

2 Rationalität in Organisationen: Entscheidungen, Routinen und soziale Kontexte als Grundriss einer Theorie organisationalen Handelns

Handeln in Organisationen betrachten wir als individuelles Handeln, das sich über die Rationalität von Routinen und abgegrenzten Kontexten effektiver ausgestaltet, als wenn sich der individuelle Akteur um alle Details ständig neu kümmern muss (Weber 1922a). Innerhalb der Routinen und Kontexte kommt es jedoch zur aktiven Auseinandersetzung des Individuums mit den Bedingungen seiner sozialen Umwelt. Über organisatorische Strukturen werden soziale Beziehungen wahrgenommen, die prägend für die individuellen Handlungen sind (Dewey 1922; Mead 1925; Parsons und Shils 1951b). Als generalisierte soziale Verhaltensweisen mit gleichbleibendem, immer wiederkehrendem, also stabilem Sinngehalt (Weber 1922a) bilden diese organisatorischen Strukturen den maßgeblichen Kontext für die Handlungen der individuellen Akteure. Dies bleibt nicht ohne Einfluss auf unsere Vorstellungen der spezifischen Bedingungen von Rationalität. Wurden in den Analysen menschlichen Handelns bisher ausschließlich Präferenzen und Restriktionen variiert, bei stabiler rationaler Disposition (Homann und Kirchner 1995), so besteht nun als zusätzliche Beschränkung die Orientierung innerhalb einzelner kontextspezifische Sinnstrukturen. Denn in verschiedenen organisatorischen Kontexten können auch stabile Präferenzen und stabile Restriktionen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, je nachdem welche Spielarten von Rationalität Geltung erlangen. Alle drei Konzeptionen – Präferenzen, Restriktionen und Rationalität – können darüber hinaus kontextspezifisch variieren. Dies bedeutet für die Heuristik der Untersuchungen menschlichen Verhaltens und Handelns, (1) dass nicht allein Restriktionen verschieden sein können, wie etwa in der Ökonomik Gary Beckers (1971), (2) oder dass sich die Präferenzen im Verlauf von Handlungen dynamisch verändern, wie im Pragmatismus John Deweys (1930b). Vielmehr (3) bestehen in Organisationen auch unterschiedliche soziale Kontexte, die einzelne Zielorientierungen zulassen, andere hingegen zurückdrängen und dabei ihre eigene Dynamik entwickeln. Die Darstellungen der drei Perspektiven sind der Ausgangspunkt für eine Klärung des Verständnisses von individuellen Handlungen in Organisation. Darin werden die Grenzen der bisherigen organisationstheoretischen und ökonomischen Forschungsansätze dargestellt, die dann durch die begriffliche Einführung eines eigenständigen Sozialen erweitert werden. Aus dieser Analyse entsteht die Notwendigkeit, in der Theorie diese Eigenständigkeit des "Sozialen" zu begründen und methodisch für eine Handlungstheorie fruchtbar zu machen.

Im ersten Schritt (Kapitel 2.1) wird aufgezeigt, dass organisationales Handeln sequenziell erfolgt und dabei in einzelne Handlungselemente abgegrenzt werden kann, die

nur sehr wenig miteinander zu tun haben. Jeder dieser Schritte folgt seiner eigenen Rationalität, an der sich die individuellen Akteure orientieren. Diese Rationalität beinhaltet sowohl die organisatorische Abgrenzung, dann die jeweils unterschiedlichen handlungsleitenden Präferenzen, sowie schließlich seine eigene Kommunikationswelt. Im Ergebnis wird das Handeln in Organisationen weiterhin als ausschließlich individuelles Handeln dargestellt, seine Rationalität weist jedoch sowohl Aspekte der individuellen Nutzenorientierung als auch Aspekte eigenständiger sozialer Präferenzbildung gleichzeitig auf. Mit der individuellen Handlungsrationality streben die Akteure danach, ihre jeweils eigenen Ziele möglichst optimal zu erreichen. Im Rahmen sozialer Präferenzbildung orientieren sich die Akteure an den kommunikativen Restriktionen des jeweiligen Handlungsschritts in der organisatorischen Handlungssequenz (vgl. Abbildung 5: Handlungssequenz im Entscheidungsprozess einer Organisation). Die einzelnen Handlungen sind durch standardisierte organisatorische Abläufe (Routinen) bestimmt und werden nach einzelnen Aspekten unterschieden. Der Zusammenhang dieser Aspekte und ihr Kern in der Reproduktion von Entscheidungen bestimmen den Charakter organisatorischer Rationalität. Aber erst die Abgrenzung einzelner Teilbereiche einer Entscheidung – in der Vorbereitung und in der Umsetzung dieser organisatorischen Entscheidungen (vgl. Abbildung 5: Handlungssequenz im Entscheidungsprozess einer Organisation) – eröffnet die Perspektive eines neuen Verständnisses in Organisationen und die Analyse ihrer rationalen Zusammenhänge.

Abbildung 5: Handlungssequenz im Entscheidungsprozess einer Organisation



Im zweiten Schritt (Kapitel 2.2) wird gezeigt, wie in Organisationen die Kommunikation nutzenoptimiert abläuft. In der etablierten Institutionenökonomik wird diese Kommunikation über Kosten und Preise definiert. Durch die Erweiterung des Rationalitätsverständnisses um soziale Kommunikation wird jedoch diese Nutzenoptimierung auf unterschiedliche Kontexte ausgeweitet. Dazu werden die Auswirkungen organisatorischer Interaktion als die Veränderung von Restriktionen wahrgenommen. Im Ablauf organisatorischer Entscheidungen – und damit innerhalb der jeweiligen rationalen Disposition – verändern sich die Präferenzen für bestimmte Maßnahmen, welche die Grundlage individueller Kalkulation darstellen. Hier zeigt sich, dass ein Handlungsbegriff, der eindimensionale, nutzenorientierte Rationalität zu Grunde legt, die komplexen sozialen

Systemzusammenhänge in organisatorischen Prozessen nicht mehr erklären kann. Eine Neubestimmung der ökonomischen Zusammenhänge und Kontingenzen wird erforderlich, die soziale Funktionsimperative mit berücksichtigt. Mit dieser Neubestimmung ergeben sich neue Möglichkeiten, um Ressourcen und Motivationen in Organisationen über rationale Dilemmata zielorientiert zu kalkulieren und zu steuern.

Der dritte Schritt (Kapitel 2.3) beginnt mit einer Kritik der bisherigen Vorstellungen von individuellem, isoliertem Handeln, das stabile Ziele und Präferenzen hat. Dies führt zu interaktiven Aspekten des Handelns und damit zur *Dynamik kontextorientierter Präferenzbildung*. Rationales Kalkül wird vor dem Hintergrund dieser sozialen Präferenzbildung analysiert, um zu erklären, wie das eigenständige Soziale als Restriktion die individuellen Präferenzen bestimmt. Diese Kritik greift auf pragmatistische Handlungsvorstellungen (Dewey, Habermas) zurück, deren Ansätze individuelle Präferenzen aus interaktiven Handlungszusammenhängen erklären. Präferenzen sind darin immer offen und verändern sich im Verlauf des Handlungsprozesses, was insbesondere auf die Präferenzen in der organisationalen Handlungssequenz Auswirkungen hat. Dadurch werden die individuellen Nutzenkalkulationen auf die zusätzliche Dynamik von Interaktionen erweitert. Für Entscheidungen in Organisationen bedeutet dies die interaktive Veränderung individueller Präferenzen im Verlauf der Handlungssequenz einer Entscheidung.

2.1 Entscheidungen und Routinen als Kern der Rationalität organisatorischer Handlungen

Beispiel 1: Entscheidungen und Kommunikationsprozess als organisatorische Handlung in der "Ein-Personen-Firma"

In einem kleinen Unternehmen, das quasi nur aus einem Team besteht, also einer Mini-Organisation, entspricht die Zielorientierung der Organisation derjenigen der Führungskraft, in der Regel dem Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens. Alle Prozesse werden von denselben wenigen Menschen, oft in Personalunion, durchgeführt. Alle Mitarbeiter sind in alle Projekte und in alle Informationsflüsse involviert. Sie kennen die Zielvorstellungen, auf die sich die Arbeit in der Organisation ausrichtet, aus persönlichen Gesprächen mit dem Geschäftsführer und aus persönlichen Erfahrungen

im Umgang mit den Produkten oder Prozessen. Die Problematik, dass die einzelnen Prozessschritte des organisationalen Handelns getrennt sind, tritt entweder gar nicht auf oder nur so schwach, dass die einzelnen Personen die Verbindung zwischen den Bereichen des Organisationsmodells als Personen gewährleisten können, auch wenn sie ansonsten mit den anderen Kollegen wenig gemeinsam haben.

Die Organisationsleitung kann sich zwar auch in diesem Fall sinnvoll überlegen, inwiefern ihre eigene innere soziale oder psychologische Situation ihre Entscheidungen mit beeinflussen und damit die organisatorischen Ziele überdecken. (Organisatorische Ziele sind die Ziele, welche die Organisationsleitung als Teil der privaten Ziele hat und weswegen sie einen Teil ihrer Zeit in dem Unternehmen verbringt.) Aber die anderen Mitglieder der Organisation sind entweder genau deshalb Mitglieder, weil sie die Zielvorstellung der Organisation als ihre eigene verstehen oder aber weil die Organisation die Erreichung einzelner ihrer individuellen Ziele besser ermöglicht als andere Organisationen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Organisationen in hohem Maße die Möglichkeiten, Geld zu verdienen, gewährleisten. Personen können dann bei dieser Organisation Mitglied werden, einzig um dabei Geld zu verdienen zur Erreichung ihrer anderen Lebensziele, ohne dass sie die anderen Ziele der Organisation teilen müssen.

Entscheidungen bilden in dieser kleinen Organisation ihr wesentliches Element, das unabhängig von den individuellen Zielen der Mitarbeiter die Richtung und die Ausprägung der Arbeit vorgibt. Bei diesem Kleinunternehmen sind die meisten Entscheidungen mit Bezug auf die Organisation und mit Verbindlichkeit für die Organisation identisch mit den Entscheidungen klassischer individueller Handlungsrationalität, bei denen Sachfragen im Vordergrund stehen. Der Unternehmer optimiert seinen Nutzen und wählt aus den möglichen Handlungsalternativen diejenige aus, die seinen Zielvorstellungen am meisten dient. Rationale Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung und Umsetzung sind in nur einer Person vereint oder auf ganz wenige Personen verteilt, die sich so intensiv austauschen können, dass sie wissen, was wichtig ist. Die Organisation reproduziert sich durch Entscheidungen, diese sind aber nur innerhalb der Führungsperson, des Geschäftsführers, angesiedelt, also seiner Willkür unterworfen und benötigen im Ernstfall keine soziale Kommunikation.

Die wenigen der Organisation angehörigen Personen sind in nahezu alle Entscheidungsprozesse und Umsetzungstätigkeiten involviert. So wird auch mit unstrukturierter Kommunikation die Integrität der Organisation sichergestellt. Vertrauen und Verbindlichkeit entstehen über allgemeine Mechanismen, also persönliche Einschätzung, Persönlichkeitsmerkmale, ähnliche Lebenseinstellung, gleiche Wertvorstellungen, etc. Ebenso werden alle Spannungen und Inklusionsparameter (Anstellung, Zielkonflikte, Kündigung, etc.) der Organisation auf der persönlichen Ebene ausgetragen.

2.1.1 Entscheidungsprozess als Grundelement organisatorischer Handlungen

Nur Individuen können in Organisationen handeln. Aufgrund ihrer Zielvorstellungen ergreifen nur sie einzelne Maßnahmen und Aktivitäten. Dies tun sie, indem sie Entscheidungen treffen, an denen sie und andere sich später orientieren. Damit wird eine gemeinsame Orientierung in Form von Regeln "etabliert", auf die sich die Akteure in der Zukunft beziehen und die sie deuten und verändern. Im Folgenden werden aktuelle organisationstheoretischen Fragestellungen daraufhin untersucht, wie sie die Problemlage von Entscheidungen, Interaktion und Kontext in Organisationen erhellen. Dazu analysieren wir zunächst die Wechselbeziehung zwischen den Organisationsprozessen und individueller Handlungs rationalität, um dann auf die Dynamik einer Organisation selbst überzugehen. Wenn Entscheidungen individuell getroffen werden, wie prägen sie dann Organisationen als verfügbare soziale Institutionen? Und umgekehrt: Wie bestimmen die Routinen der Organisation die Kontexte für rationales individuelle Handeln?

(a) Grenzen ökonomischer Rationalitätskonzepte im Umgang mit Entscheidungen

Entscheidungen in Organisationen sind das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses, mit dem Leitzwecke und Handlungsgewohnheiten zu Routinen stabilisiert werden. Wir können einen Wechselbezug zwischen Entscheidungen und rationalen Handlungskalkülen annehmen. Dennoch gibt es am Ende aller Determiniertheit, Verhaltensrestriktionen und Präferenzbindungen ein zentrales individuelles Bewusstsein, das einen Teil seiner Handlungen bewusst anhand individueller Zielvorstellungen beurteilt und das sein Verständnis sozialer Zusammenhänge aus den Ergebnissen vorangegangener Handlungen bezieht. Dieses Bestreben wurde als maßgebliches Handlungsverständnis dargestellt und nun wird es mit pragmatischer Schärfe *Handlungskalkül* genannt. Bestimmte Formen der Rationalität sind darin mit der Möglichkeit verbunden, Ziel-Mittel-Wechselbeziehungen zu deuten. Rationalität ist damit von den Versuchen sozialer Determiniertheit abgerückt und als subjektive Provinz im Prozess sozialer Interaktion verortet. Im Folgenden werden verschiedene klassische Mechanismen der Rationalität neu unter dem Gesichtspunkt ihrer partiellen Bedeutung für die sozialen Zusammenhänge in einer Organisation dargestellt:

Das Konzept der *perfekten Rationalität* beschreibt rationales Handeln als strenges Befolgen einer optimalen Strategie (Becker 1982) und subsumiert auch soziale Effekte

dieses Handelns unter diese Vorgaben. Dabei werden konzeptionell optimale kognitive Strategien reibungslos in optimale Handlungen überführt (Powell 2004, 83), die schließlich zu den als stabil angenommenen Zielen zu Beginn des rationalen Prozesses in einer genau definierbaren Beziehung stehen, diese also mehr oder weniger gut erfüllen (Becker 1996). Die einzigen Hindernisse für die Befolgung dieser Strategie sind die jeweiligen Transaktionskosten, die eine sogenannte "ökonomische Schwelle" dem rationalen Optimum entgegenhalten (Powell 2004, 84). Umsetzungsprobleme zwischen optimaler Strategie und optimaler Handlung bleiben im Konzept der perfekten Rationalität unberücksichtigt, ebenso die Differenz zwischen der eigentlichen Entscheidung zum Handeln und der rationalen Entscheidungsvorbereitung und schließlich auch die Unschärfe, ob die optimalen Handlungen tatsächlich zu den angestrebten Resultaten führen (Hayek 1945; 1989). Dieses Konzept erklärt solange das Handlungskalkül in sozialen Situationen, solange Transaktionskosten nicht mit subjektiven Fehldeutungen verbunden sind bzw. solange Transaktionskosten nicht durch Anpassung der Leitziele reduziert werden oder gar verschwinden. Präferenzen, die sich während der organisatorischen Handlungsprozesse verändern oder gar verschwinden, kann das Konzept nicht integrieren. Dieser Zusammenhang ist ausdrücklich zu klären, um innerhalb der Verhaltensdispositionen dieses Ansatzes subjektive Deutungsprozesse einzubeziehen, "die nicht mit dem identisch sind, was wir üblicherweise als Präferenzen bezeichnen, sondern die durch vergangene Erfahrungen geprägte, bewusste und unbewusste Theorien des Akteurs darüber widerspiegeln, welche Art von Verhaltensrezepten in welchen Situationstypen Erfolg versprechend sind" (Vanberg 1998, 146). Mit dieser Erweiterung kann erklärt werden, dass soziale Verhaltensdispositionen zu befriedigenderen Handlungsergebnissen führen als opportunistisches Verhalten. Die Kernaufgabe der sozialorganisatorischen Sicherung einer solchen Ordnung ist dann eine Aufgabe innerhalb einer Organisation, bei der durch Entscheidungen gesellschaftliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, "unter denen ein hinreichend großer Anteil der Mitglieder eines Gemeinwesens gute Gründe hat, zu dieser Schlussfolgerung zu gelangen" (Vanberg 1998, 146), also in seinem individuellen Handlungskalkül keinen Anlass sieht, die eigenen Leitziele neu zu definieren. Einen Weg, diese Rahmenbedingungen zu verstehen, schlägt das Konzept der *Rituale* und *Routinen* ein. Es beschreibt die rationalitätSENTlastende Funktion von eingespielten, individuellen Mechanismen, die möglicherweise rationalen Ursprung haben, vielleicht auch nachträglich rationalisiert wurden, aber nicht jeweils neu reflektiert werden und als *Gewohnheit* das Handeln bestimmen (Luhmann 1969). Mit Ritualen und Routinen wird der Bereich der Erfahrung als Ergebnis vorheriger rationaler Prozesse konzeptionell erfasst und die Notwendigkeit rationalen Handelns in Organisationen auf die Handlungen innerhalb dieser Routinen reduziert (Ortmann 2004).

Ein Weg aus dem Rationalitätsdilemma ist das Konzept der *Bounded Rationality*. Es verstärkt die Schlussfolgerungen aus der Handlungsrationaliät um zweierlei: Zunächst zeigt die Bounded Rationality die Unmöglichkeit, genügend Informationen kognitiv zu verarbeiten, um vollständig rationale Strategien entwerfen zu können, die unser Handeln bestimmen könnten. Es besteht demnach eine "kognitive Schwelle", zusätzlich zur den Annahmen der vorgenannten ökonomischen der perfekten Rationalität (Simon 1955; 1957; March und Simon 1958; Cyert und March 1963). Gleichzeitig rückt das Konzept jedoch verstärkt die Umsetzungsproblematik in den Vordergrund. Mit Hilfe eines umfassenden Verständnisses von Routinen werden organisatorische Handlungen vorrangig von der Umsetzung her gesehen, deren Verbindung zu Entscheidungen nur bedingt durch rationale Entscheidungen beeinflusst wird. Diese Umsetzungsroutinen sind nicht rational begründet, sondern leiten sich her aus Bildung, Erfahrung, Training, Traditionen und gesellschaftlichen Normen (March und Simon 1958), sie sind also Regeln oder soziale Regulative. Sie bilden eine sehr wichtige *Verhaltensschwelle* bei der Umsetzung von rationalen Entscheidungen, die, obwohl sie gemäß ökonomischer Rationalität vorbereitet und getroffen wurden, dennoch nicht umgesetzt oder ausgeführt werden. Mit diesem Konzept wies Simon (1945, 1955) die perfekte Ökonomie in ihre Grenzen, indem er ihren heuristischen Charakter herausstellte und ihren Aussagewert eingrenzte. Als Ausdruck ökonomischer Rationalität beschreibt *Bounded Rationality* von nun an den Versuch der Akteure, aus begrenzten Informationen ein Optimum zu eruieren, um damit Umsetzungsroutinen zu beeinflussen, ohne dass damit ausgesagt wäre, dass die dabei verwendeten Strategien rational sein müssen. Das Konzept der *Verhaltensökonomie* hängt eng mit der Bounded Rationality zusammen. Es ergänzt gewissermaßen die andere Seite der Bounded Rationality. Als Wissenschaft von der Rolle von Gewohnheiten, die trotz besserer Informationen das Handeln gegen rationale Intentionen beeinflussen, geht es ihr um die genaue Beschreibung dieser Gewohnheiten und Verhaltensschwellen, um dabei Präferenzmuster und Wirkungsbeziehungen zur Ermöglichung rationalen Verhaltens zu schaffen. Bounded Rationality und Verhaltensökonomie blenden jedoch beide die sozialen Deutungsprozesse subjektiver Zielfindung aus. Sie erklären soziale Prozesse unabhängig von der Funktion individueller Kalküle.

Schließlich wurde mit dem Konzept der *Idle Rationality* (Powell 2004) und der *Ir-rationalität* organisatorischer Entscheidungen (Brunsson 1982) eine weitere Komponente rationalen Verhaltens eingefügt. Hier wird noch einmal die Umsetzungsproblematik zwischen (begrenzt-)rational getroffenen Entscheidungen und der entsprechenden strategischen Umsetzung dahingehend erweitert, dass der Fokus hier auf der Unverbundenheit von rationalen Entscheidungen und der strategischen Umsetzung liegt: "... even when firms can execute optimal strategies, they sometimes don't. Managers ignore deci-

sions (including their own), fail to enact company policies, or let perfectly viable opportunities lapse." (Powell 1984, 83) Das Konzept unterscheidet jedoch streng zwischen Entscheidungen und Handlungen, also zwischen einer kommunizierten Absicht (Entscheidung) und einer konkreten Tätigkeit, die in Übereinstimmung zu dieser Absicht folgen muss, und kann deshalb den Zusammenhang zwischen Handeln und sozialer Kommunikation, wie er für organisatorische Entscheidungen festgehalten wurde, nicht erfassen (Brunsson 1986, 83ff).⁷ Es gibt viele Situationen, in denen rational kalkulierte Entscheidungen nicht umgesetzt werden, und zwar ohne dass es dafür empirisch erhebbare Gründe gibt, einzig weil man *Willensschwäche* oder *Akrasia* thematisiert, dabei jedoch auf der Unterscheidung zwischen sozialer Kommunikation, individuellem Bewusstsein und konkreten Handlungen aufbaut. Dieses vermutlich älteste Konzept, das irrationales Verhalten allgemein beobachtet, geht auf Euripides zurück und wurde von Aristoteles in der Nikomachischen Ethik philosophisch ausgeführt. Entkleidet von psychologischen und anderen Gründen dieser Umsetzungsschwäche rationaler Einsicht bleibt jedoch insbesondere Brunssons Leistung, auf ein reines *Umsetzungsloch* hinzuweisen, welches insbesondere in organisatorischen Kontexten relevant wird, in denen zwischen rationaler Entscheidung und Umsetzung dieser Entscheidung eine klare Differenzierung getroffen werden kann. Die organisatorische Irrationalität rückt jedoch in ein anderes Licht, wenn Kommunikationselemente selbst zu Handlungen werden. Dann entsteht in der Kommunikation die Verbindlichkeit als eigenständige Handlung und Organisationen werden besser verständlich.

Die angeführten Eingrenzungen perfekter Rationalität sind erforderlich, um den heuristischen Charakter der Idee eines rational entscheidenden Menschen – des *Homo Oeconomicus* – in der Praxis zu verstehen. Gleichzeitig bildet die faktische Begrenztheit individueller Rationalität aber auch eine wichtige Basis für das Verständnis der Präferenzen und Umweltbedingungen, mit denen sich praktisches Handlungskalkül verstehend auseinanderzusetzen hat. Für den, der rational handeln will, spielten zumindest die *execution holes* (Powell 1984) keine Rolle, wenn wir betonen, dass er dadurch, dass er handeln *will*, seine Strategien nach Möglichkeit auch umsetzen wird. Unter den Bedingungen dieser Spielarten von Rationalität gewinnt die Idee der ökonomischen Rationalität als Heuristik im Rahmen eines Handlungskalküls ihren ersten präzisen Sinn:

Rationales Handeln kann man als das Handeln eines Akteurs verstehen, der unter allen gegebenen Bedingungen und Situationen im Hinblick auf seine in den Blick genommenen Ziele seine eigenen Handlungsgewohnheiten kalkulierend anpasst.

⁷ Entsprechend dieser Unterscheidung zwischen Entscheiden und Handeln wird in diesen Konzepten die Rolle von "Commitments" als substantielles Bindeglied zwischen kommunizierten Absichten und ausgeführten Tätigkeiten verstanden. Commitments sind somit selbst kein Produkt eines sozialen Prozesses oder sozialer Kommunikation (vgl. Brunsson 1986, 67ff; 174ff).

Das impliziert einen klaren Ergebnisbezug der Handlungen, der aus den jeweils angestrebten Zielen abgeleitet wird.⁸ Wie jedoch im Anschluss an Dewey und den Pragmatismus gezeigt wird, muss dabei das tatsächlich eintretende Handlungsergebnis nicht mit den in den Blick genommenen Zielen übereinstimmen. Ziele reichen als Handlungsorientierung ("ends in view") und werden im Prozess der Handlung selbst relativiert. Insbesondere betrifft dies natürlich auch organisationales Handeln, hier aber vor dem Hintergrund einer anderen prozessualen Wirklichkeit der organisatorischen Handlungen, die im Folgenden auszuarbeiten sind⁹.

(b) Rationalität von organisatorischen Entscheidungen unter Interaktionsbedingungen

Die Problematik rationalen Handelns hat in Organisationen einen eigenen Klang, wenn unterstellt wird, dass gerade in organisatorischen Entscheidungen (in der hier verwendeten Terminologie sind dies individuelle Entscheidungen mit organisatorischem Zielbezug und Interaktionsbezug) rein individuelle Rationalität nicht möglich ist. Im Folgenden werden deshalb Entscheidungen als soziales Ereignis verstanden: Wie bestimmen Entscheidungen in einer Organisation das Handlungskonzept und das Modell rationaler Einflussnahme auf Handlungsgewohnheiten? Wie wird diese kalkulierende Einflussnahme gezielt eingesetzt? Hier wird nun der Rückbezug organisatorischer Entscheidungen auf die Kommunikation im Unternehmen herausgestellt, um damit den Kern des Modells organisationalen Handelns zu bestimmen. Dazu wird die Verschränkung von Handlungen und sozialer Kommunikation beibehalten und die allgemeine Funktion von organisationalen Entscheidungen in diesem Prozess erläutert.

Organisatorische Entscheidungen¹⁰ sind eine Handlungsform von Individuen, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie verbindlich in einer Organisation kommuniziert wird. Sie sind eine Kommunikationsform innerhalb eines organisatorischen Gesamtzu-

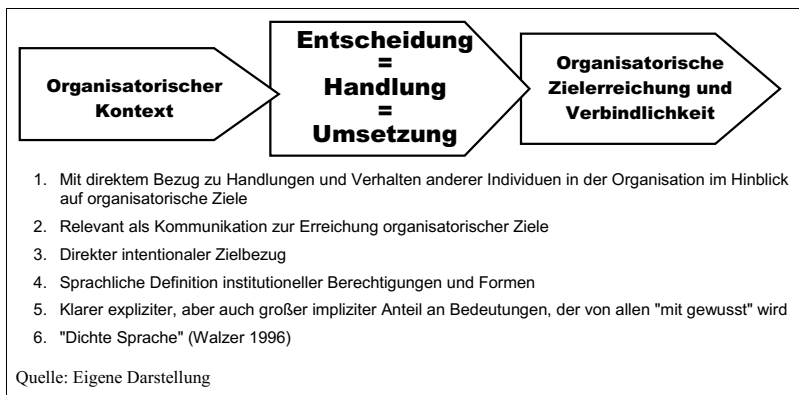
⁸ Ob dieser Ergebnisbezug die "bessere" Organisation ist, oder aber einfach nur die "überlebensfähige", wie von Glasersfeld ausführt (von Glasersfeld und Cobb 1983), ist an dieser Stelle noch unerheblich. Ich betone jedoch die Notwendigkeit, die Idee der Verbesserung einer Organisation beizubehalten, da damit erstens der individuelle Idealismus mit Handlungsoptionen verbunden wird und zweitens die zeitliche Abkopplung der Verbesserung von der reinen Notwendigkeit gedacht werden kann. Es kann also "experimentell" oder "auf Vorrat" verbessert werden, was insofern wichtig ist, als viele Veränderungen erst im Nachhinein als Verbesserungen identifiziert werden können.

⁹ Handlungen sind bei Dewey nur von der Handlungsmotivation her zu verstehen, nicht jedoch vom Zielerreichungsgrad (Dewey 1930; 1939); vgl. Abschnitt 2.3.3.

¹⁰ Es gibt auch Entscheidungen im rein individuellen Handlungskontext, die jeder nur für sich trifft. Damit sind sie von den übrigen Handlungen, die jeder aufgrund dieser individuellen Entscheidung durchführt, unterschieden. Diese Entscheidungen sind jedoch im organisatorischen Zusammenhang nicht gemeint. Zur Abgrenzung dieser Entscheidungen vgl. Davidson 1980, 125ff.

sammenhangs. Als organisatorisches Ereignis werden sie dann relevant, wenn sie kommuniziert wurden. Eine organisatorische Entscheidung ermöglicht den Mitgliedern einer Organisation zu handeln. Eine Entscheidung ist eine Handlung, deren Ziel eine andere Entscheidung ist. Die Akteure entscheiden, indem sie auf der Basis vorangegangener Entscheidungen aus den bestehenden Möglichkeiten für die Zukunft diejenigen auswählen, die ihnen die weitere Handlungsfähigkeit und somit auch Entscheidungsfähigkeit gewährleisten. Systemtheoretisch wird dabei allein die Möglichkeit zukünftiger Entscheidungen betont, um damit die Selbstreferenz von Entscheidungen innerhalb einer Organisation zu betonen. Handlungstheoretisch ist jedoch herauszuarbeiten, durch was Entscheidungen motiviert werden, wie sie wahrgenommen werden und was von ihnen motiviert wird, damit sie zum Kern zielorientierten organisatorischen Handelns werden können (Abbildung 6): Was geht voraus, wenn Entscheidungen getroffen werden und was folgt danach? Wie *verstehen* wir Entscheidungen? Welche Entscheidungen werden von der Organisation umgesetzt und wie umfassend wird eine Entscheidung umgesetzt? Wie können wir eine Entscheidung umsetzen, wenn wir nicht genau wissen, wie diese Entscheidung denn genau zu *verstehen* ist? Wie können Entscheidungen nachfolgende Handlungen beeinflussen, die nicht wiederum selbst Entscheidungen sind? Organisatorisches Handeln beinhaltet in diesem Zusammenhang viele Aspekte der Interaktion, Kommunikation und der sprachlichen Bedeutung, die im Folgenden näher erläutert werden. Erforderlich ist dazu jedoch, die Sequenz, in der Entscheidung abläuft, so zu beschreiben, dass diese Aspekte (vgl. Punkte 1 bis 6 in Abbildung 6) sichtbar werden.

Abbildung 6: Organisatorische Handlungen als zielgerichtete Entscheidungen



In der klassischen Betriebswirtschaftslehre und Organisationsökonomik spielen diese kommunikativen Funktionen der Entscheidungen und die damit verbundenen Verständigungsprobleme nur eine untergeordnete Rolle. Untersucht werden dort vorrangig diejenigen Handlungen, die eine Organisation prägen, also insbesondere ausführende Tätigkeiten, wie das Befolgen einer Anweisung, das Erstellen von Regeln und Strukturen oder das Ausführen einer produzierenden Tätigkeit. Man untersucht die Schließung eines Produktionsstandortes und die Entscheidung, diesen Standort zu schließen, nicht getrennt. Selbst wenn konkret von Entscheidungen gesprochen wird, interessiert weniger ihre intrinsische Eigendynamik im Sinne einer Zielvorstellung, die mit dieser Entscheidung kommuniziert und disponiert wird, als vielmehr die Möglichkeit ihrer Umsetzung in der Organisationspraxis. Entscheidungen sind *Motivatoren* oder Rahmenbedingungen für Handlungen und nicht selbst Handlungen. Sie sind Restriktionen¹¹. Auch in der Spieltheorie spielt die organisatorische Entscheidung selbst keine Rolle, da sie dort als ein Schnittpunkt von realisierten Handlungsalternativen eingeführt wird.

Wie kann also eine Entscheidung im organisatorischen Kontext von anderen Handlungsformen abgegrenzt werden? Eine Entscheidung beginnt zeitlich genau dann, wenn sie getroffen wird. Sie endet, wenn sie als Entscheidung kommuniziert wird. Der Entscheidung voraus geht ein Prozess, in dem die Optionen bereitgestellt werden, zwischen denen mithilfe einer Entscheidung gewählt werden kann. Eine Entscheidung gilt dann als getroffen, wenn eine neue Entscheidung an diese eine anschließen kann, weil sie eben kommuniziert, also bekannt ist. Weiterhin gilt sie handlungstheoretisch dann als getroffen, wenn sich ein Umsetzungsprozess auf sie bezieht, wenn also im Minimalfall eine konkrete Handlung folgt oder im organisatorischen Regelfall ein ganzes Set neuer Handlungen und neuer Entscheidungen. Wichtig für die Abgrenzung in Organisationen ist das Ereignishafte einer Entscheidung, deren ursprünglich vielfältige Möglichkeiten im Moment der Entscheidung eingegrenzt wurden. Eine Entscheidung definiert ein konkretes Zielspektrum in dem Moment, wo sie getroffen und kommuniziert wurde. Sie stellt Leitvorstellungen zur Disposition. Gerade dadurch ermöglicht die Entscheidung inhaltlich die Realisierung dieser Eingrenzung in einer Handlung, also ihre Umsetzung, bedingt diese jedoch nicht. Eine Entscheidung ist hier verstanden als eine kontingente Bedingung einer Handlung. Die Entscheidungsumsetzung muss nicht mit den Intentionen der Entscheidung übereinstimmen.

¹¹ Diese Unterscheidung trifft auch Luckmann, der folgende Phasen einer Entscheidung festlegt: Handlungsentwurf – Wahl – Handlungsentschluss – Handlungsvollzug. (Luckmann 1992, 48ff).

(c) Sequenzielle Aspekte von Entscheidungen in Organisationen

Damit sind wir bei der ersten Stufe eines neuen, nun organisationalen Handlungsmodells, das die zentrale Stellung der Entscheidung als Handeln in einer Organisation mit konkreten ausschließlich organisatorischen Bezügen berücksichtigt (Abbildung 7). Dieses Modell gibt Aufschluss über die kommunikativen und inhaltlichen Bezüge dieser Entscheidung nach hinten und nach vorne, indem es das Oszillieren einer Entscheidung zwischen Selbstreferenz und Fremddreferenz, also zwischen Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitungen und Motivierung von neuen Entscheidungen, verdeutlicht.¹² Das Modell grenzt die Singularität einer jeden Entscheidung klar ab, indem es festlegt, dass eine Entscheidung nichts mit der Entscheidungsfindung zu tun hat, die ihrerseits Teil der Entscheidungsmotivation ist. Eine Entscheidung gilt dann als getroffen, wenn sie kommuniziert ist und somit weitere Entscheidungen oder Handlungen motivieren kann. Dieser *Blick in die Zukunft*, mit dem durch Entscheidungen und mit damit einhergehenden Zielvorstellungen mögliche weitere Entscheidungen und Handlungen motiviert werden, gehört jedoch nicht zum organisationalen Handlungsmodell im engeren Sinn. Wir können mit Handlungen nicht determinieren, welche zukünftigen Handlungen daraus hervorgehen werden, sondern nur, welcher Zielhorizont damit vorgeschlagen wird. Entscheidungen sind nun klar von den substantiellen Handlungen einer Organisation im Umsetzungsprozess getrennt und die inhaltliche Differenz zwischen den Entscheidungen und deren Umsetzung kann nun Gegenstand einer Untersuchung werden.

Abbildung 7: Entscheidung im Blickwinkel sozialer Kommunikation



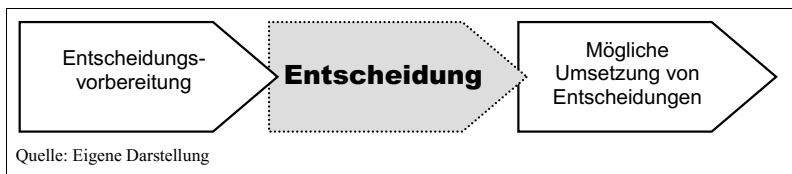
Die Motivation weiterer Entscheidungen enthält aber auch die kleinen Entscheidungen, nämlich die Entscheidungen, im Anschluss an eine Entscheidung etwas zu tun, wie z.B. einen Brief zu verfassen, eine Akte anzufordern, etc. Sie enthält also das, was als Information einer systemischen Operation die Umwelt beeinflussen kann – immer bewusst, dass diese Beeinflussung nicht passieren muss, schon gar nicht kausal oder gar deterministisch, aber zumindest kontingent erfolgen wird. Diese Unbestimmtheit jedoch

¹² Zur Kopplung von Selbstreferenz und Fremddreferenz in Entscheidungen siehe Luhmann 2000, S. 65.

ermöglicht später, die Spannung zwischen intentionalen Handlungen und nicht intentionierten Folgen zu verstehen, indem alle Folgen immer wieder als Anschlussentscheidungen verstanden werden, die aus vorangegangenen Vorstellungen von Leitzielen neue Interpretationen bereitstellen. Auch die sachliche Robustheit zwischen Entscheidungsmotivation, Entscheidung und erneuerter Motivation erhält darin ihren Grund.

