

Abschlussarbeit  
zur Erlangung des Magister Artium im Fachbereich für  
Gesellschaftswissenschaften  
der Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Institut für Gesellschafts- und Politikanalyse  
Bereich Organisation, Rationalisierung, Arbeit

Thema:

**HANDELN IN ORGANISATIONEN: VERSUCH EINER ERGÄNZUNG DES  
SPIEL-KONZEPTS VON MICHEL CROZIER UND  
ERHARD FRIEDBERG**

1. Gutachterin : Universitäts-Professorin Dr. Tilla Siegel
2. Gutachterin: Universitäts-Professorin Dr. Birgit Blättel-Mink

vorgelegt von Merle Rehberg  
aus Koblenz

Einreichungsdatum: 05. Februar 2007

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Die Organisationssoziologie Michel Croziers und Erhard Friedbergs – Ein Überblick.....</b>	<b>10</b>
1.1. Die Herangehensweise der Autoren.....	10
1.1.1. Prämisse: Organisation als kontingentes Konstrukt.....	10
1.1.2. Der analytische Blick auf Akteur und Organisation .....	11
1.1.3. Das empirische Vorgehen .....	13
1.2. Handeln und Struktur in Organisationen .....	17
Strategie .....	17
Macht .....	19
Ungewissheitszonen.....	21
Spiele.....	26
1.3. Konkretes Handlungssystem.....	29
1.4. Entscheidungen in konkreten Handlungssystemen.....	34
1.4.1. Herbert A. Simons Modell der begrenzten Rationalität.....	35
1.4.2. Die Anwendung des Modells.....	36
1.5. Leistungen der Methode von Crozier und Friedberg .....	38
1.6. Zusammenfassung.....	40
<b>2. Über die Notwendigkeit der Ergänzung des Spiel-Konzepts....</b>	<b>41</b>
Exkurs: Gedankenexperimente – Ziele und Zweck .....	42
2.1. Ein Gedankenexperiment zur Funktionsweise organisationaler Spiele .	44
2.1.1. Erklärungen bei Crozier und Friedberg.....	44
2.1.2. Ungleichheiten in den Strategien gleich ausgestatteter Akteure – Das Gedankenexperiment.....	46
2.1.3. Probleme in den Erklärungen von Crozier und Friedberg .....	53
2.2. Konsequenzen .....	56
2.3. Das Kontinuum des Handelns.....	58
2.4. Zusammenfassung.....	63
<b>3. Die Bewusstheit von Akteuren.....</b>	<b>64</b>
3.1. Das handlungstheoretische Konzept von Anthony Giddens.....	65
3.1.1. Handeln .....	66
3.1.2. Bewusstseinsformen.....	69

3.1.3.	Das Stratifikationsmodell des Handelnden .....	71
3.2.	Strukturbedingungen in der Interaktion .....	78
3.2.1.	Strukturierungsmodalitäten .....	78
3.2.2.	Wahrnehmung, Gedächtnis und Erinnerung .....	83
3.3.	Das Kontinuum des Handelns bei Giddens .....	85
3.3.1.	Implizites Entscheidungshandeln bei Giddens .....	86
3.3.2.	Routinehandeln bei Giddens .....	89
3.4.	Zusammenfassung .....	90
<b>4. Strategisches Handeln und strategisches Bewusstsein .....</b>		<b>91</b>
4.1.	Systemzwang, Strukturierungsmodalitäten und strategisches Handeln. 92	
4.1.1.	Die reflexive Steuerung strategischen Handelns .....	93
4.1.2.	Präaktive Rationalisierung und strategisches Bewusstsein .....	95
4.2.	Integrationsversuche .....	100
4.2.1.	Rationalisierbarkeit als Bedingung von Ressourcen .....	100
4.2.2.	Strategisches Bewusstsein als Bedingung strategischen Handelns .....	104
4.3.	Zusammenfassung .....	107
<b>5. Ertrag und Ausblick .....</b>		<b>108</b>
5.1.	Zusammenfassung und Fazit .....	108
5.2.	Ausblick .....	111
5.2.1.	Das Konzept der präaktiven Rationalisierung .....	111
5.2.2.	Das Kontinuum des Handelns .....	114
<b>Literatur .....</b>		<b>117</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Empirisches Vorgehen Croziers und Friedbergs (1993) .....	16
Abbildung 2: Analyse konkreter Handlungssysteme (vgl. Crozier/Friedberg, 1993) .....	32
Abbildung 3: Akteurspositionen im Gedankenexperiment .....	47
Abbildung 4: Kontinuum des Handelns (nach Schimank, 2002) .....	58
Abbildung 5: Entscheidungsbegriff bei March/Olsen und Crozier/Friedberg .....	61
Abbildung 6: Das Stratifikationsmodell des Handelnden (Giddens, 1997, S. 56)	73
Abbildung 7: Die Dualität von Struktur (nach Giddens, 1997, S. 81) .....	79

