem Weber'schen Bürokratiemodell entlehnten Strukturvariablen

(z. B. Leitungsspanne, Aufgabenspezialisierung und -standardisierung) sowie deren potenzielle Determinanten in der Organisation oder in ihrem Umfeld (vgl. Blau 1955; Hall 1963; Udy 1965; Pugh/Hickson 1976). Heute findet sich in Deutschland mit dem betriebswirtschaftlich beeinflussten «situativen Ansatz» eine Weiterentwicklung der frühen, teilweise als quasi-mechanistisch kritisierten Forschungskonzepte und -methoden (Segler 1981; Kieser/Kubicek 1992; Kieser 1995).

Der erkenntnistheoretischen Tradition des *logischen Positivismus* verpflichtet, gehen die Vertreter der quantitativen Organisationsforschung bis heute ganz selbstverständlich davon aus, dass sie einer objektiven sozialen Realität mit verallgemeinerbaren Gesetzmäßigkeiten gegenüberstehen. Ihr Ziel ist die Entwicklung eines kumulativen Wissensbestandes durch die systematische Überprüfung und mathematische Darstellung bereits vorgefasster Kausalitätsannahmen. Ihr Ehrgeiz liegt darin, mittels hochgradig standardisierter Instrumente und Forschungsstrategien möglichst wertfreie Erkenntnisse über isolierte organisationale Variablen und ihre Determinanten zu gewinnen (Johnson/Duberley 2000, S. 8 f.). Die beschriebenen Kausalzusammenhänge sind zugleich Grundlage für eine planmäßige Umgestaltung der Organisation: Organisationale Beratung und Gestaltung wird als Formulierung und gezielter Transfer von Regeln und Verhaltensrichtlinien – etwa den Arbeitsablauf oder die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen betreffend – verstanden. Der beratende Organisationsforscher nimmt nach diesem Modell mit den oberen Hierarchieebenen Kontakt auf, um sich der offiziellen Zielvorstellungen zu vergewissern, Fragen hinsichtlich des Forschungsdesigns zu klären und Bericht an die Auftraggeber zu erstatten. Unterstellt wird, dass die institutionelle Verwertung der Forschungsergebnisse die Planungssicherheit in der Organisation erhöht, Entscheidungsgrundlagen verbessert und eventuell Trendaussagen ermöglicht (Kubicek 1975, S. 15).

Diese Orientierung am naturwissenschaftlichen Ideal der exakten, *empirisch-quantitativen Wissenschaft* hat sicherlich zur Etablierung und Befestigung des Fachs beigetragen. Die allgemeine

Gültigkeit der korrespondierenden methodischen Verfahren und Standards wurde jedoch schon bald durch die verstärkt aufkommende Kritik am zweckrationalen Organisationsverständnis relativiert. Die moderne Organisationsforschung, die sich Ende der 1970er Jahre in der Tradition von Herbert A. Simon (1976) und James G. March (1990) entwickelte, ließ die Fixierung auf oberste Zwecke oder Meta-Ziele der Organisation hinter sich. Sie setzte zwar weiterhin die Existenz von strategischen Zielen, Hierarchien und formalen Regelwerken voraus, begriff diese jedoch – und hierin liegt ihre argumentative Stärke – nicht länger als bloße Mittel zur Erreichung eines Zwecks auf der Meta-Ebene. Vielmehr traten jetzt Hierarchien und Regeln als gleichgestellte Formen der Strukturierung *neben* der Zwecksetzung in den Vordergrund (vgl. zuspitzend Luhmann 1973).

Dieser Gedanke baute auf empirischen Beobachtungen und Forschungsprojekten ganz unterschiedlicher Art auf. So arbeiteten Vertreter der Human-Relations-Bewegung heraus, dass sich in Organisationen informelle Strukturen ausbilden und die an der offiziellen Zwecksetzung orientierte Formalstruktur überformen können (Roethlisberger/Dickson 1939). Seit Anfang der 1980er Jahre beschäftigt sich die einschlägige Literatur vermehrt mit der so genannten Unternehmens- oder Organisationskultur, die sich jenseits der Formalstruktur etabliert und dabei die an Zweckerreichung orientierten Bestrebungen des Managements zu untergraben droht (vgl. Dierkes/Rosenstiel/Steger 1993). Es wurden Fälle beschrieben, in denen sich Mittel verselbständigten und die Organisation anfang, Zwecke für bereits ausgebildete Mittel zu entwickeln – dies sogar recht erfolgreich (vgl. Merton 1957). Organisationen wurden schließlich als ein Zusammentreffen von Akteuren mit eigener Handlungsrationale beschrieben. Diese Akteure integrieren die offiziellen Zwecksetzungen in ihre Machtspiele, und es entsteht eine Dynamik, die das Konzept der Organisation als eines einheitlichen Zweckverbands sprengt (siehe dazu Crozier/Friedberg 1977; Friedberg 1993).

