

„Organisationen sind durchwirkt von Politik. Ihre Entscheidungsprozesse sind politische Prozesse, ihre Akteure Mikropolitiker. Ihre Vernunft kann nicht errechnet werden, nicht als one best way gegeben sein. Auf der Strecke bleibt sie, solange die Rationalität der Organisation wie die Effizienz einer Maschine erwartet wird; solange sie nicht als kontingentes Resultat politisch-praktischen Handelns und andauernder Kommunikation unter Mikropolitikern aufgefasst wird.“
(Ortmann in Küpper/Ortmann 1992, S. 9)

1.1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

1.1.1 Die Human-Relations-Bewegung

Nachdem die so genannten *Hawthorne-Experimente* von Mayo u. a. die Existenz informeller Gruppen und ihre Bedeutung für das Betriebsklima und den Arbeits-einsatz bzw. die Arbeitsmotivation nachwiesen, gilt seit den 1930-er Jahren in der industriesoziologischen Forschung der Begriff *human relations* für Gesamtheit der ‚menschlichen‘, spontanen, nicht von der Betriebsorganisation vorgeschriebenen Sozialbeziehungen eines Betriebes (vgl. Kieser/Walgenbach 2003, Kieser 2001, Pries 1998). Neben Industrie- und Betriebssoziologie nahm sich vor allem die Organisationspsychologie der Thematik der menschlichen Beziehungen an. Dieser urverhaltenswissenschaftliche Ansatz mit seinem Fokus auf informellen Sozialbeziehungen, z. B. manifestiert in freundlicher, kooperativer und vertrauensvoller Führung, bildet die Grundlage dafür, Entscheidungsprozesse in Organisationen – so die Grundannahme der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze – hauptsächlich als Resultat menschlichen Verhaltens zu begreifen. Natürlich muss an

dieser Stelle auf eine Selbstverständlichkeit aufmerksam gemacht werden: Die Human-Relations-Bewegung hat mit ihrem Fokus auf informelle Sozialbeziehungen zu erklären versucht, welche sozialen Faktoren zu beachten seien, die scheinbare Selbstverständlichkeit, nämlich ein von eingekauften Arbeitskräften geleistetes Output zu erhalten, zu optimieren. Welche weiteren relevanten Ableitungen und Fortentwicklungen in Bezug auf Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen ausgehend vom Human-Relations-Ansatz analysiert werden können, werden die folgenden Unterkapitel zeigen.

1.1.2 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Diese einflussreiche Organisationstheorie bildete sich Ende der 1930-er Jahre. Sie wählt *Entscheidungsprozesse* zum Ansatzpunkt der Organisationsanalyse und ist insofern als *verhaltenswissenschaftlich* zu bezeichnen, als die Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik¹, sondern als empirisch zu beobachtendes Entscheidungsverhalten begreift, dessen Merkmale und Bestimmungsgründe es zu analysieren gilt. Das Erkenntnisinteresse dieser Theorie gilt eher schwächer der Frage, wie Entscheidungen in Organisationen durch interne Aspekte erklärt werden können, wie z. B. durch etablierte Regeln („Das haben wir schon immer so gemacht!“) oder eben „Regeln der Angemessenheit“ (vgl. March/Olsen 1989). Ein stärkeres Interesse dieser Theorierichtung widmet sich dem Komplex, wie Organisationen ihren Bestand durch Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt sichern. Organisationen – so eine der Kernaussagen dieses Ansatzes – versetzen den Entscheider in eine Umwelt, in der die Komplexität und die Unsicherheit, die Entscheidungen in Organisationen anhaften, reduziert werden (vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 40 ff.).