Abbildung 8: Elemente der Theorie der Strukturierung (nach Giddens, 1997)....	85
Abbildung 9: Rationalisierbarkeit als Bedingung von Ressourcen .....	102
Abbildung 10: Strategisches Bewusstsein als Bedingung strategischen Handelns .....	106
Abbildung 11: Ebene möglicher Handlungskontinua .....	115

*Meine Aufgabe kann nicht sein, die Meinungen zu wiederholen oder zusammenzufassen, die über das Verhältnis zwischen den Menschen und der Organisation verbreitet sind. Vielmehr setze ich die Unruhe darüber bei Ihnen voraus, ebenso wie Sie dessen versichert sein mögen, dass mir alle Motive jener Unruhe vertraut sind. Aber es ist mir nicht gegeben, mich als Stimme des Etablierten aufzuwerfen und jenes wohlige Klima des Einverständnisses zu erzeugen, in dem ein jeglicher Befriedigung aus der Resonanz zieht.*

(Theodor W. Adorno)

## **Einleitung**

Handeln in Organisationen - das ist das Thema dieser Arbeit. Wenn es aber mit Hilfe von Michel Crozier und Erhard Friedberg bearbeitet werden soll, dann müssen zuerst die Unterschiede deutlich gemacht werden zwischen den Zielen, welche diese beiden Autoren mit ihrem 1993 in Deutschland erschienenen Buch „Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation“ verfolgen, und jenen Zielen, welche ich in dieser Arbeit anstreben möchte. Was Crozier und Friedberg anbieten wollen, ist ein Konzept zur Untersuchung der Frage, wie kollektives Handeln in Organisationen möglich ist. Denn dass dies tatsächlich möglich ist, erscheint für die Autoren als keineswegs selbstverständlich und ohne Frage hinnehmbar. Für Crozier und Friedberg sind Akteure prinzipiell freie Akteure, welche selbst unter den Bedingungen des Wirkens struktureller Zwangsmechanismen zumindest noch wählen können zwischen den Alternativen des Ausscheidens aus der Organisation und der freiwilligen Unterwerfung unter deren Zwang. Wenn aber Akteure in diesem Sinne so frei sind, dass ihnen zumindest die Exit-Option immer offen steht, dann kann kollektives Handeln nicht einfach als gleichsam folgerichtiges Resultat von Organisation, oder diese als solches von jenem, angesehen werden, sondern es muss einen Grund dafür

geben, dass es funktioniert. Diesen Grund herauszufinden ist das Interesse Michel Croziers und Erhard Friedbergs. Daher wollen sie auch keine Theorie organisierten Handelns anbieten, sondern vielmehr eine Analysemethode, die in Bezug auf den je spezifischen Einzelfall zu verstehen hilft, wie in gerade dieser Organisation die Integration von Einzelstrategien zu kollektivem Handeln funktioniert. Empirische Basis ihres Vorgehens sind daher die genannten Einzelstrategien. In qualitativen Interviews werden diese ermittelt; und zwar mit Hilfe eines zur Zeit ihrer Forschungsunternehmen noch neuen Konzepts von Macht, welches die Autoren verwenden. Macht ist für Crozier und Friedberg demnach keine Eigenschaft, kein Attribut der Akteure, sondern eine Beziehung. Sie hängt davon ab, welche Ressourcen Akteure in den jeweiligen Interaktionen einsetzen können, um ihren Handlungsspielraum zu erhalten oder zu erweitern. Wobei dieser Handlungsspielraum sich wesentlich als Möglichkeit zur Erschließung neuer Handlungsstrategien darstellt. Indem sie also die Machtquellen ermitteln, die jedem Akteur zur Verfügung stehen, können sie seine aus diesen Ressourcen sich ermöglichende Strategie verstehen. Dem Konzept der Ressourcen kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Es sind Strukturbedingungen, die die Akteure mit ungleichen Handlungsspielräumen und daher ungleichen Strategiemöglichkeiten ausstatten. In ihrem Handeln greifen Akteure auf diese Ressourcen zurück und tragen damit zu ihrer Reproduktion bei. Die Interaktionen, in denen dies geschieht, nennen Crozier und Friedberg „Spiele“. Dabei ist keineswegs eine euphemistische Beurteilung der Machtbeziehungen zwischen Akteuren gemeint, sondern ein unter Umständen durchaus kontrovers verlaufender Prozess der Integration von Einzelstrategien unter den Bedingungen unterschiedlicher Ressourcenausstattung, d. h. systemischer Zwänge. Konzeptionell geht es um die Integration von zwei unterschiedlichen Perspektiven auf das Verhältnis von Akteuren zur Organisation, welche die Autoren anwenden. Einmal geht es dabei um das strategische Denken, welches das Verhältnis zwischen Organisation und Akteur aus der Perspektive des Akteurs betrachtet und seine Handlungsstrategie untersucht. Zum anderen handelt es sich um das systemische Denken, mit dessen Hilfe die Strukturbedingungen des jeweiligen Systems in den Blick genommen werden können und mit dem insofern das Verhältnis zwischen Organisation und Akteur aus der Perspektive der