Durch diese Information werden – jetzt handlungstheoretisch gesprochen – Entscheidungen zu Präferenzen und Restriktionen für Handlungen: Präferenzen, wenn diese Entscheidungen als Bestätigung eigener Zielvorstellungen verstanden werden; Restriktionen, wenn diese Entscheidungen soziale Kommunikation abgrenzen und nachfolgende Handlungen als zielgemäß qualifizieren. Entscheidungen motivieren aber auch direkt Handlungen und es ist zu zeigen, wie einerseits der Informationsfluss von Entscheidungen (Entscheidungssystemen) zu den nachfolgenden Handlungen sichergestellt wird, also die "Information" näher bestimmbar ist, und andererseits diese nachfolgenden Handlungen wieder als Motiv für weitere Entscheidungen verständlich sind und re-integriert werden können. Hier ist in Abgrenzung zum Entscheidungsbegriff von Luhmann (Luhmann 2000) nur wichtig zu betonen, dass Entscheidung als Kommunikation durchaus konkrete Handlungen mit innerorganisatorischer Relevanz zur Folge haben und nicht nur allein weitere Entscheidungen.¹³ Die Handlungen, die einer Entscheidung folgen, sind deshalb die Umsetzung dieser Entscheidung, aber zur Problematik dieser notwendigen Abgrenzung kommen wir später. Wir können in handlungstheoretischer Reformulierung des Luhmannschen Verständnisses von Organisation das folgende erste Handlungsmodell beschreiben, das den grundlegenden organisationalen Entscheidungsprozess abbildet (Abbildung 8) und auf dessen Grundlage die eigentliche technische Ausarbeitung des Handelns in komplexeren Organisationen erfolgen kann, also das eigentliche Organisationsmodell mit seinem eigenen organisationalen Handlungsprozess.

Abbildung 8: Das einfache organisationale Handlungsmodell aus Elementen im Entscheidungsprozess



¹³ Beachte jedoch die Andeutung Luhmanns (2000, 148f).

2.1.2 Individuelle Handlungsrationalität in ökonomischer Sicht als Grundlage organisatorischer Routinen

Die Akteure in den Organisationen orientieren sich in ihren Entscheidungen an den rationalen Zusammenhängen der jeweiligen Kommunikationsbereiche. Die Zusammenhänge, die Auswirkungen auf die Dynamik der individuellen Präferenzen haben, werden deshalb umgekehrt zum Ziel ihrer Beiträge zur Organisationsgestaltung. Für ein Verständnis organisationaler Wirkungszusammenhänge müssen diejenigen Aspekte zum Thema werden, die diese soziale Dynamik hervorbringen. Dies wird erreicht, indem organisationale Interaktionen methodisch das Verständnis der individuellen Handlungsrationalität ergänzen. Das Verständnis sozialer Strukturen richtet sich nun nicht mehr darauf, dass diese parallel die individuelle Rationalität unterstützen, sondern dass soziale Strukturen eigene integrale Bestandteile des organisationalen Handelns sind. Einmal etabliert sind soziale Strukturen nicht mehr aus individuellen Bedürfnissen ableitbar, sondern bilden eigenständige Muster, deren intrinsische Rationalität wir verstehen müssen. Dies wirkt sich auf die Wahrnehmung von Organisationszusammenhängen aus.

(a) Etablierung individueller Rationalität in organisatorischen Strukturen

Die Frage, die wir uns dabei stellen, ist die nach der Implementierung von Erkenntnissen individueller Rationalität innerhalb der sozialen Strukturen oder nach der intentionalen Gestaltbarkeit der sozialen Strukturen. Zunächst benötigt eine Organisation aufgrund der Eigenrationalität ihrer sozialen Strukturen keinen Akteur innerhalb der Organisation mehr, der die einmal mit jeweils individuell-rationaler Überlegung errichteten sozialen Kommunikationen als solche erhält und durchsetzt. Als soziale Strukturen setzen sie sich per se selbst durch, *weil* sie soziale Strukturen sind (und nicht nur Derivate individuellen Handelns). In organisatorischen Kontexten indessen stellen sich diese gleichen Fragen weniger komplex, aber in gleicher Weise. Hier sind die kritischen Punkte insbesondere durch Entscheidungen definiert, mit denen organisatorische Probleme gelöst werden sollen.

Auch ökonomische Modelle zur Lösung von Organisationsproblemen gehen davon aus, dass die einzelnen Akteure ausschließlich ihren individuellen Nutzenüberlegungen folgen (Picot/Dietl/Franck 1997, 5ff; Wolff 1999, 17f) und sind deshalb offen für Aspekte der Interaktionstheorie. Der Einzelne handelt zweckorientiert in Interaktionen mit anderen Akteuren, auch wenn der Zweckbegriff auf grundsätzlich alle individu-

elle Präferenzen und Werte ausgeweitet wird.¹⁴ Dies ermöglicht vertragstheoretische Überlegungen als auch transaktionskostenorientierte Analysen (Wolff 1999, 16). Den Rahmen für diese Interaktionen bilden Organisationen als zweckorientierte Verhaltensbeschränkungen (North 1988, 207; Williamson 1994, 326; Wolff 1999, 151). Zusätzlich werden methodische Restriktionen eingeführt wie die *Knappheit* und *Opportunismus* (Hobbes 1651, 90; Picot/Dietl/Franck 1997, 1; Homann und Suchanek 2000, 58ff.). Restriktionen, die durch sozial determinierte Systemzusammenhänge entstehen und deshalb nicht auf individuelle Präferenzen und Vorteilsüberlegungen übertragen werden können, fanden in der ökonomischen Theorie bisher seltener Aufnahme. "Die Theoriekonstruktion des methodologischen Individualismus basiert auf der Einsicht, dass Individuen die Grundbestandteile der sozialen Welt sind." (Picot/Dietl/Franck 1997, 39)

Dies legt die Problemsicht der Theorie auf die Frage nach den individuellen Intentionen und Motiven der Handlungen. Lösungen dieser Problemsicht sind natürlich nur als freiwillige Interaktion grundsätzlich freier Individuen zu verstehen, sie sind *Verträge* grundsätzlich unabhängiger Vertragspartner. Es bestehen jedoch Schwierigkeiten, die soziale Welt ohne eine konkrete Vorstellung von Interaktion zu verstehen, die über diese freie Zusammenarbeit deutlich hinausgeht. Und nur dann kann geklärt werden, weshalb die Individuen mit ihren unterschiedlichen Intentionen tatsächlich ein soziales Gefüge bilden. Die Einführung funktionaler Bezüge als Unterstellung von Wechselwirkungen zwischen den Interaktionen der Akteure und sozialen Gruppen (Luhmann 2003, 13f) kann jedoch zeigen, unter welchen Bedingungen Kommunikation weitergeführt wird. Um dies zu verstehen, ist die Einführung zusätzlicher funktionaler Mechanismen notwendig, mit denen analysiert werden kann, wie die soziale Welt aufgrund von Kommunikation ihr Gefüge bildet. Denn die Sozialität der Gesellschaft ist mithin kein unabhängig von Kommunikation gegebener Sachverhalt (Luhmann 2000, 59; 1997). Es ist das Zusammenspielen von intentionalen Aspekten der Akteure und funktionalen Aspekten in einer sozialen Gruppe, das zum Verständnis der sozialen Welt notwendig ist. In der Folge muss die ökonomische Theorie darauf achten, dass sie diejenigen Aspekte des sozialen Lebens klar abgrenzt, die nicht individuellen Intentionen entsprechen, sondern auf die Funktion der Kommunikation in sozialen Systemen abstellen (Weick 1995b, 75; Luhmann 2000, 60). Vorrangig beleuchtet die ökonomische Theorie die intentionalen Momente der Organisation und setzt deshalb mit den Individuen ein. Sie unterstellt dabei jedoch, dass die Akteure selbstverständlich die funktionalen Bezüge ihrer Handlungsalternativen im Blick haben.

¹⁴ Diese Problematik eines zu sehr erweiterten Begriffs der individuellen Präferenzen wurde gesehen und ausgearbeitet. (Vgl.: Cyert und March 1963; Kahneman 1996; Kahneman/Knetsch/Thaler 1992; Kahneman/ Knetsch/Thaler 1986; Selten 1997).

Ausgangspunkt hierzu ist das ökonomische Rationalitätspostulat, nach dem es hilfreich ist, anzunehmen, dass ein wirtschaftlicher Akteur seinen eigenen Vorteil optimieren will bei gegebener Informationslage und gegebenen Präferenzen, Zielen oder Vorstellungen (Becker 1982; 1996). Diese Annahme gilt auch unter der Voraussetzung begrenzter Rationalität, wonach dem Einzelnen nicht alle Informationen zur Verfügung stehen, um objektiv rational zu handeln. Gleichzeitig sollte anstatt vom Optimieren eines Vorteils von Bedürfnisbefriedigung gesprochen werden (Simon 1957; 1986). Aber der Wille zur Rationalität genügt als Ausgangspunkt (Simon 1955), um mit der Heuristik des Rationalitätspostulats ökonomische Aussagen treffen zu können, auch wenn diese Rationalität begrenzt ist und von opportunistischem Verhalten begleitet wird. Er ermöglicht die Annahme von Intentionen und zweckgerichtetem Handeln zur individuellen Gestaltung und Wahl der Aktivitäten und zu theoretischen Aussagen über individuelles Verhalten (Picot/Dietl/Frank 1997, 39).

(b) Das organisatorisch "Bessere" als Zielreferenz

Innerhalb von Organisationen sind die Divergenzen zwischen Zielvorstellungen und Handlungsmöglichkeiten sehr deutlich. Die Illusion der Planbarkeit ist innerhalb der Organisationen wesentlich größer. Aber auch hier bleibt offen, was unter diesen Bedingungen dann als das organisatorisch *Gute* verstanden werden könnte. Allein diese Bestimmung bereitet zusätzliche Schwierigkeiten, wenn die Ziele einer Organisation nur teilweise geklärt und bekannt sind. An dieser Stelle macht eine größere Differenzierung der organisatorischen Ziele durchaus Sinn. So ist beispielsweise bei einem Automobilunternehmen durchaus klar, was denn das Unternehmen als organisatorisches Ziel hat: Nämlich Autos zu bauen in einer bestimmten Qualität. Man könnte diese Ziele vielleicht konkreter als *Zwecke* bezeichnen, um damit zu verdeutlichen, dass damit die konkreten "Outputs" einer Organisation bezeichnet werden sollen. Darüber hinaus jedoch sind organisatorische Ziele nur dann leistungsfähig, wenn sie in mehreren Hinsichten als unscharf begriffen werden. Dies würde bedeuten, dass Ziele entweder sehr abgestuft und in einer klaren Hierarchie in einer Organisation Anwendung finden, wie es für das Controlling bereits mehrfach ausgearbeitet wurde (Wuttke 2000), oder aber dass Ziele überhaupt nur als sprachliche Symbole in relationalen Modellen eine ganz neue methodische Würdigung erfahren, wie im Pragmatismus (Dewey 1939). Im letzteren Fall ist dann neu zu überarbeiten, was als analytische Herangehensweise an unternehmerische Aufgaben (Küpper 2006) überhaupt nur gelten kann, wenn innerhalb einer Organisation nicht mehr sinnvoll einzelne Ziele isoliert betrachtet werden können bzw. diese Ziele

nur innerhalb komplexer netzwerkartiger Zusammenhänge jeweils ausschließlich gemeinsam sinnvoll zur Steuerung einer Organisation eingesetzt werden können.¹⁵

Jenseits der klar und legitim entschiedenen organisatorischen Ziele, die allerdings inhaltlich nur in groben Symbolen kommuniziert werden können und subjektiv unterschiedlich gedeutet werden, vermischen sich die individuellen Ziele mit den Deutungen der zusätzlich möglichen Ziele der Organisation. Die Unschärfe organisatorischer Ziele wird zum Abgrenzungsproblem der Organisation und zum Anknüpfungspunkt individueller Vorstellungen. Die Organisation kann sich über die Unschärfe der Ziele nicht definieren, sondern nur über ihre tatsächliche Realisierung der darin enthaltenen Möglichkeiten. Aber nur diese Unschärfe mit ihren impliziten Bedeutungsgehalten ermöglicht, dass sich unterschiedliche Akteure mit je unterschiedlichen, grundverschiedenen und nicht kommunizierbaren individuellen Zielvorstellungen mit einer organisationalen Handlungsrichtung identifizieren können.

Die Organisation als Ergebnis und Prozess sozialer Institutionalisierung verbessert die Kooperation der Akteure.¹⁶ Das "Bessere" – hier bestimmt als die Realisierung zielorientierter Kooperationen – das in einer Organisation angestrebt wird, zeigt sich dann als das, *was den individuellen Bemühungen und den individuellen Interessen aufgrund erfolgreicher Kooperation am meisten Geltung innerhalb der Organisation verschafft*. Denn damit wird es zu einem prägenden Element. Organisatorisch kann man dies als die effiziente Kommunikation von Verbindlichkeiten und Vertrauen verstehen, die für die gemeinsame soziale Leistung gelten sollen und welche die organisatorischen Entscheidungen tragen. Subjektiv erleben wir dies als den Erhalt der eigenen Bindungskraft. Alles andere wird sozialen Anforderungen nicht gerecht.

(c) Organisation in ökonomischer Sicht: Agency Theorie und Routinen

Die ökonomische Theorie beschreibt zur Organisationsgestaltung neben der Analyse von Eigentums- und Verfügungsrechten (Property-Rights-Theorie) die Quantifizierung von Interaktionen (Transaktionskostentheorie, Agency-Theorie) und die konkrete Integration unterschiedlicher individueller Interessen, Werte und Präferenzen in Kommunikationsprozessen (Vertragstheorie) (Buchanan 1975; Kreps 1990a). Dabei unterschei-

¹⁵ Insbesondere in dieser Kritik an einem analytischen Verfahren, das ja um analytisch sein zu dürfen, sich auf je einzelne konkrete Ziele verlassen muss, liegt meines Erachtens einer der großen Kritikpunkte an der ansonsten richtungsweisenden Arbeit Hans-Ulrich Küppers (Küpper 2006).

¹⁶ So im Anschluss an Karl Homann, der den Institutionen die Funktion zuweist, Kooperationen zu ermöglichen bzw. Defizite in der Kooperation durch die soziale Problematik individueller Rationalität zu vermeiden. Wirtschaftsethik wird damit zu einem Aspekt der Organisationstheorie, da nur sie eine bestimmte Klasse dieser Funktionsdefizite systematisch erkennen kann (Homann 2010).

den diese Theorien zwischen organisatorischen (kollektiven) und individuellen Interessen, die verfolgt und integriert werden (Wolff 1997; Picot/Dietl/Franck 1997). Mit der Agency-Theorie und der Vertragstheorie wird die individuelle Motivation in die Organisationsgestaltung integriert, um die "Rollenübernahme" (Picot/Dietl/Franck 1997) der individuellen Akteure innerhalb von Koordinationsaspekten zu verstehen. Die davon abgeleiteten Modelle der Organisationsgestaltung berücksichtigen die individuelle Motivation (Wolff 1997; Picot/Dietl/Franck 1997) und die Möglichkeit des Rollenmissbrauchs (Simon 1986; March und Simon 1958). Sie münden in Modelle zur konkreten Organisationsentwicklung (Picot/Dietl/Franck 1997), die strikte Integration der jeweiligen Anreize (Wolff 1999) oder die Entwicklung von Modellen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen, mit denen ökonomische Dilemmata der Nutzenoptimierung unter Restriktionen eingegrenzt und behoben werden (Wolff 1999; Homann und Suchanek 2000, 405ff). Interaktion bleibt dabei immer auf individuelle Intentionen bezogen. Sie repräsentiert das Zusammentreffen individueller Interessen innerhalb der Möglichkeiten sozialer Kommunikation. Vor diesem Hintergrund sind natürlich alle Interaktionen als Verträge analysierbar, die explizit oder implizit die intendierten Vorstellungen der Akteure zum Gegenstand haben.¹⁷

Die Interaktionstheorie führt die mikroökonomische Theorie einen entscheidenden Schritt weiter. Sie berücksichtigt, dass das Zusammenspiel und die wechselseitige Wahrnehmung in sozialen Situationen nur als Kommunikation stattfinden kann, und deshalb soziale Kommunikation selbst zu einem eigenständigen Faktor wird, der direkte Auswirkungen auf das individuelle Verhalten hat – Auswirkungen, die durch reine Kalkulation der möglichen Anreizsituation nicht erklärt werden könnte. Mikroökonomische Analysen integrieren deshalb zusätzlich zu individuellen Entscheidungsparametern auch systemdynamische Effekte in die ökonomischen Modelle, was im Ergebnis auf ein mehrschichtiges Präferenz- und Nutzenmaximierungs-Modell hinausläuft, mit unterschiedlichen, nicht miteinander vermittelbaren Präferenz- und Nutzenmilieus.¹⁸

Einen anderen Weg zur Unterscheidung individueller Präferenzen und organisatorischer Nutzenmaximierung beschreiten Richard Nelson und Sidney Winter mit der Theorie der Routinen (1982). Für sie bezieht sich der große Teil der Frage nach relevanten Einflüssen in einem Unternehmen auf sehr unterschiedliche produktive Faktoren. In Organisation legen deren Routinen die Entscheidungen fest, indem diese die Reihenfol-

¹⁷ Was allerdings auch nur eine ganz spezielle Sicht der Dinge ist. Auch auf philosophischer Seite wurde bereits gezeigt, dass man soziale Beziehungen und individuelle Anreize durchaus auch unter anderen Prämissen als unter der vertragstheoretischen Annahme betrachten kann (Vgl. Baier 1986).

¹⁸ In diese Richtung argumentiert beispielsweise Daniel Kahneman (2012), der von einem Verhaltens-theoretischen Ausgangspunkt aus zwischen "langsamem" und "schnellem" Denken unterscheidet, das je unterschiedlichen Rationalitäten folgt.

ge ihrer Wahrnehmung bestimmen (Nelson / Winter 1982, 113). Über Routinen entwickeln Organisationen damit eigene Strategien zum Umgang mit wechselnden Mustern von Ereignissen. Routinen bestimmen die Auswahl aus den verfügbaren Alternativen der Angebotsseite. Wie verändern wir die Routinen, so dass sie toleranter gegenüber Veränderungen der Umwelt werden oder dass die Routine selbst auf die Veränderung der Umwelt reagieren kann? (Nelson / Winter 1982, 114)

Da Veränderungen in einem einzelnen Teil der Organisation nur höchst unwahrscheinlich auf das Gesamtsystem gute Effekte haben, wenn sie abgesondert und damit ziellos im Hinblick auf das Gesamtsystem erfolgen, ist die Erhaltung der bestehenden Routinen oft ein erfolgreiches operationelles Ziel. Darauf sind nicht nur die Routinen ausgelegt, sondern auch der Controlling-Prozess einer Organisation selbst, der dazu neigt, Veränderungen zu widerstehen (Nelson / Winter 1982, 116).

Aber auch die Nachahmung einer Routine ist ein sehr teuer und zeitaufwändiger Prozess, um eine bestehendes Muster produktiver Handlungen zu kopieren (Nelson / Winter 1982, 118). Eine Organisation mit etablierten Routinen besitzt Ressourcen, mit denen sie diese Routinen vermehren kann. Denn eine Organisation, die bereits erfolgreich verschiedene Dinge macht, ist ein guter Kandidat, um mit zusätzlichen Kapazitäten derselben Sorte erfolgreich zu sein (Nelson / Winter 1982, 119). Es existieren jedoch auch Hinderungsgründe für das Kopieren von Routinen, wenn Mitarbeiter komplexe Fähigkeiten mit sehr großen unbekannten Aspekten besitzen. Oft besitzen die Mitarbeiter wissen nicht einmal alle Aspekte, die den Erfolg der Routinen garantieren oder sind schlecht darin, ihre Fähigkeiten anderen weiterzugeben. Mitarbeiter sind nicht bereit, im Prozess der Erfahrungsweitergabe zu kooperieren, oder haben keine Lust, zuzugeben wie einfach ihre Tätigkeit ist. Die Personalabteilung nimmt die Herausforderung nicht wahr, passende Kandidaten für neue Rollenübernahme zu bestimmen (Nelson / Winter 1982, 121). Wichtig für das Kopieren von Routinen ist nicht, dass die Strukturen identisch sind, sondern dass die neuen Routinen mit ähnlicher Effizienz arbeiten, wie die alten. (Nelson / Winter 1982, 121) Mit Imitation wird deshalb ein Weg beschritten, der auf genaue Informationen verzichtet. Wenn die angestrebte Routine nirgendwo als Vorbild existiert, können die Aufgaben nicht durch genaueres Befolgen der Originalroutine gelöst werden. Die angestrebte Routine ist dann eine grundsätzliche Veränderung des Vorbildes, die unterschiedliche Antworten auf konkrete Fragen enthält, die durch Produktionsprobleme verursacht wurden. (Nelson / Winter 1982, 123)

Neue Routinen sind eine neue Kombination von sehr standardisierten technologischen Elementen. Eine große Detailtreue des Produkts selbst, als Reverse-Engineering, erlaubt es, diese ursprünglichen Elemente zu identifizieren. Neue Routinen beinhalten so viel spezielles und konkret aber unbekanntes Wissen, dass man sie nur aus der Dis-

tanz imitieren kann, ohne die Chance, diese zu kopieren (Nelson / Winter 1982, 123). Die grundsätzliche Taktik des Imitators ist, so oft es geht dem Beispiel des Kopierers zu folgen und die Lücken mit eigenen Bemühungen zu füllen. Das Wissen, dass es für Aufgaben auch Lösungen gibt bietet einen Anreiz, mit den eigenen Bemühungen fortzufahren, der andernfalls verloren ginge (Nelson / Winter 1982, 124).

"Routines are the skills of an organization" (Nelson / Winter 1982, 124) als "Fähigkeiten" einer Organisation. Die Leistungsfähigkeit einer organisatorischen Routine beinhaltet die tatsächliche Integration einer Anzahl von Teilroutinen und wird gewöhnlich erreicht ohne größere Aufmerksamkeit – also ohne dass diese Routinen die permanente Aufmerksamkeit der Führungskräfte erfordern. Dies ist ähnlich der Fähigkeit eines kenntnisreichen Individuums seine Leistung zu erbringen ohne auf die Details achten zu müssen. (Nelson / Winter 1982, 125)

Der wichtige Beitrag der Metapher der "Kenntnisse" ist der Einblick in die Rolle begrenzter Rationalität in organisationalem Verhalten. Begrenzte Rationalität bezeichnet einen Ausgleich zwischen Fertigkeiten und freier Wahl. In Organisationen verschiebt die relative Schwäche zentralisierter Kontrolle diesen Ausgleich weg von der freien Wahl und Entscheidung. (Nelson / Winter 1982, 126) Wir sollten uns darüber im Klaren sein, dass eine Organisation geräuschlos und erfolgreich in einem konkreten Bereich beobachteter Umwelten operiert und das sie genau dafür ein rationaler und intelligenter Organismus ist, der erfolgreich mit neuen Herausforderungen umgeht. (Nelson / Winter 1982, 126)

Auch unter vollständig unvorhergesehenen Umständen bleiben Organisationen stur und operieren eher entsprechend ihrer Routinen, als dass sie ihre Prozesse entsprechend der These der Profitmaximierung optimieren. (Nelson / Winter 1982, 126). Routinen bilden also die Kopplungen, mit denen andere Kommunikationssysteme der Organisation erfolgreich kommunizieren. Gleichzeitig bilden Routinen in Organisationen eine zentrale Ebene kognitiver Rückfalloptionen: Wenn Akteure zu träge sind oder generell außerstande sind, alle rational erforderliche Aspekte ihres Handelns in Erwägung zu ziehen, können sie sich immer noch erlernter und etablierter Handlungs routinen bedienen. Akteure handeln dann nach "Gewohnheit", nach "Handlungsmustern".

Routinen sind etablierte Kopplungen, die auch immer dann beansprucht werden, wenn neue Kopplungen mühsam oder wenig erfolgversprechend sind. Zu unterscheiden ist demnach, ob diese Handlungsgewohnheiten individuell und damit auch kulturell bestimmt sind, oder ob sie organisatorisch festgelegt wurden: Akteure handeln so, wie es von ihnen konkret erwartet wird, wie es in den Stellenbeschreibungen und den Prozessdefinitionen festgelegt wurde. Für den kommunikativen Aspekt ist ferner zu unterscheiden, ob sie stärker ostensiv oder performativ bestimmt sind. Die *ostensive* Bedeutung

von Routinen erstreckt sich auf deren anschaulichen Teil. Das betrifft insbesondere das, was von Routinen beschrieben werden und beobachtet werden kann. Die *performative* Bedeutung der Routinen erstreckt sich auf das, was die Routinen, wenn sie ausgeführt werden, tatsächlich ausdrücken und was sie machen. Der performative Teil ist das, was die Routine selbst bildet (Feldman / Pentland 2003; Latour 2005; 1986).

(d) Ökonomische Handlungsrationaltät erweitert durch soziale Kommunikation

Soziale Kommunikation indessen operiert mit Signalen und nicht mit Anreizen. Signale werden – wiederum im sozialen Kontext – als Ausdruck der jeweiligen Präferenzen von den individuellen Akteuren interpretiert. In konkreten organisatorischen Situationen – im organisationalen Entscheidungsmodell (Vgl. Abbildung 8, Seite 43) werden sie dann in einzelne Handlungselemente getrennt und den darin relevanten Handlungskontexten gegenübergestellt. Die Präferenzen als vorrangige Handlungsmotivationen werden vorrangig anhand der dann relevanten handlungsleitenden sozialen Kommunikation bewertet. Dadurch rücken in unterschiedlichen Handlungssituationen ganz unterschiedliche Ziele in den Vordergrund, je nach spezifischem Kontext in dem die Akteure operieren. Soziale Kommunikationssysteme, die sich innerhalb einer Organisation herausgebildet haben, bilden zusätzliche Restriktionen oder Constraints, welche die Präferenzen der Akteure und die Wahrnehmung ihrer Interessen bestimmen. Individuen sehen nur die Vorteile und rationalen Zusammenhänge, die sie im jeweiligen Kommunikationssetting als sinnvoll und zielbildend identifizieren. Dies sind beispielhaft: in politisch geprägten Settings das Erreichen und Fortführen von Machtpositionen und in diesem Zusammenhang die Kreation von Allianzen; in rechtlichen Settings das Rechthaben und das Sicherstellen zukünftiger Möglichkeiten des Rechtsbekommens (vgl. Bora 2001); in organisatorischen Settings die Möglichkeit, immer wieder Anschlussentscheidungen treffen zu können und damit die Stabilität und Funktion der Organisation als soziale Institution zu gewährleisten. Zu beleuchten ist nun, mit welchen Begriffen in der ökonomischen Theorie die individuelle Rationalität thematisiert bzw. symbolisch repräsentiert wird, um deren Komplexität abzubilden.

Interaktionen sind unter dem Gesichtspunkt ökonomisch determinierter Heuristik zunächst Kommunikation als Teilnahme an den Kommunikationssystemen der Organisation. Interaktionen und soziale Beziehungen, ökonomisch wahrgenommen als Verträge, sind ausschließlich innerhalb der Rationalität sozialer Kommunikation möglich. Versuche, organisatorische Interaktion und Beziehungen ohne diese Verst  ndnisprob-

leme der Kommunikation, aber dennoch als "Intersubjektivität" konzeptionell zu erfassen (z.B. Neuberger 1995, 47ff) sind unbefriedigend, da sie nicht beschreiben, wie das "inter" der Subjektivität zustande kommt, was also verstanden wird, wenn etwas verstanden und weitergeführt wird. Die Aufgabe der Organisationslehre ist im Anschluss an diese Problemstellung die Beschreibung von Handlungsspielräumen und Freiheiten innerhalb des sozialen Umfelds eines konkreten organisatorischen Kontexts. Damit können die Koordinations- und Motivationsaufgaben innerhalb der Organisation durch Akteure wahrgenommen werden – in Abgrenzung zu jener Koordinations- und Motivationsleistung, die durch soziale Strukturen erbracht wird. Zu klären ist die Abgrenzung des Organisatorischen als vorgegebene Restriktion, innerhalb derer Motivation und Koordination stattfindet. Das Organisatorische als Restriktion wird nun selbst als Gestaltungsaufgabe weiterentwickelt und verändert. Die spezifischen sozialen Kommunikationskontexte und ihre je spezifische Form der Rationalität bestimmen dabei die Bereiche dieser Gestaltung. In ihnen können *Brüche* als Gestaltungsspielraum wahrgenommen werden, in dem Sinn, dass einzelne Akteure den Erwartungen an Kommunikation nicht entsprechen und als Ausnahme einer Regelkommunikation beobachtet werden. Dies initiiert organisatorisches Lernen, sei es durch Abbruch der Kommunikation oder durch Verzicht auf reale Fortführung, wodurch aufgrund eines Realitätsverlustes der sozialen Kommunikation die Grundlage entzogen wird und sie aufhört, sich selbst zu erneuern.

Die soziologische Systemtheorie kann mit ihren Kommunikationsmodellen an den Stellen Erklärungsangebote machen, die sich aufgrund von Rationalitätslücken bzw. institutionellen Rationalitätssurrogaten der Heuristik ökonomischer Zweckorientierung scheinbar entziehen (Picot/Dietl/Franck 1997, 41f). Soziale Kommunikation beobachten wir als die Klammer, die einzelne Operationen und Zustandsänderungen des Systems im Detail zwar nicht erklären kann, die aber mit ihren Beobachtungen Verständnisebenen bereitstellt, mit denen heuristische Erklärungsmodelle arbeiten.

2.1.3 Kontextuelle Nutzenorientierung in organisatorischen Handlungen

Bereits das Konzept der Bounded Rationality (Simon 1945; 1955; 1981) deckt die begrenzten Möglichkeiten von Entscheidungen innerhalb geschlossener rationaler Argumentation auf. Simon beabsichtigt, die Vorstellung von vollständiger Information, die für optimale, zielorientierte Entscheidungen notwendig ist, als Grundlage rationalen Kalküls zu entkräften. Er zeigt, dass für rationale Entscheidungen auch unvollständige

Informationen bereits ausreichen, solange damit für den Akteur zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Ebenso legt er dar, dass verhaltensbedingte Hemmnisse die rationale Umsetzung dieser Entscheidungen verhindern. Sein Modell der Rationalität zielt darauf ab – wie später die spieltheoretischen Überlegungen von James March, die Begründungszusammenhänge rationalen organisatorischen Handelns vom Druck zu entlasten, jede Handlung einzelner rational begründen zu müssen. Simon bettete Entscheidungen in einen Gesamtzusammenhang ein, der aus dem Handlungsablauf eine prozessuale Rationalität entwickelt (Simon 1990, 24f). Wo exakte Lösungen für die umfangreichen Optimierungsprobleme der Realität nicht im Blick sind, begnügt sich der Akteur mit zufriedenstellenden Lösungen (Simon 1990, 27).

Mit dieser Definition behielt Simon das strikte Diktum der ökonomischen, zielorientierten Handlungsrationalität bei und integrierte dennoch im individuellen Handlungsmuster die soziale Komplexität und Kontingenz. Im Folgenden wird jedoch ein deutlicher Schritt weitergegangen, indem der soziale Prozess selbst als rational beschrieben wird, wenn man soziales Verhalten so versteht, dass es unabhängig von der Erreichung jeweils individueller Ziele von allen Akteuren weitergeführt wird. Auf Organisationen bezogen bedeutet das, dass die Entscheidungen nicht getroffen werden, um Ziele zu erreichen, sondern um weitere Entscheidungen und weitere Entwicklungen zu ermöglichen. Dies gilt auch dann, wenn entschieden wird, nicht zu entscheiden. Dies hat nicht zur Folge, dass Entscheidungen zum Selbstzweck werden, sondern vielmehr dass es einen sozialen Grund gibt, Entscheidungen weiterzuführen, auch wenn sie im Einzelnen nicht auf konkrete Ziele bezogen werden können.

(a) Verhaltenstheoretische Ergänzung rationalen Handelns

Herbert Simons verhaltenstheoretische Begründung menschlichen Handelns zeigt, dass Handlungen auch dann in sinnvollen individuellen Begründungskontexten stehen, wenn sie nicht einzeln nutzenoptimierend durchkalkuliert werden (Simon 1945). Simon hält an den Grundlagen der ökonomischen Rationalität fest und bettet sie in einen Kontext von Verhaltensmustern ein. Auf dieser Grundlage kann Simon die Argumentation rationaler Wahl für individuelle Akteure beibehalten, auch ohne dass diese vollständig informiert sind, also unter den Bedingungen ungewisser Information. Ein Argument gegen die Heuristik der klassischen "ökonomischen" Rationalität an sich ist damit nicht eingeführt. Im Gegenteil betont Simon immer wieder die größere Angemessenheit der ökonomischen Heuristik gegenüber den klassischen Modellen der Betriebsanalyse (Simon 1990, 27). Simons Einwand zwingt uns deshalb, Information und Verstehen weiter

zu fassen als nur im Sinne eines Wissens über die einzelnen Faktoren. Simon betrachtet Verstehen als ein komplexes prozessuales Thema, "einer dubiosen Nutzenfunktion entsprechend, die irgendwo in des Unternehmens geheimen Geistestiefen schlummert" (Simon 1990, 24). Ausdruck findet dieses prozessuale Verstehen in verhaltenstheoretischen Annahmen, die das Verhalten der Individuen mit kognitiven Reizen erklärt. Die Reize sind das Ergebnis eines Verstehensprozesses, der auf der Basis sozialer Kommunikation im Wechselspiel mit individuellen Handlungen subjektive Verständnismuster erzeugt und sich in den Handlungen als Präferenzbildung niederschlägt.

Simon erweitert das Rationalitätskonzept, indem er zeigt, dass auch unter den Bedingungen nur teilweise informierter Akteure dennoch rationale Handlungen möglich sind. Er beschreibt die Grenzen ("Boundaries"), innerhalb derer wir weiterhin von einem rationalen Handlungskalkül des Individuums ausgehen können. Insbesondere eröffnet er durch den Verzicht auf vollständige Information die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge durch die Beschreibung prozessualer Vorgänge als Grundlage rationalen Entscheidens zu integrieren (Simon 1990, 44f). Er setzt die Komplexität sozialer Verstehensprozesse als Verhaltensmuster zusammen und ergänzt situativ die Möglichkeit individueller Akteure für bewusste Eingriffe. In der Folge wird Rationalität zweigeteilt. Auf der einen Seite bleibt *der objektive Funktionszusammenhang als rationaler Handlungsprozess*, der kognitive Reize erzeugt und als "satisficing" dem Reiz-Reaktionsschema des Sozialbehaviorismus entspricht. Auf der anderen Seite steht ein *subjektives Funktionskonzept*. Entsprechend wechselt Simon von einem objektiven Optimierungszusammenhang zu einem subjektiven Befriedigungsmechanismus: Gemäß einer je individuell eigenen Einschätzung von Kommunikationsmöglichkeiten und Handlungsalternativen beurteilt ein Akteur seine Ziele und erwägt Mittel, um diese zufriedenstellend zu erreichen. Das individuelle Wollen rationalen Handelns (als subjektives Moment) bekommt einen größeren Stellenwert im Rahmen organisationaler Handlungen als das rationale Handeln selbst. Allein der Wille zu rationalem Handeln macht dieses erst durchführbar und ist als Kalkül verständlich. Dennoch bleibt die Unmöglichkeit der exakten Berechnung organisationaler Abläufe aufgrund der Komplexität der Informationen, welche die Akteure in ihrem subjektiven Verstehenszusammenhang verarbeiten können. Der Umgang mit Komplexität bei grundsätzlich unvollkommener Information wird deshalb in dieser Konzeption nicht durch die Erweiterung der Rationalität auf die prozessualen Bedingungen organisatorischer Handlungen gelöst. Im Gegenteil: Er will verstehen, wie soziale Entwürfe – Märkte, hierarchische Organisationen oder soziale Kommunikationssysteme – koordiniertes Verhalten der Einzelnen ermöglichen (Simon 1990, 46) und dabei gleichzeitig die knappen Ressourcen der menschlichen Fähigkeiten bewahren, Komplexität und große Mengen an Information zu bewältigen.

(b) Rationalität als Kalkül organisatorischer Interaktionen

Zur Begründung rationalen organisationalen Handelns gehen wir deshalb noch einen Schritt weiter: Auch die Begründungen für begrenzte Rationalität, gekennzeichnet durch unübersichtliche Komplexitätsverhältnisse, begrenzte Informationen und Pragmatismus der Akteure, sind noch nicht ausreichend für ein Verständnis der Handlungsrationalität in sozialen Kontexten. Im Gegenteil wird sich ein soziales System auch spontan und unerwartet verändern. Es darf autopoietisch oder selbstreferentiell sein und es darf seine Systemzustände selbst wählen, ohne dass die Systemzustände durch Inputfaktoren determiniert wären. In einer Organisation wird es schließlich aufgrund der in Freiheit agierenden Personen unerheblich, ob diese alle relevanten Faktoren kenne¹⁹. Und dennoch können diese Akteure einem rationalen Handlungskalkül folgen. Das ökonomische Rationalitätsverständnis kann dasselbe bleiben, nur werden die Zielbezüge erweitert. Anstatt auf rein informationsbasierten Umweltzuständen können nun subjektive Einschätzungen von sozialen Kontexten hinzugezogen werden. Darin wird die Veränderung der sozialen Systemzustände nicht mehr linear auf einzelne kausale Ursachen zurückgeführt werden, sondern in ein Konzept der Interaktion eingebunden. Das Problem der unvollkommenen (objektiven!) Information im Sinne von Simon entfällt, Komplexität wird als Selektionsleistung des Kommunikationssystems bzw. der sozialen Routine begriffen und Rationalität wird auf der Basis der *Information über funktionale Zusammenhänge* definiert. Das individuelle Kalkül folgt den funktionalen Zusammenhängen und sichert die Möglichkeit ihrer Weiterführung. Im Kalkül will der Akteur nicht nur seine individuellen Ziele erreichen, sondern auch die funktionalen Bezüge weiterführen, also entscheiden, um entschieden zu haben und weiterhin entscheiden zu können.