Die Theorie baut – in Absetzung zur Neoklassischen Theorie, die von einem vollkommen informierten, rationalen Entscheider ausgeht – auf zwei Prämissen auf, dass erstens Menschen nur über begrenzte Informationsverarbeitungs-

1 Im Unterschied dazu beschäftigen sich vor allem in der Betriebswirtschaft verortete *entscheidungslogische* Ansätze eher mit der Entstehung von organisatorischen Regeln sowie den Aufgabenerfüllungsprozessen (mentale und physische Arbeit) der Organisationsmitglieder. Einige Autoren neigen zu einer starken Formalisierung und mathematischen Ausrichtung. Ihnen ist die Annahme des Rationalitätsprinzips und die Zugehörigkeit zu einer – so könnte man im Unterschied zur obigen deskriptiven verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie formulieren – präskriptiven Entscheidungstheorie. Ein wichtiger betriebswirtschaftlicher Autor ist Eugen Schmalenbach (vgl. Thom 2004). Dass mit dieser Unterscheidung noch nicht gänzlich der Fokus *Entscheidungen in Organisationen* abgedeckt ist, dürfte sich hoffentlich im Verlauf des Buches erschließen.

kapazitäten verfügen und dass zweitens ihre Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren, begrenzt ist. Dieser Theoriestrang spürt somit im Kern der Frage nach, wie rationale „Organisationsentscheidungen“ von Individuen mit begrenzter Informationsverarbeitungskapazität unter der Bedingung komplexer und veränderlicher Umwelten, d.h. unter Unsicherheit, möglich sind. Die wichtigsten Teilstränge der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (zusammenfassend Berger/Bernhard-Mehlich 2001) bilden die Ansätze von Barnard (1938) sowie von Simon und March (March 1994; Cyert/March 1963; March/Simon 1958; Simon 1945).

Anreiz-Beitrags-Theorie (Barnard)/Koalitionstheorie (Cyert & March)

Ausgangsthese Barnards ist, dass Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus *Handlungen* bestehen (vgl. Neuberger 1995, S. 176). Organisationen sind für ihn (in ihrer Existenz ständig prekäre) Systeme bewusst koordinierter Handlungen. So sind beispielsweise *Entscheidungen* der Organisationsmitglieder² derartige Handlungen³. Um die Funktionalität aller Handlungssysteme – somit die Funktionalität der Organisation – aufrecht zu erhalten, müssen die Mitglieder vermittelt *Anreize* zu ausreichenden *Beiträgen* an die Organisation motiviert werden: Die Organisation macht potentiellen Teilnehmern Angebote (inducements), die diese verlocken sollen, in die Organisation einzutreten, in ihr zu bleiben und vor allem: nützliche Beiträge (contributions) als Gegenleistung zu erbringen (vgl. ebd.)⁴. Mit dieser so genannten *Anreiz-Beitrags-Theorie* wird die *Umwelt* in der

2 Zu den Teilnehmern zählen alle Individuen, die koordinierte Beiträge zum Organisationsbestand leisten, also Beschäftigte, aber auch Aktionäre, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten etc.

3 An dieser Stelle soll deutlich betont werden, dass dieses Einführungsbuch schon sehr dicht gedrängt angelegt ist und selbst macht- und kontrolltheoretische Fragen, die innerhalb dieses Buches besonders im Fokus stehen sollen, verkürzt behandelt werden müssen. Dies geschieht, um dem Charakter eines einführenden Werkes gerecht werden zu können. In Bezug auf Begriff und Diskurs des organisationalen Entscheidens gilt das noch einmal in besonderem Maße: Es können an dieser Stelle, auch nicht wie an weiteren Stellen dieses Buches, vollends zum Tragen kommende Diskursbestände zum Komplex „Entscheidungen“ wiedergegeben werden. Zur Vertiefung und zu möglichen Verknüpfungen organisationaler Entscheidungen mit teilweise hier ebenfalls behandelten Theoriesträngen sei Wilz 2010 empfohlen.