Allen diesen Konzepten und Forschungsansätzen ist gemein, dass sie die strenge Fokussierung auf zweckorientierte Formaldar-



stellungen der Organisation (wie Organigramme, schriftlich niedergelegte Regeln, formalisierte Befehlswege) überwinden. Die Organisationswissenschaft nimmt neben dem formalisierten und regelhaften Organisationsgeschehen zunehmend auch Strukturen und Erscheinungen in den Blick, die unbeabsichtigt entstehen und dementsprechend schwer zu korrigieren bzw. zielgenau zu gestalten sind (Schreyögg 1992, S. 166; siehe aber auch Luhmann 2000, S. 333 f.).

## Die Verschiebung zur qualitativen Organisationsforschung

Die Verschiebung der Forschungsperspektive auf Organisationen als Sozialsysteme mit prinzipiell nicht-planbaren, dennoch aber spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsformen hat die Bedeutung der quantitativen Methodik einschließlich ihres ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodells relativiert. In bewusster Abgrenzung zum positivistischen Paradigma setzen Organisationswissenschaftler heute vermehrt *qualitative* Methoden ein, um das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen. Ziel der qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls. Immer neue Details der jeweils untersuchten Einrichtung sollen den Blick für das «Unbekannte im scheinbar Bekannten» freigeben, den Forscher mit «widerständigen» und nicht-selektiven Daten konfrontieren und ihm so eine ganzheitliche, gegenstandsnahe Theoriebildung ermöglichen (Hopf 1993, S. 28; Silverman 1997).

Die zunehmende Verbreitung der qualitativen Methodik in der Organisationsforschung stützt sich auf zentrale Argumente der *phänomenologischen Forschungstradition*. Besondere Bedeutung

messen qualitativ orientierte Organisationsforscher der frühen Erkenntnis der Klassiker bei, dass soziale Wirklichkeit nicht unabhängig von Zeit und Raum als objektive Wahrheit zu begreifen sei. Vielmehr wird sie als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmung und Interpretation betrachtet und dementsprechend prozessual, d. h. in Form von Kommunikations- oder Handlungssequenzen im alltäglichen Kontext untersucht (Glaser/Strauss 1993, S. 92 f.). Aufgabe des Empirikers ist daher nicht die Isolierung einzelner Kausalitäten, sondern die Rekonstruktion subjektiv gemeinten Sinns und das «Verstehen» komplexer Zusammenhänge (vgl. Schütz 1971). Auch gilt die subjektive Wahrnehmung des Forschers nicht als Störquelle, sondern als selbstverständlicher Bestandteil des Forschungsprozesses. Der Wissenschaftler ist aus phänomenologischer Sicht selbst in die Deutungs- und Interaktionsprozesse der Organisation eingebunden. Da seine Forschungsergebnisse beständig neue Wirklichkeitskonstruktionen und Bedeutungszusammenhänge kreieren, nimmt er unweigerlich an der Konstituierung seines Forschungsgegenstandes teil (Flick/Kardorff/Steinke 2000, S. 23). Forschung und Beratung fallen schließlich dort in eins, wo Konzept- und Methodenentwicklung im dialogischen Vorgehen den Bedürfnissen der betroffenen Mitarbeiter angepasst werden und verschiedene Rückkopplungsschleifen im Forschungsprozess (z. B. in Form von Gruppendiskussionen) einen gemeinsamen Lernprozess von Forschern und Organisationsmitgliedern ermöglichen (Guba/Lincoln 1989, S. 42).

Wo liegen die Gemeinsamkeiten der verschiedenen qualitativen Methoden der Organisationsforschung? Als prägendes Merkmal ist zunächst das *Prinzip der Offenheit* hervorzuheben, das sich in sämtlichen Phasen des Forschungsprozesses bemerkbar macht. Um eine Nähe zum Gegenstand herzustellen, setzen qualitativ orientierte Organisationsforscher in der Phase der Erhebung unstandardisierte oder wenig standardisierte Instrumente ein (siehe die Beiträge zum Experteninterview, zur teilnehmenden Beobachtung, aber auch zur visualisierten Diskussionsführung in diesem Band). Ausgewertet werden die Ergebnisse «verdichtend» oder «typisierend» beispielsweise im Rahmen einer Fallstudie oder eines Erfahrungs-