Mit der Ausdifferenzierung sozialer Kontexte und Strukturen, der Kodifizierung und der Institutionalisierung von sozialen Regulativen wird das ansonsten komplexe soziale Geschehen für den Akteur übersichtlicher und für die Folgen vorhersagbarer – und zwar auch hinsichtlich der Systemzustände. Der Akteur muss sich nur darauf einlassen, innerhalb dieser sozialen Kontexte bzw. Institutionen zu agieren.²⁰ Die unverständliche Komplexität der Umwelt wird in einem sozialen Prozess in Symbolen und konkreten Kontexten transferiert. Wir müssen diese sozialen Strukturen einzeln analysieren, wodurch allein die Ausdifferenzierung einzelner sozialer Kontexte die Chance bietet, die einzelnen dahinter stehenden sozialen Strukturen klar zu erkennen.

¹⁹ Ähnlich argumentiert Simon (1990), wenn er aufgrund der "bounded rationality" nur noch die Funktion dieser Rationalität innerhalb sozialer Institutionen betrachtet.

²⁰ Auf einen konkreten Begriff sozialer Institutionen wird im Rahmen dieser Studie verzichtet. Unter anderem sind weder deren "Normativität" (Kirchner 2000) noch deren rationale Begründung im Zusammenhang einer rationalen Rahmenordnung (Homann 2000) erforderlich.

Trotz dieser Feststellung, dass auch in komplexen sozialen Zusammenhängen klassisches rationales Handeln nicht nur möglich sondern sogar notwendig ist, folgt diese Darstellung der Kritik an der kausalwissenschaftlichen Methode (Luhmann 1992c) insofern, als die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nur variant sein kann und Komplexität und Kontingenz integrieren muss. Bei allen Kausalketten kann dieselbe Wirkung sowohl unter einem anderen Blickwinkel betrachtet als auch durch eine andere Ursache hervorgerufen werden (Luhmann 1992c, 16). Das ist zwar banal, aber wichtig. Dieses Komplexitätsargument wurde bereits von Bernhard Mandeville (1714) oder Adam Smith (1759) sehr deutlich gesehen. Hayek hat schließlich diese Komplexität in seine ökonomische Rationalität insofern eingebaut, dass er von "nichtintendierten Folgen intentionaler Handlungen" spricht (auf der Handlungsseite) und von "spontaner Ordnung" (auf der Ergebnisseite) (Hayek 1945). Diese Erweiterung Hayeks ist jedoch weder als Ablehnung von Kausalaussagen noch als Argument gegen die empirische Prüfung von handlungstheoretischen Hypothesen zu verstehen. Im gleichen Sinne zielt auch Luhmanns Kritik nicht auf die Ergebnisse empirischer Kausalaussagen, sondern auf ihre Verwertbarkeit zur Formulierung allgemeiner Aussagen für soziale Strukturen (Luhmann 1992c, 69). Jenseits dieser allgemeinen Aussagen können empirische Kausalzusammenhänge "konstruiert" und zur Bestimmung individueller Handlungsstrategien herangezogen werden. Wir sind in einem Bereich, in dem wir "das Künstliche" (Simon 1990) konstruktivistisch als Ausdruck von sozialer Verständigung und individuellen Verstehens akzeptieren.

Im Kontext einer begrenzten, sozial und interaktiv orientierten Handlungstheorie liefert die empirische und die experimentelle Forschung eine Vielzahl von Fakten, die sich weder widerspruchsfrei verbinden lassen noch allgemeine Aussagen zulassen. Im Rahmen einer Fragestellung, die zufällige und komplexe Sachverhalte mit berücksichtigt, sind deren Ergebnisse jedoch Anlass für eine Interpretation der Daten. Hypothesen, Annahmen auf der einen Seite und Aussagen zu Ursachen und Wirkungen auf der anderen Seite stellen Bezugspunkte für Vergleiche dar, die Aufschluss über die hinter einer Kausalbeziehung liegende Funktion geben. So kann z.B. die Entscheidungsverantwortung eines Schulleiters kausal durch sein Expertenwissen bedingt sein, ihre organisatorische Funktion aber in der Entlastung von Entscheidungsverantwortung des Kollegiums haben. Das kann bedeuten, dass die Entscheidungsverantwortung auch in solchen Fällen an die Führungskraft adressiert wird, in denen dies nicht durch ein entsprechendes Wissen gedeckt ist. Die Funktion eines sozialen Phänomens spezifiziert den soziologischen Kontext einer Relation von sozialen Sachverhalten, informiert also über die hinter einer Wenn-dann-Aussage liegende soziologische Grammatik (Luhmann 1992c, 13).

(c) Steuerungsmöglichkeiten

Mit der Zunahme an Wissen über soziale Wechselwirkungen und über die Funktion sozialer Kontexte für die individuelle Orientierung ist prinzipiell eine *Zunahme an Steuerungsmöglichkeiten* von sozialen System- und Umwelt-Konstellationen verbunden. Dewey argumentiert, dass Kommunikation nicht als reines Zufallsprodukt entsteht. "No one would deny that the ordinary good citizen is as a matter of fact subject to a great deal of social control and that a considerable part of this control is not felt to involve restriction of personal freedom. ... Even the theoretical anarchist, who commits to the idea that state control is an unmitigated evil, believes that other forms of social control would operate." (Dewey 1938b, 52). Der systemische Begründungsapparat, auf dem der aktuelle Rückzug des handelnden Akteurs aus der Rationalität beruht, ist also nicht besonders tragfähig. Gerade weil soziale Regeln als Ergebnis unserer Kommunikation unser Handeln beeinflussen, haben wir durch diese Kommunikation, mit der wir diese Regeln hervorbringen, auch Einfluss auf sie. Die sozialen Regeln, Normen und Systeme existieren zwar, aber der Akteur muss und wird weiterhin seine individuellen Handlungen kalkulieren und darin auch seine Freiheit ausüben. Ähnlich kann man Dewey verstehen, wenn er in der Bestimmung des Verhältnisses von individueller Freiheit und sozialer Steuerung betont, dass die Teilnahme an der Kommunikation sozialer Systeme, die Partizipation, sowohl Regelbefolgung als auch Regelsetzung umfasst (Dewey 1938b, 54). Die genaue *Kenntnis sozialer Kommunikationssysteme schafft neue Möglichkeiten, in diesen rational zu handeln und darin seine Leitvorstellungen anzustreben*, jetzt aber nicht mehr nur in linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, sondern in kommunikativen Wechselbeziehungen und unter den Bedingungen sozialer Kontingenz. Diese Möglichkeiten laufen auf ein Ernstnehmen sozialer Wirklichkeit hinaus, jetzt aber nur noch als Kommunikation selbst, und nicht mehr als Gegenstand und Subjekt der Handlungsorientierung, über die kommuniziert würde. Rationale Handlungsmöglichkeiten bestehen auch dann, wenn man unterstellt, dass anstatt von rationalem Handeln im ganz strengen Sinn eines rein kausalen Begriffs von Handlungs rationalität eher von "bewusstem" Handeln gesprochen würde.

Wir müssen aber nun weiterhin Handlungs rationalität mit teilweise kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen verbinden und Möglichkeiten objektiven Verstehens sozialer Strukturen unterstellen. Nur damit behalten wir neben rein methodischen Aussagen eine betont handlungstheoretische Perspektive bei. Das konkrete Wissen um soziale Systemzusammenhänge ermöglicht den Akteuren den zielgerichteten Einsatz der eigenen Handlungen im Hinblick auf ihre Zielerreichung, jedoch zunächst noch nicht die Beeinflussung der Handlungen. Rational handelnde Akteure verstehen mit Hilfe exakter

Methoden den sozialen Gegenstand, ziehen daraus Schlüsse und greifen in den Gegenstand ein. Sie beeinflussen die zukünftige Gestalt des Sozialen, wenn sie genau wissen, wie die kommunikativen und wie die kontingenten Zusammenhänge sind. Und sie schaffen es, innerhalb der sozialen Verhältnisse ihre persönlichen und individuellen Ziele durch kalkultiertes Handeln zu erreichen.

Organisatorisch relevante Handlungen, also Entscheidungen, stehen damit in einem neuen Zusammenhang. Wir stehen nun vor der Aufgabe, nicht allein die Entscheidung in Bezug auf die dahinter stehenden individuellen Interessen darzustellen, sondern wir müssen den sozialen Zusammenhang beschreiben, in dem sie als Kommunikation entstanden sind und in den sie hineinführen. Erst in dieser Differenzierung werden Entscheidungen als Ergebnis und als Motor sozialer Regelungen und Normen verständlich. Diese Eigenschaft der Entscheidungen innerhalb Organisationen sichert deren Fortbestehen und ermöglicht, soziales Handeln so zu programmieren, dass sich eine Organisation gegenüber seiner Umwelt abgrenzen kann (Luhmann 1968c). Das verschiebt aber den Fokus von einem Steuern *"der"* Organisation zu einem Steuern *"in"* der Organisation (Luhmann 1989b, 4)²¹. Das System der sozialen Regeln und Normen individuellen Handelns, als das eine Institution beschrieben wurde (Roberts 2004, 47), manifestiert sich in einer Organisation als Entscheidungen, die so gestaltet sind, dass sie die Existenz der Organisation gegenüber einer sich ständig verändernden Umwelt sichern (Luhmann 1968c, 324). Steuern einer Organisation bedeutet nun, soziale Kommunikation in der Nachfolge dieser Entscheidungen auszurichten (Regelbefolgung) oder die Programmierung dieser Entscheidungen selbst zu gestalten (Regelsetzung). Das hieße aber die Grenzen der Organisation zu verschieben, also die externe Bedeutung der Entscheidungen zu verändern, was aber nur innerhalb der sozialen Systemzustände möglich ist, also des Spielraumes, der bei der Setzung von Entscheidungen relevant wird.

Handlungstheoretisch wollen wir uns dazu auf ein Verständnis von Steuerung beschränken, in dem es nur darauf ankommt "Signale zu setzen und Signale zu revidieren und die davon ausgehenden strukturellen Effekte nur noch als Anlass für weitere Signale zu beobachten." (Luhmann 1989b, 8) Diese Vorstellung von Steuerung bedingt explizit die Erweiterung der individuellen Handlungstheorie mit den Elementen der sozialen Handlungs rationalität. Damit sind wir in der Theorie organisationalen Handelns an der Situation angelangt, wo Entscheidungen unabhängig von den Sachproblemen diese Funktion der Signale übernehmen: Entscheidungen die getroffen werden, die revidiert werden und die als Anlass für weitere Entscheidungen von den Akteuren beobachtet

²¹ Luhmann betont in diesem Sinne die grundsätzliche Möglichkeit von Steuerung: "Steuerungsbemühungen haben selbstverständlich Effekte. Sie verändern andererseits aber nicht alles und oft mehr und oft weniger als beabsichtigt. Wieso kann man dann den Bereich, in dem gesteuert wird, als eine Einheit bezeichnen, die gesteuert wird? (Luhmann 1998b, 4).

werden. Chancen für die Durchsetzung und Beständigkeit einer sozialen Ordnung haben deshalb nur soziale Mechanismen, bei denen die Akteure beobachten, dass sie zielorientiert Einfluss auf die innere Ordnung nehmen können oder bei denen die Akteure zumindest die Illusion haben, dass sie dies könnten. Die Steuerungsmöglichkeit durch individuelle Akteure ist demnach eine Grundbedingung erfolgreicher Organisationen.

Diese Notwendigkeit von Steuerung in Organisationen erfordert, dass die Akteure wirksame Signale setzen können. Und Entscheidungen müssen deshalb, neben ihrer Funktion der faktischen und kontingenten Handlungsvorgabe, die rein kommunikative Funktion von sozialen Signalen haben, an denen beobachtet werden kann, wie die anderen Akteure im Rahmen der inneren Ordnung einer Organisation diese Signale aufnehmen. Mit der Betonung dieser Signalfunktion von Entscheidungen ist verständlich, wie in organisationalen Handlungen Intentionalität über die einzelnen Prozessschritte hinweg möglich ist und zu konkreten Steuerungsmöglichkeiten führt. Gleichzeitig wird soziale Komplexität integriert und für eine heuristische Erweiterung der Ökonomik mit Erkenntnissen sozialer Strukturen und systemischen Zusammenhängen zugänglich gemacht. Die Ereignishaftigkeit von Entscheidungen steht im kommunikativen Verständnis der Prozessorientierung in erlebten Handlungszusammenhängen gegenüber. Organisationale Entscheidungen können damit als selbstreferentielle Kommunikation sinnvoll abgegrenzt werden.

2.2 Ökonomik organisationaler Handlungen: Die Grenze individueller Rational Choice Theorie und die Eigenständigkeit des Sozialen

Beispiel 2: Arbeitsteilige Entscheidungsprozesse als Verlust organisatorischer Zusammenhänge in strukturierten Großunternehmen

Zur Verdeutlichung dieser Veränderung des organisatorischen Handelns und den Verlust einer stringenten Ziel- und Handlungsorientierung betrachten wir den Ablauf in einem strukturierten Großunternehmen, das seine internen Prozesse hochgradig arbeitsteilig aufgebaut hat. Alle Bereiche und Phasen der vielseitigen Organisationsprozesse sind in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten angesiedelt. Dadurch ist Integration und Integrität, die in kleineren Unternehmen noch durch die Einheit von Personen

hergestellt war und die das Handeln im Verlauf der Entscheidungsprozesse zusammenhielt, komplett aufgehoben. Isolierte Elemente bestimmen den Alltag: die Vorbereiter von Entscheidungen orientieren sich an den Erfordernissen der Entscheidungsvorbereitung und kümmern sich wenig um die Befindlichkeiten der Entscheider. Die Entscheider entscheiden aufgrund ihrer eigenen Dynamik und kümmern sich wenig darum, dass die Umsetzung von Entscheidungen ganz andere Anforderungen hat. Diese Selbstbezüglichkeit kann nicht mehr über die Anforderungen von Sachthemen erklärt werden. Es sind Elemente sozialer Rationalität und sozialer Kommunikationsmechanismen, die diese Struktur hervorbringen. Aber auch dies wird schwierig, da nicht jede soziale Kommunikation in jedem Teil des Unternehmens die gleiche Rolle spielt. Ziele werden in solchen Unternehmen entweder sehr grob definiert oder sind in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung ausschließlich individuelle Ziele. Alle Schritte der organisatorischen Handlungsprozesse sind in unterschiedlichen, abgegrenzten Abteilungen mit unterschiedlichen Personen und unterschiedlichen Hierarchien, sowie mit unterschiedlichen Ausstattungen angesiedelt (Tabelle 2). Sie bilden selbständige Elemente eines Managementmodells, die sich konkreten Bereichen oder Abteilungen zuordnen lassen, aber jeweils unterschiedliche Präferenzen begünstigen.

Tabelle 2: Managementmodelle und formaler Organisationsaufbau

Elemente des Entscheidungsprozesses im Managementmodell	Zugeordnete Bereiche oder Abteilungen	Was ist wichtig?
Ziele (und zwar der Organisation)	Individuelle Ziele der Persönlichkeiten und der Aufsichtsrat als legitimer Kommunikator von unternehmerischen Zielvorstellungen	Was ist wichtig? Wem kann ich vertrauen? Was können wir erreichen? Wo müssen wir kooperieren?
Entscheidungsfindung	Stabsabteilungen	Was ist wichtig? Haben wir das Geld? Wem kann ich vertrauen?
Entscheidung	Geschäftsführung	Wer sagt an? Wer vertraut mir? Wer denkt wie ich?
Umsetzung	Fachabteilungen	Wer sagt an? Haben wir das Geld? Dürfen wir das?
Kontrolle	Revision / Controlling	Was ist wichtig? Was können wir messen? Welche Kennzahlen sind "trennscharf"?

Quelle: Eigene Darstellung

Entscheidungen grenzen nun einzelne Organisationseinheiten ab, so wie in kleinen Unternehmen die Entscheidungen die Organisation von der Gesellschaft abgegrenzt haben. In Großunternehmen wird jedoch eine genaue Abgrenzung von Entschei-

dungen, Fast-Entscheidungen und Pseudo-Entscheidungen notwendig, weshalb in größeren Unternehmen die Definition, wer, wann und unter welchen Bedingungen eine Entscheidung treffen darf, genau festgelegt wird. Eine Entscheidung gilt in einem Unternehmen dann als getroffen, wenn sie entweder in schriftlicher Form rechtsgültig niedergelegt wird und damit jederzeit zu einem realen Kommunikationsaspekt oder Symbol werden kann oder wenn sie kommuniziert wird. Eine Äußerung eines Entscheidungsbefugten gilt insofern dann als getroffene Entscheidung, wenn sie im Rahmen der formalen Rollenbefugnis eines Entscheiders ausgesprochen ist. Schwierig wird die Situation, wenn ein Entscheidungsbefugter etwas äußert, was er selbst als Entscheidung versteht, aber letztendlich doch keine Entscheidung ist. In diesem Spiel entscheidet das Unternehmen als soziales Kommunikationssystem, nicht jedoch als Handlungseinheit, über seine Art des Umgangs mit den Formen der Entscheidung, also über die weitere Bedeutung dieser Entscheidung.

Entscheidungen haben bestimmte Erfordernisse an ihre Kommunikation. Wenn wir bestimmen können, was denn nun genau eine Entscheidung ist und ab wann eine Entscheidung als kommuniziert gilt, dann können wir je nach dieser Abgrenzung auch die unterschiedlichen Anforderungen an die Kommunikationserfordernisse definieren. Mit der Kenntnis der relevanten Bereiche in Entscheidung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsumsetzung lässt sich das Managementproblem näher bezeichnen. Da die Umsetzung der Entscheidung nicht mehr von den Entscheidern wahrgenommen wird, setzt insbesondere die Umsetzung der Entscheidung voraus, dass die Umsetzer genau wissen, was und warum denn in der Entscheidung entschieden wurde. Es setzt voraus, dass für die Umsetzer die Symbole, mit der eine Entscheidung sprachlich kommuniziert wird, überall im Unternehmen so deutbar sind, dass daraus die bestehende Organisation zumindest nicht gefährdet wird, im Idealfall aber gefördert wird. Großunternehmen haben für diese Aufgabe etliche Zwischenebenen (Führungsebenen oder Managementstufen) etabliert, die permanent mit der Deutung und Um-Symbolisierung der getroffenen Entscheidungen in neuen Entscheidungen zuständig sind, ohne jedoch gleichzeitig auch für deren Umsetzung verantwortlich zu sein.

So werden Entscheidungen in der Regel danach getroffen, wie die Machtverhältnisse im Unternehmen sind, und weniger danach, was entschieden werden muss. Der Gegenstand der Entscheidung kann im Augenblick der Entscheidung schon festliegen, denn er spielt keine Rolle mehr. Es muss zwar entschieden werden, aber die Art und Weise ist bereits festgelegt. In der Entscheidung ist in erster Linie wichtig, wer überhaupt entscheiden darf und dann in zweiter Linie, ob die Entscheidung verstanden wird und von wem. Unwichtig ist, ob sie sachlich und damit ökonomisch die optimale Entscheidung war, da soziale Handlungs rationalität in ihr die größte Rolle spielt.

2.2.1 Organisationale Kommunikation in institutionenökonomischer Abbildung

Die Akteure entwickeln ihre individuellen Handlungspräferenzen in den sozialen Kontexten, in denen sie in den jeweiligen organisationalen Prozessschritten stehen. Diese Kontexte haben über Interaktionen in allen organisatorischen Handlungen und arbeitsteiligen Prozessen entscheidenden Einfluss. Die spezifischen Charakteristika der Kommunikation im organisatorischen Umfeld wirken sich deshalb auch in den ökonomischen Modellen der *Handlungsrechte* und des *opportunistischen Verhaltens* aus, die in vertragstheoretischen Modellierungen und im Dilemmastruktur-Ansatz Eingang in die ökonomische Theorie gefunden haben. Um diesen Zusammenhang zwischen Kontextabhängigen Präferenzen in rationales Wahlverhalten zu klären, ist jedoch eine grundlegende Diskussion der institutionenökonomischen Begriffe unter den veränderten Annahmen von sozialer Interaktion notwendig. Auf Basis der Berücksichtigung interaktiver Präferenzbildung, Kommunikation und sozialer Rationalität in diesen Modellen kann dann eine klare Darstellung von Steuerungsimpulsen in Organisationen erfolgen, die diese sozialen Systemzusammenhänge berücksichtigen.

Ausgangspunkt für die Klärung dieses Zusammenhangs ist die Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Akteure in der Organisation. Diese Fragen bilden den Ausgangspunkt, um sinnvolle Empfehlungen zur Gestaltung einer Organisation zu entwickeln, die aus der Struktur einer Organisation selbst abgeleitet werden sollen. Die Aufgabe der ökonomischen Organisationstheorie hierzu ist die Bereitstellung geeigneter Analysemethoden (Küpper 1997). Sie beschreibt das Organisationsproblem als Aufgabe zur "Koordination und Motivation" von individuellen Leistungen, um Mängel im Prozess des Wirtschaftens zu beseitigen und damit die Leistungsfähigkeit der Organisationen hinsichtlich ihrer Ziele zu verbessern und anzupassen (Picot/Dietl/Franck 1997, 5f; March und Simon 1958). Als relevante Stellschrauben werden dabei die Produktivitäts- und Abstimmungstechniken hinsichtlich organisatorischer Ziele optimiert, indem die individuellen Interessen der Beteiligten berücksichtigt werden. Dafür bedienen sich die ökonomischen Theorien der Heuristik der individuellen Nutzenoptimierung. Sie integrieren die individuellen und organisatorischen Anreizstrukturen in ihre Modellbildung und erarbeiten die Möglichkeit der Akteure, ihre eigenen Prioritäten zu setzen.²²

²² Grundbestandteil dieser Methodik ist die Möglichkeit der Wahl aller beteiligten Akteure einer Organisation, also deren grundsätzliche Fähigkeit, zwischen verschiedenen Methoden und Alternativen zur Leistungsverbesserung wählen zu können oder gar einen nur dem jeweiligen Akteur selbst zugänglichen Leistungsbegriff zu bestimmen.

(a) Interaktion und individuelle Handlungsrechte

Der erste Schritt für die Abgrenzung von Steuerungsfaktoren ist die Zuordnung von Ergebnissen aus Interaktionen zu individuellen Handlungsrechten. Handlungsrechte bilden die elementare Grundlage zum Verständnis von Organisationen, weil sie die Rollen definieren, die ein Akteur hat bzw. nicht hat (Furubotn und Richter 1991). Aus dem Gefüge von konstitutionellen Handlungsrechten werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebildung substantielle Verfügungsrechte entwickelt wie zum Beispiel Eigentumsrechte oder Nutzungsrechte (Picot/Dietl/Franck 1997, 20f). Die Einteilung und Zuweisung dieser Verfügungsrechte erfolgt in einzelnen Austauschbeziehungen, die als Transaktionen analysiert und in ihrer Effizienz hinsichtlich der einzelnen Kommunikations-, Verhandlungs- und Tauschprozesse beurteilt werden können.²³ Innerorganisatorisch finden diese Prozesse als soziale Interaktion statt, ohne Auswirkungen auf den konstitutiven Charakter von Handlungsrechten. Handlungsrechte ermöglichen die Zuweisung von relativen Positionen in Interaktionen. Sie sind die Manifestation von Interaktionsergebnissen für nachfolgende Handlungen. In den Handlungsrechten werden Interaktionsergebnisse an die individuellen Akteure zurück verwiesen.

Schwierig wird jedoch die Differenzierung zwischen Verhandlungsprozessen und Tauschprozessen. Unabhängig von den Problemen, auch ökonomisch genau und jenseits der Alltagssprache zu bezeichnen, was ein Tausch ist und was in einem Tausch denn genau getauscht wird, muss hier zusätzlich erklärt werden, wie es möglich sein kann, dass Tauschprozesse nur einzelne soziale Kontexte betreffen, während andere Kontexte davon unberührt bleiben. Die einzelnen Rechte, in die diese Handlungsrechte unterteilt werden (Alchian und Demsetz 1972, 783), sind dabei von untergeordneter Bedeutung für institutionenökonomische Zusammenhänge unter dem Blickwinkel von Interaktion. Die Differenzierung zwischen einzelnen Rechten betrifft ausschließlich das Rechtssystem und hat keine Bedeutung in anderen Kontexten. "Recht" wiederum spielt ausschließlich in der Umsetzung von Entscheidungen eine Rolle, aber weder organisatorische Ziele oder die Entscheidungsvorbereitung werden von ihm beeinflusst, noch haben Handlungsrechte eine Rückwirkung auf die Entscheidungen als Konstitutivum der Organisation selbst. Entschieden wird immer unabhängig von Handlungsrechten aufgrund der Machtposition eines Akteurs in einer Organisation. Die Frage bezüglich der Handlungsrechte ist, welche Rolle und Präferenzverschiebung die Rechtsauslegung in der Umsetzung von Entscheidungen einnimmt oder ob sie darin nur einen untergeordneten Kontext zur Präferenzbildung bildet.

²³ In diesem Sinne argumentieren auch: Alchian/Demsetz (1972, 783), Alchian (1950), Alchian/Allen (1974), Demsetz (1964; 1967).

Die Betonung von Koordinations- und Leitungsrechten (Picot 1981, 256; Picot und Michaelis 1984, 255f) bezieht sich in einer interaktionsorientierten Theorie der Unternehmung vorrangig auf Entscheidungsgewalt, da die Entscheidungsvorbereitung ressourcen- und sachfragenorientiert ist. In der Tendenz wird angenommen, dass diese Rechte eher entscheidungsrelevant sind als Handlungsrechte, da sie vorgeben zu definieren, wer denn welche Entscheidungen treffen darf. Aber es ist unklar, ob ein Manager einer Organisation nicht auch andere Aspekte vorrangig im Blick haben kann. So kann für eine Führungskraft auch wichtig sein, ob sie ihre Entscheidung durchsetzen kann und ob sie seine Machtposition unterstützt. Rechte kommen in diesem Fall erst wieder ins Spiel, wenn sie dazu dienen seine Machtposition zu stärken. Eine konkrete Entscheidung in einer Organisation kann deshalb letztlich unabhängig von Rechtspositionen getroffen werden, dominiert vorrangig von Machtfragen.

Schließlich ist es unter den Gesichtspunkten sozialer Interaktion und Kommunikation ebenso schwierig, den Unterschied zwischen Führungsrechten und Eigentümerrechten (Fama und Jensen 1983, 303f) fruchtbar zu machen. Die sozialen Kontexte, die sie bilden, werden im organisatorischen Ablauf keinen Einfluss auf Entscheidungen haben. Nicht die Rechte bestimmen über Entscheidungspositionen, sondern das konkrete Machtgefüge. Handlungsrechte als Ergebnis organisationaler Kommunikation und Handlungen bieten einen Indikator für Machtverhältnisse. Mit ihnen werden diese jedoch nicht selbst festgelegt. Sie sind somit ein Analyseinstrument, mit dem Machtstrukturen beschrieben werden. Entscheidungsrelevant in Organisationen sind jedoch tatsächliche Machtverhältnisse, deren Dynamik allerdings durch die Zuweisung von Handlungsrechten beeinflusst werden kann.

(b) Zuspitzung individueller Nutzenaspekte als Opportunismus

Die Annahme der individuellen Nutzenoptimierung oder Bedürfnisbefriedigung, wie wir im Anschluss an Simon (1957) festgestellt haben, wird dadurch präzisiert, dass den Akteuren unterstellt wird, sie würden ihre Bedürfnisse auch dann befriedigen, wenn Regeln oder Vereinbarungen ein anderes Verhalten erfordern würden. Mit dieser Annahme wird den Akteuren, die ihren Nutzen optimieren wollen, in der Organisation neben der beschränkten Rationalität zusätzlich opportunistisches Verhalten unterstellt (Simon 1957; Polany 1962; Franck 1992), was jedoch nicht mehr bedeutet, als dass vorausgesetzt wird, dass individuelle Akteure auch in einer Organisation bereit sind, für ihren persönlichen Vorteil soziale Regulative zu umgehen (Wolff 1999, 170), also Regeln zu übertreten und damit zu brechen. Dies bedeutet in der Sprache der Ökonomie nichts an-

deres, als dass kurzfristige individuelle Vorteile zuungunsten langfristiger sozialer Ziele grundsätzlich sofort realisiert werden.

Mit den zuvor ausgeführten Merkmalen von Interaktion als bestimmendem Verständnis sozialer Kommunikation kommen jedoch zwei neue Aspekte in den Blick. Zum einen verschwindet die Gegenüberstellung sozialer und individueller Ziele, wenn das Soziale nur noch als Konstrukt individueller Projektionen verständlich ist, also entweder nur individuelle Ziele repräsentiert oder an individuelle Akteure zurückverwiesen wird. Zum anderen ist auch opportunistisches Verhalten ganz konkreten sozialen Kontexten zugeordnet, aus denen es seine Orientierung bezieht. Durch die Trennung des organisationalen Handelns in einzelne, sequenzielle Elemente, sind die Orientierungen der Akteure auf diese einzelnen Elemente bezogen (Entscheidungsvorbereitung – Entscheidung – Entscheidungsumsetzung), in denen sie handeln. Die Orientierung an individuellen Präferenzen überspielt darin die organisatorischen Mechanismen, Strukturen und Regeln, da letztendlich immer nur der Einzelne entsprechend seiner Präferenzmuster in diesen Managementelementen handelt.

Der klassische institutionenökonomische Versuch der Lösung des Opportunismusproblems mit Hilfe vertraglicher Vereinbarungen wird vor diesem Hintergrund fragwürdig. Denn wie können Regelungen, die als Regulativ des Rechts konstruiert sind, in organisatorischen Bereichen wirken, in denen das Recht gar keine Auswirkungen hat, wie dies bei organisatorischen Entscheidungen der Fall zu sein scheint? Bezeichnet die klassische Nutzenoptimierung noch den Gesamtnutzen eines Akteurs, markiert Opportunismus ausschließlich die konkrete, kontextbezogene Nutzenoptimierung, die von anderen Kontexten und in anderen Handlungsschritten nicht wahrgenommen werden kann und nicht verstanden wird.

Die Rationalität, die mit dem Begriff der *Anreizkompatibilität* (Wolff 1999) einhergeht, erstreckt sich nun vorrangig auf kurzfristige Nutzenaspekte. Sie geht damit vollständig auf in einer opportunistischen Kurzfristorientierung, mit der die Akteure schnell reagieren können. Dadurch vermischen sich aber verhaltensökonomische Aspekte mit rationalen Entscheidungen (Kahneman 2012), die langfristig strategischen Entscheidungen liegen weniger in der Handlungsrationaltät der individuellen Akteure, als mehr in umfangreichen Planungsprozessen. Orientierung an Anreizkompatibilität berücksichtigt vorrangig konkrete Interaktionen und unterliegt deren Dynamik. Diese Orientierung kann sich aber nun nicht mehr an einem gesamten komplexen Entscheidungsprozess orientieren. Vielmehr findet sie sich immer nur innerhalb eines Prozessschritts, also entweder in den Handlungsteilen der Entscheidungsvorbereitung, oder der Entscheidungsumsetzung oder in anderen Teilaspekten eines umfangreichen Entscheidungsvorgangs in organisatorischen Handlungen. Erkennbar wird diese Orientierung in

der intentionalen Kommunikation innerhalb des Prozessschritts. Wenn wir also nun in diesem sozialen Sinn Opportunismus in der Institutionenökonomik verstehen wollen, bezeichnen wir damit die Bedürfnisbefriedigung und das spontane Verhalten eines individuellen Akteurs innerhalb eines abgrenzbaren Kommunikationsbereichs unter den Bedingungen des – impliziten – Wettbewerbs mit Ausbeutungsrisiko.

Der Begriff des Opportunismus ersetzt den alten Begriff der ganzheitlichen Nutzenoptimierung. Anstatt also anzunehmen, dass Akteure dazu neigen, Verhaltensspielräume opportunistisch auszunutzen, können sie innerhalb eines Interaktionszusammenhangs gar nicht anders, als jeweils im ausschließlich Sinne die Medien und den Code einzusetzen, der in dieser Situation gerade verwendet wird, um die Ziele zu erreichen.

Die Verhaltensannahmen der *begrenzten Rationalität* und des *Opportunismus* ermöglichen den methodischen Verzicht auf strategische Optionen in der ökonomischen Modellbildung und beschränken sich auf taktische Optionen der Akteure. Dadurch muss nur die Komplexität der interaktiven Zusammenhänge berücksichtigt werden. Im Wesentlichen entlastet diese Kurzfristorientierung den rationalen Akteur zugunsten direkt erkennbarer Vorteile und er verzichtet auf die eingehende Analyse der Vorteilhaftigkeit von langfristig möglicher, aber komplexer Strukturen (Kahneman 2012; 2000; Slovic 2000). Ähnlich wie in der begrenzten Rationalität aufgrund der sequenziellen Vorgehensweise die zeitliche Komplexität rationaler Entscheidungen reduziert wird, geschieht dies durch Opportunismus auf der Ebene der Zielorientierung und der Intentionalität: Es müssen nun nicht immer alle Folgen berücksichtigt werden; was gut ist, wird sofort realisiert. Schließlich wird der Vorgang des Leistungsaustausches und damit des opportunistischen Verhaltens nur im Zusammenhang mit diesen wichtigen Grundelementen sozialer Kommunikation verständlich, wenn auch um den Preis, dass nun verhaltensökonomische Aspekte eine größere Rolle spielen.

Die Opportunismus-Annahme hilft bei der Beschreibung zweckrationaler Bestimmungen. Sie konzentriert den Blick auf die tatsächlichen rationalen Momente und die konkreten Präferenzen. Übertragen auf die konkreten Prozessschritte des organisationalen Handlungsmodells werden die Restriktionen sozialer Kontexte präzise zugewiesen und bilden die Instrumente, mit denen zweckrationale Überlegungen weniger strategisch langfristig, sondern vielmehr situativ und kurzfristig angewendet werden und die Handlungsorientierung bestimmen.

(c) Rationale Präferenz- und Anreizkoordination in der Vertragstheorie

Vertragstheoretische Modelle der Organisationsgestaltung setzen mit der Analyse der möglichen individuellen Nutzenmaximierung unter den Bedingungen der Ausnutzung von opportunistischem Verhalten ein (Wolff 1997). Sie beschreiben alle soziale Kommunikation als das Zustandekommen von Verträgen, in denen explizit oder implizit Interaktionssituationen festgelegt werden. Die Qualität vertragstheoretischer Modelle liegt in der Beschreibung der Differenz zwischen expliziten Resultaten von Interaktionen und impliziten Prozessen, bei denen der Sinngehalt noch weiterer Verständigung unter den Akteuren bedarf. Explizite Inhalte beziehen sich auf konkrete Ergebnisse von Interaktionen, in denen der Sinn von Handlungen unzweifelhaft ausgehandelt werden konnte. Implizite Gehalte drücken die fortschreitenden Wechselbeziehungen aus, in welcher der Austauschprozess über die gemeinsame Sinnstruktur noch ergebnisoffen fortgeführt wird. Mit Verträgen wird unterschieden, was in einer konkreten Situation explizit vereinbart werden kann, und was noch weiterer offener Interaktionen bedarf. Vertragstheoretische Modelle beschreiben vorrangig die anreizkompatible Vertragsgestaltung, indem sie die bekannten Interessen explizieren. Dazu beziehen sie sich auf eine Beschreibung dessen, was als sozialer Kontext die individuellen Präferenzen bestimmt.

Als Vertragspartner wird auf organisatorischer Ebene ein kollektiver Akteur eingeführt, der zwar ausschließlich in Form individueller Akteure repräsentiert wird, aber als vertragstheoretisches Konstrukt die Rolle einer handelnden Einheit übernimmt. Der kollektive Akteur bezeichnen wir handlungstheoretisch als formales Regulativ, ähnlich einer Stellenbeschreibung, an dem sich die individuellen Akteure orientieren und ihre Präferenzen ausrichten. Dies bedeutet, dass handlungstheoretisch ein entscheidender Unterschied zwischen expliziten Aspekten und impliziten Aspekten besteht: Explizite Aspekte können formale Regulative darstellen, implizite Aspekte sind ausschließlich den handelnden (oder den repräsentierenden) Akteuren geschuldet.²⁴ Implizite Aspekte müssen als Fortführung der Dynamik der Interaktion begriffen werden. Verträge mit Organisationen sind in diesem Sinne nur in ihrem expliziten Gehalt aussagekräftig.