4 Leicht ist der Leser an dieser Stelle geneigt zu fragen: *warum nützliche Beiträge?* Wie ausgeführt wohl zwecks Bestand der Organisation. Aber woher rührt die Motivation des Handelnden? Anders gefragt: Woher kommt die Grundfähigkeit, Anreize habituell zu verspüren? An dieser Stelle kann nur auf allgemeine soziologische, grundlagentheoretische Forschungen verwiesen werden: Soziale Beziehungen sind nicht zuletzt *Austauschbeziehungen*. Dieses Faktum untersuchen so genannte tauschtheoretische Ansätze (vgl. beispielsweise Cook 1987 oder Coleman 1991). Diese gehen im Wesentlichen davon aus, dass Menschen nicht autonom sind, sondern bestimmter ‚Dinge‘ bedürfen (z. B. Geld, Zuneigung, Anerkennung

historischen Entwicklung der Organisationstheorien erstmals thematisiert. Das Gleichgewicht der Organisation gegenüber der Umwelt oder das externe Gleichgewicht der Organisation wird dementsprechend als Gleichgewicht zwischen den von der Organisation angebotenen Anreizen und den Beiträgen der Teilnehmer als *Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht* beschrieben. Die Theorie postuliert, dass Organisationsmitglieder nur so lange Beiträge leisten, wie sie die gebotenen Anreize als mindestens gleich groß oder größer als ihre Beiträge wahrnehmen. Überlebensfähigkeit oder Vitalität der Organisation bedeutet also die Fähigkeit, diese Balance von Befriedigung und Belastung bei den Teilnehmern zu erzeugen. Diese Balance muss durch die Fähigkeit zur Veränderung ständig neu geschaffen werden. Organisationen müssen versuchen, die Bedürfnisse und Nutzenfunktionen ihrer Mitglieder (bzw. deren Handlungssysteme) so zu beeinflussen, dass diese die angebotenen Vergütungen, und zwar vor allem die, die über die bloße sich aus dem Arbeitsvertrag ergebende Lohn-/Gehaltszahlung hinausgehen, als ausreichende Anreize wahrnehmen. Gleich, ob wir diese Theorie ursprünglich der Gruppe der (psychologisch-motivierten) Austauschtheorien zuordnen wollen oder nicht, können wir einen angestrebten Ausgleich zwischen Erwartungen und Verhalten der Organisationsmitglieder als zentral festhalten (vgl. Mikl-Horke ebd., S. 119), was dann ja durchaus relativ bald wieder durch die entstehende Strukturhaftigkeit als „soziologisch“ bezeichnet werden kann.

Das Konzept der „begrenzten Rationalität“ (Simon & March)/ Das Mülleimer-Modell (March & Olsen)

Das Konzept der „bounded rationality“ (Simon 1945), also der *begrenzten Rationalität*, ist der zentrale Ausgangspunkt bei den Überlegungen zum Entscheidungsverhalten von Individuen und legt damit einerseits das Augenmerk auf die Frage, *wie* Organisationsmitglieder *Entscheidungen* treffen⁵. Nach Simon handeln Indi-

usw.). Deswegen treten Menschen in Austauschbeziehungen ein und bieten für das, was sie wollen, aber nicht haben, etwas, was sie haben und von dem sie hoffen, dass andere daran interessiert sind (vgl. Nienhäuser 2003; auch Kap. 3.3) – insofern entsprechen sich tauschtheoretische und Anreiz-Beitrags-theoretische Modelle. Nienhäuser führt nun weiter aus, dass sich tauschtheoretische Ansätze im Kern auf die *Macht-Abhängigkeits-Theorie* von Emerson (1962) bezögen, die im Kern davon ausgeht, dass die Macht darauf beruht, dass der, der etwas besitzt, was der andere unbedingt möchte, seinen Willen durchsetzen kann (vgl. Nienhäuser ebd.). Dass sich diese Grundthese in Bezug auf Macht, Kontrolle und Entscheidungen in kapitalistischen Arbeitsorganisationen höchst komplizierter gestalten kann, wird hoffentlich durch dieses Buch deutlich!