Organisation betrachtet werden kann. Im Spiel-Konzept werden beide Denkweisen integriert.

Für Crozier und Friedberg geht es also um die Frage, wie kollektives Handeln möglich ist. Wenn ich mich im Rahmen dieser Arbeit dafür interessiere, wie Handeln in Organisationen funktioniert, dann auf einer allgemeineren und einer konkreteren Ebene zugleich. Allgemeiner ist mein Interesse deshalb, weil es sich auf strukturvermitteltes Handeln *insgesamt* richtet; also auf die Frage, wie Akteure Strukturbedingungen in Handeln umsetzen. Diese Umsetzung von Strukturmomenten in konkretes Handeln findet nicht ausschließlich in Organisationen statt. Wenn ich die Frage hier aber im organisationalen Rahmen zu stellen suche, dann geschieht dies vor allem in exemplarischer Absicht. Übertragbarkeit der für Organisationen dargestellten Umsetzung von Struktur in Handeln auf umfassendere Systeme ist daher insoweit möglich, wie diese Systeme den Kriterien für konkrete Handlungssysteme entsprechen; sie müssen Organisationen in den für die Übertragbarkeit notwendigen Bedingungen gleichen. Bei diesen Kriterien handelt es sich um das notwendige Vorhandensein von Spielen sowie die notwendige Existenz eines übergeordneten Systems. Crozier und Friedberg hingegen interessieren sich überwiegend dafür, wie die aus Strukturbedingungen resultierenden Einzelstrategien, wiederum vermittelt über Strukturen, zu *kollektivem* Handeln integriert werden, also Systeme erzeugen.

Konkreter ist mein Interesse deshalb, weil ich mit Uwe Schimank (2002) vermute, dass sich dieses aus Strukturbedingungen resultierende konkrete Handeln von Akteuren auf einem Kontinuum verorten lässt, das sich zwischen zwei Polen befindet, von welchen einer vollständig routiniertes, unreflektiertes Handeln repräsentiert und der andere die ideale, perfekt rationale Entscheidung meint. Ein solches Kontinuum nehmen Crozier und Friedberg ebenfalls wahr (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 173), aber in Bezug auf konkrete Handlungssysteme. Daher werde ich diesen Gegenstand – konkrete Handlungssysteme nämlich – ausführlicher darstellen. Hierbei handelt es sich um einen von den Autoren entwickelten Gegenstand, welcher in den für die Anwendbarkeit ihrer Analysemethode notwendigen Kriterien mit Organisationen übereinstimmt und daher die Übertragung der Erkenntnisse aus der Organisationsanalyse auf umfassendere Systeme ermöglicht.

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass sich der allgemeine Aspekt meines Interesses auf das empirisch feststellbare Handeln von Akteuren bezieht. Denn die Umsetzung von Strukturbedingungen in konkretes Handeln ist selbst als eine aktiv durch den Akteur vollzogene Leistung zu verstehen, welche empirisch zu ermitteln sein muss. Es geht also darum, *wie, mit welchen Mitteln, Akteure etwas tun*. Im zweiten Fall geht es um ein theoretisches Konstrukt, d. h. um die Frage, ob die gezeigte Handlung mehr als Entscheidung oder mehr als Routine zu verbuchen ist. Damit aber geht es nicht mehr um reines Verstehen der Gründe und Bedingungen von Handeln, sondern um die Frage, wie sich die gezeigten Handlungen konzeptionell verorten lassen. Mit anderen Worten geht es darum, *wie das, was Akteure tun, einzuordnen ist*. Dabei geht es nicht um die Frage, *welche Gründe* oder Strukturbedingungen zu mehr 'Entscheidung' oder zu mehr 'Routine' führen, sondern um die Frage, *wie* diese Bedingungen von Akteuren in mehr Entscheidung oder mehr Routine umgesetzt werden.