In vertragstheoretischen Modellen wird für die Betrachtung opportunistischen Verhaltens dessen interaktive Wirklichkeit ausgeblendet. Dadurch werden die sozialen Strukturelemente beobachtbar, die Opportunismus determinieren (Baier 1986, 250). Opportunismus wird aber zu einem reinen Aspekt der offenen Nutzenmaximierung innerhalb eines konkreten sozialen Kontextes unter Ausblendung der anderen Kontexte. Der Akteur bezieht die Informationen darüber, welches opportunistische Verhalten Vor-

²⁴ Diese Deutung vertragstheoretischer Inhalte ist rein handlungstheoretischer Natur und hat wenig mit Gründen der Rechtsprechung oder der Rechtsphilosophie gemeinsam.

teile verspricht, aus dem sozialen Kontext, auf den seine Nutzenvorstellung fixiert ist. Dies erfordert eine neue Definition der impliziten Verträge in Abgrenzung zu expliziten Inhalten. Ein Vertrag wird immer zwischen zwei Parteien abgeschlossen, die durch individuelle Akteure vertreten werden. Das *Explizite* eines Vertrags ist der konkrete Bezug auf die Symbole eines sozialen Kontexts, die als Ergebnis von Interaktion auch von anderen individuellen Akteuren verstanden werden und in ihrer Bedeutung geklärt sind. Explizite Verträge beziehen sich auf konkrete Präferenzen, die von Prozessschritt zu Prozessschritt wechseln. *Implizit* in diesem Vertrag sind seine Bezüge auf Ereignisse, deren Bedeutungen im sozialen Kontext erst noch ausgehandelt werden müssen. Im Ganzen gesehen bezieht sich das Implizite also auf Interaktionen und soziale Kommunikation, die ein kulturelles Verständnis voraussetzen, das die einzelnen Prozessschritte übergreift und in allen wahrgenommen wird.

2.2.2 Organisationale Handlungen und die Rolle individueller Nutzenkalküle

Die ökonomische Handlungstheorie konzentriert sich auf Einzelhandlungen, die sie mittels einer individuellen Nutzenkalkulation analysiert. Wechselbezüge zur Umwelt und zur sozialen Interaktion integriert diese Theorie anschließend über die Definition von dynamischen Restriktionen und von unterschiedlichen Präferenzen des handelnden Individuums (Vanberg 1998). Modellhaft werden individuelle Ziele als statisch gesetzt und Nutzenüberlegungen und Optimierungsbestrebungen daraus abgeleitet. Angenommen wird, dass der Akteur danach strebt, aus den ihm zur Verfügung stehenden Alternativen diejenigen mit dem für ihn größten Nutzen auszuwählen. Präziser wird das ökonomische Verständnis organisatorischer Vorgänge jedoch durch die Berücksichtigung organisatorischer Interaktion. Die Ausdehnung individueller Handlungsorientierung auf Interaktion und auf organisatorische Handlungsprozesse beschreibt, wie eine Organisation als soziale Einheit für individuelle Nutzenkalküle verfügbar wird und wie sie ihre eigene Rationalität entwickelt. Dieser Abschnitt ordnet die in der Ökonomie verbreitete, methodische Konzentration auf das Individuum und dessen Nutzenkalküle in dessen Begrenzungen durch die Möglichkeit sozialer Kommunikation ein. Die Berücksichtigung sozialer Aspekte und die Ausweitung der Handlungsrationalität auf sprachliche Verständigung und Interaktion relativieren die rein rationalen Handlungsperspektiven. Die dynamischen Eigenheiten sozialer Interaktion und organisationaler Handlungen erweitern schließlich die Steuerungsmöglichkeiten in Organisationen.

(a) Ökonomische Integration individueller Handlungsgewohnheiten

Wer handelt? Diese Frage interessiert uns dann, wenn wir in sozialen Kontexten bei Handlungen von den Resultaten auf die dafür verantwortlichen intentionalen Handlungen schließen wollen. Wenn Handeln als bewusster Vorgang gelten soll, dann hängt Handeln letztendlich von der Orientierung auf *Leitzwecke* ab, unabhängig von deren Realisierung, im Sinne einer rationalen Überprüfung und Anpassung an Handlungsgewohnheiten. Auch im sozialen Kontext handelt dann letztendlich immer ein Individuum, das Zwecke und Ziele in den Blick nehmen kann, wohingegen Organisationen dies nicht können. Organisationen sind Strukturen, in denen die Leitzwecke unterschiedlicher Personen gemeinsame Verständnismöglichkeiten erzeugen und erprobte Handlungsgewohnheiten verstärken. Wenn in einer Organisation als konkretes abgegrenztes Sozialsystem aber ausschließlich Individuen handeln, ist die Frage, welche dieser Handlungen gleichzeitig die Organisationsprozesse definieren, obwohl sie immer nur individuelle Bezüge haben. Innerhalb einer Organisation müssen soziale Strukturen bestehen, welche die Zwecke und Ziele der Akteure so ausrichten, dass eine abgrenzbare soziale Einheit mit erkennbarem (nicht einheitlichen) Handlungen und Handlungsstrukturen und Leitzwecken besteht. Wir müssen uns deshalb überlegen, wie Organisationen gemeinsame Zielausrichtungen ermöglichen und wie darin die individuellen Leitzwecke aufeinander und auf die Organisation bezogen sind. Dadurch geht es nicht mehr allein um individuelle Handlungsorientierung, sondern um ein gemeinsames Handlungsverständnis zwischen den Individuen, auf dessen Basis diese immer schon verstehen, was der andere gerade von ihnen zu tun erwartet (Habermas 2012, 60). Eine Organisation verkörpert, indem sie die Akteure auf spezielle Handlungserwartungen konditioniert, "Handlungsgründe auf dem Weg der Normierung von Verhaltenserwartungen, die wiederum die Netze kommunikativen Handelns ... verdichten und stabilisieren." (Habermas 2012, 72) Individuelle Handlungen erstrecken sich auch auf die bewusste und zielorientierte Einflussnahme auf Gewohnheiten, die das Zusammenspiel sozialer Ereignisse ohne explizite Reflektion bestimmen. Entsprechend reagieren die Akteure, indem Sie in unklaren Situationen auf bereits etablierte Regeln zurückgreifen um dadurch ihr Verhalten für andere Akteure vorhersagbar zu erhalten (Heiner 1983).

Handlungsorientierung bezieht sich auf soziale Interaktionen, aus der ein Akteur sein Zielverständnis und die Bewertung der Handlungsergebnisse bezieht. Damit braucht nicht aufgegeben zu werden, dass in den einzelnen Handlungen das handelnde Subjekt konsequent nutzenorientiert versucht, seine Leitziele und Präferenzen zufriedenstellend zu erreichen. Die Nutzenorientierung bezieht sich auf eine Überprüfung der Handlungsgewohnheiten und nicht auf eine strenge, funktionale Zweck-Mittel-Beziehung

(Kahneman 2012; Heiner 1990). Die Nutzenorientierung wird als zentrales Element einer an Leitzwecken (ends-in-view) orientierten Handlungs rationalität bestimmt.

James March spricht davon, dass nicht allein die Identität der Akteure wichtig ist, sondern darüber hinaus der Bezug dieser Identität auf ein Set an Regeln. "Most People in an organization execute their tasks most of the time by following a set of well-specified rules that they accept as a part of their identity." (March 1994, 60) Diese von den Akteuren selbst spezifizierten Regeln haben direkten Einfluss auf zukünftige Entscheidungen. "Organizational rules define what it means to be an appropriate decision maker." (March 1994, 60) In Verbindung mit Rationalität werden Handlungen als Ergebnis einer individuellen Nutzenkalkulation, einer rationalen Strategie, expliziert. Der soziale Prozess der wechselseitigen Orientierung an Handlungszielen bestimmt die Regelbildung. Wenn wir die subjektive Einzelhandlung in den Blick nehmen, gehen wir von diesem handlungstheoretischen Standardmodell aus, das mit den drei Elementen – Präferenzen, intentionale Handlungen und Nutzen – die Grundlagen ökonomischer Handlungs rationalität bildet, aber eben modifiziert um das Faktum der Handlungsgewohnheiten, durch die uns unsere Interaktion prägend verändert.

Das Zusammenspiel von ökonomischer Handlungs rationalität und individuellen Handlungsgewohnheiten ist durch einen kommunikativen Prozess, also durch Interaktionen, geprägt. Im Wechselspiel der Interaktion werden Regeln ausgehandelt, die als Voraussetzung nachfolgenden Handelns gelten, aber dort auch immer wieder individuell überprüft und verändert werden (March 1994, 68ff). Die Grundprobleme dieses individualistischen Verständnisses von Handlung sind dezidiert sozial. So betont Habermas, dass die sozialen und organisatorischen Ideale einer zivilgesellschaftlich grundierten sozialen Ordnung nur auf der Basis intersubjektiver Repräsentation umgesetzt werden können, im Sinne eines "pragmatistischen Erkenntnisrealismus" (Habermas 1999c, 14) bzw. als einen "Kantische(n) Pragmatismus, der sich auf das transzendente Faktum stützt, dass sprach- und handlungsfähige Subjekte, die sich von Gründen affizieren lassen, lernen können – auf längere Sicht sogar 'nicht nicht lernen können'." (Habermas 1999c, 16). Habermas bezeichnet Handlungen dann als intentional, wenn der Akteur damit deutend seine Umwelt interpretiert: "Eine Handlung lässt sich als die Realisierung eines Handlungsplans verstehen, der sich auf eine Situationsdeutung stützt. ... Die Handlungssituation bildet den Ausschnitt aus einer vom Akteur gedeuteten Umwelt." (Habermas 1984, 573).

**(b) Interaktion und Regelbefolgung erschweren interpersonelle
Nutzenvergleiche**

Nun ist zwar die Rationalität individueller Handlungen auf Informationen aus Interaktionen erweitert. Gleichzeitig konnte beschrieben werden, welche Rolle regelgeleitetes Verhalten darin übernimmt. Damit verschwindet auch der eindeutige Bezug individueller Nutzenorientierung auf individuelle Handlungen. Gleichzeitig ist es jedoch schwieriger geworden, individuelle Nutzenvorstellungen zwischen den Akteuren zu vergleichen und auf eine gemeinsame Skala zu bringen, um sie zu vergleichen. Die ökonomische Lösung, um rein individuelle, subjektive Nutzenüberlegungen in soziale Prozesse aufzunehmen, liegt in der modernen Ökonomie in der Annahme begründet, dass die Nutzenfunktion über die monetär kommunizierten Preise eine Rangfolge bereits getroffener Entscheidungen wiedergibt. Getroffene Entscheidungen werden ex post durch Preise und durch die Nutzenfunktion formal repräsentiert (Harsanyi 1976). Der Nutzen in einer Organisation wäre dann das Ergebnis einer Entscheidung. Der Nutzen dient jedoch nicht als Gradmesser der Befriedigung oder des Glücks bestimmter Individuen, sondern einzig als Ergebnis eines sozialen Prozesses, in dem individuelle Vorstellungen realisiert und manifestiert wurden.

Damit repräsentiert in der modernen Ökonomie die monetäre Nutzenfunktion formal eine soziale Präferenzordnung. Diese soziale Präferenzordnung wird anschließend als formale Eigenschaft auf Individuen zurück übertragen. Innerhalb von Organisationen entsteht durch diesen Prozess eine klare, zielbezogene Hierarchie von Nutzen. Ken Binmore beschreibt die Übertragung mit folgenden Worten: Wir analysieren das "problem of decision-making under uncertainty by identifying the payoffs. [...] Because these utility functions are cardinal they can be used to assign a utility scale to each individual" (Binmore 1994, 53f). *Kardinal* bezeichnet in der Skalentheorie die Eigenschaft, bei der jeder Nutzen, jeder Payoff, jeder Wert, in eine klare hierarchische Beziehung zu anderen Nutzen oder anderen Werten gesetzt werden kann. "Kardinal" ist die Nutzenfunktion der Ökonomie dann, wenn sie unterschiedliche Nutzenniveaus und Nutzenarten auf einer einzigen absoluten Skala miteinander vergleicht, wie Beispielsweise über monetäre Preise. Dabei nivelliert die kardinale Nutzenskala Unterschiede in der Art des Nutzens und lässt die individuelle Bedeutung dieses Nutzens für Individuen unberücksichtigt.

John Rawls hat diese Problematik gesehen und eine anderes Modell zur Einordnung von individuellen Präferenzen in interaktiven Handlungen vorgeschlagen. Aus der Kritik an der umfassenden *kardinalen* Bewertung sozialer Nutzenvergleiche in der Ökonomie entwickelte Rawls eine Theorie, mit der er die individuellen Zielvorstellun-

gen einzelner Akteure einer sozialen Einheit *ordinal* umfassend vergleichen kann. Rawls macht nur relative Bezüge zwischen den Nutzenvorstellungen geltend, bringt diese aber dennoch in einen. Als Basis für seine Vergleichstheorie expliziert er ein Kriterium, (Rawls 2003, 156) das nicht mehr auf interpersonelle kardinale Nutzenvergleiche und deren Quantifizierung als Informationsbasis angewiesen ist: "Das Maximin-Prinzip erfordert als Informationsgrundlage ausschließlich ordinale Niveauvergleiche der Aussichten der Individuen wie sie die Alternativen vergleichen." (Kern 1994, S.168). Wichtig ist dabei, dass mit einer ordinalen Ordnung nur innerhalb eines Akteurs dessen Nutzenniveaus unterschieden werden können. Hingegen sind mit einer kardinalen Ordnung die Nutzenniveaus der einzelnen Akteure untereinander vergleichbar. Der zentrale Punkt bei Rawls ist deshalb die Abkehr vom universalen, interpersonalen Nutzenniveau des Utilitarismus und der Ökonomie, hin zum Begriff der *Aussicht* der entsprechenden Person auf eine Veränderung der Umstände. Über diese *Aussicht auf Veränderung der Umstände* entsteht ein sozialer Vergleichsmaßstab als alternative zur monetären Kardinalisierung der Nutzenfunktion. Mit einem Index der Grundgüter kann dieser Maßstab universalisiert werden und damit als Basis einer normativen Bestimmung des Handelns herangezogen werden (Rawls 2003, 161ff).

Mit der Maximin-Regel verzichtet Rawls allerdings auf eine Berücksichtigung anderer Kriterien, als das der Bedürfnisse der am schlechtesten gestellten Personen. Rawls kann nur noch die Grenzbereiche – in seinem Fall die schlechtesten Alternativen – darstellen: "Daher kann es sein, dass das Prinzip Alternativen bevorzugt, die zwar die am schlechtesten gestellte Person besser stellen, für andere Personen aber die Verteilung der Aussichten auf Wohlfahrt ungleicher machen." (Kern 1994, S.168). Dies ließe sich durch eine lexikographische Modifikation des Maximin-Prinzips zwar umgehen (Sen 1974; Hammond 1976), allerdings wäre man aber dann wiederum auf kardinale und damit interpersonell vergleichbare Nutzenfunktionen angewiesen, um Handlungen ökonomisch zu bewerten. Will man aber nicht mehr auf kardinale Nutzenvergleiche zurückgreifen, ist ein interpersoneller Vergleich von Leitzwecken der individuellen Akteure nicht mehr möglich. Mit ordinalen Skalen ist Nutzen nur noch relativ kommunizierbar, als Rangordnung individueller Präferenzen. Die Bestimmung der Rangordnung muss jedoch für jedes Individuum getrennt erfolgen.

Nutzen ist somit allein Gegenstand von dessen individueller, subjektiver Entscheidung. Da ein Individuum nicht die Möglichkeit hat ein anderes zu werden oder ein anderes vollständig zu verstehen, lassen sich interpersonelle Maßstäbe dieses durch Entscheidungen definierten Nutzens nicht von den aktuellen Entscheidungen ablesen (Sen 1995, 85). Diesem Vorwurf begegnet jedoch Harsanyi, indem er eine hypothetische Entscheidung betrachtet, die eine Person treffen würde, wenn sich diese in eine andere

hinein versetzen würde (Harsanyi 1975). Aus diesen hypothetischen Entscheidungen könnten dann – zwar ebenso hypothetische – aber interpersonelle Maßstäbe abgeleitet werden. Und so betont auch Rawls: "Die Entscheidung, die vernünftige Menschen in dieser theoretischen Situation der Freiheit und Gleichheit treffen würden, bestimmt die Grundsätze der Gerechtigkeit" (Rawls 1975, 28; 140ff). Aus dieser hypothetischen Situation können "empathischen Präferenzen" gewonnenen werden. Diese seien zwar auch im Sinne von Harsanyi und Binmore durchaus interpersonell vergleichbar (Harsanyi 1975, 600f), aber man benötigt eine sehr unscharfe Vorstellung von *vergleichbar*, um interpersonelle Aussagen treffen zu können. Ebenso bleibt fraglich, ob die von Harsanyi und Binmore aus hypothetischen Situationen gewonnene Präferenzen tatsächlich praktische Relevanz und empirische Belastbarkeit aufweisen. Denn weder kann die Technik des Sich-Hineinversetzens in den anderen noch die Kommunikation dessen, was als vergleichbares Ergebnis dabei herauskommt, inhaltlich eindeutig bestimmt und klar kommuniziert werden und somit den Rang eines objektiven Kriteriums einnehmen. Die unterschiedlichen Vorstellungen werden interpersonell nicht objektiv, sondern nur wieder subjektiv als Entscheidungen innerhalb praktischer Handlungen erlebbar.

Mit den Vorstellungen von Binmore, Harsanyi und Rawls können wir die individuellen, aber dennoch aufeinander bezogenen Entscheidungen von Akteuren denken zusammenführen, ohne andererseits die radikale Identität und Singularität der Akteure aufgeben zu müssen, die eigentlich eine Zusammenführung individueller Nutzenvorstellungen auf einer allgemeinen Nutzenskala verhindert. Das gemeinsame Handeln in einer Organisation erleben wir als die Interaktion im Handlungsvollzug, mit der wir die Entscheidungen fortführen, die von anderen getroffen wurden. Für den konkreten Bezug einzelner Nutzenvorstellungen aufeinander und für ihr Zusammenwirken im Hinblick auf gemeinsame Zielvorstellungen steht die *Organisation und in ihr das organisationale Handeln*. Hauptsächlich auf Basis der Strukturleistung und Rahmenbildung der Organisation können wir die strukturierte und zielorientierte Vorstellung gemeinsamer *Leitzwecke* thematisieren, ohne die Idee der individuellen Nutzenmaximierung aufzugeben, die im individuellen Handlungskalkül ihren Niederschlag findet. Eine Organisation richtet den Handlungsprozess nach einheitlichen Grundsätzen aus, in dem sich die individuellen Präferenzen wiederfinden.

(c) Institutionalisierung individueller Nutzenabwägungen in Organisationen

Als reine zufällige Zusammenfassung individueller Handlungen bei gleichzeitigen Sensibilitätsbekundungen kann also eine Organisation weder abgegrenzt noch verstanden

werden. Organisationen benötigen einen intentionalen Grund hinter ihrer sozialen Struktur, der von den darin agierenden Personen in gleicher Weise gedeutet wird, so dass die Organisation insgesamt zielorientiert handelt. Die je subjektiven Deutungen der als gemeinsam empfundenen Zielvorstellungen müssen ebenso diese gemeinsame Zielvorstellung wiedergeben – oder aber zufällig bleiben. So hatten bereits Cohen, March und Olsen (1972) versucht, ein Modell zu entwickeln, das ohne gemeinsame Deutungsinhalte auskommt. Geteilte Intentionen entstehen darin über ein Zufallsprinzip, das die Individualität der Akteure ohne soziale Strukturelemente integriert. Ihr Modell des "Papierkorbs" (March 1990) (im Original "Garbage Can") berücksichtigt nur zufällige Zusammenhänge rationaler Einzelelemente in Entscheidungen von Organisationen und untersucht deren statistische Häufungen dieser ansonsten disjunktiven Präferenzen (Cohen, March und Olsen 1972, 8). Bei der Überprüfung realer Organisationen auf der Basis dieses Modells konnten jedoch keine rein anarchischen Organisationen festgestellt werden, sondern vielmehr wurden von den rationalen Modellakteuren quasi zufällige, aber gleichgerichtete Organisationsziele angestrebt. Abhängigkeiten der organisatorischen Entscheidungen von zeitlichen Restriktionen (Weiner 1976), kulturellen Bedingungen (Magiuka 1988), Organisationsstrukturen (March und Weissinger-Baylon 1986) oder von sozialen Verbindlichkeiten bzw. von kognitiven Limitierungen (Masuch und LaPotin 1989) konnten mit diesem Modell präzise herausgearbeitet werden. Organisationen als soziale Kommunikationsnetzwerke strukturieren unser Handlungsverständnis, das sich auf je individuelle und situationsbedingte unterschiedliche Präferenzen bezieht. Wir müssen dazu nicht auf eigenständige Handlungen einer Organisation zurückgreifen.

Organisationen als Zusammenführung individuell motivierter Handlungen bilden mit ihren Strukturen eine Verständigungsebene, die auf gemeinsamen sozialen Motiven aufbaut – im Sinne Habermas' als eine Ebene der *Lebenswelt* mit einem gemeinsamen Erfahrungshintergrund, auf dem ein geteiltes Verständnis von Kommunikation und Handlung stattfinden kann. Das Spezifische einer Organisation ist ein Handlungskonzept, das von der individuellen Handlungsrationalität ausgeht, aber gleichzeitig deren Präferenzen und Ziele innerhalb spezieller sozialer Bedingungen der Organisation und unter Berücksichtigung der Funktionsimperative versteht. Das Handlungskonzept umfasst dessen Inkonsistenzen und Interessenkonflikte mehr, als dass es sie vermeidet (March 1994, 106)²⁵ Organisation wird zu einem Bereich institutionalisierter Handlungsvorstellungen und Verhaltensregeln, in denen gemeinsame Motive und Zielvorstellungen eingeflossen sind. Deren jeweilige Auswirkungen auf konkrete Handlungen

²⁵ "The processes of multiple actor decision making ... are processes for reaching a decision without necessarily resolving conflict of interest or identity. The procedures may include some effort to proclaim a common objective or shared identity, but they do not depend on that. Some inconsistency is 'removed,' but more commonly it is 'accommodated'." (March 1994, 106).

können jedoch variieren, entsprechend der Handlungskontexte in denen organisatorisches Handeln stattfindet.

Organisationen als Bereich organisierter Kommunikation von Handlungsentscheidungen reagieren mit diesen Institutionalisierungen auf die Notwendigkeit, dass die Werte und Normen, die als Ergebnis sozialer Prozesse unsere Interaktionen strukturieren, individuell einsichtig sein müssen und der Prozess dieser Einsichtnahme aus dem subjektiv verstandenen Handeln selbst kommen muss. Ethische Verbindlichkeit kann nicht allein durch die Beurteilungsprozeduren abstrakter Normen hergestellt werden, wie Habermas und Rawls suggerieren, sondern benötigt den direkten Rekurs auf die Bestätigung von Normen in Handlungen. Die Begriffe des Ethikdiskurses sind folglich nur als graduelle Differenzen aus dem Handlungsvollzug selbst zu bestimmen (Rorty 1994, 68) und somit immer auf eigene Präferenzen und den Eigennutz des Akteurs bezogen. Zweckdienlichkeit und Eigennutz werden zu grundlegenden Parametern der Moralität, so dass der Kantische Begriff der unbedingten Pflicht keine Rolle mehr spielt (Rorty 1994, 68). Und so kann Rorty sagen: "Die Utilitaristen hatten recht, als sie das Moralische und das Nützliche miteinander verquickten." (Rorty 1994, 69). Aber man darf das Nützliche nicht allein auf Lustgewinn zurückführen, sondern benötigt die Kategorien des Handlungsvollzugs selbst, um aus dieser prozeduralen Nützlichkeit das Moralische neu zu entwickeln. Rorty und Baier schlagen vor, die Selbstgesetzgebung des Kantischen Autonomiebegriffs durch den Begriff der *Sensibilität* zu substituieren (Rorty 1994, 72; Baier 1986, 233). Das Ich wird begriffen als etwas relationales, das nicht erst gezwungen werden muss, die Bedürfnisse anderer Menschen in Betracht zu ziehen (Rorty 1994, 73; Baier 1986, 235). Es bleibt aber den handlungstheoretischen Leitkonzeptionen der Ökonomie und des Utilitarismus verpflichtet (Nagl 1998, 175). Auch entscheidungstheoretische Kalküle, wie sie Rawls in seine Theorie einbezieht, bauen auf relationalen Beziehungen zwischen den Menschen auf. Der Ausdifferenzierungsprozess ethischer Pflichten und des moralischen Fortschritts beruht nicht auf einer Zunahme der Rationalität (Rorty 1994, 79), sondern auf der "zunehmenden Sensibilität und wachsenden Empfänglichkeit für die Bedürfnisse einer immer größeren Vielfalt der Menschen und der Dinge" (Rorty 1994, 79).

(d) Organisatorische Entscheidungen als organisationale Handlungen

Der Kern des Handelns innerhalb organisatorischer Routinen ist die legitime Fixierung gemeinsamer Leitmotive, deren Erreichung mit den einzelnen Handlungen angestrebt wird. Die einzelnen Handlungen wiederum grenzen die Möglichkeiten weiterer zukünft-

tiger Motive ein. Diese konkreten Handlungen legen Präferenzen fest, an denen sich zukünftige Handlungen orientieren und anschließen. Werden beispielsweise einzelne Entscheidungen allein zur Stärkung der individuellen Machtpositionen in einem Unternehmen genutzt und sind die Akteure damit erfolgreich, ist dieses Machtmotiv gleichzeitig die Vorgabe für andere Akteure in nachfolgenden Entscheidungen, ebenfalls hauptsächlich Machtpreferenzen zuzulassen. Konkrete Handlungen beziehen sich ausschließlich auf interne organisatorische Interaktionszusammenhänge²⁶ und haben als rekursives Element auf die Orientierung zukünftiger Leitmotive Auswirkungen. Sie bilden *in* der Organisation eine gemeinsame *Lebenswelt* als Deutungshintergrund organisatorischer Regeln und Handlungszusammenhänge. Sie grenzen die Zielhorizonte ein, die für zukünftige organisationale Handlungen zur Verfügung stehen. *Der Kern dieser Handlungen sind organisatorische Entscheidungen (siehe Abbildung 6, Seite 40), also Entscheidungen, die in Bezug auf organisatorische Belange durch Individuen innerhalb von Organisationen getroffen werden.* Genauer betrachtet sind sie als Handlungen jedoch noch weiter differenziert: Von der eigentlichen Entscheidung werden die Entscheidungsvorbereitung und die Umsetzung der Entscheidung abgegrenzt. Damit werden die verbliebenen reinen Akte der *Entscheidungen* als organisatorisch singuläre Ereignisse manifest. In ihnen kommt der individuellen Handlungs rationalität ein konkreter und einzigartiger Bezug zu, der wiederum individuelle Rationalität zu einem Faktor zur Gestaltung konkreter sozialer Organisation sichtbar machen.

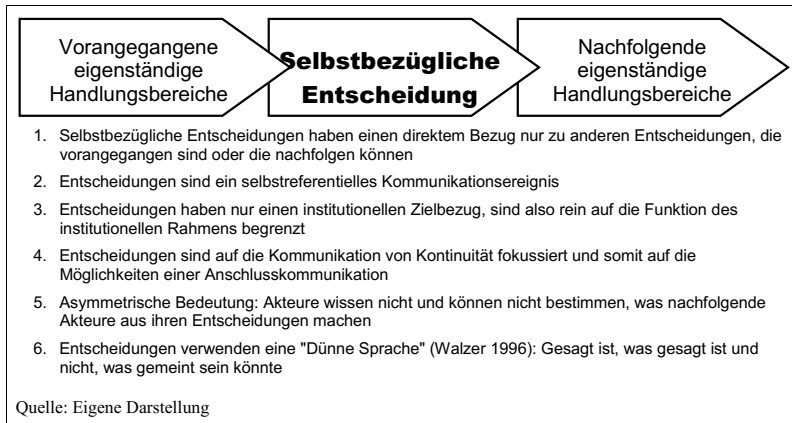
Gleichzeitig sind Entscheidungen diejenigen Ereignisse, mit denen sich eine Organisation abgrenzt: Eine Organisation selbst nimmt nur die Entscheidungen wahr, die entweder innerhalb ihres Ziel- und Handlungshorizonts getroffen werden oder die von Organisationsmitgliedern entschieden wurden. *Intern* sind alle diejenigen Entscheidungen, an die organisationale Akteure anschließen können oder müssen. Insbesondere sind Entscheidungen diejenigen Handlungen, welche die Möglichkeiten neuer Leitmotive begrenzen und kommunikativ deren erneute Inblicknahme vorbereiten. Entscheidungen markieren, welche Ziele gemeinsam in den Blick genommen werden und mit welchen Präferenzen sie angegangen werden. Sie legen das Verfahren des weiteren Vorgehens fest und sind Vorbild für die Deutung neuer Entscheidungen.

Entscheidungen sind in dieser Funktion selbstbezüglich, sie generieren sich aus sich selbst, bzw. aus der Notwendigkeit, in Organisationen also in manifesten sozialen Konstruktionen Entscheidungen treffen zu müssen. Was in den vorangegangenen Handlungsbezügen an Vorstellungen und Sachbezügen beachtet wurde und was in den nach-

²⁶ Konkrete Handlungen können sich auch auf Transaktionszusammenhänge beziehen, wenn man mit Dewey den Begriff der Interaktion durch den der Transaktion ersetzt, um in Handlungen den Austausch von Ideen als Prozess zu markieren (Dewey und Bentley 1960).

folgenden Handlungen beachtet werden wird, geschah und geschieht ebenfalls eigenständig und benötigt kein Wissen um die Bedingungen der Entscheidungen. Entscheidungen beziehen sich nur auf vorangegangene oder mögliche nachfolgende Entscheidungen. Entsprechend sind diese Entscheidungen nun *organisationale Entscheidungen*, als sie institutionalisierte Handlungsformen der Organisation sind, ohne im Einzelnen konkret auf organisatorische Zielbezüge und Ergebnisreichung bezogen zu sein (Abbildung 9). Entscheidungen sind in einer Organisation unabhängige und eigenständige Kommunikationsereignisse, die auf die formale Erhaltung der organisatorischen Ordnung abzielen und nicht primär auf den Organisationszweck. Dies kann sich zwar in vielen Fällen überdecken, entspricht aber nicht ihrem inneren Duktus. Ihnen eignet ein institutioneller Zielbezug anstatt eines organisatorischen, der den Mechanismus der Institutionalisierung erhält. Der Einfluss auf Umsetzung und weitere Entscheidungen wird aus der Hand gegeben. Diese Bedingungen wurden in Abbildung 9 zusammengestellt.

Abbildung 9: Organisationale Handlungen als selbstreferentielle Entscheidungen



Die weite Variabilität der Rationalität in individuellen Handlungen wird in den Organisationen durch die Konzentration auf "Entscheidungen" auf konkrete Ergebnisse von Kommunikation eingeschränkt. Es geht innerhalb der Organisation um die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen, die von anderen Organisationsteilnehmern aufgenommen und weitergeführt werden. Die Dynamik der Wechselbeziehung von Mitteln und Zwecken, bei der abwechselnd sowohl die Zwecke den verfügbaren Mitteln angepasst werden, als auch die Mittel im Hinblick auf die Zwecke ausgewählt oder geschaffen werden, wird in eine konkrete Richtung gedrängt. Die "Anschlussfähigkeit" einer

Entscheidung als Kriterium legt konkrete Präferenzen organisatorisch fest. Die Akteure selbst bleiben austauschbar, aber in den Bezügen der Entscheidungen zu organisationalen Präferenzen bestimmen alle Akteure der Organisation in den Entscheidungen die jeweilige Motivation der organisational Handelnden. Individuelle Freiheit in der Wahl der Präferenzen spielt dann keine Rolle mehr. Sie tritt zurück hinter die Regelinterpretation und Regelentsprechung der subjektiven Akteure im Hinblick auf gemeinsame Leitziele und organisatorische Vorstellungen.²⁷

2.2.3 Organisationale Kommunikation des Sozialen im engeren Sinn: Vertrauen

Entscheidungen in Organisationen sind eine Kommunikationsform. Aber: Was wird in Organisationen entschieden und warum? Gibt es Gründe für die eine oder die andere Ausprägung dieser Kommunikation? Warum wird sie fortgeführt und bricht nicht ab, wenn sie doch mit Sachthemen nur lose verbunden ist? Drei Aspekte können zum Rollenverständnis von Entscheidungen unterschieden werden. Erstens übernehmen Entscheidungen eine soziale Funktion und werden zweitens durch die damit verbundene Rationalität bestimmt. Drittens ist jedoch eine weitere Funktion für das Verständnis von Entscheidungen notwendig. Dazu wollen wir einmal unterstellen, dass in interaktiven sozialen Handlungen die Kooperationsmöglichkeiten und damit der Zugriff auf Ressourcen darüber entscheiden, wie die Akteure ihre weiteren Nutzenkalküle in Organisationen zur Geltung bringen können, instrumentell einsetzen und umsetzen. Den Maßstab dafür bilden individuelle Urteile über die Faktoren, die für die Zielerreichung maßgeblich sind, in der Sprache der Ökonomie also die Restriktionen, die über Kosten und Preise in die Nutzenfunktion eingehen. In sozialen Interaktionszusammenhängen lassen sich jedoch individuelle Zielvorstellungen von verhaltensorientierten Affekten viel weniger unterscheiden, als in unmittelbaren und isolierten Handlungen eines Individuums. Im interaktiven Handeln nehmen rationale Impulse eine andere Rolle ein, als in individuellen isolierten Handlungen, da sie nun Teil der sozialen und nutzenorientierten Handlungsparameter sind. Die zentralen Aspekte gehen über die sozialen Kontexte hinaus – wie Wirtschaft, Politik, Recht oder Sachfragen, die gleichsam nur die Rahmenbedingungen für die jeweils anderen Kontexte festlegen. Wesentlich sind jedoch Interaktionsmechanismen, die sich aus der Schwierigkeit ableiten Kooperationsvorteile rational

²⁷ Diesen Zusammenhang beschreibt ausführlich James March in seinem Artikel "Aligning Identities and Rules" (March 1994, 134f).

zu realisieren, weil bestimmte Ressourcen als Grund für Kooperationen angesehen werden. Der Umgang mit Ressourcen gewährleistet die Entscheidungsfähigkeit und Risikobereitschaft, denn mit ihnen wird Vertrauen und Verantwortlichkeit kommuniziert.

(a) Kommunikation der Ressourcenverteilung als Kosten und Preise

Den zentralen Bereich unternehmerischer Kommunikation bilden der Aufbau und die Stabilisierung von Kooperation. Damit entscheidet die Organisation über den Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die damit verbundene Kommunikation über ihre Verteilung und den Grad der Arbeitsteilung. Sie macht dies nicht primär über Preise. Ressourcen müssen innerhalb der Organisation jedoch zusätzlich quantifiziert werden, so dass über ihre Verteilung und über die Bedingungen von Tausch verständlich kommuniziert werden kann. Es muss organisatorisch eine Kommunikationsform gefunden werden, in der diese Parameter quantifizierbar sind und direkt auf die Fortführung und Antwortmöglichkeiten in Interaktionen Auswirkungen haben. Die individuellen Präferenzen und Nutzenvorstellungen üben darin direkten Einfluss auf die Kommunikation aus. Aber wie werden diese in der Kommunikation quantifiziert?

Die Quantifizierung ökonomischer Beziehungen und Interaktionen erfolgt über Kostenparameter. Diese werden als Transaktionskosten bezeichnet, die sich als Tausch bzw. Abstimmungskosten erheben lassen (Picot 1991b, Williamson 2010) oder aber in der Agency-Theorie um Signalisierungskosten, Kontrollkosten und Wohlfahrtsverluste ergänzt werden (Jensen und Meckling 1976). Die Quantifizierung der konkreten Kosten erfolgt innerhalb des Abstimmungsprozesses über die Erhebung bzw. Kommunikation von Preisen. Nicht Kosten können als Kern der Nutzenfunktion herangezogen werden, sondern nur Preise, die vorrangig als Kommunikation beobachtbar sind. Die Preise resultieren aus der Ressourcenknappheit (Finanzen, Güter, Zeit, Wissen, Fähigkeiten, etc.) der Akteure (Homann und Suchanek 2000, 59). Preise sind deshalb Ausdruck der individuellen Beurteilung der angenommenen Knappheit. Die Kommunikation über Preise ist die soziale Quantifizierung der individuell erlebten Knappheit.