- 5 Mit dem Fragewörtchen *WIE* im Zusammenhang von organisationalen Entscheidungen wird die sozialwissenschaftliche Fragerichtung dieser beiden Buchteile deutlich. Es sind die Arten, Weisen, Formen und Strukturen organisatorischer Macht-, Kontroll- und Entschei-

viduen zwar intentional rational, jedoch verhindern kognitive Grenzen der Informationsaufnahme, dass objektiv rationale Entscheidungen getroffen werden können. Es besteht immer ein fragmentarisches Wissen über die Entscheidungsalternativen. Ebenso sind Bewertungen zukünftiger Ereignisse schwierig und es besteht eine begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen. Entscheidungen werden immer getroffen im Hinblick auf ein begrenztes, angenähertes, vereinfachtes Modell der wirklichen Situation (vgl. March/Simon 1958, S. 139).

Individuen trachten daher in den meisten Entscheidungssituationen nach befriedigenden Lösungen (satisficing), nicht nach optimalen. Da Suchkosten in Entscheidungsprozessen nicht berechnet werden, bricht das Individuum die Suche ab, sobald es eine befriedigende Lösung für ein Problem gefunden hat. Das Anspruchsniveau (Befriedigungsniveau) gibt den Ausschlag für das Empfinden, was eine befriedigende Lösung ist. Das Anspruchsniveau ist nicht statisch, sondern variiert mit den Erfahrungen der Individuen. Es liegt wahrscheinlich meist sehr nahe an der zuletzt erbrachten Leistung. Das Individuum widmet seine Aufmerksamkeit bevorzugt den Dingen, die in seinen subjektiven Bezugsrahmen passen (selektive Wahrnehmung).

Andererseits bildet das Konzept der begrenzten Rationalität auch den Kern der *Theorie der Organisations-Entscheidungen*. Das zentrale Problem lautet, wie trotz der im Verhältnis zur komplexen und unsicheren Umwelt beschränkten kognitiven Ausstattung der Individuen rationales organisationales Handeln möglich wird. Im Mittelpunkt steht daher die Funktion der Organisations-Komplexität und *Unsicherheit zu reduzieren*. Die Organisation entwickelt zu diesem Zweck „radikale Vereinfachungen“ (ebd., S. 164): Vereinfachte Entscheidungssituationen entstehen beispielsweise durch Arbeitsteilung, standardisierte Verfahren (Routinen), Herrschaft und Hierarchie, Kommunikation, Indoktrination (psychologische Mittel zur Beeinflussung Einzelner oder Gruppen).

Einen weiteren Aspekt begrenzter Rationalität – im Prinzip im Sinne begrenzten Wissens – stellen Organisationsentscheidungen in mehrdeutigen Situationen

dungsprozesse, die – auf Mikro-, Meso- und Makroebene – von Interesse sind. Wenn also Entscheidungen speziell thematisiert werden, geht es nicht um das Erreichen von ‚erfolgreichen‘, ‚effizienten‘, ‚effektiven‘, ‚produktiven‘ usw. Entscheidungen, sondern eher um *Konstitutions- und Wirkungszusammenhänge* von als ‚erfolgreich‘, ‚effizient‘ usw. *bezeichneten* bzw. beabsichtigen Entscheidungen und oftmals genau um das Gegenteil: *die Techniken und Formen des Verhinderns* derartiger Entscheidungen. Das bringt es mit sich, dass ein Großteil streng betriebswirtschaftlicher Literatur (als Beispiel sei nur das Buch des Organisationstheoretikers Alfred Kieser (als Hrsg. zus. m. W. A. Oechsler) „Unternehmenspolitik“ genannt) hier nicht weiter behandelt werden kann. Problematisierungen allerdings vieler beispielsweise der von Kieser/Oechsler genannten Punkte (Politik, Strategie, Konzept, Ziel, Führung u. a.) – das werden die Leserinnen und Leser hoffentlich schnell merken – durchziehen qua Themenstellung dieses Buch.