berichts; verallgemeinernde Vergleiche finden sich, wenn überhaupt, erst in den Abschlussphasen der Untersuchung (Hopf 1993, S. 14; Kitay/Callus 1998, S. 101 ff.). Als zweites Kennzeichen sei auf die *Gegenstandsangemessenheit* der Verfahren hingewiesen. Entscheidend für deren Auswahl und Bewertung ist nicht die statistisch zu ermittelnde «Messgenauigkeit», sondern der untersuchte Gegenstand, seine Eigenheiten, sein alltäglicher Kontext sowie die besondere Fragestellung der Studie. Eine Weiterentwicklung des vorhandenen Methodeninstrumentariums geht daher häufig auf inhaltliche Überlegungen zurück (Flick/Kardorff/Steinke 2000, S. 22 f.; klassisch Strauss 1991). Schließlich geben auch die *Gütekriterien* der qualitativen Forschung Aufschluss über die Eigentümlichkeit ihrer Instrumente und Verfahren. Aufgrund ihres gegenstands- und kontextabhängigen Charakters entzieht sich die qualitative Forschung einer Beurteilung nach den klassischen Kriterien der quantitativ-hypothesentestenden Wissenschaft. An die Stelle der exakten Überprüfung von Validität, Repräsentativität und Reliabilität tritt ein bewusst flexibel gehaltenes System von Kriterien, das der geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit der Forschungsaktivitäten und -instrumente Rechnung trägt. Zu den am häufigsten genannten Kriterien gehört hier die «Nachvollziehbarkeit», die über ausführliche Dokumentation, interkollegiale Kontrollen und kodifizierte Vorgehensweisen verbessert werden soll (Lincoln/Guba 1985, S. 292; Steinke 2000, S. 323 f.).

## Das Methodenspektrum der qualitativen Organisationsforschung

Eine gewisse Vorrangstellung unter den vielfältigen Verfahren, die mittlerweile im Bereich der Organisationsanalyse Verwendung gefunden haben, kommt eindeutig dem *qualitativen Interview* zu. Ihren ersten Durchbruch hatte die offene Befragung bereits im Rahmen der berühmten Hawthorne-Studien, in deren Verlauf die Wissenschaftler auf unstandardisierte mündliche Interviews um-

schwenkten, um die Relevanz und Authentizität ihrer Ergebnisse zu erhöhen (Roethlisberger/Dickson 1939; vgl. Rosenstiel 2000b, S. 232). Heute wird insbesondere das leitfadengestützte Experteninterview eingesetzt, um das «Fach-, Dienst- und Geheimwissen» der Professionellen gezielt für explorative wie auch für hypothesenprüfende Forschungsfragen nutzen zu können (Pfaff/Bentz 1998, S. 315; siehe den Beitrag zum Experteninterview in diesem Band). In Forschungsprojekten mit Interventionsabsichten hat außerdem das Gruppeninterview bzw. die Gruppendiskussion einen festen Platz. Die freie oder themenzentrierte Reflexion unter ausgewählten Organisationsmitgliedern hat sich vor allem in den Phasen der Maßnahmenplanung und -evaluation als hilfreich erwiesen (Rosenstiel 2000a; Guba/Lincoln 1989; siehe den Beitrag zur Gruppendiskussion in diesem Band). Schließlich bedient sich die empirische Organisationsforschung überdurchschnittlich häufig der *Dokumenten- und Aktenanalyse*, z. B. wenn sie sich in der Phase der Organisationsdiagnose mittels interner Schriftstücke (Aktennotizen, Verträge, Tätigkeitsbeschreibungen usw.) den Strukturen und Prozessen einer Einrichtung zu nähern versucht oder im Rahmen einer Evaluation deren Wirksamkeit bewertet (Phillips/Palfrey/Thomas 1994, S. 46f.).

*Methodische Innovationen* erwarten Organisationswissenschaftler derzeit unter anderem von der breiteren Anwendung bislang «untergenutzter» unstandardisierter Verfahren. Die inhaltliche Schwerpunktverlagerung der empirischen Forschung auf soziale Phänomene im Alltagsgeschehen der Organisation, auf die Interaktionen, Praktiken und Diskurse der Organisationsmitglieder, erzeugt einen Bedarf an «naturalistischen» und «kontextnahen» Daten, wie sie mit Hilfe offener und unstandardisierter Instrumente wie z. B. des narrativen Interviews oder der teilnehmenden Beobachtung gewonnen werden können. Die vergleichsweise aufwendigen Datenerhebungs- und Auswertungsphasen wiegen diese Verfahren durch ihre Nähe zum konkreten Handlungsgeschehen und durch ihren Zugang zum impliziten Wissenspotenzial sowie zu den Interpretationen und Bewertungen der Interaktionsteilnehmer bei weitem auf (Brewerton/Millward 2001, S. 11 f.; Becker/Geer 1993, S. 140). So