Über die Komponente der Preise werden individuelle Nutzenkalküle in soziale Prozesse überführt und so mediale Nutzenvergleiche ermöglicht. Mit dieser Kommunikation entsteht aus individueller Rationalität soziale Rationalität. Dieser Mechanismus erhält sich durch die stete Reduktion wirtschaftlicher Kommunikation auf Zahlungen und Nichtzahlungen, sowie daraus abgeleitet auf Zahlungserwartungen, Schulden, Kredite und Preise. Die Präferenz liegt auf den Zahlungen, durch die schließlich das wirtschaftliche Kommunikationssystem konstituiert wird. Zahlungen kommen immer dann

zustande, wenn sich zwei Kommunikationsteilnehmer auf einen Preis geeinigt haben, wenn sie also einen Preis festlegen, durch den die Kommunikation stattfinden kann. Die Einigung über Preise ist der inhaltlich bestimmende Vorgang einer wirtschaftlichen Kommunikation. Die Kommunikationspartner leiten ihre Preisvorstellung aus den Beobachtungen vorangegangener wirtschaftlicher Kommunikationen (Zahlungen und Nichtzahlungen) ab. Nicht alle Preise jedoch lassen sich aus der Beobachtung wirtschaftlicher Kommunikation ableiten. So gibt es Dinge, deren Sachwert möglicherweise gering ist, die der Besitzer aber "um keinen Preis" verkaufen will. Hier gibt es zeitlich vorgelagerte Werte, Interessen und Präferenzen der Akteure, die außerhalb des wirtschaftlichen Kommunikationssystems entstanden sind und stärker an die wirtschaftliche Kommunikation gekoppelt sind. An dieser Stelle kann durch die Berücksichtigung systemtheoretischer Restriktionen geklärt werden, welche Beobachtungen und welche Zusammenhänge (Kopplungen) zur Preisbildung beitragen. Dies betrifft insbesondere auch die interne Dynamik des Kommunikationssystems. So sind beispielsweise unterschiedliche Implikationen mit Inflation und Deflation innerhalb eines Kommunikationssystems verbunden. Preise sind Ausdruck der Werte und Präferenzen, die von den Akteuren in die Kommunikationsprozesse eingebracht werden. Preise bilden eine Kommunikationsebene, die parallel zu den Kosten. Kosten hingegen entsprechen den tatsächlich auftretenden Zahlungen in Abhängigkeit von den Preisen. Kosten sind jedoch nur die tatsächlich geleisteten Zahlungen des Systems. Sie sind Ausdruck der Selektion von Zahlungen aufgrund von Preisvorstellungen.

Marktpreise als Ausdruck tatsächlich geleisteter Zahlungen vergleichbarer Leistungen bestimmen die Kosten. In der ökonomischen Betrachtung von Organisationen sind aber noch weitere Parameter zur Beurteilung ihrer Effizienz relevant. Allgemein müssen dabei alle Kosten berücksichtigt werden, die für den (reibunglosen) Ablauf der Organisation anfallen.²⁸ Transaktionskosten sind deshalb alle "Informations- und Kommunikationskosten, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen auftreten" (Picot und Dietl 1994, 178). Effizienz von Interaktionen zeigt sich im Ausweis von minimalen Transaktionskosten oder maximalem Output.²⁹ Die einzelnen Kostenblöcke müssen aus den gesamten sozialen Kosten der Transaktion ausgewählt werden, was eine Unterscheidung in explizite und implizite Kosten einer Transaktion mit sich bringt. Die expliziten Kosten sind nun Platzhalter für soziale Komplexität, die rationalen Analysen zugänglich sind.

²⁸ Milgrom und Roberts bezeichnen Transaktionskosten "the costs of running the system: the costs of coordination and motivation." (Milgrom und Roberts 1992, 29).

²⁹ Zur Effizienz in der Transaktionskostentheorie (vgl. Löchel 1994, S. 60ff).

Da Kosten wiederum umgekehrt von Preisen abhängen, entwickeln sich die Preise zu den Steuerungsgrößen einer Organisation (Kosten und Transaktionskosten). Sie werden zusätzlich noch von anderen Kommunikationsereignissen aus der Umwelt der Wirtschaft (Preise) beeinflusst. Knappheit wird damit als eigentliche Ursache dieser Preisbildung kommuniziert und somit zu einem relativen Faktor: Knappheit ist die Knappheit, die sich ein Akteur gerade nicht mehr leisten kann. In diesem Wechselspiel entwickeln sich die Preise durch ökonomische Interaktionen als Resultat sozialer Kommunikation, die in Angebots- und Nachfragekommunikation unterschieden werden (Homann und Suchanek 2000, 250ff.). Dabei richten sich die individuellen Preisvorstellungen an den beobachtbaren und vermuteten Preisen des Umfeldes aus, um sich im Marktgleichgewicht zu stabilisieren (Homann und Suchanek 2000, 254f). Nichtbeobachtbare, vermutete Preise entwickeln sich aufgrund intrinsischer Preiskalkulationen und nicht aufgrund von Zahlungen, die man in der Organisation auch als subjektive, analytische Preise bezeichnen kann. Objektive Marktpreise und analytische Preise beeinflussen sich wechselseitig (Hayek 1976). Über die Kommunikation in Märkten wird die ideale Kommunikation an subjektivem Wissen in codierter Form ermöglicht, ohne dass dieses Wissen expliziert werden müsste (Hayek 1976, 161). Geld repräsentiert demnach die Funktion relativer Preisniveaus und drückt unsere Wertschätzung unterschiedlicher Arbeitsprozesse und Güter aus. Aber die Marktpreise selbst sind noch nicht die gezahlten Preise, sondern die durch Beobachtung erwarteten Preise. Erst die gezahlten Preise werden als Kommunikationscode die Selbstreferenz der Wirtschaft bestimmen. Marktpreise sind nur eine Form der Zahlungserwartung, die aber wiederum als eigenes gesellschaftliches Subsystem neben der Wirtschaft die Preisbildung der Wirtschaft ermöglicht.

Nun werden die Marktpreise weder in absoluter übergeordneter Kommunikation noch von den individuellen Akteuren festgelegt. Sie folgen vielmehr einzelnen Sozialbereichen, die sich als Subsystem innerhalb der Wirtschaft etabliert haben: Man spricht vom Arbeitsmarkt, vom Finanzmarkt, vom Immobilienmarkt, etc. und versteht darunter konkrete, abgegrenzte Teilbereiche, in denen die Kommunikation der wirtschaftlichen Akteure, um verschiedene Werte, Anreize und Präferenzen mit Preisen zu verknüpfen und als Geldwert vergleichbar zu machen, institutionalisiert sind.

Finanzmärkte beispielsweise dienen als Maßstab für die Geldmittel, die ein Akteur für einen bestimmten Wert zur Herstellung seiner Zahlungsfähigkeit erhalten kann. Finanzmärkte kommunizieren die Erwartung von Knappheit für eine bestimmte Art der Zahlungsfähigkeit. Sie entwickeln diesbezüglich ihre eigene, ganz dezidierte Form des Vertrauens, nämlich allein in die der Zahlungsfähigkeit. Kommunizieren können Finanzmärkte dann nur über das symbolische Kommunikationsmedium des Geldes und als Ableitung davon über das Kommunikationsmedium des Kredits. Beide Formen las-

sen die Kommunikation über konkrete Erwartungen von verschiedenen Knappheiten zu. Offen ist jedoch auch in dieser Form der Kommunikation, welche Rolle "Vertrauen spielt, und wenn Vertrauen eine Rolle spielt, wie es denn dann kommuniziert werden kann und wie es sich auf Geld, Finanzen, Kredit und Ressourcen auswirkt.

(b) Wechselbeziehung zwischen Interaktionen, affektiven Handlungen und Vertrauen

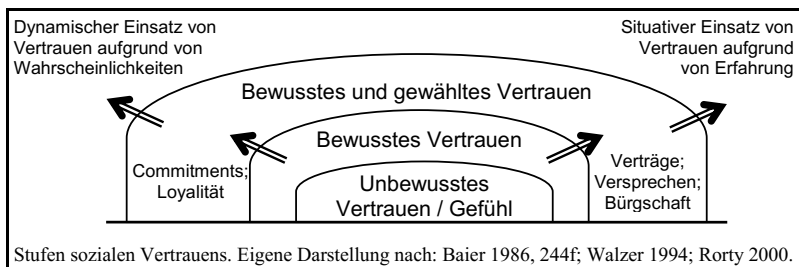
Das Zusammenspiel von Vernunft und sozialem Gefühl, das dann schließlich die Handlungen bestimmt, hängt von der Frage ab, wie individuelle Vorstellungen und Verständnismöglichkeiten mit konkretem Verhalten verbunden sind. Für Hume (Hume 2007) werden Handlungen von Affekten geleitet. Er betont, dass Affekte nicht von rationalen, also vernünftigen Überlegungen gesteuert werden. Sie werden geprägt von einem sozialen *Gefühl*, das in fortlaufenden Interaktionen gebildet wird und das die Affekte steuert. Rationale Einsichten können dieses *Gefühl* nicht verändern, also auch nicht unsere Urteile über gute und schlechte Handlungen und Verhaltensweisen. Rationale Einsichten können nur über einen Prozess allmählicher Konditionierung Einfluss auf die Affekte ausüben. Humes Modell erklärt die rationale Aufnahme und Verarbeitung sinnlicher Eindrücke und Begriffe im Rahmen einer kontinuierlichen Begriffsbildung. Damit grenzt er die reine Reaktion von bewussten Handlungen ab, ohne den Gefühlen, den Affekten, ihren Einfluss absprechen zu müssen. Mit Perzeption und Apperzeption unterscheidet er das sinnliche Erfassen und Wahrnehmen vom begrifflich urteilenden Erfassen, also der rationalen Einordnung des Sinnlichen. Vernunft kann das Gefühl nicht beeinflussen. Da das Gefühl unsere Urteile über Handlungen bestimmt, kann die Vernunft unser moralisches Empfinden und unser Urteilen über moralische und unmoralische Handlungen ebenso nicht beeinflussen. Auch das geschieht nur über das soziale Gefühl. Dass Handlungen im sozialen Sinn rational beeinflusst werden können, lehnt Hume ab.

Jede kooperative Aktivität, wie beispielsweise die Arbeitsteilung, verlangt von den kooperierenden Parteien ein Vertrauen darauf, dass die jeweils anderen ihren Anteil daran leisten. Ist Vertrauen erst einmal da, dann kann es viel leichter aufrechterhalten werden als es geschaffen werden kann. Es ist nie schwer, Vertrauen zu zerstören, aber es ist schwer, zerstörtes Vertrauen neu aufzubauen. Wäre nicht irgendeine der Formen des Vertrauens quasi angeboren als Keimzelle für neue Formen des Vertrauens, dann wäre es ein Wunder, dass Vertrauen überhaupt je entsteht.

Man kann nicht durch einen "Willensakt" vertrauen. Vertrauen lässt vielmehr folgende Varianten zu: a) Unbewusstes Vertrauen; b) bewusstes, aber nicht gewähltes Ver-

trauen; c) bewusstes Vertrauen, zu dessen Bekräftigung und Kultivierung sich der Vertrauende entschlossen hat. Es muss aber erklärt werden, wie Vertrauen beendet wird, wie es übertragen wird und wie sich das Feld dessen, was wem wann anvertraut wird, zusammenzieht oder ausdehnt. Das Versprechen ist laut Hume der künstlich ersonnene und gesicherte Fall des gegenseitigen Vertrauens. Versprechen sind die Erweiterung fundamentalen Vertrauens. Im Versprechen nehmen wir die Aufforderung zu vertrauen durch einen Willensentschluss an. Versprechen schaffen Verpflichtungen und Vertrauen gleichermaßen, weil der Versprechende beides so will. Versprechen ist das künstlich gestützte Vertrauen (Abbildung 10, vgl. auch Bienert/Schnebel 2013). Versprechen sind eine kunstvolle soziale Einrichtung und das Vertrauen in diejenigen, die uns ein Versprechen abgegeben haben, ist eine komplexe und anspruchsvolle Leistung. Das Recht, ein Versprechen anzubieten oder anzunehmen, besitzt moralisches Gewicht. Es ist jedoch nicht plausibel, moralische Beziehungen entlang der einzigen Beziehung zu modellieren, die zwischen dem besteht, der ein Versprechen abgibt, und dem, der eins entgegennimmt.

Abbildung 10: Stufen der Rationalisierung des sozialen Vertrauens



Es kann dazu kommen, dass das, was eine fortgesetzte Beziehung gegenseitigen Vertrauens ist, in eine vertraglich geregelte Pflicht verwandelt wird, wie beispielsweise den Eltern einen bestimmten Dienst zu erweisen. Fürsorge und Zuneigung kann ein Grund werden, einen Vertrag zu schließen, nicht aber das, was die Gegenleistung eines solchen Vertrags sein kann. Vertrauen ist kein *virtueller Vertrag*, sondern ein soziales Grundgefühl. Verträge gewähren der vertrauenden Partei eine gewisse Sicherheit. Beim Vertrauen, das wir anderen Vertragsparteien gewähren, reduzieren wir die Risiken, um uns Güter und Ressourcen zu sichern.

Vertrauen ist nicht in reziproken Machtverhältnissen begründet. Es ist immer ein Vertrauen von Mächtigen und ein Vertrauen der weniger Mächtigen. Das Vertrauen des Mächtigen ist dann vernünftig, wenn er davon ausgehen kann, dass der eingeräumte

Ermessensspielraum der Sorge um die Güter und Werte gilt, die ihm am Herzen liegen. Ein vertrauenszersetzender Verdacht besteht dann, wenn das, worum er sich sorgt, mit dem kollidiert, worum der andere sich sorgt. In dem Maße aber, wo sich der mächtige Vertrauende auf sein stärkeres Drohpotential verlässt, um die Vertrauensbeziehung aufrecht zu erhalten oder wo sich der, dem Vertrauen entgegengebracht wird, auf seine Vertuschungskünste verlässt, in dem Maße ist die Vertrauensbeziehung verdorben, weil es zu einem Missbrauch der Vertrauensmotive führen würde.

(c) Kommunikation über Vertrauen und Verbindlichkeit

Vertrauen wird auch in der Institutionenökonomik immer wieder als Grundlage von Verträgen und ökonomischen Transaktionen thematisiert (Hosmer 1995, weitere Verweise siehe dort.) Methodisch konnte die Ökonomik aber bislang wenige brauchbare Analysevorschlge machen, um inhaltlich Korrelationen zwischen individuellen Vorstellungen von Vertrauen und ökonomischen Handlungen herzustellen. Die Institutionenökonomik versteht Vertrauen nur als anreizkompatible Settings, die innerhalb nutzenoptimierender Prozesse rekonstruiert werden. Innerhalb einer Interaktionstheorie reicht dieser Standpunkt jedoch nicht aus, wenn Vertrauen eine eigene Dynamik aufweist und als Interaktionsphnomen mit organisationalen Handlungen verbunden ist.

Durch soziale Interaktionen entstehen zwischen den Akteuren Verbindungen über geteilte Sinnvorstellungen, die selbst wiederum reflektiert werden und als Reflektion kommuniziert werden können. Dabei entstehen Netzwerke des Vertrauens, die nicht durch Sachfragen, Macht, Recht oder Geld in Frage gestellt werden. Sie dienen dazu, Umweltturbulenzen von der Organisation durch wechselseitige Abhängigkeiten zu verdichten und so soziales Kapital mit funktionierender sozialer Rationalität – hier also noch nicht ökonomisch verstanden – aufzubauen (Baier 1994a). Soziales Kapital ist in dem Sinne zu verstehen, dass eine Reihe von Kommunikationsteilnehmern sich darauf verlassen kann, dass andere die Kommunikation fortsetzen, die man begonnen hat. Dies geschieht, ohne dass man sich dessen immer wieder und in allen Details neu versichern müsste. Vertrauen substituiert mit diesem Mechanismus soziale Komplexität, indem es Unsicherheiten abbaut.

Vertrauen bildet interpersonelle Netzwerke in Organisationen, die von den Zentralen schwer zu beobachten, zu steuern und zu planen sind (Luhmann 2000, 410), die aber die organisatorische Kommunikation auch in Turbulenzen gewährleisten. Wenn aber Planung schwieriger wird, muss nun im Umkehrschluss die Zentrale umso mehr wissen, wer und was zum eigenen Organisationssystem gehört und was nicht. Auch hier dient

die Vertrauenskommunikation der Organisation, wenn sie über Seilschaften und persönliche Verbindungen stabile Funktionen bereitstellt. Es gilt, die Kommunikationssysteme, welche die eigene Rolle im Managementprozess beeinflussen, zu kennen. Zusätzlich ist Vertrauen in sozialen Systemen auch fundamental angelegt als intrinsischer Motor der Systemkommunikation, da Kommunikationen immer auf nachfolgende Kommunikationen vertrauen. Dies führt zur Vertrauenserhaltung von Organisationen, die ihr eigenes Vertrauen erzeugen, um sich selbst wieder vertrauen zu können und damit nicht auf externe Vertrauenslieferungen angewiesen sind.

Ökonomische Theorien hingegen berücksichtigen Vertrauen nicht als soziales Gefühl, sondern als rationale Maßnahme, als Gegenbegriff von Reputation (Wolff 1997, 92). Vertrauen ist eine Vorleistung des Prinzipals aufgrund der Reputation des Agenten, um Unwägbarkeiten von investiven Vorleistungen aufgrund der zeitlichen Ungleichheit von Zahlungen unter den Bedingungen individueller Nutzenmaximierung und opportunistischen Verhaltens begrifflich zu erfassen (Wolff 1997, 91ff). Vertrauen wird als kostengünstige Variante zur Absicherung von Zusagen des Agenten verstanden. Vertrauen ist reduziert auf einen ökonomischen Mechanismus unter der Annahme nutzenoptimierender rationaler Akteure (Wolff 1997, 92). In dieser ökonomischen Betrachtungsweise werden die soziale Dynamik und die Selbstreferentialität des Vertrauens ignoriert, mit der Vertrauen eine sich selbst erhaltende, intrinsische soziale Rationalität aufbaut. Vertrauen als Faktor in ökonomischen Analysen wird relevant, wenn die zeitliche Abfolge der einzelnen zusammenhängenden Ereignisse und Kalküle mit in die Theorie einfließen (Wolff 1997, 125; Kreps 1990c, 98ff). Damit hat Vertrauen jedoch eine analytische Funktion und ist im Sinne eines theoriekonsistenten Platzhalters anders zu verstehen als das sozial begründete, fundamentale Vertrauen in Kommunikationsprozessen. Die Problematik dieses ökonomischen Vertrauensbegriffs entsteht bei Betonung des kommunikativen Aspekts von Vertrauen: Was wird kommuniziert, damit Vertrauen zwischen zwei Akteuren entsteht? Reduziert Vertrauen in ökonomischem Verständnis Kosten, indem es Komplexität substituiert?

Die Beschreibung des ökonomischen Begriffs des *Vertrauens* als Derivat des allgemeinen sozialen Vertrauens führt zu einer genaueren Bezeichnung dessen, was in der Institutionenökonomik als Vertrauen im Hinblick auf die Bewältigung von suboptimalen Dilemmasituationen analysiert wird (Kreps 1990b; 1990c; 1997; Wolff 1999, XX). Vertrauen bezeichnet einen sozialen Mechanismus, der mit einer eigenen, unabhängigen, sozialen Kommunikation entsteht und mit der seine Rechtfertigung gleichermaßen kommuniziert wird. Dieser Austausch gelingt über das Signalisieren von sozialen Übereinstimmungen und dem Signalisieren von geteiltem Verständnis, das dann Verbindlichkeit repräsentiert und erkennbare Bindungswirkungen erzeugt. Zentraler Punkt, in

dem sich das Vertrauen in dieser Zugangsweise von dem Zugang über Reputation unterscheidet, ist die Idee, dass Vertrauen unabhängig von Reputation verständlich wird. Die Transaktionskosten für die erstmalige Erzeugung von Vertrauen können deshalb wesentlich niedriger sein als zur Erzeugung von Reputation. Allerdings können die Opportunitätskosten von Vertrauen wesentlich höher sein, da die Kosten für den Aufbau neuen Vertrauens, nachdem einmal Vertrauen enttäuscht wurde ungleich höher sind, als die zur erstmaligen Erzeugung. Vertrauen wird damit zu einem Instrument sozialer Bindung, das sich im Gegensatz zu allen anderen sozialen Austauschformen durch sein Auseinanderfallen von Entstehungskosten und Opportunitätskosten auszeichnet, das sich also trotz der intrinsischen ökonomischen Nutzenmechanismen einer Ressourcenplanung und Kostenschätzung entzieht. Welche Rolle spielt aber dann die Kostenbetrachtung und wie muss sie institutionenökonomisch reformuliert werden, damit sie als paralleles, nutzenoptimierendes System in einer Organisation verstanden werden kann?

2.2.4 Dilemmastrukturansatz zur Bestimmung institutioneller Arrangements und deren Offenheit

(a) Dilemmastrukturansatz als Methodik zur Maßnahmenspezifizierung

Was aber an der gemeinsamen Sinnstruktur muss eindeutig in Verträgen geklärt werden? An dieser Stelle wird die Bedeutung des Dilemmastrukturansatzes sichtbar, der als Analyseinstrument die Rückwirkungen sozialer Interaktion auf die individuelle Nutzenoptimierung darstellen kann und versucht, die Fehlentwicklungen der Interaktion durch regulative Maßnahmen zu kompensieren. Dazu wird die Analyse des individuellen Handlungskalküls auf die opportunistische Annahme reduziert, dass ein individueller Akteur immer so handelt, wie es seinem eigenen Vorteil entspricht, und dass er gleichzeitig annimmt, dass der andere Akteur ebenso kalkuliert. In solchen Interaktionen kann es Konstellationen geben, in denen das individuell rationale Handlungskalkül zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führen kann. Diese mögliche Konstellation wurde unter dem Stichwort des Gefangenendilemmas ausführlich analysiert.³⁰ Die ökonomische Theorie zur Erklärung des Handelns der Akteure verwendet die Analyse von Dilemmastrukturen, um Interaktionen zu schematisieren, in denen gemeinsame und konfligie-

³⁰ Vgl. für eine ausführliche Darstellung und Analyse des Gefangenendilemmas bei Homann und Suchanek (2000), Farrell und Rabin (1988), Axelrod (1984), Poundstone (1992).

rende Interessen gleichzeitig auftreten (Homann und Suchanek 2000, 38ff) und damit eine Schlechterstellung aller Akteure hervorrufen, wenn nur der individuelle und situative Nutzen berücksichtigt wird.

Die Nutzenfunktionen der beteiligten Akteure, die zugleich gemeinsame und konfligierende Interessen der Akteure enthalten, ermöglichen die Analyse des Verfehlens der gemeinsamen Interessen (Homann und Suchanek 2000, 39; Wolff 1999). Es werden Situationen herausgearbeitet, in denen diese Konstellation der Zielverfehlung aufgrund wechselseitiger Unterstellung rationalen Handlungskalküls besteht. Die normative Leistung besteht darin, soziale Interaktionsmechanismen aufzuzeigen, deren Berücksichtigung notwendig ist, um diese Präferenz- und Anreizdilemmata zu vermeiden. Dazu gehören gesellschaftliche Institutionalisierungen ebenso wie die Hervorhebung von sozialen Querschnittsregulativen in Form von Vertrauensstrukturen und organisatorischen Strukturen, um Anreizkompatibilität zu ermöglichen (Schnebel und Bienert 2007) oder auch die vertragsrechtliche Einführung kollektiver Akteure, um organisatorische Komplexitäten sozial adressierbar zu machen (Waldkirch 2002).

Die Analysemöglichkeiten des Dilemmastrukturansatzes sind notwendig, um soziale Strukturen, Institutionen und Regelungen in ihrem rationalen Gehalt zu verstehen. Sind solche sozialen Situationen herausgearbeitet, können die Faktoren erarbeitet werden, aufgrund derer Kooperationsgewinne dann doch erreicht werden. Das Zusammenwirken der Akteure geschieht jedoch insgesamt auf der Basis sozialer Kommunikation, die ihrerseits eigenen rationalen Zusammenhängen folgt. Die Systemrationalität sozialer Kommunikation beeinflusst die Interaktionen in Dilemmastrukturen und lenkt sie in die eine oder andere Richtung, um ihre Ergebnisse zu beeinflussen. Ihr grundsätzlicher Einfluss ist deshalb klar zu integrieren, um Gestaltungsimpulse für die Erreichung von Kooperationsgewinnen durch institutionelle Reformen zu erhalten.

Mit den Instrumenten des Dilemmastrukturansatzes kann die eigentliche organisatorische Aufgabe – die Bereitstellung sozialer Strukturen, die effizienter als Marktstrukturen arbeiten – unter Berücksichtigung der Probleme, die durch Interaktion entstehen, wieder neu angegangen werden. Die Vermeidung von interaktionsbedingten Präferenz- und Anreizdilemmata weist neuen Interaktionslösungen den Weg. Mängelbeseitigung im Prozess des Wirtschaftens als Gestaltungsaufgabe der ökonomischen Organisationstheorie erfordert diese methodische Integration sozialer Interaktion und Interaktionskontexte. Der Dilemmastrukturansatz verdeutlicht die Bedeutung sozialer Kontexte und Interaktionsstrukturen für präferenz- und anreizkonforme Lösungen.

(b) Steuerungsmöglichkeiten unter organisationalen Kommunikationsbedingungen

Organisationsprobleme entstehen entweder durch nicht ausgeschöpfte Produktivitätspotentiale, die eine bessere Arbeitsteilung und Spezialisierung ermöglichen würden oder durch wieder verspielte Produktivitätsgewinne, die durch effiziente Abstimmungs- und Tauschprozesse vermieden werden könnten (Picot/Dietl/Franck 1997, 5f). Dies setzt ein Organisationsverständnis voraus, in dem die Elemente Knappheit, Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung einen Zirkel bilden, der den gesamten Optimierungsprozess der Organisation umfasst (Picot/Dietl/Franck 1997, 10). Im dargestellten Verständnis von organisationaler Handlung ist als weiteres Element im Optimierungsprozess der Organisation die Weiterentwicklung oder Evolution der Kommunikation aufgrund emergenter Zusammenhänge zu verstehen (vgl. Abbildung 12, S. 93). Um dies Rolle organisationaler Handlungen im Reorganisationsprozess zu verstehen, vergegenwärtigen wir uns, was in dieser Situation unter den Koordinationsaufgaben und unter den Motivationsaufgaben institutionenökonomisch genau verstanden wird und wo die Offenheit gegenüber sozialer Interaktion festgehalten werden muss.

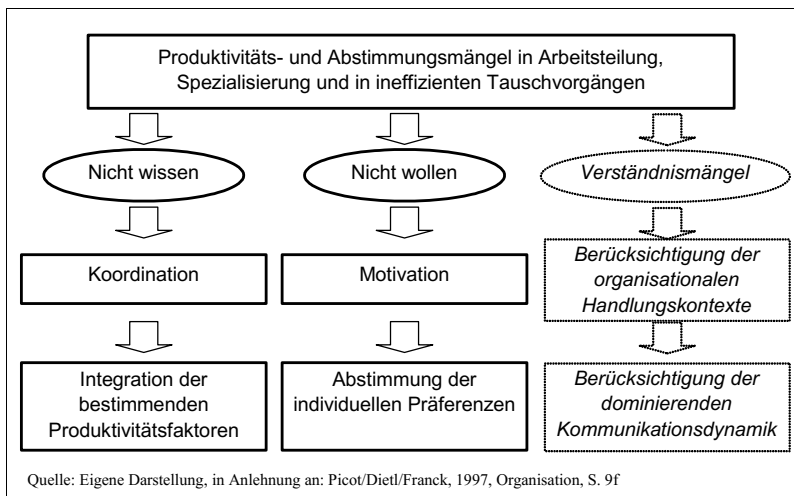
Die Ressourcen, die Organisationen zur Weiterführung ihrer Existenz zur Verfügung stehen, werden über Kosten und Preise als Ergebnis sozialer Kommunikation intern und extern zugeordnet. In Kosten und Preisen werden die individuellen Nutzenpotentiale repräsentiert oder symbolisiert. Wenn das in einer Organisation, die dies in der Regel für den Bereich, in dem sie arbeitet, besser kann als der Markt³¹, jedoch nicht ausreichend gewährleistet werden kann, entsteht ein Bedarf in diese Kommunikation einzugreifen. Das Ziel ist, die Faktoren für Interaktion so zu verändern, dass auch bei entkoppelten, organisationalen Handlungselementen die Kommunikation über Teilaspekte wieder den Erhalt des Unternehmens sichert.

Handlungstheoretisch gesprochen müssten dazu die Medien der Kommunikation zur Ressourcenallokation mit den organisationalen Entscheidungen in Verbindung gebracht werden. Dies Kopplung kann jedoch nur durch die Vermittlung anderer Kommunikationssysteme erfolgen oder über die vertrauensvolle Vermittlung von Personen (Chen und Li 2009). Institutionenökonomisch zusammengeführt benötigen wir neben Koordinationsanweisungen und Motivationsversuchen zusätzliche Handlungsempfehlungen, die aus dem Überblick über die einzelnen sozialen Kontexte die dynamischen Möglichkeiten der Kommunikation aufzeigen.

³¹ So zumindest immer noch das herrschende Organisationsdiktum seit Coase die berühmte Frage gestellt hat, warum es denn überhaupt Unternehmen gibt, und nicht nur Märkte (Coase 1937).

In dieser Dreiteilung der Methodik gelingt es, in einer Organisation Mechanismen aufzudecken, mit denen rationale Steuerungsimpulse gesetzt werden können (vgl. Abbildung 11). Diese Steuerungsmöglichkeiten beziehen sich insbesondere darauf, den Mitgliedern einer Organisation ein Wissen über Kommunikationsmöglichkeiten und relevante Handlungskontexte zu eröffnen. Wie im Einzelnen konkret auszuführen ist, sind die Handlungskontexte in den unterschiedlichen Handlungselementen im organisationalen Handlungsprozess unterschiedlich (vgl. Kapitel 4.1, Seite 207ff). Dies führt zu Verständnismängeln, die systematisch abgearbeitet werden können.

Abbildung 11: Interaktionskontexte als Erweiterung des Organisationsproblems



Effiziente Organisation setzt voraus, dass die Mitglieder wissen, was sie tun müssen. Dazu benötigen sie die Information über die Rolle, die ihnen im Prozess der Arbeitsteilung und Abstimmung zukommt. Diese Aufgabe der Informationsbeschaffung und Selektion bezeichnet das Problem der Koordination, des *Wissens* um Sachverhalte (March und Simon 1976, 27). In der Folge stellt sich die Frage, ob die Akteure ihren Part auch übernehmen. Dieses Problem bezeichnet den Bereich des *Wollens* und der Motivation (March und Simon 1976, 52f), unabhängig davon, ob dieses Wollen aufgrund der Kompatibilität der organisatorischen Aufgaben mit den eigenen Zielen des Akteurs geschieht und somit *anreizkompatibel* ist, (Milgrom und Roberts 1992; Laux 1995) oder ob man dabei auch von einer gewissen *Bewusstseinslosigkeit* der Akteure ausgehen könnte, ein stupides *Reagieren*. Im analytischen Zugang ist Koordination das

Erlangen von Informationen über eine überlegene Arbeitsteilung und Spezialisierung oder über bevorzugte Tausch- und Abstimmungsoptionen. Es ist das *Wissen*, das ein Akteur einsetzen kann. Motivation hingegen bezeichnet die Notwendigkeit, die Akteure zur Einhaltung einer bestimmten Art dieser Optionen zu bewegen. Hier geht es um das *Wollen* der Akteure, das in der Organisationstheorie zu berücksichtigen ist bzw. um das *Nichtwollen*, das die Produktivität einer Organisation reduziert (Milgrom und Roberts 1992, 25; Picot/Dietl/Franck 1997, 7). Organisationstheorien beschäftigen sich deshalb hauptsächlich mit der Erzeugung von individuellen Entscheidungen zur Motivation der Zusammenarbeit (March und Simon 1976, 82) oder mit Sachfragen als Suche nach der überlegenen Form der Arbeitsteilung.

Unter Berücksichtigung des interaktiven Handlungsverständnisses spielt neben der Überwindung des *Nichtwissens* und des *Nichtwollens* die soziale Problemdimension eine eigenständige Rolle. Sie berücksichtigt die Einflüsse organisationsinterner und gesellschaftlich orientierter Kommunikationsformen. Diese sozialen *Constraints* zwingen die einzelnen Akteure, ihre Absichten und Beziehungen innerhalb der Codes etablierter Kommunikationssysteme vorzunehmen. Diese Codes können nicht beliebig variiert werden. Damit entsteht ein Bereich, in dem die Akteure bestimmte Dinge *nicht können* weil sie Verständnismängel über entscheidende Zusammenhänge dynamischer Interaktion haben. Die Restriktionen sozialer Kontexte dominieren die Koordination und die Motivation jenseits dessen, was nur als Rationalitätsbegrenzung (Simon 1979, 474) beschrieben wurde. Diese Kontexte bestimmen als einzelne soziale Systeme den Rationalitätsrahmen, in dem Nutzenstrukturen codiert werden und in dem die tatsächlichen Einflussmöglichkeiten der einzelnen Akteure erkannt werden können. Die Bedingungen der Interaktion erweitern deshalb das Organisationsproblem (Abbildung 11). Im Einzelnen ist noch zu diskutieren, ob dieses Systemverständnis im Rahmen der Heuristik von Koordination und Motivation als eine vorgegebene Restriktion bezeichnet werden kann oder ob das Verständnis der bestimmenden Kommunikationssysteme als dritter Bereich zu Kommunikation und Motivation hinzukommt, da die Art der Teilnahme an sozialer Kommunikation durchaus im Verfügungsbereich individueller Gestaltung liegt. Die Wissensaspekte sozialer Systeme, das Wissen um die wirkenden sozialen Regulative, sind selbst den Koordinations- und Motivationsaufgaben vorgeordnet und determinieren ihren Informationsaustausch.

Wenn sich die Managementsequenz als Heuristik organisationaler Handlungen bewährt, wird gezeigt werden müssen, warum verschiedenen Konstellationen der unzureichenden Anreizgestaltung auf Kommunikationsproblematiken zurückzuführen sind, und nicht auf die substanzielle Anreizsituation. Ähnlich verhält es sich in anderen Veränderungsprozessen, in denen gewohnte Kommunikationssymbole ihren Wert plötzlich

so stark verändern, dass sich die gesamten Organisationsbedingungen anpassen müssen. Die Aufgabe ist dann zu zeigen, an welchen Stellen die Eigengesetzlichkeit der Kommunikation Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, um die Situation der Motivation der Akteure zu beeinflussen.³²

Daraus lassen sich verschiedene Bereiche für die ökonomische Organisationsgestaltung abgrenzen. Neben der Aufgabe, die (a) Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Organisation zu verwalten, stellt die Organisation (b) Instrumente zur effizienten Gestaltung von Tausch und Abstimmungsprozessen bereit, die wiederum die Kooperation der Akteure sichern. Organisationale Handlungen jedoch steigern die Zahl der Systemgrenzen und Beobachtungsmöglichkeiten und erhöhen so zusätzlich die Möglichkeiten der (c) *Evolution der Kommunikation* in der Organisation. Dadurch behalten sie die entscheidenden Motivationsparameter aus Sicht sozialer Kommunikationssysteme im Blick. Evolution bezieht sich dabei sowohl auf die Möglichkeit der bewussten Inkaufnahme von Kommunikationsbrüchen als auch die gezielte Über- oder Unterbewertung der Kommunikationscodes. Dies bedeutet die gezielte Berücksichtigung der Kommunikationssysteme in den ökonomischen Überlegungen zur Weiterentwicklung und Gestaltung einer Organisation. Daraus können im ökonomischen Sinne wieder neue rationale Steuerungsmöglichkeiten entstehen, mit denen die Entwicklung einer Organisation gestaltet werden kann.

(c) Weiterentwicklung organisatorischer Steuerungsmöglichkeiten: Brüche

Soziale Kontexte und Interaktionsmuster in Organisationen sind nicht unveränderlich und nicht ohne individuelle Einflussmöglichkeiten. Der Einzelne hat durch die Intensität seiner Teilnahme und die Symbolhaftigkeit der verwendeten Begriffe sehr deutlichen Einfluss auf diese Interaktionsprozesse. Es ist insbesondere das individuell produzierbare *Nein* (Luhmann 1997, 456ff; Baecker 2002, 18f; Spencer-Brown 1957), das sowohl systemtheoretisch als auch ökonomisch³³ Anhaltspunkte für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisation bietet. Dieses *Nein* ist nur verständlich als Irritation und erfordert, dass das System, also die Organisation, die Kommunikationskontexte oder die soziale Gruppe in der Organisation, darauf reagieren muss (vgl. Kappler 2006), ohne zu wissen, wie. Erst später, nach dieser Reaktion und wenn diese Irritation nicht mehr weiter besteht, kann sich das System in möglicherweise veränderter Form wieder

³² Mit dieser Unterscheidung müsste auch ein anderes Beispiel einer "Bayerischen Bank" (Wolff 1999) neu betrachtet werden, da damit weitere Differenzierungsmöglichkeiten bestehen.

³³ Vgl. dazu die Analyse von "Strukturbrüchen" und "Diskontinuitäten" in: Baum/Coenenberg/Günter (1999, 321ff); Ansoff (1976); Ansoff (1979).

selbst beobachten. Zweckrationale Überlegungen der Akteure kristallisieren sich im *Nein* als symbolisch vermittelte Intention (Martens 2003, 46) oder in der Erzeugung oder Wahrnehmung von "Brüchen" der selbstreferentiellen Kommunikationsvorgänge (Goffmann 1974; Baecker 2002). Plötzlich ereignen sich Interaktionen, die von den Anderen nicht verstanden werden und nur teilweise beobachtet werden können. Sie sind Extremereignisse von Irritationen und von den gewöhnlichen Irritationen dadurch unterschieden, dass die Akteure weder nutzenrational noch entsprechend der sozialen Konstellation reagieren können. Diese Brüche zerstören das Vertrauen in Anschlussentscheidungen und setzen stattdessen neue Kommunikationsmöglichkeiten, die ein neues System bilden können. Ein anderes Vertrauen aus expliziten Verträgen und Vertrauenssubstituten übernimmt diese Funktion der Weiterentwicklung.