dar. Für eben diese stellt das „Mülleimer-Modell“ („Garbage Can Model of Decision Making“) von March/Olsen (1976) einen anschlussfähigen Beitrag dar. Die beiden Autoren gehen davon aus, dass sich Entscheidungs- und Lernprozesse in Organisationen selten durch Eindeutigkeit und Klarheit kennzeichnen lassen. Typisch sind vielmehr Situationen der Mehrdeutigkeit und Unklarheit. Wesentliche *Komponenten* dieser Mehrdeutigkeit/Unklarheit sind:

- *Beschränktes Wissen, unvollkommene Technologien:* mangelndes Wissen über Umwelt und entscheidungsrelevante Kausalbeziehungen.
- *Inkonsistente und/oder unoperationale Ziele:* Ziele sind schlecht definiert und/oder inkonsistent. Ziele sind instabil und ändern sich im Verlauf von Entscheidungsprozessen in Abhängigkeit vom jeweiligen Wissensstand oder von der Interaktion der Organisationsteilnehmer. „Ziele“ sind daher nicht notwendigerweise der Entscheidung vorausgesetzt, sie werden manchmal erst nachträglich gefunden oder regelrecht erfunden.
- *Wechselnde Teilnehmer, wechselnde Aufmerksamkeit:* Individuen nehmen gleichzeitig an mehreren Entscheidungsprozessen teil, umgekehrt sind an einzelnen Entscheidungssequenzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Individuen beteiligt. Unter anderem aus diesem Grund bleibt bei einzelnen Entscheidungen die Aufmerksamkeit der Teilnehmer nicht stabil, sie fluktuiert vielmehr in unvorhersehbarer Weise.

Unklar und nicht vorhersehbar ist, welche Lösungen zu welchen Problemen passen, welche Probleme bei welcher Entscheidungsgelegenheit behandelt werden und welche Personen für die Entscheidung zuständig sind – es herrschen quasi Bedingungen ‚organisierter Anarchie‘. Die Kopplung von Lösungen, Problemen und Entscheidungsgelegenheiten wird vor allem beeinflusst durch den jeweiligen Kontext des Entscheidungsprozesses und hier wiederum vor allem durch die (zufällige) *Gleichzeitigkeit* von Problemen, sich anbietenden Lösungen, jeweils maßgeblichem Teilnehmerkreis und dessen Aufmerksamkeit und Zeitbudget.

Wie in einem *Mülleimer*, so der Grundgedanke dieses Konzepts, werden

- Probleme,
- Lösungen,
- Teilnehmer und
- Entscheidungsgelegenheiten

in einem *organisatorischen Entscheidungsstrom* zusammengeworfen. Diese Elemente sind (vgl. hierzu auch Kieser 2001, S. 148 ff.):

- *Probleme*: Probleme werden von verschiedenen Personen innerhalb und außerhalb der Organisation hineingetragen. Sie können allen möglichen Organisations- und Lebensbereichen entstammen und z. B. mit Arbeitszufriedenheit, Familienangelegenheiten, Karriere, Geld, Status oder den von den Massenmedien gerade artikulierten Menschheitskrisen zu tun haben.
- *Lösungen*: Lösungen sind nicht nur Antworten auf Probleme, sondern auch Angebote, die Nachfrage suchen. Sie tauchen daher unter Umständen vor den Problemen, für die sie eine Lösung sein können, in der Organisation auf. So sind z. B. Computer in manchen Fällen nicht Lösungen für ein die Organisation bedrängendes Problem, sondern vorhandene Angebote, für die ein passendes Problem erst gesucht werden muss.
- *Teilnehmer*: Wie viel Zeit und Aufmerksamkeit verschiedene Teilnehmer einer Entscheidung widmen, hängt nicht nur von den Merkmalen dieser Entscheidung, sondern auch von der Zahl und den Merkmalen anderer, gleichzeitig stattfindender Entscheidungsprozesse ab.
- *Entscheidungsgelegenheiten*: In Organisationen gibt es regelmäßig Anlässe, bei denen Entscheidungen erwartet werden, so z. B. der Abschluss von Verträgen, die Einstellung, Beförderung oder Entlassung von Arbeitskräften oder die Beschaffung neuer Technologien. An diese Anlässe können sich viele Probleme, Lösungen oder Teilnehmer „anlagern“, die nur bedingt mit der Sache zu tun haben: Die Entscheidung kann z. B. zum Anlass genommen werden, alte Rechnungen zu begleichen, die Verteilung von Status oder Macht zu verändern oder zu zementieren, die eigene Bedeutung oder Fähigkeit zur Schau zu stellen oder sich am Mitentscheiden zu erfreuen. Entscheidungen sind also nicht nur als Anlässe zur Lösung von Problemen zu verstehen, sondern bieten viele andere Gelegenheiten: „Decisions are a stage for many dramas“ (March/Olsen 1976, S. 12).