gilt als besonderer Vorzug der *teilnehmenden Beobachtung* die fast perfekte Auflösung der Barrieren zwischen Forscher und Beobachtungsfeld: Im unmittelbaren Kontakt mit den untersuchten Personen ist der Wissenschaftler in der Lage, neben den hypothetisch vorausgesetzten auch vollkommen unerwartete Einsichten in das natürliche und situationsspezifische Verhalten der Teilnehmer zu sammeln (Friedman/McDaniel 1998; siehe den Beitrag über teilnehmende Beobachtung in diesem Band). In ähnlicher Weise enthüllt das *biographisch-narrative Interview*, das sich zugunsten des Erzählprinzips vom strikten Frage-Antwort-Schema gelöst hat, vergleichsweise effektiver als standardisierte Interviewformen die im Einzelfall hochkomplexen Prozesse der Bedeutungs- und Sinnherstellung, der Produktion von Selbst- und Weltbildern in der Organisation (Miller/Glassner 1997; siehe den Beitrag über narrative Interviews in diesem Band). Neben diesen offenen Formen der Beobachtung und Befragung ist auch die weit verbreitete *Dokumentenanalyse* mit Blick auf «sozial organisierte Praktiken der Produktion und Rezeption» rund um den Prozess der internen Verschriftlichung in ihren Potenzialen noch lange nicht ausgeschöpft. Die interpretative Auswertung «latenter» Kommunikationsinhalte, beispielsweise durch eine qualitative Inhaltsanalyse, ist bislang zugunsten einer faktenorientierten Vorgehensweise weitgehend vernachlässigt worden (Wolff 2000, S. 505; Watson 1997; siehe den Beitrag über Artefaktanalyse in diesem Band).

Innovationen werden jedoch nicht nur von einem «mutigeren» Umgang mit weitgehend unstandardisierten Verfahren, sondern auch von einer allgemeinen Flexibilisierung im Zuschnitt der Forschungsstrategien erwartet. Als Ausdruck einer zunehmend experimentellen und unorthodoxen Haltung in Fragen des Forschungsdesigns wie auch der Rolle des Forschers im Untersuchungsfeld kann hier etwa der Zuwachs an *ethnographischen Studien* in der Organisationsforschung gewertet werden (vgl. z.B. Helmers 1993; Neuberger/Kompa 1987). Als deren wesentliches Kennzeichen gilt im Allgemeinen der Fokus auf das soziale Geschehen, die kommunikative und interaktive Ordnung in abgrenzbaren Gruppen. Die ethnographische Forschung konzentriert sich auf die in

der Organisation vorherrschenden Formen der Sinngebung und Verständigung und steht damit stets auch in enger Verbindung zur phänomenologischen Lebensweltanalyse (Flick 2001, S. 57f.; Hirschauer/Amann 1997). Unabdingbar für die Untersuchung alltäglich angewendeter und modifizierter Interaktions- und Kommunikationsregeln (so genannter Ethnomethoden nach Garfinkel 1967) ist dem Ethnographen dabei die «Kopräsenz von Beobachter und Geschehen». Der über einen längeren Zeitraum andauernde Feldaufenthalt schließt den Mitvollzug sozialer Ereignisse, die Übernahme einer allseits akzeptierten Rolle und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen zu Untersuchungspersonen ein. Der Forscher entscheidet situations- und fallangemessen über den Einsatz der geeigneten Methodik und berichtet nachträglich in Feldprotokollen über seine Erfahrungen. Dabei haben gerade die nicht-planbaren, zufälligen und individuellen Momente des Forschungsprozesses der Ethnographie das Kompliment der «art of fieldwork» eingebracht, aber auch den kritischen Vergleich mit journalistischen Techniken provoziert (Lüders 2000, S. 391 ff.; Wolcott 1995). Im Bereich der Organisationswissenschaften wurde die ethnographische Vorgehensweise zuerst in der Arbeits- und Berufsforschung angewendet. So untersuchten bereits die klassischen Studien der 1950er Jahre Veränderungen im Zuschnitt der Arbeitstätigkeiten, im Ausmaß der professionellen Autonomie oder der Organisierbarkeit von Klasseninteressen mittels teilnehmender Beobachtungen und offener Befragungen (vgl. Wilensky 1956; Sayles/Strauss 1953; siehe als Überblick z.B. Friedman/McDaniel 1998). Heute greifen vor allem Forschungen zur Organisationskultur auf die ethnographische Vorgehensweise zurück, wenn sie sich beispielsweise den Zeremonien und Ritualen, den Mythen oder Tabus einer Organisation als deren Symptom bzw. Objektivierung nähern (Kieser 1988; Neuberger 1995).