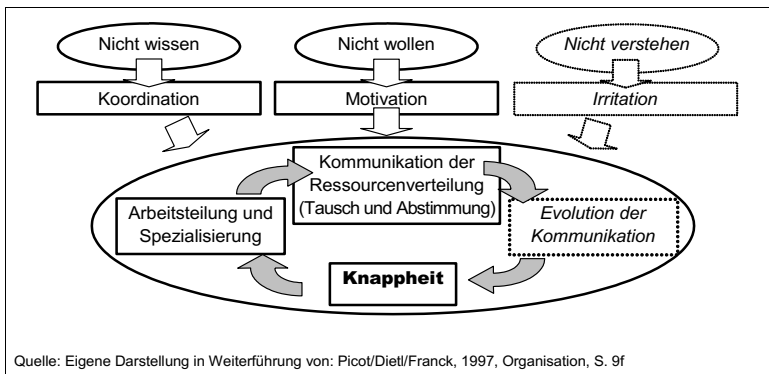
Brüche sind der Ausgangspunkt für ökonomische Verhaltensoptionen der Akteure. Aufgrund von Brüchen kippt das individuelle Handlungsmodell von gewohnheitsmäßigen, affektgesteuerten Handlungen, auf rationales Kalkül. Hier sind Entscheidungen und Haltungen gefordert, die entweder die Anschlussfähigkeit wieder herstellen, oder neue Kommunikations- und Interaktionsmuster schaffen. Die Beschreibung der *Schmutzigen Hände* durch Söllner ist ein Beispiel dafür, wie Aktionen ökonomisch beschrieben werden können, die aufgrund der gebrochenen Autopoiesis der Kommunikationen entstehen (Söllner 2000). Sein Verhaltensbaum beschreibt die individuellen Reaktionsmöglichkeiten in ineffizienten Situationen, die als ökonomischer Ausdruck dafür dienen, dass Organisationen ihre Funktion nicht mehr erfüllen.

Durch Kommunikationsbrüche werden Ressourcen in Organisationen auf neue Art und Weise verteilt. Die Möglichkeit organisatorischer Weiterentwicklung rückt damit neu in den Blick ökonomischer Betrachtungen. Organisationen entwickeln aus den Brüchen heraus ihre Anpassungsfähigkeit und ihre evolutionäre Kraft (Baecker 2002, 16ff; Luhmann 2000, 330ff). Evolutionär, weil sich nach der Erzeugung von Brüchen die Akteure und Interaktionen einer Organisation in einer Weise aufeinander beziehen müssen, die nicht vorhersagbar ist. Es entstehen neue, nicht planbare Organisationsverhältnisse, die dann wiederum abgelehnt oder fortgeführt werden können. Die Erzeugung dieser Kommunikationsbrüche dergestalt, dass danach die Operationen der Organisation so weitergehen, dass sie selbst neue Kommunikationsmöglichkeiten erzeugen, mit neuen aufeinander aufbauenden Entscheidungen und Kommunikationen, ist die eigentliche gestalterische Aktivität der Akteure einer Organisation. Die Auswirkungen dieser Brüche in der selbstreferentiellen Kommunikation auf institutionenökonomische Analysemethoden ermöglichen eine detaillierte Darstellung der Operationen organisatorischer Prozesse. Wir müssen nun diskutieren, wie die Elemente der Interaktionstheorie und des

ökonomischen Ansatzes der Dilemmastrukturen im Einzelnen zusammenwirken und damit die Möglichkeiten gezielter Handlungsempfehlungen schaffen.

Die Integration sozialer Kommunikation in die Institutionenökonomik setzt an dem Punkt ein, an dem individuelle Rationalität mit der Eigendynamik sozialer Interaktion in Organisationen verbunden ist. Dies verändert sowohl die Sichtweise der allgemeinen ökonomischen Theorie als auch die Darstellung der situativen Handlungsbedingungen (Homann und Suchanek 2000, 399f und 407f). Die Dynamik der Interaktion schafft einen neuen Bereich der Organisationsgestaltung, der zu Koordination und Motivation hinzukommt und die grundlegenden Interaktionskontexte der Akteure näher bestimmt. Tausch und Abstimmung als Kommunikation der Ressourcenverteilung lassen sich allein durch Koordination und Motivation nicht vollständig erklären. Sowohl die Weiterentwicklung der Organisationsprozesse als auch die Situation der Organisationsgestaltung und der Motivation der Mitarbeiter kann nur durch ein Modell gestaltet werden, das spontane Effekte und offene Verständnismöglichkeiten sozialer Interaktion berücksichtigt (Abbildung 12). Gleichzeitig werden damit die Ereignisse aufgrund sozialer Rationalität integriert.

Abbildung 12: Interaktion im Zyklus der Organisationsgestaltung



Auf diese Weise wird die Beschreibung klassischer Organisationsaufgaben durch Motivation und Koordination unter den Bedingungen sozialer Interaktion vervollständigt. Die Effizienz von Organisationen, die virulenten Präferenzmuster, Anreizkonstellationen und Umweltfaktoren in Transaktionen untereinander abzustimmen, kann auch unter Interaktionsbedingungen mit Transaktionskosten beziffert werden. Effizient sind institutionelle Arrangements, wenn es keine Alternativen gibt, die von den Betroffenen entsprechend ihrer jeweiligen Ziele und Präferenzen in freien Verhandlungen bevorzugt

würden (Wolff 1997, 29; Milgrom und Roberts 1992, 22; Coase 1938; 1960; Löchel 1994, 68ff). Unter Berücksichtigung von Interaktionsbedingungen sind institutionelle Arrangements aber erst dann effizient, wenn keine Störung dieses Prozesses zu erwarten wäre. Dies erfordert die methodische Berücksichtigung von Interaktion und ihren offenen Verständnismöglichkeiten getrennt von Motivation und Koordination, um interaktive Unwägbarkeit und evolutionäre Veränderung zum Gegenstand aktiver Organisationsgestaltung zu machen.

2.3 Disjunktive Präferenzen in organisationalen Handlungen

Beispiel 3: Die Symbolik der organisationalen Kommunikation: Stellenbeschreibungen und Entscheidungen in Großunternehmen

Großunternehmen haben eine differenzierte Aufbauorganisation und sind hochgradig arbeitsteilig organisiert. An den meisten Arbeitsplätzen werden Tätigkeiten ausgeführt, deren genauer Ablauf nur von den jeweiligen Stelleninhabern verstanden wird. Die Aufbauorganisation sieht vor, dass die Stelleninhaber nur begrenzt miteinander kommunizieren, bevorzugt innerhalb ihrer jeweiligen Abteilung, weshalb sie den Sinn ihrer Tätigkeit für die Organisation durch Deutung der unterschiedlich konkreten Anweisungen ihrer Vorgesetzten ermitteln. Diese Menschen werden von Vorgesetzten geführt, die wiederum die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten deutend weitergeben und anwendungsbezogen interpretieren, also umsetzen. Formal können diese Tätigkeiten in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen festgehalten werden, in der jeder Stelleninhaber genau nachlesen kann, wie er seine Arbeit zu verrichten hat. Die meisten Unternehmen verfügen über ein sehr umfangreiches "Weisungswesen", in dem für sehr viele Situationen organisatorischer Handlungsabläufe konkrete Vorschriften und Richtlinien vorgegeben werden.

Jede Tätigkeit erfordert ein Mindestmaß an individuellem Wissen, wie die Tätigkeit tatsächlich ausgeführt werden muss, wie sie in den Organisationszusammenhang passt und welche Kenntnisse wann zur Anwendung kommen, wie beispielsweise Machtgefühl, Rechtsverständnis, Sachverhalte oder Wirtschaftlichkeit. Und sie erfordert ein Wissen darüber, wie mit nicht definierten Ereignissen und Prozessen umgegangen wer-

den kann. Schließlich erfordert es ein organisationskulturelles Wissen der einzelnen Arbeitskräfte darüber, wann die Vorgesetzten oder wann andere Abteilungen bei nicht definierten Ereignissen informiert werden und wann nicht, wann man also mit wem über was spricht und mit welchem Ziel. Kurzum, Führungskräfte können nicht alles wissen, was ihre Mitarbeiter wissen. Denn sie müssten ja dann immer alle Details aller ihrer Mitarbeiter haben und zusätzlich noch ihr Führungswissen besitzen, um über Arbeitsteilung die Mitarbeiter geschickt einzusetzen. Diese Informationsüberladung ist nicht vorstellbar, sie würde "Superhirne" als Führungskräfte erfordern. Und ebenso können Mitarbeiter, also die Stelleninhaber, die sozialen Zusammenhänge nicht kennen, in denen die Vorgesetzten entschieden haben und die sie zu dem einen oder anderen Verhalten veranlasst haben.

Führungskräfte haben nur die Chance sich darauf zu verlassen, dass die Mitarbeiter einen großen Teil ihrer Arbeit selbst koordinieren und sich eigenständig organisieren. Dennoch werden die Führungskräfte an einzelnen Stellen über die Angelegenheiten der Mitarbeiter entscheiden. Dies müssen sie aber tun, ohne zu wissen, was jene genau durchführen und verantworten und was deren Tätigkeit im Detail erfordert. In gleicher Weise sind die Managementstrukturen selbst unter entscheidungsrelevanten Gesichtspunkten arbeitsteilig aufgebaut. Dadurch tritt auch da die Problematik ihrer sozialen Kommunikation im Unternehmen hervor. Führungskräfte, die Entscheidungen treffen müssen, werden Entscheidungen vornehmen. Sie stehen in sozialen Zusammenhängen und sind darauf angewiesen, dass ihnen die Informationen, die sie für diese Entscheidung brauchen, von außen zugetragen werden, auch wenn sie die Informationen nicht verstehen können. In den Entscheidungen sind sie nur auf Mehrheitsverhältnisse, Allianzen und Entscheidungsmöglichkeiten angewiesen. Sie können die erhaltenen Informationen deshalb nicht direkt für neue Entscheidungen verwenden, da sie entweder auch nicht alle Details kennen können, die ja die Entscheidungsvorbereiter bereits ausgefiltert haben, oder aber bei ihren Entscheidungen gar nicht auf die Informationen angewiesen sind. Entsprechend kommt den Informationen, die in die Entscheidungsvorbereitung eingeflossen sind, eine geringe Bedeutung zu. Andere Aspekte spielen nun die entscheidende Rolle.

Für die Kommunikation von Entscheidungen muss eine Symbolik gewählt werden, mit der ihre Umsetzung gewährleistet wird. Das können Karrierekriterien sein, aber auch monetäre Anreize mit dem Signal, dass für manche Entscheidungen eben Ressourcen zur Verfügung stehen. Ein weiteres Signal ist in großen Unternehmen auch die Macht, die hinter eine Entscheidung steht, womit signalisiert wird, dass auch zukünftige Folgeentscheidungen getroffen werden können. Entsprechend wird in der Umsetzung wieder das gemacht, was der Entsprechung dieses Machtanspruchs in der Entscheidung

entspricht, aber nun auch unter Berücksichtigung von rechtlichen Rahmenbedingungen und den Möglichkeiten, welche die verfügbaren Ressourcen bieten. So kann im Projektmanagement ein großes Problem durch zwei konkurrierende Projektleiter entstehen, die beide den Anspruch auf die Leitungsfunktion erheben, auch wenn diese Aufteilung formal geklärt scheint. Der unterlegene Projektleiter wird seine Informationen und seine knappen Ressourcen anschließend nicht mehr dem anderen zur Verfügung stellen, da seine eigenen Ziele nicht mehr die seines Konkurrenten sind. Ohne verbindendes Vertrauen, welches in dieser Situation sehr unwahrscheinlich ist, hat der Unterlegene keinen Grund, eventuell vorhandenes Spezialwissen an den siegreichen Kollegen weiterzugeben. Er wird ihn vielmehr auflaufen lassen, was nicht allein sachlich, sondern auch sozial gemeint sein kann, da seine Präferenzen von denen seiner Kollegen abweichen.

2.3.1 Strukturelemente sozialer Interaktionen: Das Rationalitätsdilemma

Prägend in den Prozessen sozialer Interaktion ist die Offenheit und Toleranz aller Akteure gegenüber den ausschließlich subjektiven Präferenzen und Zielvorstellungen der anderen Akteure. Interaktion findet nur statt, wenn die Akteure die Notwendigkeit der zunächst liberalen und deshalb unregelmäßigen Kommunikation von Wissen und Interessen im Marktgeschehen respektieren und sich deshalb ungeachtet von Verständnis und Missverständnis weiter beobachten und aufeinander reagieren. Alle kämpfen gegen alle um den Einsatz der knappen Ressourcen für ihre jeweils eigenen Interessen, die auf der Sachebene nicht vermittelt werden können, weil sich sowohl das Verständnis als auch die Präferenzen der anderen Interaktionsteilnehmer von den eigenen unterscheiden. Im Wettbewerb bewerben sich alle wechselseitig um die Unterstützung und die Gunst des jeweils anderen, der aber wiederum diese Unterstützung auch nur deshalb anbietet, wenn er damit seine eigenen Ziele und Präferenzen erfüllt sieht. Mit dieser Orientierung an den eigenen Vorstellungen als Grund von Interaktion werden die absichtsvolle Errichtung und damit die intentionale Gestaltung einer sozialen Ordnung zu einer kommunikativen Aufgabe. Soziale Ordnung kann nicht initiiert werden, ohne dass die Wechselwirkungen mit den Vorstellungen der anderen einbezogen werden.

Im Zusammenhang von Interaktion und Präferenzbildung können aber die Grundlagen und die Theorieimplikationen organisationaler Handlungen definiert werden. Die kommunikativen Aspekte, die sich im individuellen Verständnis und den daraus abgeleiteten zielorientierten Handlungen niederschlagen, übernehmen nun die zentrale struk-

turierende Funktion. Erst aus der Verbindung von Kommunikation und Handlung kann die Interaktionstheorie als notwendige begriffliche Erweiterung des Vokabulars der Handlungstheorien verdeutlicht werden.

(a) Rationalitätsannahmen in Interaktion und Kooperation

Als Grundvoraussetzung von Interaktion steht die Annahme, dass individuelle Akteure auch in Interaktionen rational, also *zielorientiert handeln*. Individuen verfolgen ihre Ziele auch in und mit Interaktionen und sie handeln auch in sozialen Strukturen so, dass es am vordergründig besten ihren individuellen Bedürfnissen dient. Kein Akteur ist gleichgültig gegenüber einer drohenden schlechteren Alternative. Die adäquaten Mittel zur Erreichung eines Zwecks werden grundsätzlich so ausgewählt, dass damit die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Die Ereignisse der Interaktion werden von den Akteuren in ihr Kalkül einbezogen, um ihre individuellen Ziele besser zu erreichen. Gleichzeitig orientieren sich Akteure an den Interaktionen und versuchen deren Resultate zu beeinflussen und zu antizipieren. Das heißt, sie versuchen, die Handlungen der anderen Akteure zu antizipieren und in der Wahl ihrer eigenen Entscheidungen zur Erreichung ihrer eigenen Ziele einzusetzen. Sie konzentrieren sich auf den Interaktionsmechanismus und dessen abgegrenzter Logik, die darin besteht, dass es besser ist, eine Kommunikation fortzuführen auch wenn sie dem eigenen Verständnis nicht entspricht. Akteure streben ein Interaktionsergebnis an, das sich an den Möglichkeiten der Fortführung dieser Situation orientiert.

Ihre eigenen Präferenzen und Maßnahmen entwickeln die Akteure entsprechend den Erfahrungen, die sie zur Fortführung dieser Interaktionen machen. Das heißt, die Akteure achten in den Interaktionen darauf, welche Orientierung gefordert ist und ob dadurch die Interaktion weitergeführt werden wird. Sie beobachten, welches Verhalten bei anderen Akteuren erfolgreich ist. Sie legen Wert darauf, mit den anderen Entscheidungen zu treffen, die später weitergeführt werden können. Sie richten ihr eigenes Verhalten und ihre eigenen Präferenzen an diesen Erfahrungen aus, auch wenn dies ihren ursprünglichen Zielvorstellungen oder Wertmaßstäben nicht entspricht. Davon abgegrenzt ist die Kooperation als Sonderform der Interaktion. Hier unterstellen die Akteure weiterhin das Anstreben gemeinsamer Ziele und nicht allein den sozialen Austausch und die Kommunikation. Bei der Kooperation spielt folglich die Sachebene weiterhin eine deutliche Rolle, mit der die gemeinsamen Ziele definiert werden können.

Im Wechselspiel der Interaktion entwickeln sich bei den Akteuren *interaktions-spezifische Präferenzen* im Sinne von Orientierungen, die in Interaktionskontexten er-

folgreich sind, auch wenn sie mit den ursprünglichen Leitvorstellungen nichts zu tun haben. Zu diesen Präferenzen kann *Fairness* ebenso gehören, wie der Wille, Vertrauen nicht zu enttäuschen, um die Bedingungen zukünftiger Interaktionen zu erfüllen. Diese Präferenzen werden stabil in weiteren Interaktionen und Handlungen beibehalten. Die ursprüngliche Zielvorstellung, beziehungsweise die Gründe, wegen derer Interaktionen eigentlich durchgeführt werden, treten in den Hintergrund und die Funktionen, die sich zur Fortführung der Interaktionen entwickeln, nehmen einen breiten Raum ein. Rationalität in Interaktionen bezeichnet nicht das Durchsetzen eigener Ideen, sondern die Fortführung von Interaktion.

Interaktionen sind auch in Situationen relevant, in denen die Versuche, die eigenen, individuellen Ziele möglichst optimal zu erreichen, eine effiziente Kooperation mit anderen Akteuren verhindert und somit nicht zu einem insgesamt optimalen Ergebnis führt. Dieses *Rationalitätsdilemma* erfordert auf der sozialen Ebene Mechanismen oder Institutionen (z.B. Vertrauen, Loyalität, Organisationen, Gesetze), um aus individuellen Bestrebungen das soziale Optimum zu gewährleisten. Die Akteure befinden sich in dem Dilemma, dass die isolierte Verfolgung ihrer individuellen Ziele das eigentlich nur gemeinsam erreichbare individuelle Optimum verhindert. Diese Erkenntnis, in der Ökonomie als *Gefangenendilemma* bezeichnet, ist ein wesentlicher Beitrag der Interaktionstheorie zur Erweiterung des Vokabulars der Handlungstheorie, da in der Folge sozialer Regelungsbedarf zur Vermeidung solcher Situationen erkannt wird entweder und gezielt durch Vereinbarungen und Regelungen eingedämmt wird oder allmählich in Institutionen und kulturellen Verhaltensweisen kooperatives Verhalten ermöglicht wird.

Regeln, Institutionen und kulturelle Verhaltensweisen, die sich so im Verlauf und als Ergebnis von Interaktion etabliert haben, können nun danach unterschieden werden, ob sie zufällige Ergebnisse eines sozialen Prozesses darstellen oder ob sie aufgrund individueller Intentionen absichtsvoll errichtete Konstrukte sind. Evolutionäre Interaktionsresultate sind zufällig aus sozialen Zusammenhängen entstanden und haben sich bewährt, während Institutionen, die aus intentionalen Handlungszusammenhängen entstanden sind, rationaler Analysen und Schlussfolgerungen bedürfen.

Die Interaktionstheorie bildet somit genau dann einen eigenen Erklärungszusammenhang, wenn sie die Dilemmata sozialer Wechselwirkungen und die Grenzbestimmungen rationalen Handelns aus handlungstheoretischen Erkenntnissen ableitet. Die Interaktionstheorie kann damit analysieren, wo Veränderungen der sozialen Rahmenbedingungen zufällig entstehen, sich also aus dem unreflektierten Handlungsprozess entwickeln, und wo diese Veränderungen gezielt und absichtsvoll herbeigeführt werden. Sie kann damit zwischen evolutionären und intentionalen Zusammenhängen differenzieren. Handlungstheoretische Begründungsmuster reichen dazu allein noch nicht aus, da

über soziale Interaktionen Handlungsmuster bereitgestellt werden, die für den einzelnen nicht disponibel sind.

Die Eingliederung der Interaktionstheorie in die Handlungstheorie erfolgt an zwei Stellen: (a) Die Beschreibung konfligierender, gegebenenfalls disjunktiver Ziele der einzelnen Akteure (Kahneman 2012) und die (b) die Beschreibung des Ergebnisses der Interaktion beziehungsweise der Handlungen als kontingent. Letzteres kann zwar als mögliches Resultat den Vorstellungen der Akteure ungefähr entsprechen. Wenn dieses Resultat jedoch keinem der individuellen Ziele entspricht, und somit verändert werden sollte, gibt die Interaktionstheorie Hinweise für ihr Zustandekommen (Pies 2010). Die Bedeutung individueller Zielvorstellungen der beteiligten Akteure für die Gestaltung sozialer Arrangements kann nur handlungstheoretisch beurteilt werden, ebenso die Bewertung der daraus resultierenden sozialen Strukturen.

(b) Dilemmastruktur, soziale Vorteile und Rahmenordnung

Um die rationalen Handlungsmöglichkeiten unter den Bedingungen von Interaktion einzugrenzen, schaffen sich individuelle Akteure ein System von Verträgen und Eigentumsrechten, an die sich alle Teilnehmer halten und mit denen sie die Möglichkeiten für Märkte schaffen. "Pacta sunt servanda" – diese Regel wird als Grundbedingung gelingender Interaktion eingeführt. Die Verbindlichkeit und die Bedingungen für diese Verbindlichkeit sind darin die Grundlagen der sozialen Ordnung. Soziale Ordnung ist von den Akteuren initiiert, also künstlich, als geregelte Verbindlichkeit und Festlegung von Überzeugungen. Weil soziale Ordnung aber ein innerer Mechanismus von Interaktion beschreibt, bezieht sie sich gleichzeitig auf rein natürliche Triebe und wurde errichtet, um diese natürlichen Triebe zu koordinieren. Der Mechanismus, der soziale Ordnung fortführt, erhält deshalb den Status einer natürlichen Ordnung. Diese geschaffene soziale Ordnung ermöglicht und konditioniert die Ausführung natürlicher Absichten als das Eigeninteresse der Akteure. Der natürlichen Ordnung gegenüber steht einzig der menschliche Wille als Gestalter sozialer Ordnung und als Ausdruck individueller Ziele.

Von Hobbes (1648) wurden die Relativität und Veränderbarkeit individueller und sozialer Ziele als innerer Zusammenhang zwischen "Sinneseindrücken" (sensations) und "Neigungen" (appetites) expliziert (Dewey 1922, 131ff). Mit dieser Differenzierung beschreibt Hobbes das individuelle Streben als Ausdruck sozial vermittelter Wünsche des Individuums (Tiles 1992, 94), und in dieser Weise bilden soziale Mechanismen den Grund für die Zielorientierung in unseren individuellen Handlungen (Dewey 1974). Obwohl damit die individuellen Ziele auf die soziale Vermittlung bezogen sind, verfol-

gen die Individuen immer noch ausschließlich ihre eigenen Ziele, was sich nicht immer zu ihrem besten auswirkt. Dieses *Rationalitätsdilemma* entsteht, da Handeln immer individuell motiviert ist und diese individuelle Zielloptimierung das optimale Erreichen gemeinsamer Vorteile verhindert.

In seiner allgemeinen philosophischen Formulierung des Rationalitätsdilemmas in De Cive (Hobbes 1648, III/27-30) beschreibt Hobbes dieses Dilemma als Kooperations- und Interaktionsproblem. Er unterscheidet zwischen dem status naturalis, in dem die Akteure ihre unmittelbaren Eigeninteressen verfolgen und dem status civilis, in dem sich die Akteure interaktiv aufeinander beziehen und sich in ihren Handlungen aneinander orientieren. Er betont, dass im status civilis unter den Bedingungen interaktiver Präferenzbildung die Lösung des Rationalitätsdilemmas besondere Bedeutung verdient, also gezielt geregelt werden kann und muss. Mittels der Vernunft schafft die eigene Gesinnung den status civilis als Experiment seiner Bemühungen. Die Gesinnung setzt sozusagen die Rahmenordnung, indem sie mit dessen Form experimentiert und diejenigen Lösungen beibehält, die bessere Ergebnisse erzielt.

Rationalität taucht dabei in unterschiedlicher Bedeutung auf: Im status naturalis beschreibt Rationalität das Erkennen des natürlichen Gesetzes und der Präferenzsteuerung. Es führt zum rationalen Erkennen der Notwendigkeit einer Rahmenordnung, welche die Interaktionen im status civilis ordnet. Im status civilis entfaltet die vorteilsbezogene Handlungsrationaltät ihre Kräfte innerhalb eines funktionierenden sozialen Umfelds (Hobbes 1648, III/27 + 28). Die hobbessche Darstellung des Rationalitätsdilemmas aufgrund seiner Gesinnungsorientierung hebt das Defizit fehlender sozialer Leitvorstellungen hervor (Hobbes 1648, III/27, Anmerkung), die das handelnde Individuum deshalb erst als Realisierung eines größeren gemeinsamen Vorteils erst schaffen muss. Im Sozialen interessiert dann anschließend hauptsächlich die Möglichkeit der Verpflichtung anderer zum Handeln im status civilis. Hier strukturieren *vernünftige* soziale Strukturen oder Institutionen wirksam das Handeln und Denken der Menschen.

Damit differenziert Hobbes auch zwischen der Reichweite von innerer Gesinnung – für die allein "Moral" gelten kann – und den sozialen "Wertvorstellungen", die sich als vorteilhafte Kooperationsstrategien etabliert haben. Anreizkompatibel und vorteilsorientiert wirkt die Moral ausschließlich "in foro interno", also allein vor der inneren Gesinnung und subjektiven Wertvorstellungen. Eine instand gesetzte Regel jedoch, die das Individuum davor bewahrt, ausgebeutet zu werden, wenn man das Argument des individuellen Vorteils konsequent durchzieht, wirkt auch jenseits der reinen Gesinnung im tatsächlichen Handeln des Individuums und in seinen Handlungsstrategien (Homann 2010, 84). Der Begriff "in foro externo" beschreibt diese Bedeutung etablierter – institutionalisierter – sozialer Regeln und Wertvorstellungen. Er wird jedoch nur noch inhalts-

leer als "soziale Wertvorstellung", als Sorge um gelingende Interaktion thematisiert werden, als Interesse an allgemeinen Regelungen (Pies 2009d, 233).

Hobbes' Thema ist das Streben nach Ordnung von Interaktion als den Menschen innewohnende, natürliche Anlage, die intentional in die Errichtung eines Gesellschaftsvertrags mündet, aber aufgrund seiner inhaltlichen Indifferenz nur formal gesichert werden kann. Das Problem, das Hobbes herausstellt, ist die Verflechtung in Rationalitätskonflikte, wenn individuelles Handeln in Interaktionssituationen aus der Aura des vorrationalen Vertrauens heraustritt und das Individuum seinen eigenen Nutzen optimiert. Dazu verwendet er die Begriffe "in foro interno" und "in foro externo", die den Übergang von rein individuellen Ideen zu sozial durchgesetzten Institutionen beschreiben, wodurch der Akteur davor bewahrt wird, ausgebeutet zu werden. Individuelle Akteure werden dann nicht blind kooperieren, sondern versuchen, das Handeln der anderen in die eigene Entscheidungsfindung einzubeziehen (Poundstone 1992). Sie stellen aber auch da immer den eigenen Vorteil über die sozialen Vorteile, durch gesellschaftliche Regelungen jedoch vor Ausbeutung bewahrt. Die methodische Einführung eines Akteurs, der danach strebt seine individuellen Ziele zu verfolgen, als den *Homo Oeconomicus* werden mit der Betonung des *rationalen Kalküls* übernommen. In manchen Situationen führt das rein individuelle Verfolgen optimaler Zielerreichung insgesamt zu suboptimalen Ergebnissen. Das *Gefangenendilemma* zeigt diese Ausweglosigkeit rationaler Optimierungsbemühungen, die nur durch einen Rückschritt in vorrationales Vertrauen oder durch institutionelle Eingriffe überwunden werden können. Das ansonsten hoffnungslose Unterfangen, zielgerichtet und intentional soziale Institutionen bzw. Rahmenordnungen zu errichten, die zu besseren Ergebnissen führen als im Falle ungeordneter Handlungen, kann mit dem Gefangenendilemma analysiert werden. Mit ihm wird methodisch begründet, dass die individuelle rationale Orientierung selbst die Ursache für misslingende Kooperation ist. Die notwendigerweise individuelle Nutzenoptimierung bedingt das Prinzip, an dem es gegenüber seiner eigenen Zielsetzung kontraproduktiv wirkt. Mit dem Gefangenendilemma werden institutionelle Experimente initiiert, die an den Stellen Rahmenordnungen bilden, an denen sich ansonsten die Individuen gegenseitig behindern würden, wenn sie das Verhalten der anderen einkalkulieren.

Auf der Basis handlungstheoretischer Überlegungen erfolgen die Analyse interaktiver Konstellationen, die Thematisierung eines sozialen Regelungsbedarfs und die Erarbeitung entsprechender Implementierungsvorschläge. Diese Interaktionstheorie ist jedoch entsprechend der Analysen einer organisationalen Handlungstheorie begrifflich stark an handlungstheoretische Fundamente gebunden, so dass sie nach der Konstruktion ihrer heuristischen Methode den Rückbezug zur Handlungstheorie finden muss. Denn bei genauer Betrachtung baut die Interaktionstheorie alle ihre Begriffe auf den

methodischen Annahmen einer Handlungstheorie auf, so dass sie als Erweiterung des handlungstheoretischen Vokabulars aufzufassen ist. Dies hat insofern auch Rückwirkungen auf das Moralverständnis, als zwar alle individuellen Adaptionen von Moral mit Vorteilsbegriffen erklärt werden können, jedoch der eigentliche Ort der Moral in den sozialen Prozessen neu definiert werden muss.

Werden die Interaktionen und die damit notwendigen Konstrukte rein situativ analysiert und implementiert, besteht eine sehr große Nähe zur ökonomischen Vertragstheorie (Wolff 1999), in der zur Behebung des Gefangenendilemmas ebenfalls nach Möglichkeiten zur Veränderung der Auszahlungsmatrix gesucht wird (Wolff 1999, 67). Sollen die Probleme in der Dynamik der Interaktionen, die durch das Gefangenendilemma herausgearbeitet werden, jedoch allgemein normative Geltung erlangen, wird eine Neufassung der Interaktionstheorie als Rechts- und Moraltheorie erforderlich. Diese Theorieangebote beziehen sich ebenfalls auf die Philosophie von Hobbes (1648), schlagen jedoch einen anderen Weg ein, indem sie angeregt durch das zweite Hauptwerk von Thomas Hobbes, den *Leviathan* (Hobbes 1651), über Vertragskonstrukte eine kontraktualistische Lösung gesellschaftlicher Dilemmata anstreben (Stemmer 2000; Gauthier 1983). Dass sie dabei die Notwendigkeit einer überindividuellen Begründung moralischer Normen betonen (Stemmer 2003), die sie aber konsequenterweise nicht durchhalten können (Schmidt 2003), macht den Ansatz von der Perspektive einer an sozialer Kommunikation ausgerichteten Interaktionstheorie problematisch.

(c) Heuristik der Interaktionsbetrachtung

Fassen wir den Begriff der Interaktion genauer, dann bezeichnet Interaktion die wechselseitige Beeinflussung zweier oder mehrerer je für sich als zielgerichtet zu verstehender individueller Handlungen (Homann und Suchanek 2000). Da Handlungen jedoch in unserem Verständnis nicht nur Reaktionen auf Reize, sondern intentionale Akte sind, sind sie mit individuellen Präferenzen und Zielvorstellungen – als "Ends-in-view" hatte sie Dewey bezeichnet – der jeweils Handelnden verbunden. Im Falle konfligierender Ziele geht das Ergebnis der Interaktion entweder zu Lasten nur eines der Interaktionspartner (Ausbeutung) oder es kann zu Lasten beider Interaktionspartner (Gefangenendilemma) ausfallen. Mit der systematischen Integration des Resultats der Interaktion in die Theoriebildung setzen wir als Untersuchungseinheit einen Selektionsprozess, der die Rationalität und die Präferenzen der Akteure als gegeben voraussetzt und die Dynamik und Wahrscheinlichkeit der Resultate untersucht, als Differenz der angestrebten gegenüber den erreichten Resultaten. Die Interaktionstheorie endet jedoch mit der Feststel-

lung des Dilemmas. Die Art der Lösung dieser Dilemmata überlässt sie den Zufällen intuitiver und kreativer Etablierung institutioneller Arrangements.

Mit dem Begriff der Interaktion verstehen wir als die zu analysierende Grundeinheit menschlichen Handelns nicht allein die individuelle Handlung, die durch persönliche Präferenzen und rationale Überlegungen herbeigeführt oder beeinflusst wird. Vielmehr betrachten wir die Interaktion als das Agieren und Reagieren eines Akteurs in Wechselwirkung mit dem Agieren und Reagieren anderer Akteure und gehen dabei von einer wechselseitigen Verständnisbildung aus, wie sie John Dewey beschrieben hat. Die handlungsorientierte Interaktionstheorie bezieht sich somit weiterhin auf einen statischen Mittel-Zweck Zusammenhang, konstatiert allerdings, dass in sozialen Situationen die individuellen Akteure, die mit anderen interagieren, das gewünschte Ergebnis verfehlen. Der Begriff der Interaktion ist damit eine grundsätzliche Erweiterung der linearen Handlungsauffassung durch Einführung abweichender Resultate aufgrund von Wechselbeziehungen zwischen den Handelnden und führt zu deutlich erweiterten Analysemöglichkeiten, die eine Regelbildung ermöglichen.

Einer Interaktionstheorie immanent ist der Bezug zur Regel- und Institutionenbildung als intentionale Verständigung über Situationen, in denen die Präferenzen der Akteure im Zusammenwirken eine optimale Lösung verhindern. Dieser Bezug zur Regelbildung führt zum Versuch einer gezielten Veränderung der Anreizsituation durch absichtsvolle Gestaltung von Regeln und Institutionen, um die Auswirkungen eines Interessenkonflikts zu minimieren. Diese Absicht, Regeln intentional zu gestalten, wird insbesondere in der ökonomischen Interaktionstheorie aufgenommen (z.B. Wolff 1999). In ihr werden problematische Anreizkonstellationen ausgearbeitet, die durch gezielte Veränderung der Auszahlungssituation mittels entsprechender Regeln und Verträge so verändert werden, dass in der reinen Interaktionssituation wieder das gewünschte Ergebnis erzielt wird (Wolff 1999, 100). Der Fortschritt der interaktionstheoretischen gegenüber der institutionenökonomischen Lösung über Auszahlungsveränderungen ist jedoch der methodische Verzicht auf feste, gleich bleibende und konkrete Ziele, die in der ökonomischen Vertragstheorie vorausgesetzt werden müssen, um über Veränderungen an den Auszahlungsmodalitäten über Transferzahlungen eine Dilemmasituation aufzuheben.

Die Interaktionstheorie enthält eine entscheidende Weiterführung gegenüber der klassischen Handlungstheorie: Indem sie individuelle Handlungen in Beziehung setzt und soziale Strukturen als die Resultate von Interaktionen erklärt, kann sie Defizite dieser Struktur erkennen und festlegen, wo die Rahmenbedingungen gegebenenfalls verändert werden sollten, um zu den angestrebten Resultaten zu gelangen. Sie ein Prinzip, das selbst wiederum eine Nutzenoptimierung darstellt und das die Resultate der Interaktion als Ausdruck individueller Nutzenoptimierung versteht.

(d) Handlungsorientierung als Kommunikation: Das "Bessere" und das "Gute"

Mit den interaktionstheoretischen Vorgaben werden die Stabilitätsbedingungen einer verbindlichen Moral als soziale Norm an die individuellen Anreize und Präferenzen gebunden. Die Bedingungen der Interaktion verbinden diese Eingrenzung mit dem individuellen Handlungsbegriff und dem kommunikativen Zusammenwirken von Präferenzen und Anreizen in komplexen sozialen Zusammenhängen. Ethik in interaktionstheoretischen Zusammenhängen kann also weder hinter die Bedingungen des Handlungskalküls (Homann und Suchanek 2000; Homann 2004; Schmidt 2003) noch hinter die Voraussetzungen des sprachanalytischen Pragmatismus zurück (Rorty 1994; 1998; Habermas 1993a; 1997; Putnam 1995). Die Behebung der Dilemmata, die durch verschiedene Präferenzen entstehen, muss als Aufgabe der Handlungstheorie genau beschrieben werden. Aber die unterschiedlichen individuellen Präferenzen können nur dann in ein gemeinsames handlungstheoretisches Interaktionsmodell überführt werden, wenn wir beschreiben können, wie sie untereinander kommunikativ vermittelt werden, also soziale *Präferenzmuster* bilden, die als soziale Arrangements die Gefangenendilemmata entweder erst bedingen oder aber als soziale Regulative diese auflösen.