Zur ausführlichen Kritik, ob Entscheidungen in Organisationen gemäß Mülleimermodell eher zu pragmatischen Verbesserungen oder zu innovationshemmenden Prozessen führen, fehlt es hier an Platz – es sei auf Kieser (ebd.) verwiesen.

Anschlussfähig wären auch noch eine Reihe weiterer – im Wesentlichen eher wirtschaftswissenschaftlicher – Theoriestränge gewesen, die heute vor allem unter der Sammelbezeichnung „*Neue Institutionenökonomik*“ (NIO) firmieren (z. B. „Principal-Agency-Theory“, „Transaktionskostentheorie“ oder „Theorie der Verfügungsrechte“). Die NIO geht davon aus, dass ökonomische Entscheidungen in Organisationen ausschließlich von Individuen getroffen werden, die vielfältige Präferenzen, Ziele, Zwecke und Ideen haben und dass diese Entscheidungssubjekte eine unvollkommene individuelle Rationalität besitzen (vgl. oben) und damit auch nur unvollständig informiert sind. In Bezug auf die Darstellung und Kritik

dieser Theorien möchte ich mich der Argumentation Türks (1996b) anschließen, die im Grunde besagt, dass die Theorien der NIÖ im Kern nichts Neues präsentieren als das, was klassische ökonomische Verhaltenstheorien schon seit mehr als 200 Jahren behaupten (vgl. Türk 1996b) – so bringen sie auch in Bezug auf Macht, Kontrolle und Entscheidungen nichts weiter Nennenswertes.

1.2 Spieltheoretische Ansätze

1.2.1 Die strategische Organisationsanalyse von Crozier & Friedberg

Als zentraler spieltheoretischer Ansatz kann die „strategische Organisationsanalyse“ (Bogumil/Schmid 2001) von Crozier und Friedberg gelten: Die beiden Autoren haben eine neue Sichtweise über die Bedingungen, Probleme und Zwänge kollektiven, d. h. organisierten Handelns von Menschen vorgelegt. Im Mittelpunkt ihrer Untersuchungen steht vor allem die Analyse von *Machtbeziehungen in Organisationen*⁶. Die Analyse von Machtbeziehungen zwischen den Akteuren, so Crozier/Friedberg, ermöglicht erst eine realistische Sicht von bzw. auf Organisationen. Ziel ist es, eine zweite *Machtstruktur* – die *informelle*, sozusagen – aufzudecken, eine Struktur, die quer zu offiziellen Organigrammen, hierarchischen Anweisungsstrukturen und Stellenbeschreibungen liegt. Die Autoren verdeutlichen, dass es weder einen rationalen Entscheider noch eine Determination durch die Organisation gibt. Entscheidend bei diesem Ansatz sind die Herausarbeitung von innerorganisationalen *Machtquellen* (Expertenwissen, Kontrollinstanzen, die Weitergabe wichtiger Informationen sowie die Benutzung organisatorischer Regeln) sowie die These, dass Macht Freiheit und Zwang zugleich darstellt.