Ein Wegbereiter für die zunehmende «Hoffähigkeit» von Pragmatismus und Flexibilität im Zuschnitt von Forschungsstrategien ist auch die auf methodologischer Ebene geführte Diskussion um die *Vereinbarkeit qualitativer und quantitativer Forschung*. So haben sich prominente Vertreter der amerikanischen Evaluationsfor-

schung bereits in den 1970er Jahren gegen einen epistemologisch abgeleiteten Dogmatismus in der Methodenwahl ausgesprochen. Keinesfalls dürften sich erkenntnistheoretische Vorentscheidungen im Sinne eines hypothetisch-deduktiven oder umgekehrt eines holistisch-induktiven Paradigmas determinierend auf den Forschungsprozess auswirken; vielmehr sei der Nutzen der Instrumente je nach Feldsituation und Gegenstand neu zu kalkulieren (Reichardt/Cook 1979, S. 11–17). Unter den verschiedenen Strategien der *Methodenintegration* hat sich vor allem die – auch im quantitativen Lager leidlich akzeptierte – zeitlich versetzte Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren in den Phasen der Hypothesengenerierung und -überprüfung durchgesetzt. So haben Barton und Lazarsfeld den qualitativen Methoden schon Mitte der 1950er Jahre besondere Stärken in der Felderkundung und Annäherung an weitgehend unerforschte Themenbereiche zugeschrieben (dt. Übers. Barton/Lazarsfeld 1993, S. 41–89). Eine im qualitativen Lager bevorzugte Strategie ist hingegen die des zeitgleichen Einsatzes qualitativer und quantitativer Verfahren. Diese besondere Form der Methodenintegration, auch «Triangulation» genannt, dient der kumulativen Validierung von Untersuchungsmethoden und -ergebnissen oder aber der komplementären Beleuchtung des Forschungsgegenstandes durch unterschiedliche Daten und Theoriezugänge (Kelle/Erzberger 2000, S. 302 f.; siehe auch Glaser/Strauss 1967, S. 68). Entwicklungsmöglichkeiten werden vor allem im Hinblick auf die letzteren Strategien des Paralleleinsatzes diskutiert. So geht die Forderung in der neueren Organisationsforschung dahin, die Potenziale auch der quantitativen Verfahren losgelöst von methodologisch begründeten Vorgaben – insbesondere zur Wahrung der internen Validität und Repräsentativität kausaler Schlüsse – zu erproben. Ihr Einsatz auch im offenen Forschungsdesign, d. h. bezogen auf milieu- und situationsabhängige Erhebungssituationen, aushandelbare Untersuchungsziele und lokale Gestaltungsmöglichkeiten, steht bislang weitgehend aus (Lüders 2000, S. 393 f.).

## Der Verwendungsbezug der Organisationsforschung

Den Eigenwert qualitativer Methodik unterstreicht derzeit jedoch vor allem ein Wandel im Verwendungsbezug des Fachs. Die Organisationsforschung hat, wie bereits angedeutet, Phasen eines sozialtechnologisch geprägten Verständnisses von *Beratung* und *Gestaltung* hinter sich, in denen vorzugsweise betriebswirtschaftliches oder sozialpsychologisches Expertenwissen «rezeptartig» aufbereitet und in Praxiszusammenhänge transferiert wurde (vgl. den Überblick bei Kieser 1995, S. 28 ff.; 86 ff.; 107 ff.). Das Scheitern vieler technokratischer Interventionsprojekte, in Deutschland beispielsweise im Gefolge des staatlich geförderten Programms zur «Humanisierung der Arbeit», war der Grund dafür, dass sich bedeutende Stränge der Organisationsforschung (Ausnahmen sind die Betriebswirtschaftslehre sowie Teile der Arbeitswissenschaft und der Organisationspsychologie) einer zu eng geführten Verwendung ihres Wissens entzogen (vgl. z. B. Braczyk 1992). Unkontrollierbare Interessenkonstellationen im Interventionsprozess, unbeeinflussbare Randbedingungen oder auch der nur strategische und instrumentelle Umgang mit dem Expertenwissen in der Organisation hatten eine Krise des einfachen, ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodells ausgelöst und spätestens ab Mitte der 1980er Jahre einen Rückzug auf Fragen des wissenschaftlichen Ertrags und Erkenntnisgewinns empirischer Forschungsprojekte eingeleitet. «Gestaltung durch Aufklärung» hieß das defensive Programm deutscher Organisationswissenschaftler und Industriesoziologen, mit dem außerwissenschaftliche, praktische Beratungsaufgaben zunächst hinter die analytisch-diagnostischen Fähigkeiten der Disziplin zurückgestellt wurden.