Damit bleibt die Frage, ob Moral und Ethik in Interaktionen eigenständige Rollen einnehmen können. Diese Position wäre der Rückzug auf die äußerste Grenze der praktischen Vernunft, um das formale moralische Prinzip Kants als Kommunikationsprinzip implementierbar zu machen (Habermas 1999b; Apel 1998). Damit würde auf jegliche Möglichkeit verzichtet, moralische Aussagen inhaltlich zu bestimmen, und es würde ein jegliches beliebiges Ergebnis eines moralischen, also diskursiven Prozesses als moralisch qualifiziert anerkannt. Ein Versuch in diese Richtung ist die als Diskursethik bekannt gewordene Position, deren Implementierungsproblematik lange diskutiert wurde. Vom Standpunkt prozessualer Interaktion ist auch die Position des philosophischen Kontraktualismus nicht mehr fruchtbar zu machen, da dieses Vertragsgeschehen explizit auf individuellen Vereinbarungen beruht und gemeinsame Ziele dieser individuellen Partner voraussetzen muss.³⁴ Die andere Position ist die Aufgabe einer eigenständigen Rolle von Moral und Ethik und ihre konsequente Rückbindung an die Prozesse sozialer Interaktion. Soziale Regeln sind darin Ergebnisse von Interaktionsprozessen, die aus dem Vorteilsstreben der individuellen Akteure abgeleitet werden. Wenn die Vorteilsethik eine anreizkompatible Technik zur Ermittlung notwendiger und sinnvoller Regeln ist, verlieren die im Kontraktualismus betonten Begriffe wie das "Sollen" (Seebaß

³⁴ So hat selbstverständlich auch Hobbes dieses gemeinsame Ziel vor Augen, definiert es aber sehr zurückhaltend als "allgemeiner Frieden" (Hobbes 1648, Cap. 1) der als natürliches Gesetz die Grundlage für weitere soziale Kommunikation bildet, bzw. aus dem dann abgeleitete natürliche Gesetze folgen, die das soziale Leben bestimmen.

2003), die "Pflicht" und das "moralische Müssen" (Stemmer 2000) und damit die Vorstellung einer unabhängigen Moral ihre eigenständige Bedeutung, die vertragstechnisch ersetzt werden müssen (Schmidt 2003). Sie werden zu Determinanten anreizkompatibler Settings, die in sozialen Kommunikationsereignissen vermittelt werden. Die Vorteilsethik setzt dafür eine Heuristik ein, mit der situationsbezogen aus den jeweiligen sozialen Prozessen heraus Handlungsvorschläge erarbeitet werden.

Legt man eine allgemein gebräuchliche Unterscheidung innerhalb der sozialwissenschaftlich-ökonomischen Theoriebildung zugrunde, dann sind die Anwendungsprobleme der *perfekten* Ökonomie in der *Bounded Rationality* abgehandelt. Die Kooperationsprobleme werden jedoch in der Spieltheorie thematisiert, aus der auch das Gefangenendilemma stammt (March 1990). Homanns Ansatz des Gefangenendilemmas geht jedoch nach meinem Verständnis einen Schritt weiter und betrachtet Kooperationsprobleme als grundsätzliche theoretische Restriktion der Rationalität, die in Interaktionszusammenhängen entstehen. Interaktion ist damit eine grundsätzliche Erweiterung von rationaler Handlung. Müssen wir damit in der Interaktionstheorie von einer grundsätzlichen *Kooperationsrationalität* ausgehen? Wie sollten wir vorgehen, wenn wir diese *Kooperationsrationalität* in organisatorische Strategien umsetzen wollen, um das unternehmerische und gesellschaftliche Problem der Implementierung aktiv zu lösen?

Als Antrieb und letzte Bastion formaler Bestimmung ethischer Inhalte können wir also nur noch mit Kant ausdrücken: Das "Wollen" (Kant 1785, 1-4) von Handlungsmöglichkeiten und Steuerung; das Wollen der "Verbindlichkeit des richtigen und guten Lebens" (vgl. Rendtorff 1990, 31). Es ist keine formale Bestimmung eines allgemeinen Prinzips mehr notwendig, und dennoch bleibt der Antrieb, auch über das individuelle Vorteilsstreben hinaus das sozial Bessere zu tun. Hier nun müssen wir uns zu dem in Beziehung setzen, was wir in Interaktionssystemen als soziale Werte oder als interaktionsspezifische Präferenzen wie Fairness oder Vertrauen wahrnehmen und mitgestalten. Schließlich bestimmen verschiedene Kommunikationssysteme, wie Werte in sozialen Systemen gelebt werden: Im Wirtschaftssystem spielt Vertrauen eine große Rolle, im System der Verbindlichkeiten fließen Vorstellungen dessen ein, was als gemeinsame Verhaltensgrundlage den Kommunikationsteilnehmern vorschwebt.

Dabei bleibt das Problem sozialer Werte nicht allein aufgrund sprachphilosophischer Probleme ungelöst. In seiner bis heute unübertroffenen Studie "About Social Values" zeigte Joseph Schumpeter bereits 1908 die Schwierigkeiten auf, die in einer Gesellschaft handelnder, anreizgesteuerter Individuen entstehen. Die Quintessenz der Argumentation Schumpeters ist, dass nur bei vollständiger Abgabe aller individuellen natürlichen Rechte an ein Sozialsystem, dieses Sozialsystem eigene Werte vertreten kann, die Gültigkeit für alle in ihr zusammengefassten Individuen beanspruchen können. Die

ses Sozialsystem muss dann aber die Besserstellung aller gewährleisten und nur dann kann es im Gegenzug mit eigener Meinung sprechen ohne Widerspruch aus den Reihen derer zu erhalten, die ihre Rechte an das Sozialsystem abgegeben haben. Da diese Grundbedingung nicht gegeben sein kann (Schumpeter 1908b, 230), bleibt als einziger Ausweg, von individuellen Werten auszugehen und diese über soziale Kommunikationsmechanismen miteinander zu vermitteln. Das Ergebnis dieser Vermittlung kann jedoch nicht beanspruchen, als sozialer Wert zu gelten, (Schumpeter 1908b, 231) sondern kann nur immer wieder in sozialen Kommunikationsprozessen weitervermittelt werden.

Moralische Erklärungsmuster werden nur noch als Ergebnis sozialer Kommunikation in sich integriert, die keine Beeinflussung von außen mehr benötigen und zulassen. Damit verschwindet Moral als externer, ontologischer oder metaphysischer Orientierungspunkt des sozialen Handelns. Moral kann nur interaktiv und als Ergebnis von Interaktionsprozessen wieder eingeholt werden, und zwar als Funktionen innerhalb der Handlungstheorie und innerhalb sozialer Kommunikation. Interaktionstheoretisch wird Moral letztlich zur individuellen Präferenz, die in sozialer Interaktion bestätigt wird und sich situativ bewähren muss. Moral wird zur Regel, auf deren Durchsetzung man sich gemeinsam verständigt, aber nicht über ein manifestes Ergebnis in einem Konsens, sondern weil handlungstheoretisch und interaktionstheoretisch nun anreizkompatible Vorteile sichtbar werden. Vertragstheoretische Konstellationen werden zu Vereinbarungen, die sich kommunikativ durchsetzen oder sich selbst aufheben.

Ethik in diesem erweiterten interaktionstheoretischen Sinn ist eine formale Bestimmung von Verfahren zur Harmonisierung individueller Präferenzen. Sie kann aber auch den Versuch beinhalten, außerhalb der anreizkompatiblen Nutzenmaximierung geführte soziale Kommunikation als soziales Verfahren mit regulativen Auswirkungen auf das Handlungssystem zu verstehen. Der ethische Diskurs selbst muss als sozialer Diskurs nicht mehr innerhalb handlungstheoretischer Zusammenhänge und Zielsetzungen erklärt werden. Er ist nun ein Paralleldiskurs ohne Bezug zum "Handeln unter Vorteilsbedingungen". Er ist die Ausarbeitung von Prinzipien sozialer Kommunikation. Damit entfällt die Notwendigkeit, moralische Sanktionen zu erfinden und Handlungen erklären zu müssen, die gegen das moralische Sollen verstoßen. Vielleicht wird in ihm kommuniziert, was als "Gesinnung" bereits von Max Weber angedacht war (Weber 1918, 73ff), um gegenüber der Verantwortung positioniert zu werden: Vorausgesetzt man ist bereit, "Gesinnung" als dynamisches Ergebnis sozialer Kommunikation zu verstehen, als eine Form von Verbindlichkeit und sozialem Vertrauen, die erst in ihrer eigenen Kommunikation sich selbst konstituieren können und nur in der Dynamik dieser Kommunikation ihren sozialen Sinn erhalten.

Nun sind auch in kommunikativen Settings, in denen soziale Funktionsimperative das Verständnis intentionaler Handlungen und die Kooperation bestimmen, alle Maßstäbe verloren, auf gesellschaftlicher Ebene das Bessere vom nur Guten und das Gute vom Schlechten substantiell zu trennen und als moralische Handlungsempfehlung weiterzugeben.³⁵ Und hier können wir mit einer methodisch korrekten Ausarbeitung der Grundlagen von Normativität und Ethik beginnen, die ausschließlich soziale Funktionsimperative als Begründung zulässt. Dies soll im folgenden Abschnitt begonnen werden, in dem die Grundlagen einer Organisationsethik skizziert wird, die Antworten auf die Frage nach Moralität und Normativität gibt. Wenn wir soziale Kommunikation und Interaktion zu Ende denken, sind wir gesellschaftlich nicht mehr imstande, inhaltlich die Zielrichtung sozialer Veränderungen und damit auch organisatorischer Veränderungen vorzugeben oder auch nur zu wünschen, denn es wären immer nur individuell egoistische Wünsche. Das Bessere ist das, was sich in sozialen Systemen kontingent durchgesetzt hat, was sich als soziale Struktur etabliert und Bestand hat. Nur zufällig wird es das sein, was wir auch so angestrebt haben. Damit sind wir aufgrund unserer Einsichten in soziale Strukturen da, wo es um Durchsetzung geht: Das Individuum setzt sich gegen andere Individuen durch, die Organisation behauptet sich langfristig am Markt.³⁶

Die formale Bestimmung des Guten kann sich ausschließlich an den Grundprinzipien rationaler Handlungen orientieren und nicht mehr an den Versuchen einer inhaltlichen Ausdeutungen der Individuen. Sie erklären die Effektivität sozialer Institutionen, aber auch hier nur noch die Institutionen in ihrer Gesamtheit und nicht eine einzelne, spezielle Institution. Sie bestimmen die effiziente Kommunikation von Wissen und die Rahmenbedingungen, die diese effektive Kommunikation ermöglichen.

Es bleiben schließlich nur formale Orientierungspunkte, um soziale Institutionen ex post zu erklären und mit deren Strukturen als sinnvoll zu qualifizieren. Institutionen sind da, um Interaktion als Kooperation effektiv zu ermöglichen und um das Rationalitätsdilemma zu vermeiden. Dies erfordert jedoch eine genauere Spezifizierung der unterschiedlichen Bereiche, in denen in Organisationen Interaktionen stattfinden und sich an verschiedenen Kontexten orientieren. Das wird im Detail in Kapitel 2.4 ab Seite 126 durchgeführt. Um die dort analysierten Kontexte jedoch zu verstehen und die Normativität ihrer sozialen Dynamik einzuordnen, werden zuvor die konkreten Bedingungen und Funktionsweisen von Normativität und die Grenzen von Intentionalität erläutert.

³⁵ Was ja auch vor über hundert Jahren in anderen begrifflichen Erklärungsmustern George Edward Moore aufgezeigt hat (vgl. Moore 1903).

³⁶ Die Langfristigkeit des Überlebens einer Organisation könnte demnach als ein zentrales Kriterium einer "besseren" Organisation auch ethisch fruchtbar gemacht werden.

2.3.2 Disjunktive Präferenzen und subjektives Handlungskalkül

Die kontinuierliche Abfolge von Handlungen bestimmt unser Verständnis von sozialer Interaktion und nicht die situative, isolierte Einzigartigkeit einer Handlung, entstanden als Ausdruck einer reinen Nutzenabwägung im organisatorischen Kontext. Wir handeln immer, auch wenn wir dabei gerade nicht *gezielt* im Sinne einer konkreten Nutzenüberlegung agieren.³⁷ Wir entscheiden, auch wenn wir entscheiden, nicht zu entscheiden. Wir kommunizieren über Geld unsere Ressourcenvorstellungen auch und gerade, wenn wir eine Zahlung ablehnen oder nicht an der Geldkommunikation teilnehmen. Deshalb ist auch dieses Handeln rational, da es die Interaktionen fortsetzt und damit die Möglichkeiten zukünftiger, wenn auch anderer Kommunikationen gewährleistet. Die realen Möglichkeiten individuellen Handlungskalküls liegen in diesem Wechselspiel zwischen konkreten Handlungen und Strukturen sozialer Rationalität. Aber die Bestimmung der *Rationalität*, mit der diese Handlungen durchgeführt werden, ist durchaus noch offen (Dewey 1939, 39f). Sie liegt irgendwo zwischen individueller Zielorientierung und sozialer Rationalität. Rationalität beschreibt die Möglichkeit neuer absichtsvoller Handlungen und in der Folge die tatsächlichen Anschlüsse durch Handlungen aufgrund individuellen Kalküls. Diese strukturellen Probleme entspringen einer dezidiert interaktiven Situation und helfen bei der Suche nach den Möglichkeiten intentionalen Handelns eines Individuums nicht weiter. Die Fragestellung zielt deshalb auf die Variationen, die in interaktivem Handeln beachtet werden müssen, damit die Akteure sich selbst und die sozialen Strukturen richtungsweisend steuern können. Es geht um Alternativen und Bedingungen, die individuelles Handeln aufgrund von Interaktionen hat. Einige Grundüberlegungen zur Rationalität des Handelns sollen die Problematik darstellen, die aufgrund von Interaktionen unsere individuellen Präferenzen beeinflussen.

(a) Kultur als Basis von Kommunikation und sprachlicher Verständigung

Nach Habermas ist "in sprachlicher Kommunikation ein Telos von gegenseitiger Verständigung eingebaut" (Habermas 1981b, 130). Daraus resultiert ein Begriff kommunikativer Verständigung, der letztlich auf "lebensweltliche Erfahrungen einer unversehrten Intersubjektivität" (Habermas 1981b, 151) zurückgeht. Habermas spricht unter Bezugnahme auf eine Formulierung von Bertolt Brecht von der "Utopie eines freundlichen Zusammenlebens". "Diese Freundlichkeit schließt nicht etwa den Konflikt aus, sondern

³⁷ Zur Darstellung der "nicht-teleologischen Deutung der Intentionalität des Handelns" vgl. ausführlich Jonas (1992, 218ff).

was sie meint, sind die humanen Formen, in denen man Konflikte überleben kann" (Habermas 1981b, 152). Der normative Anspruch ist der Ausgangspunkt für eine Theorie sozialer Kommunikation, der Habermas im Rahmen seiner Theorie der Moderne nicht traut und die er lediglich als Prozess ambivalenter Rationalisierung betrachten will. Nur aufgrund beobachtbarer zivilisatorischer Fortschritte, die nach 1945 stattgefunden haben, also ausschließlich unter Zuhilfenahme seiner methodisch ambivalenten Idee der "Lebenswelt", kann Habermas überwinden, dass seiner Meinung nach "etwas zutiefst schief ist in der rationalen Gesellschaft" (Habermas 1981b, 152). Denn diese Fortschritte, so seine Vermutung, sind nicht denkbar, wenn es unmöglich wäre, mit sprachlichen Mitteln eine Ebene des Verstehens zu schaffen. "Ich will den Sinn für die Isolierbarkeit von Wahrheitsfragen, den Sinn für's Diskursive [...] retten" (Habermas 1981b, 152). Dass diese Ebene des Verstehens aber auch wieder nur kommunikativer Natur ist, dass demnach der Sinn des Verstehens und damit der normativen Ansprüche einzig in der Kommunikation von Sozialsystemen beobachtet werden kann, blendet Habermas mit Blick auf die gemeinsame "Lebenswelt" aus. Habermas geht mit seinen Ansätzen diskursiver Normativität über die Dialektik der Aufklärung hinaus, indem er die zentrale Kategorie der Arbeit als Bereich gemeinsamen Handelns und Kooperation als Nukleus sozialer Integration durch die der sprachlichen Verständigung ergänzt.

Bei konsequenter Durchführung der Beobachterperspektive und bei der erforderlichen Betonung der Informationsgesellschaft wird die Annahme evident, dass nicht die menschliche Arbeit, sondern die gesellschaftliche Koordination der Arbeit durch sprachliche Verständigung und Kommunikation das wichtigste Element der Integration moderner Gesellschaft und damit im kleineren der Organisationen ist. Bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust der gemeinsamen, von allen geteilten und verstandenen Lebenswelt kommen wir damit aus den Verstrickungen der Subjektphilosophie heraus. Wir können in kommunikativer Perspektive einen Begriff interaktiver Rationalität gewinnen, der für die Gesellschaftstheorie einen normativen Maßstab zu begründen in der Lage ist. Damit zeichnet sich der Modus einer normativen Theorie sozialer Kommunikation ab, die nicht mehr auf einen Begriff von sprachlicher Verständigung angewiesen ist, sondern nur noch im Vollzug rationaler Kommunikation selbst ihre normativen Aspekte entwickelt.³⁸ Damit wird auch berücksichtigt, dass die sozialen Differenzierungen für die Individuen zu einer starken Pluralisierung von Lebensstilen und Sinnentwürfen geführt haben, die inhaltlich nicht mehr vermittelbar sind. Die Differenzierungen ermöglichen aber diskursive Bedingungen, die auf soziale Kommunikationssysteme als normativ strukturierte, gesellschaftliche Kommunikationsbereiche angewiesen bleiben.

³⁸ Zum Verhältnis zwischen sprachpragmatischer Normativität und der Bedeutung der Lebenswelt vgl. auch insbesondere Habermas (1999a) und Rorty (1994).

Die Orientierung gebende Kraft sprachlicher Verständigung kann einzig noch über ihre normativen Grundlagen Rechenschaft ablegen. Damit lässt sich mit dem Vollzug sozialer Interaktion noch einzig ein Maßstab angeben, der die Normativität von Kommunikation im öffentlichen Raum mit der Faktizität alltäglicher Öffentlichkeit kontrastiert.³⁹

Das normative Potential offener sozialer Diskurse beinhaltet die grundsätzliche Möglichkeit des Aushandelns prozessorientierter Übereinstimmungen, die ohne übergreifende anthropologische oder ontologische Inhaltsbestimmungen auskommen. Diskursiv auszuarbeitende Normen haben ihren inhaltlichen Sinn nur je subjektiv im Kontext des konkreten Diskurses und des konkreten Interaktionsprozesses. Diese Normen sind dann aber selbst wiederum nur im weiteren Handlungsvollzug verständlich und ihr Sinn wird entsprechend nur wiederum im sozialen Prozess als Kommunikation greifbar. Vor diesem Hintergrund können sich auch in der faktischen Kommunikation in einer Organisation nur jeweils partikuläre Interessen durchsetzen. Diese partikulären Interessen müssen aber aufgrund des normativen Charakters der Kommunikationsprozesse in der Organisation von allen geteilt werden. Damit entfällt der klassische Bezug zwischen legitimen und normativen Ansprüchen sozialer Kommunikation zugunsten der pragmatischen Wirklichkeit ihrer Sinnbildung bei den einzelnen Akteuren. Allein diese performative Ebene ermöglicht, dass legitime normative Ansprüche unerfüllt bleiben können.

(b) Handlungskalkulation und Anteilnahme

An dieser Stelle überwindet der Handlungsbegriff Deweys die Problematik der Differenz zwischen normativen Ansprüchen und ausschließlich individuellen Interessen. Dewey nimmt an, dass unter der Annahme einer dynamischen sozialen Umwelt die Akteure die einzelnen Faktoren dieser Veränderung betrachten und Handlungsalternativen kalkulieren. Ihr eigenes Handeln beurteilen sie im Hinblick auf die von ihnen angestrebten Ziele, gemäß dessen, was sie aus vorangegangenen Handlungen verstehen (Dewey 1949). Dazu ist nur die Annahme einer Wahlfreiheit notwendig, womit die Probleme einer allgemeinen Freiheit hier nicht interessieren müssen. Die Handlungen, die somit *teilintentional* von den Akteuren reflektiert werden, verändern die Welt im Hinblick auf die Leitideen, die sie mit diesen Handlungen intendieren. Und weil sie verstehen, welche Auswirkungen ihre Handlungen haben, können sie diese gezielt zur Erreichung ihrer Absichten und Ziele einsetzen. Soweit die klassische Annahme.

Auf der intentionalen Seite betrifft diese Annahme Vorstellungen, wie: *"Ich werde dieses Buch kaufen."* Hier weiß der Akteur, was er will und kann folglich genau ange-

³⁹ Für eine ausführliche Kritik der Normativität bei Habermas vgl. Embacher (2001).

ben, was er tun muss, um seine Absichten auszuführen und seine Ziele zu erreichen. Er kann seine Handlungen rational durchkalkulieren und weiß genau, welche Faktoren zum Erfolg führen und welche nicht. Dieser Zusammenhang kann als teleologische Deutung der Intentionalität bezeichnet werden, als Zielorientierung. In jedem Einzelfall ist überprüfbar, ob das Handeln diesen Zielen angemessen war, also ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, und falls nicht, was hätte getan werden können, um sie zu erreichen (Küpper und Felsch 2000, 271; Jonas 1992, 218; Dewey 1949, 137ff). Die ersten Probleme dieser intentionalen Handlungen tauchen jedoch bereits auf bei Zielformulierungen wie: *"Ich werde dieses Buch lesen"*, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass wir hier schon keine genaue Vorstellung davon haben, was denn für uns *"lesen"* bedeutet. Wie oft gibt es unkonzentrierte Tage, an denen wir ein Buch zwar Wort für Wort mit Augen und Kopf durchgehen, aber hinterher kaum wiederholen können, was wir denn gelesen haben. Wir haben nur Wörter repetiert. In der Unschärfe des Wortes *"lesen"* liegt also gleichzeitig die Beschreibung unseres Handlungsziels, als auch die Offenheit dessen, was als Zielerreichung akzeptiert wird.

Schwieriger wird die intentionale Deutung des individuellen Handelns wenn soziale Aspekte wie Kommunikation eine Rolle spielen, wie: *"Ich will, dass Sie dieses Buch aufmerksam lesen!"* Hier kann der Akteur zwar noch seine eigenen Handlungen intentional einsetzen, er kann den Satz aussprechen und somit seine Mittel gezielt einsetzen. Ob das Ergebnis jedoch durch seine Handlungen herbeigeführt wird, ist weitgehend offen. Weder wissen wir, ob der andere nicht sowieso das Buch lesen wollte, also unsere Handlungen zur Erreichung des Ziels gar nicht notwendig gewesen wären, noch können wir mit Bestimmtheit sagen, was wir denn beim anderen beabsichtigen und ob der andere das gleiche beabsichtigt, wenn er denn auf unsere Aufforderung hin zu lesen beginnt.

(c) Intentionale Kalkulation der Handlungen in Interaktionen und ihre Grenzen

Unmöglich wird diese Vorstellung, mit eigenen Handlungen die gewünschten Ergebnisse herbeiführen zu können, bei Vorstellungen, wie: *"Ich will, dass Sie meinen Gedanken folgen."* Hierbei fehlt nicht nur der kausale Wirkungszusammenhang, um Handlungen gezielt einsetzen zu können, sondern auch die Möglichkeit, die Ergebnisse zu überprüfen, also die Information darüber, was denn das Ergebnis sein soll. Der Akteur kann zwar so handeln, dass der andere seine Absichten erkennt und vordergründig das tut, was er will. Er hat jedoch keine Anhaltspunkte dafür, dass der andere *versteht*, was er ihm mitteilen will. Der Andere kann maximal meinen Worten folgen, aber nicht seinen Gedanken und wird sich immer seinen eigenen Reim auf dessen Worte machen müssen.

Damit kommen wir allmählich in den Bereich der Problematik von Handlungen in Organisationen als Entscheidungen. Wenn individuelle Handlungen in sozialer Kommunikation bestehen, dann haben wir die Problematik der Mitteilung und des Verstehens und der kommunikativen Verwobenheit von Zielen und Mitteln, die ineinander übergehen und sich während der jeweiligen Handlungen an Gegebenheiten anpassen.

Noch fremder wird diese Vorstellung wenn wir noch einen Schritt weiter gehen: *"Ich will, dass Sie meine Ideen als ihre eigenen übernehmen."* oder *"Ich will, dass Sie auf der Grundlage meiner Ideen unsere Gesellschaft selbständig weiterentwickeln."* Hier fehlt neben der Information und der Kausalität auch jegliches Verständnis von Handlungsmöglichkeiten und Umweltkonstellationen. Es sind dies schematische Darstellungen klassischer Führungssituationen, die diese Problematiken aufweisen. Also von sozialen Situationen, in denen Menschen versuchen andere für ihre Ideen zu gewinnen und sie dazu zu bewegen, selbständig in Richtung auf ein gemeinsames, nicht näher bezeichnbares Ziel zuzugehen.

Eine zusätzliche Dimension kommt jedoch dann hinzu, wenn wir die einzelnen Problembereiche des individuellen Handlungsmodells in das organisationale Handlungsmodell aus dem vorigen Abschnitt integrieren. Wir kommen dann zu folgenden Aussagen: *"Ich will, dass Du meine Ziele in Deine eigene rationale Strategie integrierst."* Und: *"Ich will, dass Du Deine Entscheidungen auf der Basis meiner Entscheidungsstrategie triffst."* Und: *"Ich will, dass Du die Entscheidungen, die ich auf der Basis meiner Strategie getroffen habe, auf der Basis Deiner eigenen Ziele und Strategie umsetzt."* Wenn man diese Verflechtungen ebenfalls noch ernst nimmt, versteht man die Unmöglichkeit, Kausalität und Intentionalität in sozialen Handlungen klar zu bezeichnen und im Zusammenhang mit organisationalem Handeln zusammen zu denken. Rationalität ist nun weder rein als soziale Rationalität noch rein als zweckorientierte Handlungsrationalität zu verstehen. Rationalität integriert die Restriktionen sozialer Kontexte und die Prozesse des interaktiven Verstehens, indem die Handlungen der anderen von den Auswirkungen auf die eigenen Handlungen verstanden werden. Entscheidungen als organisationale Handlungen sind demnach insofern für das eigene Handeln relevant, als sie jeder in ihren Auswirkungen auf die je eigenen Handlungsmöglichkeiten verstehen und interpretieren kann. Die sozialen Kontexte sind aber keine Restriktionen im Sinne ökonomischer Rationalität, sondern Verständnismuster, die uns zu neuem Handeln befähigen. Rationalität in organisationalen Handlungen ermöglicht uns, die sozialen Kontexte in Organisationen zu deuten und in diesem Hinblick die möglichen eigenen Handlungen in den Blick zu nehmen. *Rational* bezeichnen wir somit nicht erst die Nutzenoptimierung, sondern bereits die Technik derjenigen bewussten Überlegungen, die unser Handeln steuern – und zwar im Hinblick auf die Erreichung von Zielen, die wir selbst in

den Blick nehmen und unter Berücksichtigung von Umständen, die wir kennen. *Handlungsrationalität bezeichnet die Möglichkeit, aus Umwelt- oder Systemzuständen Informationen zu ziehen und diese Informationen für das eigene aktuelle und zukünftige Handeln zu verwenden.*

Die Institutionenökonomik betrachtet ähnlich die Organisationen als zufällige, in evolutionären Prozessen ausdifferenzierte Gebilde (Simon 1990, 45) und analysiert nur die Dynamik des Verhaltens der einzelnen Akteure untereinander und mit der Organisation. Die Wechselwirkungen, die durch organisationales Handeln selbst entstehen, indem Entscheidungen von den Mitgliedern beobachtet und wiederum handelnd gedeutet werden, kommen nicht in den Blick. Der Ausweg besteht in der Definition eines *Handlungskalküls*, das die Grenzen seiner eigenen Rationalität und die Möglichkeiten eigener Handlungen innerhalb sozialer Kommunikation deutlich kennt, aber innerhalb dieser Grenzen durchaus rational, also ziel- und nutzenorientiert agiert. Diese Eingrenzung wurde bereits von Simon (1945) vorbereitet. Aber erst in seiner ganzen Bedeutungsbreite eröffnet der Begriff des Handlungskalküls die Möglichkeit, rationales Handeln als Heuristik zu verstehen. Rational verständlich wird das Handeln sowohl in seiner Zielorientierung, die jedoch selbst immer sozial rückgebunden ist, als auch im Streben eines Akteurs, die Kommunikation und Interaktion fortzuführen und anschlussfähig zu halten.

In Organisationen werden Handlungen (actions) zwar auch von Individuen ausgeführt, sie interessieren jedoch nur in ihrem speziell organisatorischen Bezug, also hinsichtlich organisatorischer Entscheidungen.⁴⁰ Durch die Trennung organisationalen Handelns in einzelne Prozessschritte im Zusammenhang mit Entscheidungen (vgl. Kap. 2.1.1(c), S. 42 und Abbildung 8) treten die Übergangsprobleme bei den einzelnen Prozessschritten und somit bei den konkreten individuellen Handlungen deutlich hervor und machen eine Spezifizierung der Handlungsrationalität in der rein situativen Gestalt des *Handlungskalküls* in Organisationen verständlich. Dieser modifizierte Begriff des Handlungskalküls kann darauf verzichten, den perfekt rationalen "economic man" auf die Begrenztheit seiner Rationalität hinzuweisen. Das Handlungskalkül, in dem der handelnde Akteur sich seiner sozialen Bedingtheit und Herkunft bewusst ist (Mead 1912; 1925), drückt vorrangig aus, dass der Akteur die ihm zur Verfügung stehende

⁴⁰ Ob die Qualifikation von Entscheidungen ausreicht, um Organisationen als selbständige soziale Einheiten abzugrenzen, ist offen. Alle Entscheidungen, welche die Subjekte einer Organisation treffen, sind organisatorisch relevant und Bestandteil der Organisation. Mit *allen* Entscheidungen meine ich dann wirklich alle, bis hin zur Freizeitgestaltung, die neues Selbstbewusstsein und neue Gesprächsthemen in der Organisation ermöglicht, und der individuellen Lebensführung, da sie immer wieder in die Organisation zurückspielen. Wo trennen wir also Entscheidungen in (a) solche mit organisatorischer Relevanz, in (b) solche die dezidiert organisatorisch sind und in (c) solche die organisatorisch irrelevant sind? Gibt es kulturell-normative Unterschiede in der Zuordnung oder schaffen wir es, objektive Kriterien zu finden?

Einschätzung der sozialen Zusammenhänge, sein kommunikativ erworbenes soziales "Wissen", in sein Kalkül mit einbezieht, aber auch nicht mehr. Er kann mit diesem Kalkül innerhalb der organisatorischen Differenzierung des Handlungsmodells rational agieren, in dem er seine Handlungen bewusst im Hinblick auf eine zu erreichende Leitvorstellung einsetzt. Sofern der organisationale Akteur diese sozialen Differenzierungsmuster gezielt wahrnimmt, kann er dazu die Dynamik sozialer Kommunikationssysteme mit einbeziehen. Handlungskalkül braucht nun kein objektives Wissen und Verstehen, sondern nur Einschätzung und subjektiver Reim und das Bewusstsein sozialer Rationalität, um die ansonsten unverbundenen und situationsbedingten Präferenzen seines Handelns einzusetzen.

(d) Subjektives Verständnis sozialer Leitziele

Um sozialen und organisatorischen Zusammenhängen gerecht zu werden, müssen die Bedingungen für rationales Handeln jedoch erweitert werden, um damit die Dynamik der gemeinsamen Leitziele und gemeinsam in den Blick genommenen Zwecke gerecht zu werden. Unser Wissen über die Umwelt und unsere Schlussfolgerungen daraus für unsere Handlungen werden in einem bestimmten Kalkül zu Handlungen transformiert, die wiederum die Umwelt verändern. Die Umwelt verändert sich durch unser Handeln, jedoch nicht ganz so, wie wir es mit unseren Handlungen intendieren. Hayek nannte diesen Sachverhalt "spontane Ordnung" (Hayek 1968; 1973), aber uns interessiert vielmehr, wie wir in diesen Situationen dennoch vernünftig und kalkulierend handeln können, wie wir als Akteure die Zufälligkeit von sozialen Ergebnissen als Resultat der von uns gewählten Mittel verstehen.

Der zentrale Begriff in diesem Modell von rationalem Handeln ist die Information und konkreter die subjektiv empfundene Information. Diese Information bezieht der Akteur aus Beobachtungen seiner Umwelt und aus dem je individuellen Reim, den er sich darauf macht. Wir können sie als die *Information aus Umwelt- oder Systemzuständen über soziale Funktionszusammenhänge* bezeichnen. Information ist das Bindeglied zwischen der subjektiven und individuellen Beurteilung der Systemzustände und den individuellen Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Sie verbindet Bewusstseinssysteme mit den sozialen Systemen. Sie verbindet Kenntnisse über die Situation und den Zustand des sozialen Kommunikationssystems mit den Auswirkungen des Handelns in der jeweiligen Umwelt – dem subjektiven Verstehen – und der Art, wie der Akteur aus diesen Kenntnissen neue Handlungen erzeugt. Information ist deshalb nur teilweise oder *eingeschränkt objektifizierbares* Wissen über soziale Systemzustände, da es immer der

subjektiven Deutung im eigenen Handeln bedarf. Zugleich ist es ein *ausschließlich* subjektives Wissen über deren mögliche Weiterführungen in eigenen Handlungsmöglichkeiten oder der Einschätzung derselben. Information ist deshalb mehr als die Urteilsfähigkeit über kausale Wirkungszusammenhänge. Information ist genauso die Kenntnis funktionaler Kommunikationsmodelle in sozialen Systemen und zugleich deren individuelle Antizipation. In diesem Sinne ist Information immer auch Selektion, da in diesem Wissen nur die als Handlung umsetzbaren Möglichkeiten berücksichtigt werden.

Das selektive *Verstehen* der Umwelt ist von den eigenen Handlungen des Akteurs her bestimmt, insofern als sein eigenes Handeln als Grundlage für weitere Handlungen dient: Es kommt immer darauf an, welchen Reim sich ein Akteur auf die Wirkungsweise seines eigenen Handelns macht. Entscheidend sind die Möglichkeiten, die ein Akteur sieht, im Rahmen der ihm offenbaren Kommunikationssysteme und Systemzustände seine Ziele handlungsstrategisch zu erreichen. Deshalb ist eine genaue Beschreibung von Kommunikationssystemen in einer Organisation hilfreich, welche die Möglichkeiten kommunikativer Handlungen in organisationalen Zusammenhängen erläutern und damit die Strukturen sozialer Rationalität darstellen.

Entsprechend definiert ein Akteur die vorangegangenen Handlungen von dem Sinn her, den diese Handlungen für seine eigenen Ziele machen und zieht daraus Rückschlüsse auf seine weiteren Handlungen. Es ist deshalb ein sehr *subjektives Verstehen*. Handlungsorientiertes Verständnis verbindet die Informationen über die soziale Umwelt im Sinne von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten, die der Akteur für seine neuen Handlungen in Betracht zieht, mit dessen individuellen Zielen. Unser Versuch, die Welt zu verstehen ist darauf gerichtet, dass wir unsere nächsten Handlungen nach diesem Verständnis ausrichten wollen und nach und nach diese Handlungen gezielter tun wollen, als zuvor möglich.⁴¹ Unser Verständnis der sozialen Zusammenhänge hat großen Einfluss auf die Motive unseres Handelns. Da dieses Verständnis systemisch erzeugt wird, erhalten auch unsere daraus abgeleiteten Motive systemische Qualität, im Unterschied zur Vorstellung von Zielen, die individuell ereignishaft unser Handeln konkret bestimmen, und sei es über die Theorie der Nutzenoptimierung. "Rationales Handeln" ist damit neu zu definieren als *zielorientierter Einsatz von Mitteln unter Berücksichtigung sozialer Motive. Es beinhaltet neben der individuellen Nutzenorientierung die Erfordernisse sozialer Interaktion*. Der soziale Kontext verweist auf eine Dynamik, an der

⁴¹ Gadamer schreibt über Sprache in ihrer universellen Seinsart und betont dabei den Wechselbezug zwischen individueller Vorstellung der Bedeutung und gesprochenem Wort: "Was zur Sprache kommt, ist zwar ein anderes, als das gesprochene Wort selbst. Es ist in seinem eigenen sinnlichen Sein nur da, um sich in das Gesagte aufzuheben. Umgekehrt ist auch das, was zur Sprache kommt, kein sprachloses Vorgegebenes, sondern empfängt im Wort die Bestimmtheit seiner selbst" (Gadamer 1965, 450).

sich die Akteure explizit orientieren: Rationales Handeln in dem vorgeschlagenen Sinn bezeichnet *bewusst soziales Handeln*, zielorientiert und demnach immer bedürfnisbefriedigend, also nutzenoptimierend, und gleichzeitig sozial orientiert, also an Erfordernissen der Fortführung von Interaktion ausgerichtet.