Was ist nun das *Besondere* des Ansatzes von Crozier/Friedberg? Zunächst einmal mag folgendes Zitat weiter verdeutlichen, warum der spieltheoretischen Ansatz der beiden Autoren aus machttheoretischer Sicht zu allererst in die mikropolitischen Ansätze eingeordnet werden soll:

„Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muß also Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr ‚Rohstoff‘.“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 14; Herv. i. Orig.)

6 Hierzu bemerken Pongratz/Trinczek (2003), dass man Ansätze, die das Verhältnis zwischen den Strategien der Arbeitgeber und den organisierten Interessen der Arbeitnehmer untersuchen, als *machtanalytische* Ansätze charakterisieren könne (vgl. Pongratz/Trinczek 2003, S. 6).

Schnelle (1991) hebt beispielsweise hervor, dass die Autoren mit ihrem Ansatz eine Brücke schlagen von der Mikrosoziologie (das ist die Soziologie der kleinen Gruppe) zur Makrosoziologie (dazu zählen die Soziologie der Organisation sowie die Soziologie der Gesellschaft). Die amerikanischen Kleingruppenforscher – insbesondere sei hier G. Homans genannt – haben gezeigt, dass die Interaktionen zwischen Menschen einfachen Regeln unterliegen. Aber die Übertragung dieser Erkenntnisse auf die komplexe Realität in größeren Systemen misslingt. Andererseits führte die makrosoziologische Forschung zu einem Determinismus, als ob das Handeln des Individuums kausal von klassifizierenden Kategorien bestimmt sei, wie etwa Erziehung, Einkommen oder Alter (vgl. Schnelle 1991, S. 1). Crozier und Friedberg schlagen die Brücke zwischen dem Akteur (Mikrosoziologie) und dem System (Makrosoziologie) durch den Begriff des *strukturierten Handlungsfeldes* und durch den Begriff des *Spiels*. „Das Spiel“, schreiben sie im Vorwort, „erscheint so als grundlegendes Instrument kollektiven Handelns, das die Menschen erfunden haben, um ihre Zusammenarbeit und die damit unweigerlich verbundenen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zu strukturieren und zu regeln und sich dabei doch ihre Freiheit zu belassen.“ (Crozier/Friedberg ebd., S. 4). Und wenn auch Crozier/Friedberg im Kern davon ausgehen, dass Organisationen keine zweckrationalen, strikt an ökonomischen Effizienzkriterien ausgerichteten Gebilde sind, sondern eher *Arenen mikropolitischen Aushandlungsprozesse und Kämpfe*, kann das Handeln der Akteure als Verfolgung von Strategien angesichts bestimmter Spiele, Spielsituationen, Spielregeln und Ressourcen („Trümpfe“) rekonstruiert werden.

Crozier und Friedberg verfolgen einen akteurszentrierten Ansatz, in dem die Akteure bestimmten rationalen Strategien nachgehen. Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird als Ausdruck einer individuellen *Strategie* gedeutet. Der Strategiebegriff wird also (zunächst) auf individuelles Verhalten bezogen. Diese – gemäß Küpper/Felsch 2000 – dem *methodologischen Individualismus* verpflichtete Sichtweise impliziert, dass kollektive Verhaltensweisen (kollektive Strategien, Strategien der Organisationen) aus Interdependenzen individueller Strategien zu rekonstruieren sind (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 15). Bei der Einordnung von Strategien wird auf ein Modell ‚begrenzter Rationalität‘ (gemäß Simon, vgl. oben) der Subjekte zurückgegriffen: Verhaltenseinflüsse, die aus der Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen stammen, gehen in diese Perspektive zwar als Handlungsorientierungen (Werte, Interessen, Einstellungen) ein, werden aber nicht weiter analysiert. Diese subjektivistische Sichtweise relativiert Sozialisations- bzw. gesellschaftliche Einflüsse⁷. Doch diese Interpretation subjektiven Verhaltens