In den 1990er Jahren öffnete sich die Organisationsforschung wieder in einem breiteren Ausmaß für den Transfer ihrer Ergebnisse in die Organisationspraxis. Gegründet war diese erneute Öffnung auf die Überzeugung, dass nicht von einer simplen Übertragung «richtiger» wissenschaftlicher Erkenntnisse in eine «unterbelichtete» Praxis auszugehen sei, sondern dass die Handlungs-



weisen und Formen der Wissensgenerierung in Unternehmen, Verbänden, Verwaltungen und Krankenhäusern vielmehr in ihrer Verschiedenheit anzuerkennen seien. Wissenschaftliches Expertenwissen wird den Problemlösungskompetenzen der Praktiker nicht länger hierarchisch übergeordnet, es wird ihnen als Fremdwahrnehmung und alternative Deutungsweise gleichrangig beigelegt.

Dabei hat die Betonung der Problemlösungskompetenzen in der Organisation und die vorläufige Herabsetzung des «zweiten Blicks» des Organisationsforschers und/oder des Organisationsberaters auf das Niveau eines verzichtbaren Luxus ihren guten Grund. Eine Organisation kann ohne die Handlungen der Organisationsmitglieder, d. h. ohne den «ersten Blick» der Organisationspraktiker, nicht auskommen – die Manager würden nicht entscheiden, die Mitarbeiter nicht produzieren und der Außendienst nicht verkaufen. Ob und inwieweit der «zweite Blick» für die Organisation sinnvoll ist, hängt von der Situation ab. Ein Zuviel an Reflexion kann die Organisation verwirren und ihre Handlungen blockieren (siehe im Anschluss an Brunsson 1985 die Übertragungen beispielsweise bei Kieserling 1993; Kühl 2000b).

Auch andere Wissenschaftszweige und Beratergruppen haben mittlerweile die Rückspiegelung von Forschungsergebnissen als einen Prozess mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Funktionsweisen und Tücken in den Mittelpunkt gerückt. Der amerikanischen *Evaluations- und Verwendungsforschung* beispielsweise entstammt die Erkenntnis, daß Forschungsergebnisse in zeitlich und räumlich versetzten Interpretationsprozessen kleingearbeitet und in Abhängigkeit von kommunikativen Routinen und beruflichen Traditionen reformuliert werden, bis sie schließlich die Form von Planungs- und Steuerungswissen in der Organisation annehmen (Weiß 1987; siehe auch Beck/Bonß 1989, S. 22 f.). Die vorwiegend im deutschsprachigen Raum etablierte *systemische Beratung* hat herausgestellt, dass das Verhältnis zwischen Forschern bzw. Beratern und Organisation als Kontakt zweier verschiedener Systeme begriffen werden muss. Im Verlauf des Kontakts bilden sich «Beratungssysteme» und «Wissenschafts-Praxis-Kontaktfelder» heraus, mit deren Hilfe die Kommunikation zwischen den beiden selbstreferen-

ziellen Systemen mühevoll aufrechterhalten wird (vgl. z. B. Wimmer 1993; Mingers 1996). Ansätze der *organisationalen Beratung*, die an die theoretischen Überlegungen zu Grenzen der Zweckrationalität anknüpfen, betonen, dass die in jeder Organisation existierenden blinden Flecken unmöglich im Sinne einer «Aufklärung der Organisation über sich selbst» aufgedeckt werden können. Forscher und Berater müssen vielmehr eigene Interventionspraktiken entwickeln, um das Wahrnehmungsspektrum der Organisation zu erweitern (vgl. für die deutschsprachige Diskussion z. B. Schnelle 2001).