(e) Zielbestimmung und Normativität

Erhalten diese Motive des Handelns innerhalb einer Organisation verbindliche Qualität, an die sich viele Akteure in einer Organisation halten, so wirken sie normativ. Um diesen normativen Gehalt in organisationalen Handlungen zu verstehen, ist es erforderlich, sowohl die Kontinuität als Kern sozialer Handlungsrationalität als auch die Zielbestimmung als Kern individueller Handlungsrationalität aufrecht zu erhalten. Beides folgt organisatorisch dem Ziel, möglichst erfolgreich (sozial) und effizient (individuell) die Funktion der Organisation zu maximieren. Der Spielraum dieser Maximierung ist eine mögliche Leitvorstellung für das Kalkül individueller Handlungen. Dazu folgen wir noch einmal der Argumentation von Simon: Wenn normative Aussagen so beschaffen sein sollen, dass sie den Prozess der organisationalen Optimierung oder zumindest den der Befriedigung der wesentlichen Bedürfnisse anleiten, dann beginnt das normative Problem "dort interessant zu werden, wo wir im Detail nachfragen, wie die Organisation diese Maximierungsspanne ermittelt" (Simon 1990, 23). Und so müssen wir die Bestimmung vornehmen, wie das skizzierte organisationale Handlungsverständnis der Entscheidungen als Kern organisationalen Handelns uns hilft, entscheidende Differenzierungen in der Kommunikation organisatorisch relevanter Informationen vorzunehmen. Wir haben gesehen, dass die reine Definition einer sozialen Nutzenfunktion nicht möglich ist, so dass wir dies auch auf Organisationen als soziale Institutionen übertragen können. Auch von Organisationen können keine Ziele definiert werden, die speziell ihre eigenen sind, und damit fehlt der wichtigste Bezugspunkt der in ihr notwendigen sozialen Nutzenfunktion: In welche Richtung soll nun optimiert oder gar maximiert werden?⁴² Da wir nicht von organisationalen Zielen sprechen können, denn die sind eben

⁴² In diesem Sinne sind die Voraussetzungen, die in der Ökonomie zur Analyse von Organisationen herangezogen werden, zumindest neu zu hinterfragen. Organisationen werden oft so betrachtet, als würden sie einen gemeinsamen Nutzen allein von Individuen ermöglichen. "Economic organizations serve to coordinate the actions of groups of people and to motivate them to carry out needed activities." (Roberts 2004, 118) Diese pragmatische, rein sozial-funktionale Betrachtungsweise wird kurze Zeit später durch unreflektierte Annahmen zurückgenommen. "To lead them in ways that the organization would want." (Roberts 2004, 118) Die Organisation selbst will nichts, in so fern kann auch kein Konflikt zwischen den Interessen einer Organisation und möglichen individuellen Interessen angenommen werden.

individuell, müssen wir auch hier von Leitzwecken reden, auf die hin die Maximierungsspanne ermittelt wird. Die Differenzierung der notwendigen Handlungen durch eine Nutzenfunktion der Organisation bietet keine hinreichende Differenzierung zur Bestimmung eines normativen Zielpunktes. Die Unschärfe dieser Zielbestimmung verbunden mit der Gleichzeitigkeit einer Vielzahl von realen, auch konkurrierenden Zielen, sowohl was die Organisation betrifft als auch deren interne Akteure, erfordern die Konstruktion einer klaren inhaltlichen Zielbestimmung, die aber aus den kommunikativen Voraussetzungen gegeben sein muss. Das grundsätzliche Problem der normativen Handlungsorientierung ist die konkrete Konstruktion einer Differenz zwischen der aktuellen Zielerreichung mit den gegenwärtigen Handlungen und der möglichen Zielerreichung. Nur dann können Leitzwecke kommuniziert werden, die zu einer konkreten Handlungsanleitung führen.

Um dieser Problematik einer normativen Zielbestimmung zu entgehen, hatte Dewey vorgeschlagen, von einer konkreten inhaltlichen Bestimmung abzusehen und das Verfahren der Bewertung selbst zum Kern der Normativität zu machen (Dewey 1939). Normativ wären demnach nicht mehr Werte, Ziele oder Inhalte, die allesamt nur noch relative Bedeutung als Motivatoren von Mitteln haben, und somit selbst wieder zu Mitteln werden. Den Anspruch der Normativität kann demnach nur der Interaktionsprozess selbst liefern und auch dort nur, wo geklärt werden kann, an welchen Stellen sich gemeinsame und individuelle Zielvorstellungen überschneiden. Die Annahme von absoluten End-Werten wird dem dynamischen Charakter dieses Handelns nicht gerecht (Dewey 1939, 48). Das Normative ist auf eine Absicht ausgerichtet, der eine zukünftige Handlung in einer speziellen Weise entsprechen soll (Dewey 1939, 21), damit sie der weiteren Ermöglichung von zielgerichtetem und sozialem Handeln entspricht. *Normativ sind somit nur Versprechungen oder Verbindlichkeiten* der Menschen gegenüber anderen Menschen, die diese ebenfalls als Sinnorientierung ihres Handelns akzeptieren.

Suchen wir nun nach den Regeln dieser Bewertung in Organisationen, so können wir normativ nur auf Basis der erweiterten Handlungstheorie Aussagen treffen. Sie bestimmt in der Verbindung mit den Eigenheiten sozialer Kommunikation (Systemtheorie) und den rationalen Einsichtsmöglichkeiten der ökonomischen Heuristik (Dilemmastrukturen der Rational-Choice-Ansätze) gemeinsam über zu schaffende oder zu bestimmende soziale Strukturen und Zusammenhänge. Neue Kommunikationsmuster werden erkannt, die zu fördern und zumindest zu verstehen sind.

In den Lehrbüchern der Unternehmungsanalyse spielt die formale Reduktion von komplexen Sachverhalten auf einzelne Kennzahlen eine entscheidende Rolle. Hier hat Ekkehard Kappler eindrucksvoll gezeigt, dass unternehmerische Kennzahlen weniger die Abbildung der Wirklichkeit als vielmehr die Sicherstellung der Rationalität der Un-

ternehmensführung zum Ziel hat, also der Rationalität, die kommunikativ als Struktur sozialer Prozesse greifbar wird (Kappler 2000b, 241) und als Element sozialer Rationalität der Fortführung des Unternehmens dient. Er greift dazu auf die Thesen von Peter Miller und T. O'Leary zurück, die den Einsatz und die Entwicklung von Standardinstrumenten zur Berechnung des Organisationserfolgs weniger als Versuch verstehen, die Unternehmenswirklichkeit abzubilden, sondern *erstens* als Entwicklung von Instrumenten machtvoller Einflussnahme interpretieren, um *zweitens* im Anschluss daran daraus Rückschlüsse für zukünftige Handlungen zu erarbeiten (Miller und O'Leary 1987, 236f). Damit kommt schließlich als *dritte* Aufgabe die Messung oder Ermittlung der Maximierungsspanne und ihr symbolischer Ausdruck in Kennzahlen oder Handlungsempfehlungen in den Blick. Es sind also ausschließlich Symbole der Kommunikationen, die den normativen Charakter in Organisationen prägen. Der inhaltliche, zielorientierte Teil tritt in den Hintergrund.

2.3.3 Handlungen als Interaktion subjektiver Erfahrungen: Deweys Pragmatismus

Handeln ist eine Bezeichnung für die Einflussnahme und Gestaltung sozialer Prozesse. Handeln meint das Reagieren auf Wahrnehmung und Interpretation des Handelns anderer. Aber Handeln ist mehr als nur Reagieren im Sinne einer vorgegebenen Programmierung. Es ist mehr als nur Reaktion auf Reize. Handeln benötigt die Wahrnehmung von Freiheit im Sinne einer nichtdeterminierten Auswahl unter Handlungsalternativen. Andernfalls wäre es verhaltensbestimmtes Reagieren.⁴³ Individuelles Handeln enthält den Bezug dieser Freiheit auf ein subjektives Bewusstsein, das innerhalb sozialer Strukturen seine Handlungsmöglichkeiten entwickelt und wahrnimmt (Hume 2006). Individuelles Handeln bezeichnet demnach zumindest teilweise eine bewusste Tätigkeit, die, im Individuum verwurzelt, soziale Bedingungen antizipiert und soziale Strukturen schafft, die wiederum auch als Ergebnis des eigenen Handelns erlebt werden. Das Soziale selbst handelt nicht.⁴⁴ Es kann nicht seine eigenen Bedingungen antizipieren und darauf in Freiheit seine eigenen Strukturen schaffen. An dieser Stelle hat John Dewey ver-

⁴³ Das Grundproblem der Freiheit als Wahlfreiheit, das seit Aristoteles über Kant die Diskussion um den Handlungsbegriff durchzieht, wird hier nicht näher expliziert. Es genügt zur Charakterisierung der Freiheit, dass ein handelndes Subjekt zwischen Handlungszielen wählen und über Handlungsoptionen entscheiden kann.

⁴⁴ In diesem Sinne betont auch Josef Schumpeter exemplarisch, dass es keine "sozialen Werte" gibt, da nicht klar ist, wer denn der Träger dieser Werte ist und wie diese Werte in Handlung umgesetzt werden könnten (Schumpeter 1908).

sucht, Reaktion als sinnhafte Interpretation des Handelns anderer zu verstehen, womit er gleichzeitig Reaktion und Deutung verbinden kann und in der Reaktion wiederum ein Signal aussendet, das wiederum gedeutet werden kann (Dewey 1891)

Konkreter wird diese Sinndeutung aber in Organisationen, die als Sonderform sozialer Strukturen ein konkretes Umfeld individuellen Handelns bilden. Organisationen haben einen Zweck oder zumindest einen näher bestimmbareren Grund, auf den hin sich Handlungen beteiligter Akteure orientieren können. Dieser Zweck ist wesentlich stabiler, als die individuellen Zwecke, da er sich kaum verändert. Aber auch innerhalb einer Organisation kann die Analyse individuellen Handelns nicht allein mit dem Rückgriff auf individuelle rationale Wahl unter Einbeziehung individueller Präferenzen und sozialer Restriktionen erfolgen (Vanberg 1998). Sie muss berücksichtigen, dass ein Akteur den Sinn seiner Handlungen und seiner Orientierung in den Interaktionen mit seinem sozialen Kontext entwickelt. Er reagiert auf Informationen, die er aus seinem sozialen Umfeld bezieht und prägt gleichzeitig dieses Umfeld. Er beurteilt den Erfolg seiner eigenen Handlungen, um nachfolgende Handlungen danach auszurichten. Die Organisation als institutionalisiertes soziales Umfeld ist eine Antwort auf erfolgte Kommunikationsangebote eines Akteurs und eine Entscheidung für soziale Routinen. Umgekehrt fragen wir nach den Zielbezügen, die individuelles Handeln aus diesen Routinen bezieht.

(a) Handlungsstrategie im Ziel-Mittel-Schema

Mit der Unterscheidung zwischen Zielen und Mitteln erhalten wir ein instrumentelles Verständnis individueller Handlungsstrategien. Mit der Festlegung, dass rationales Handeln aus dem Bezug von Freiheit auf subjektives Bewusstsein hervorgeht, betonen wir die individuelle Deutung zukünftiger Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf angestrebte Ziele. Wir schließen daraus, dass die Verbindung von subjektivem Bewusstsein und individuellen Zielvorstellungen im Handeln immer ein gewisses Maß an individuellem Kalkül erforderlich macht. *Handeln* enthält demnach kalkuliertes Handeln und ist ohne Handlungsstrategie nicht denkbar, die sich wiederum an der Zielerreichung orientiert und revidiert (Dewey 1930).

Handlung ist als Ausdruck eines subjektiven Bewusstseins von reiner Kommunikation als soziale Realität abzugrenzen. Handlungen sind individuelle Akte, die durch subjektive Motive veranlasst sind oder zumindest durch sie beeinflusst werden (Dewey 1891, 3ff). In diesem Zusammenhang sprechen wir von einer geführten Handlung (conduct) in Abgrenzung zu einer rein deterministisch und kausal reagierenden Handlung. "Conduct implies more than something taking place; it implies purpose, motive,

intention; that the agent knows, what he is about, that he is something which he is aiming at. ... Conduct has the result in view. ... The reason is present to the mind of the agent." (Dewey 1891, 3)

Der gleiche Sachverhalt wird in der individuellen Teilnahme an sozialer Kommunikation deutlich, die nun dem gleichen rationalen Kalkül folgt. Handlung bezeichnet in diesem kommunikativen Zusammenhang die bewusste individuelle Steuerung von der jeweils eigenen Kommunikation. Dies ist zunächst unabhängig von der Frage, was denn nun im Hinblick auf die Auswirkungen und die soziale Dynamik tatsächlich gesteuert wird (Habermas 1981a).⁴⁵ Dewey fokussiert diesen Charakter des Handelns auf die Entstehung und Modifizierung von Handlungsperspektiven in einem sozialen Kontext und betont damit dessen kommunikative Aspekte. Er fasst die Definition der Ziele und Zwecke (ends), auf die das Handeln jeweils ausgerichtet ist, neu (Dewey 1949): "Ends" müssen Handlungen nicht in toto motivieren, sondern nur durch ihren Blick auf möglichen Ergebnisse "ausrichten". Sie sind "ends in view" im Sinne von Zielvorstellungen (Dewey 1939, 25; 33f; Dewey 1938a; Dewey und Tufts 1932), die in den Blick genommen werden, um damit entsprechende Mittel zu definieren. Im Rahmen des Ziel-Mittel-Zusammenhangs wird die jeweilige Bedeutung von *Ziel* und *Mittel* sehr eng aneinandergerückt, so dass die Hierarchie zwischen diesen Begriffen nahezu verschwindet. *Mittel* werden eingesetzt, um *Ziele* zu erreichen, aber gleichzeitig werden *Ziele* in den Blick genommen, um Handlungen zu gewährleisten. Dewey verschiebt die Handlungsrationaltät und das Handlungskalkül von der Orientierung auf einen zu optimierenden Nutzen auf ein allgemeineres Verständnis einer Zielorientierung, die im kontinuierlichen Fluss des Handelns diesem Handeln bestenfalls noch eine Richtung gibt im Sinne einer Leitorientierung. Dieser Unterschied ist wichtig, da damit das Kalkül des Akteurs umfassender auf den sozialen Kontext bezogen bleibt und nicht primär mechanistisch innerhalb eines Subjekts als Nutzenoptimierung ablaufen muss. Gleichzeitig kann jedoch trotz sozialer Deutung und Verschränkung die Nutzenorientierung als Aspekt individuellen Nutzenkalküls weiterhin beibehalten werden.

Eine Handlung hat einen Grund und eine Zielvorstellung, dessen sich der Akteur im Augenblick der Handlung bewusst ist. Der Akteur hat sehr wohl das Ergebnis seiner Handlungen im Blick und versucht dieses durch geschickte Auswahl seiner Handlungen zu erreichen. Dabei betont Dewey den situativen Charakter dieser Handlungsorientierung: Die Ziele und Zwecke des Handelns geraten in jeweils speziellen Problemlösungskontexten in den Blick (Nagl 1998, 124) und haben hauptsächlich für das Handeln

⁴⁵ In diesem Sinne sind Luhmanns Vorbehalte gegen den Begriff der Steuerung in Politik und durch Recht zu verstehen. Steuerung benötigt immer das individuelle Bewusstsein, das steuert, eine Voraussetzung, die jedoch in Bezug auf soziale Strukturen nicht gegeben ist. (Luhmann 1991a; 1991b).

in dieser Situation Gültigkeit. Sie sind "ends in view", also Ziele oder Zwecke aufgrund einer speziellen Blickrichtung, (Dewey und Tufts 1932, 186; Dewey 1938a, 17) die man auch treffend als "situationsabhängige Leitzwecke" (Nagl 1998, 124) bezeichnen kann, die sich durch das Handeln selbst wieder verändern, da sie eigentlich selbst nur Mittel zur Auswahl von anderen Mitteln sind. Nach Vollzug einer Handlung geraten neue "ends in view" in den Blick, die sich aus den neu entstandenen Handlungsmöglichkeiten ergeben, oder die alten werden aus einem neuen Blickwinkel heraus gesehen. "Ends" haben keine absolute Bedeutung und sie haben auch keinen objektiven Sinn als "ends-in-themselves" (Dewey 1939, 56), da dann der dynamische Zusammenhang zwischen Handlungsvollzug und Erkenntnissen aus diesem Handlungsvollzug für neue Handlungen, Ziele und Mittel verschwindet. Handlungen sind in diesem Verständnis Deweys ein Kontinuum, das keine expliziten Impulse benötigt, um sich zu ereignen, sondern bestenfalls aus einem Bewusstsein über die wechselhafte Dynamik zwischen Zielen und Mitteln Erkenntnisse gewinnt.

Da jeder Akteur selbständig handelt, gewinnt jeder den Sinn seiner Handlungen und die Gewissheit über das Richtige und Gute in seinen Handlungen nur für sich. Ziele und Zwecke können allein deshalb für verschiedene Akteure nicht dieselben sein, da jeder Akteur zwangsläufig einen jeweils anderen subjektiven Standpunkt einnehmen muss, den er nur von seinem eigenen Handlungsverständnis her verstehen kann (Dewey 1939, 40): Ich handle, weil ich für mich und nur für mich meine Ziele als adäquat meinen Mitteln gegenüber erkenne. Diese im Grunde notwendigerweise egoistische Position ist jedoch dann nicht dramatisch, wenn wir von einer streng teleologischen Betrachtungsweise der Ziele absehen und vorrangig ihre grundsätzliche Orientierungsfunktion für Handlungen in den Blick nehmen. Durch die Relativierung der Leitziele, die ja nun aus dem Blickwinkel der ursprünglichen Mittel immer auch diesen gegenüber als Mittel betrachtet werden können, (Dewey 1939, 42f) entfällt die alte Dichotomie der Handlungsorientierung. Das Mittel-Zweck-Schema wird nur noch zu einem Prinzip, das zur Analyse konkreter Handlungssituationen verwendet werden kann, aber nicht mehr als übergeordnetes Prinzip der Handlungsmotivierung und der Nutzenanalyse verstanden werden muss. Damit rückt als erste Dimension des Handelns eine prozessuale Handlungsorientierung in den Blick, die sich im sozialen Kontext kommunikativ bildet und verändert – als "continuity of action" (Dewey 1949, 24; 198)⁴⁶ und die, obwohl pragmatistisch, als radikale Utilitarismuskritik verstanden werden kann. Handlungen ereignen sich demnach schon immer, auch wenn eine konkrete Nutzenorientierung nicht vorliegt. Handlungen sind im Fluss.

⁴⁶ Vgl. dazu die Deutung der "continuity of action" bei Elkjaer (2000).

(b) Handlungen als sozialer Prozess

Die permanente Veränderung und Anpassung von Zwecken und Mitteln kann nicht mehr aus isolierten, individuellen Nutzenkalkulationen in einem abstrakten Kausalverständnis abgeleitet werden. Sie ist begründet in einem sozialen Prozess, dessen Eigenschaften durch Kommunikation und das Eintreten spontaner Ergebnisse geprägt sind. Dieser Prozess muss durch individuelle Intentionen nicht erst motiviert werden, kann aber durch sie gesteuert werden. Dadurch gerät in den Blick, dass Handeln selbst, zumindest aber die Festlegung, Bewertung und Revision der Leitzwecke kommunikative Akte sind. Leitzwecke werden immer wieder neu gesucht und sind keine feststehenden, unveränderlichen Nutzenfunktionen, weshalb Mittel und Zwecke in einem ständigen Austauschverhältnis stehen (Dewey 1929). "Dewey versucht, durch diese Konzeption die klassische Gegenüberstellung von 'Mittel' und 'Zweck' radikal zu unterlaufen: Jedes Mittel ist limitierter Zweck, jeder Zweck kann, als ein limitiertes 'end in view' selbst wieder zum Mittel werden." (Nagl 1998, 125) Dies gilt sowohl im Hinblick darauf, dass durch das Handeln des Einzelnen Zweck und Mittel verschränkt sind, als auch, dass durch die Handlungen der anderen die Bedingungen des Handelns verändert werden. Zwecke, Mittel und die daraus resultierenden Handlungen sind den permanenten und kontinuierlichen Deutungen sozialer Kommunikation unterworfen oder in Deweys Worten den Deutungen der "Bewertung" (valuation) (Dewey 1939).⁴⁷ Soziale Regeln oder auch moralische Regeln müssen deshalb "als intellektuelle Instrumente verstanden werden, die getestet, bestätigt – und verändert – werden können im Hinblick auf die Konsequenzen, die durch ihre Befolgung bewirkt werden" (Dewey 1929, 221). Der Prozess der jeweils subjektiven Bewertung ist, falls er theoretisch erfasst werden kann, nun noch die einzige Quelle der Normativität. Sie gewinnt ihren bindenden Charakter allein aus der Struktur des Prozesses der Bewertung und nicht aus den nur subjektiv verständlichen Inhalten der Ziele. Ziele selbst sind nur noch relativ zum eigenen Handeln, und ausschließlich die Struktur des Bewertungsprozesses gibt Aufschluss über seinen normativen Anspruch.

Handlung und soziale Kommunikation sind innerhalb dieses Handlungsmodells miteinander verwoben. Das ist insbesondere für die Erklärung von Organisationen als abgegrenzte Kommunikationseinheiten mit geschlossenen, autopoietischen Abfolgen von Entscheidungen unbefriedigend. Entlang dieser Grenze müssen wir differenzieren, wie sich Organisationen als Sonderform der Kommunikation von allgemeiner sozialer

⁴⁷ Die Verschiebung der Erklärungsleistung von Handlungszielen im organisatorischen Umfeld hat beispielsweise Jürgen Hauschildt gekennzeichnet, der "Ziele" als "Aussagen mit normativem Charakter" bezeichnet, "die einen von einem Entscheidungsträger gewünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, auf jeden Fall zukünftigen Zustand der Realität beschreiben." (Hauschildt 1977, 9).

Kommunikation abgrenzen. Mit den eben beschriebenen Zusammenhängen ist das soziale Kommunikationssystem selbst wieder Ziel und Mittel der Handlungen und an die Erkenntnisfähigkeit der Akteure gebunden. Warum sind folglich Organisationen weiterhin abgegrenzte Kommunikationseinheiten? Auf welches Ziel oder Zweck hin? In wessen Erkenntnisinn? Oder einfach nur so? Im nächsten Abschnitt müssen wir deshalb zunächst noch einmal unser Handlungsverständnis an subjektive Erfahrung anbinden, ehe wir verstehen, wie in Organisationen ausgehend von Entscheidungen im Hinblick auf Leitzwecke diese Erfahrung ihren konkreten Rahmen hat. An diesem Rahmen orientiert sich, was denn im Umfeld von Entscheidungen innerhalb einer Organisation kommuniziert wird. Und dazu greifen wir auf die eben skizzierte Verschränkung von Zielen und Mitteln im sozialen Vollzug von Handlungen und Kommunikation der Handlungstheorie zurück.

(c) Rückkopplung der Handlungen an subjektive Erfahrung

Die Verschränkung von Zielen und Mitteln bezeichnet die soziale Rückkopplung von Handlungen innerhalb einer abgegrenzten sozialen Einheit mit ihren Zielbezügen. Bei Handlungen kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass direkte Motive selbige kausal und spontan hervorbringen. Handlungen sind Ereignisse, die teilweise konkrete Gründe haben können, aber auch genauso aus dem allgemeinen Vollzug der Handlung erklärt werden müssen. Handlungen sind im Fluss. Handlungsmotive bringen nur selten Handlungen hervor, vielmehr sind diese Motive als Impulse zu verstehen, die den Fluss von Handlungen beeinflussen oder verändern – ein Motiv, das im Zusammenhang mit *Akrasia* und *Idle Rationality* eine Rolle spielt. Deweys Begriff der "continuity of action" begreift Handlungen immer als unabhängiges, kontinuierliches Fortschreiten (Dewey 1930; 1949, 24)⁴⁸, das von Reflexion und Steuerung zwar permanent begleitet wird, aber nicht dessen primäre oder einzige Impulse sind. Reflexion und Steuerung werden nicht vorgenommen, um Handlung zu determinieren, sondern vielmehr um die eigenen Handlungsgewohnheiten anzupassen und neue Erkenntnisse zu erreichen. Insbesondere bestimmen die Handlungsgewohnheiten und nicht die Rationalität oder der Instinkt das Handeln der Menschen (Dewey 1922, 88). Steuerung als rationale Einflussnahme ist allein als bewusster Umgang mit diesen Handlungsgewohnheiten verständlich. Steuerung bezieht sich auf die Rückkopplung, mit der subjektiv bewusst wird,

⁴⁸ Die "continuity of action" als Grundvoraussetzung des Handelns wird auch in der Organisationstheorie zunehmend vorausgesetzt. (Vgl. dazu: Easterby-Smith und Lyles 2003; Elkjaer 2000).

dass der Anteil an bewusst vorgenommen Handlungen das Handlungskontinuum in eine Richtung verändert hat, die unseren Leitzielen entspricht.

Damit ist das Handeln aber aus der rein individuellen Betrachtung herausgehoben und in soziale Funktionszusammenhänge eingebettet. Es bezieht seine Handlungsgegewohnheiten und seine begleitende Reflexion der Ziel-Mittel-Rationalität auf soziale Prozesse, aus denen heraus sie sich entwickelt haben und die den Hintergrund der Sinnbedeutung seines Handelns bilden. Dewey verwendet für diesen Zusammenhang den Begriff der Erfahrung (*experience*), der sowohl eine Anpassung der Bewertung des Akteurs an die sozialen Umstände als auch an die eingetretenen Ergebnisse beschreibt. "Experience" zeichnet sich durch die beiden Kriterien der Kontinuität und der Interaktion aus (Dewey 1938b, 17ff) und beschränkt sich bei Dewey nicht auf die bloß subjektive Erfahrung einer objektiv gegebenen und vom Erfahrenden prinzipiell unabhängigen Wirklichkeit. "Experience" beschreibt die Erfahrung von Handlung als ein Zusammenhang von Tun und Erleiden, in deren Verlauf Bedeutungen aktiv konstruiert werden. Die Abgrenzung von "primary experience" beschreibt den zunächst unproblematischen Handlungsverlauf in weitgehend habitualisierten Erfahrungskontexten. Darin wird zwischen Erfahrung und Gegenstand, Subjekt und Objekt noch nicht unterschieden, weil beide in einer unanalysierten Ganzheit aufgehoben sind (Dewey 1925, 10 ff).

Diese unmittelbare Ganzheit des Erfahrens wird allerdings immer dann partiell aufgebrochen, wenn wir uns in einer Problemsituation befinden, in der die bisher bewährten Handlungsmuster und impliziten Deutungsmodelle versagen. In solchen uneindeutigen und zukunfts-offenen Situationen kommt es zur Reflexion auf mögliche Handlungskonsequenzen und damit zu einer Konstruktion neuer Bedeutungen von Verhaltensweisen, Objekten und Erfahrungen. Der Begriff der "experience" bezeichnet für Dewey also aktive und dynamische Kräfte, die den Menschen in die Lage versetzen, Handlungsfähigkeit gerade auch angesichts neuer und ungewohnter Situationen zu bewahren (Dewey 1925, 281). Damit verbunden ist jedoch die Anforderung, "habits", also die Verhaltensgewohnheiten, flexibel zu halten und in einem Prozess lebenslangen Lernens immer wieder zu erweitern und partiell umzuformen (Dewey 1949, 326).

Die Entwicklung dieser Fähigkeit ist für Dewey eine Frage der sozialen und kooperativen Intelligenz der Menschen in Bezug auf konstruktive, gesellschaftliche Problemlösungen (Dewey 1922, 65ff; Dewey 1930). Aus der Fülle konkret erfahrener moralischer Problemsituationen heraus entstehen in einem generationsübergreifenden Prozess Prinzipien und Normen, die uns zur Orientierung in praktischen Handlungssituationen dienen. Ihnen kommt eine funktionale Rolle in der subjektiven Handlungsorientierung zu. Moralität wird als eine gelebte Praxis relevant und nur als solche. Es sind verallgemeinerte moralische Vorstellungen, die ihre normative Kraft nicht aus sich selbst,

sondern aus ihrer erfolgreichen Anwendung schöpfen. Es sind Vorstellungen, die kontinuierlich im Vollzug des Handelns reflektiert werden und sich in neuen Situationen bewähren müssen. Dies erfordert immer auch ein bestimmtes Maß an moralischer Flexibilität in der Anwendung, Anpassung und Modifizierung überkommener Prinzipien, denn das Leben ist eine veränderliche Angelegenheit, in der "old moral truth ceases to apply" (Dewey 1922, 164).

(d) Organisatorisch relevante, individuelle Handlung

Der handlungsorientierte Wechsel zwischen einer Mittel-Zweck-Orientierung und einem permanenten kommunikativen Prozess der Neubewertung unserer Präferenzen verändert das Verständnis von sozialen Routinen, als die wir Organisationen beschreiben. Dazu müssen wir eine Handlungsform definieren, die sowohl als konkrete individuelle Handlung verstanden werden kann, als auch eine soziale Einheit abgrenzt, indem sie die Gewohnheiten hinter diesen Handlungen explizit kommuniziert. Diese Handlungsform ist an eine Kommunikationsweise gekoppelt, mit der einzelne Gewohnheiten und Leitvorstellungen selektiert werden und die damit auf organisatorische Anforderungen reagiert, die noch näher zu bezeichnen sind. Dazu betrachten wir Entscheidungen als zentrales organisatorisches Ereignis und Resultat individuellen Handelns. Mit Entscheidungen werden individuelle Leitzwecke institutionalisiert und von der Situationshaftigkeit der "ends in view" auf organisatorische Dauerhaftigkeit umgestellt (Dewey 1939, 51). Den Entscheidungen gehen individuelle Präferenzen und Strategien voraus und als Initialereignis folgen ihr dann in unmittelbar sequenzieller Abfolge weitere Handlungen nach, wie beispielsweise die Umsetzung dieser Entscheidung.

Organisation bezeichnet dementsprechend die *abschließende Bewertung* einer konkreten sozialen Situation, mit der die Bedingungen für die nachfolgenden Handlungen innerhalb der Organisation kommuniziert wurden (Dewey 1939, 50). Organisationen sind im gleichen Sinn bewusste und rationale Manifestationen von Handlungsgegewohnheiten. Handlungen in der Organisation sind gleichzeitig *gezieltes* Gestalten, Eingreifen, Verändern von Organisationen. Sie sind intentionale Aktivitäten, die im Kontinuum organisatorischen Handelns von Verwirklichungen der Leitzwecke zu Mitteln und Instrumenten für zukünftige organisatorische Handlungen werden (Dewey 1939, 50). Das organisationale Handlungsverständnis, als Wechselspiel zwischen individuellen Handlungen und organisatorischer Angleichung der Präferenzen, reagiert gleichzeitig auf die Tatsache rein subjektiver Nutzenkalkulation und auf die soziale Kommunikation von Leitorientierungen. Es schafft die methodischen Voraussetzungen, um zu erklären,

wie der subjektive Nutzen, auf den hin ein Individuum seine Handlungen kalkuliert, durch organisatorische Prozesse und Routinen kommunikativ vermittelt wird, obwohl er immer auch die Handlungen des Individuums steuert.

2.4 Rationalität in organisationalen Handlungen umfasst verschiedene subjektive Bereiche als Basis normativer Vorstellungen

Rationalität in Organisationen war bislang zwischen zwei Polen angesiedelt. Zum einen wurde Rationalität als Instrument innerhalb eines fokussierten, zielorientierten Handelns einzelner gestaltungsfähiger Individuen beschrieben, um zwischen Wahlmöglichkeiten sinnvoll unterscheiden zu können. Mit dieser Rationalität entwerfen die einzelnen Akteure sowohl hinsichtlich ihrer eigenen Ziele als auch hinsichtlich der Ziele ihrer Organisation eine strukturierte Nutzenfunktion, mit der sie sinnvolle Handlungsalternativen identifizieren und entscheiden können. Zum anderen wurde Rationalität zur Beschreibung institutioneller Rahmenordnung, der Organisationsstruktur und ihrer Routinen verwendet, um damit das Funktionieren der Organisation und ihrer Abläufe unabhängig von den Launen und Präferenzen der Akteure zu sichern. Beide Ausprägungen organisatorischer Handlungsrationality können jedoch allein noch nicht erklären, warum Akteure wechselnde subjektive Vorstellungen und Präferenzen in ihren Entscheidungen berücksichtigen und welche Rolle soziale Beziehungen und Kommunikationsaspekte haben. Die beiden Formen der Rationalität registrieren lediglich die Existenz dieser Effekte, ohne diese strukturell und theorieimmanent zu berücksichtigen. Soziale Effekte werden als externe Ereignisse lediglich statistisch berücksichtigt. Weil diese aber als unverbundene, disjunktive Präferenzen in den Entscheidungsmodellen auftauchen, wurde hier die Theoriebildung ökonomischen Handelns erweitert.

Die Priorität einer eindeutigen, strukturierten Nutzenfunktion mit optimalen Handlungsalternativen wurde in dreifacher Hinsicht relativiert. Erstens sind Entscheidungsprozesse selbst nicht linear und kausal zu erfassen, da sie von Interaktion und von sequenziellen Aspekten bestimmt werden (2.1.1); zweitens ist die individuelle Handlungsrationality selbst innerhalb organisatorischer Routinen vernetzt und erhält ihre Impulse aus sozialen Kommunikationsaspekten (2.1.2); drittens orientieren sich individuelle Akteure eben an dieser sozialen Kommunikation und kalkulieren in ihren Entscheidungen eben genau diese Interaktionen ein, um schließlich soziale Steuerungsmöglichkeiten zu erkennen, zu realisieren und bestehende Informationsdefizite gegebenen-

falls zu neutralisieren (2.1.3). Diese schwierige Situation, der ein einzelner Manager unterworfen ist, wird durch die Tatsache verstärkt, dass größere Organisationen funktional strukturierten und arbeitsteiligen Prozessen unterliegen. Dem entspricht wiederum eine komplexe Kommunikation, die zusätzliche Präzisierungen erforderlich machte. Gezeigt wurde, wie in Organisationen einzelne Interaktionen als Ausdruck individueller Handlungsmöglichkeiten den Akteuren zugewiesen werden, und wie diese Handlungsmöglichkeiten wiederum opportunistisches Handeln verständlich und transparent machen (2.2.1). Zweitens wurde gezeigt, wie individuelle Gewohnheiten gemeinsam mit institutionellen Routinen dieses Handeln bestimmen, so dass sie in die Theoriebildung aufgenommen werden können. Dadurch entsteht ein erster Entwurf organisationaler Handlungen, der dieser neuen Sichtweise gerecht wird (2.2.2). Drittens rückt mit Vertrauen und Verbindlichkeit ein neuer Kommunikationsbereich in den Blick, der von der herrschenden ökonomischen Theoriebildung methodisch nicht erfasst wurde (2.2.3) und nur über eine erweiterte Theoriebildung wieder organisatorische Steuerungsoptionen ermöglicht (2.2.4).

Damit befinden wir uns in der Situation, dass wir zusätzliche Dimensionen rationaler Entscheidungen integrieren wollen, jedoch noch bestimmen müssen, wie diese Komplexitätszunahme die methodische Darstellung beeinflusst. An dieser Stelle haben wir die Beschreibung organisationaler Rationalität um drei Aspekte vervollständigt, die uns dann in Teil 3 zu einem neuen Lösungsansatz führen. Zunächst geht es um die grundlegende Struktur des Handelns in Dilemmasituationen, die das Problem sozialer Orientierung und zielorientierten Handlungen verbindet (Abschnitt 2.3.1). Dies führt zur Beobachtung, dass ganz unterschiedliche Präferenzen eine Rolle spielen, deren Verbindung im Rahmen der linearen Handlungstheorie nicht beschrieben werden kann, weil sie gänzlich unverbunden – disjunktiv – vorhanden sind (Abschnitt 2.3.2). Schließlich führt dies zur Wahrnehmung subjektiver Zielorientierungen in den einzelnen Handlungen, die nur im Rahmen einer pragmatistischen Betrachtung begrifflich erfasst werden können (Abschnitt 2.3.3). Mit diesen drei Aspekten – Rationalitätsdilemma, disjunktive Präferenzen und subjektive Erfahrungen – gelingt es, den Spielraum rationaler Entscheidungsfindung zu beschreiben, der Raum lässt für eine eigenständige, normative Verständigung, die in unterschiedlichen Kommunikationsbereichen erfolgt.

Die Gründe für eine erforderliche Erweiterung der ökonomischen Handlungstheorie sind damit umrissen. Sie erfordert eine neue Beschreibung organisationaler Kontexte, mit der die sozialen Kommunikationsbedingungen in die ökonomischen Nutzenfunktionen aufgenommen werden können. Mit dieser Erweiterung sind unabhängige intrasubjektive als auch intersubjektive Aspekte zu beschreiben, die verschiedenen sozialen Zielvorstellungen methodisch zugeordnet werden können. Am Ende kann führt dies

zur Neufassung normativer Prozesse, in denen die organisatorischen Akteure in komplexen Kommunikationsprozessen ihre individuellen Vorstellung entwickeln und in ihre rationale Wahl einfließen lassen, weil über die gleichen sozialen Prozesse die Handlungsmöglichkeiten im Management entfaltet werden.

Wirtschaftsethik im Management
Rationalität und Verantwortung in organisationalen
Handlungen
Schnebel, E.
2017, XXIII, 341 S. 27 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-17563-4