7 Zu nötigen Weiterungen dieser Sichtweise, die eine Aufhebung des klassischen Gegensatzes von subjektiven Dispositionen einerseits *oder* objektiven Gegebenheiten andererseits aufzei-

als begrenzte Rationalität aufgrund individueller kognitiver Beschränkungen sind ja im Prinzip bereits durch March und Simon (vgl. oben) aufgezeigt worden. Die Einschränkung von Rationalität bei Crozier/Friedberg bekommt eher eine klassisch *sozialpsychologische* Note: Die Anwesenheit Anderer (Allport 1968), d. h. die Vorstellungen über das Denken und Handeln Anderer, beeinflussen das Denken und Handeln – und in Bezug auf das Thema dieses Buches von besonderer Bedeutung: somit auch das Entscheiden – eines jeden Organisationsmitgliedes und strukturieren somit auch seine Machtbeziehungen, i. w. S. das gesamte (Macht-) Beziehungsgeflecht in Organisationen. Das Klassifizieren von Handlungen der Organisationsmitglieder als Ausdruck strategisch motivierter Machtbeziehungen macht innerorganisatorisches Handeln gemäß Crozier/Friedberg stets zu politischem Handeln und begründet m. E. erneut deren *mikropolitische* Verortung (vgl. auch Wilz 2010, S. 97 f.).

Man kann darüber streiten, ob der Begriff des Spiels einerseits unglücklich gewählt und andererseits auch wieder sehr geeignet erscheinen mag: Unglücklich deshalb, weil er an die Spieltheorie mit dem beliebten Beispiel des *Prisoners' Dilemma*/Gefangenendilemmas⁸ denken lässt, jenes Beispiel, das die Mathematisierbarkeit von Entscheidungen in gewissen Situationen erlaubt. Und hiervon halten sich Crozier/Friedberg frei. Geeignet allerdings ist der Begriff des Spiels vor allem deshalb, weil er die Freiheit der Akteure andeutet, so oder anders zu „spielen“, jedenfalls nicht voll determiniert handeln zu müssen (Crozier/Friedberg ebd., S. 9).

Das Spiel ist für die Autoren „ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen“ (S. 68). „Es vereint Freiheit und Zwang. Der Spieler bleibt frei, muß aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muß dessen Regeln beachten. Das heißt, dass er zur Durchsetzung seiner Interessen die ihm auferlegten Zwänge zumindest zeitweise akzeptieren muß.“ (ebd.) Die „Spieler“ beziehen ihre Macht aus der Beherrschung von *Zonen der Ungewissheit*, die für andere wichtig sind. Crozier/

gen können, wird das nächste Unterkapitel – vor allem in Bezug auf Giddens und Bourdieu – Aufschluss geben. An die Stelle eines *Oder* soll dann eher ein *Sowohl-als-auch* treten.

- 8 Als *Gefangendilemma* bezeichnet man das folgende *Paradoxon*: Ein Gefängnisdirektor verspricht zwei Gefangenen, die man nur für ein geringfügiges Delikt bestrafen konnte, die aber ein nicht nachweisbares größeres Verbrechen begangen haben, dass derjenige Straferlass erhält, der allein gesteht, während der andere um ein Mehrfaches sitzen muss. Gestehen sie beide nicht, will der Direktor dagegen erwirken, dass ihre bisherige Strafe um das Doppelte verlängert wird. Es ist paradox, dass es zu dem denkbar schlechtesten Ergebnis für beide Gefangenen führt, wenn sie jeder für sich das scheinbar Rationale tun, nämlich zu gestehen, statt zu schweigen (vgl. Esser 1999).

Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen
Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und
Makropolitik

Matys, Th.

2014, X, 214 S. 9 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-01625-8