Ob diese (erneute) Öffnung der Organisationsforschung in Richtung Organisationspraxis zu einer sichtbaren «Verbesserung» von Management und Beratung geführt hat bzw. künftig führen wird, lässt sich noch nicht abschätzen. Deutlich ist jedoch, dass umgekehrt eine auffällige *Bereicherung des qualitativen Methodenspektrums* in der empirischen Organisationsforschung stattgefunden hat. So wurden die in den letzten Jahren zunehmend etablierten gruppenorientierten Erhebungsmethoden (Organisationskarten, visualisierte Diskussionsführung, Open Space, Rollenspiel u. a.; siehe die entsprechenden Beiträge in diesem Band) aus Organisationsberatung, Personalentwicklung oder Aus- und Weiterbildung übernommen und als Methode der empirischen Sozialforschung weiterentwickelt. Es ist interessant, dass ihre Wurzeln häufig in der frühen Organisationsforschung liegen (z. B. der Human-Relations-Bewegung in der Tradition Kurt Lewins), dass sie aber im wissenschaftlichen Kontext lange Zeit kaum beachtet wurden. Ihren verstärkten Einsatz in der neueren Organisationsforschung kann man daher auch als Wiederentdeckung früherer Forschungstraditionen verstehen. Eine neue *Reflexivität* im Zuschnitt der Forschungsstrategien ergänzt diese Methodenvielfalt: Im Mittelpunkt auch wissenschaftlicher Forschungsprojekte stehen immer häufiger die von Organisationsmitgliedern wahrgenommenen praktischen Probleme und Handlungszwänge, der Dialog zwischen Forschern und beforschten Einrichtungen sowie die Entwicklung eines organisations- und problemspezifischen Methodenmixes. Forschung wird als sozialer Lernprozess begrif-



fen, in dessen Verlauf nicht nur die Verwissenschaftlichung des Praxisfeldes intendiert ist, sondern auch Rückwirkungen auf Fragestellungen, Methoden und Standards der Forschung zugelassen sind (Beck/Bonß 1989, S. 33 f.).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass drei Entwicklungen die Methodendiskussion in der qualitativen Organisationsforschung maßgeblich beeinflusst haben: der Abschied von zweckrationalen Vereinfachungen im Organisationsverständnis, der überhaupt erst Raum für eine stärkere Betonung qualitativer Methoden geschaffen hat; die Ausdifferenzierung und vielfältige Entwicklung der qualitativen Sozialforschung als Fundament der organisationswissenschaftlichen Methodendebatte; schließlich die zunehmende Problematisierung des Transfermodells, die zu einer Öffnung der wissenschaftlichen Forschung für Methoden aus den Bereichen Beratung, Personalentwicklung und Weiterbildung geführt hat. Die weitere Methodendiskussion in der Organisationsforschung wird maßgeblich davon abhängen, inwieweit es gelingt, diese drei Stränge zusammenzuführen.

## Literatur

- Barton, Allen H./Lazarsfeld, Paul F. (1993): Das Verhältnis von theoretischer und empirischer Analyse im Rahmen qualitativer Sozialforschung, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart, S. 41–89.
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis, in: dies. (Hrsg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*, Frankfurt a. M., S. 7–45.
- Becker, Howard S./Geer, Blanche (1993): Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart, S. 139–166.
- Blau, Peter M. (1955): *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago.
- Braczyk, Hans-Joachim (1992): *Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem*, Berlin.
- Brewerton, Paul M./Millward, Lynne J. (2001): *Organizational Research Methods*, London.
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester u. a.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1977): *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris.
- Dierkes, Meinolf/Rosenstiel, Lutz v./Steger, Ulrich (Hrsg.) (1993): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis*, Frankfurt a. M.
- Flick, Uwe (2001): *Qualitative Sozialforschung – Stand der Dinge*, in: *Soziologie*, Jg. 2, S. 53–66.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst v./Steinke, Ines (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: dies. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 13–29.
- Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris.
- Friedman, Raymond A./McDaniel, Darren C. (1998): In the Eye of the Beholder: Ethnography in the Study of Work, in: Keith Whitfield/George Strauss (Hrsg.), *Researching the World of Work*, New York, S. 113–126.
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs NJ.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1993): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart, S. 91–111.
- Guba, Egon G./Lincoln, Yvonna S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park/London/New Delhi.
- Hall, Richard H. (1963): The Concept of Bureaucracy, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 69, S. 32–40.
- Helmers, Sabin (1993): *Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern*, Bonn.
- Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (Hrsg.) (1997): *Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie*, Frankfurt a. M.
- Hopf, Christel (1993): Soziologie und qualitative Sozialforschung, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart, S. 11–37.
- Johnson, Phil/Duberley, Joanne (2000): *Understanding Management Research*, London.
- Kelle, Udo/Erzberger, Christian (2000): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Uwe Flick/Ernst v. Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 299–309.
- Kieser, Alfred (1988): Von der Morgenansprache zum «Gemeinsamen HP-Frühstück». Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen, in: Eberhard Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur*, Stuttgart, S. 207–225.
- Kieser, Alfred (1995): *Organisationstheorien*, 2. Aufl., Stuttgart/Köln/Berlin.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): *Organisation*, Berlin/New York.
- Kieser, Alfred/Segler, Tilman (1981): Quasi-mechanistische Situative Ansätze, in: Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze*, München, S. 173–184.
- Kieserling, André (1993): *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung*, Bielefeld (unveröff. Ms.).
- Kieserling, André (1994): *Organisationssoziologie und Unternehmensberatung*. 6 Lehrvorträge, Bielefeld (unveröff. Ms.).
- Kitay, Jim/Callus, Ron (1998): The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research, in: Keith Whitfield/George Strauss (Hrsg.), *Researching the World of Work*, New York, S. 101–112.
- Kubicek, Herbert (1975): *Empirische Organisationsforschung*, Stuttgart.
- Kühl, Stefan (2000a): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 53, S. 818–828.

- Kühl, Stefan (2000b): Das Regenschirm-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt a. M./New York.
- Lincoln, Yvonna S./Guba, Egon G. (1985): *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills.
- Lüders, Christian (2000): Beobachten im Feld und Ethnographie, in: Uwe Flick/Ernst v. Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 384–401.
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 4. Aufl., Berlin.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- March, James G. (1990): *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, Wiesbaden.
- Merton, Robert K. (1957): *Social Theory and Social Structure*, 2. Aufl., Glencoe.
- Miller, Jody/Glassner, Barry (1997): The 'Inside' and the 'Outside': Finding Realities in Interviews, in: David Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 99–112.
- Mingers, Susanne (1996): *Systemische Organisationsberatung – Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*, Frankfurt a. M./New York.
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart.
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): *Wir, die Firma*, Weinheim.
- Pfaff, Holger/Bentz, Joachim (1998): Subjektive Daten – objektive Analyse, in: Friedrich W. Schwartz u. a. (Hrsg.), *Das Public Health Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen*, München, S. 310–328.
- Phillips, Ceri/Palfrey, Colin/Thomas, Paul (1994): *Evaluating Health and Social Care*, London.
- Pugh, Derek S./Hickson, David J. (1976): *Organizational Structure in its Context. The Aston Programme I*, Westmead.
- Quinn, Richard E./Cameron, Kim S. (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, in: *Management Science*, Jg. 29, H. 1, S. 33–51.
- Reichardt, Charles S./Cook, Thomas D. (1979): Beyond Qualitative versus Quantitative Methods, in: Thomas D. Cook/Charles S. Reichardt (Hrsg.), *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Newbury Park u. a., S. 7–32.
- Roethlisberger, Fritz Jules/Dickson, William J. (1939): *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge Mass.*
- Rosenstiel, Lutz v. (2000a): *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Stuttgart.
- Rosenstiel, Lutz v. (2000b): Organisationsanalyse, in: Uwe Flick/Ernst v. Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 224–238.
- Sayles, Leonard R./Strauss, George (1953): *The Local Union*, New York.
- Schnelle, Wolfgang (2001): *Moderieren von Verständigungsprozessen*, Quickborn.
- Schreyögg, Astrid (1992): *Supervision. Ein integratives Modell*, Paderborn.
- Schütz, Alfred (1971): *Gesammelte Aufsätze. Bd. 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit*, Den Haag.
- Segler, Tilman (1981): *Situative Organisationstheorie – Zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode*, in: Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheoretische Ansätze*, München, S. 227–272.
- Silverman, David (1997): *Introducing Qualitative Research*, in: ders. (Hrsg.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 1–7.
- Simon, Herbert A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 3. Aufl., New York.
- Steinke, Ines (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Uwe Flick/Ernst v. Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 319–331.
- Strauss, Anselm L. (1991): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*, München.
- Tacke, Veronika (2001) (Hrsg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden.
- Udy, Stanley H. (1965): *The Comparative Analysis of Organizations*, in: James G. March (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago, S. 678–709.
- Watson, Rod (1997): *Ethnomethodology and Textual Analysis*, in: David Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 80–88.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M.
- Weiß, Christa (1987): Evaluating social problems: What have we learned?, in: *Society*, Jg. 25, H. 1, S. 40–45.
- Wilensky, Harold (1956): *Intellectuals in Labor Unions*, Glencoe.
- Wimmer, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar?, in: Gerhard Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*, Köln, S. 255–308.
- Wolcott, Harry F. (1995): *The Art of Fieldwork*, London.
- Wolff, Stephan (2000): Dokumenten- und Aktenanalyse, in: Uwe Flick/Ernst v. Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 502–513.