Die Betonung der Einzelstrategien der Akteure bei Crozier und Friedberg ist für mein Thema also von besonderem Interesse, denn mir geht es zunächst um die Frage, wie die strukturbedingten Einzelstrategien in organisationalen Spielen überhaupt zustande kommen. Selbstverständlich widmen sich Crozier und Friedberg ebenfalls dieser Frage. Bevor sie die Integration der Einzelstrategien im Spiel-Konzept unternehmen, entwickeln sie mit Hilfe des Ressourcen-Konzepts eine Vorstellung davon, wie diese Einzelstrategien durch die Akteure ausgeführt werden. Insbesondere drei Bedingungen, die Ressourcen erfüllen müssen, sind für die Autoren von Bedeutung: Ressourcen müssen relevant für die Organisation sein. Es ist z. B. wenig nützlich für die Organisation, wenn der Mitarbeiter eines Industrieunternehmens hervorragend Geige spielen kann. Die Relevanz der Ressourcen wird durch das System definiert. Weiter müssen Ressourcen mobilisierbar sein, d. h. Ressourcen, über die ein Akteur verfügt, müssen, wenn er sie nutzen will, auch einsatzbereit sein. So ist es z. B. wenig hilfreich, wenn ein Staffelläufer zwar prinzipiell hervorragende Zeiten läuft, bei einem Wettkampf aber, wenn sein Verein auf ihn angewiesen ist, einen gebrochenen Fuß hat. Und drittens müssen Akteure motiviert sein, die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, auch zu nutzen. So ist es beispielsweise möglich, dass ein Mitarbeiter über hervorragende Kontakte verfügt, aber wenig motiviert ist, diese zu mobilisieren, weil die Organisation ihm keine Anreize dafür bietet. In dem Maße, in dem also

Ressourcen diese drei genannten Bedingungen erfüllen, sind sie Determinanten für das Ausmaß der Spielfähigkeit von Akteuren. Mit anderen Worten: je mehr relevante, mobilisierbare Ressourcen ein Akteur in einem Spiel einsetzen kann, und je mehr er motiviert ist, dies auch zu tun, um so mehr kann er eine Strategie verfolgen, die ihm in den organisationalen Spielen Gewinne verschafft, also die Erhaltung oder Ausdehnung seines Handlungsspielraums ermöglicht.

Meine These ist nun, dass diese Bedingungen nicht ausreichen, um die Spielfähigkeit von Akteuren und damit die Funktionsweise organisationaler Spiele hinreichend zu erklären. Zumindest über die *Fähigkeit, überhaupt zu bemerken, dass ihm Ressourcen zur Verfügung stehen*, muss der Akteur ebenfalls verfügen. Ferner muss er die Relevanz und die Mobilisierbarkeit dieser Ressourcen beurteilen können. Ich werde später versuchen, diesem Argument einigen Nachdruck und einige Plausibilität zu verleihen. Wenn es nämlich zutrifft, dass diese von Crozier und Friedberg selbst immer wieder in Nebensätzen erwähnte Fähigkeit eine solche Relevanz für die Strategien der Akteure besitzt - immerhin hängt meiner These zufolge ihre Spielfähigkeit zu einem guten Teil davon ab - , dann muss geklärt werden, worum es sich bei dieser Fähigkeit handelt und in welcher Weise sie Ungleichheiten in der Spielfähigkeit und den Strategieentscheidungen von Akteuren – Handeln in Organisationen also – verstehen hilft.

Einige Hoffnung in Bezug auf die Beantwortung dieser Fragen setze ich in die Theorie der Strukturierung des britischen Sozialwissenschaftlers Anthony Giddens. Interessant ist dabei insbesondere jener Teil der Theorie, der sich der Frage widmet, wie Strukturbedingungen, die in Systemen wie Organisationen existieren, von Akteuren in konkretes Handeln umgewandelt und in diesem Sinne für ihre Strategie nutzbar gemacht werden. Giddens' Theorie der Strukturierung ist allerdings nicht als empirisch fundiertes Konzept zur Erklärung von Handeln zu verstehen. Vielmehr ging es ihm um die theoretische Überwindung der konzeptionellen Gegensätze zwischen Mikro- und Makrosoziologie, zwischen strukturorientierten Ansätzen und handlungsorientierten Konzepten. Dabei zeigt Giddens auf, wie die Umsetzung von Strukturmomenten in konkretes Handeln, vermittelt über Strukturierungsmodalitäten, die die Wahrnehmung der Akteure von der Struktur steuern, innerhalb der *durée*, dem ununterbrochenen Fluss des Alltagshandelns, vorstellbar ist und auf welche Weise eben jenes Handeln in von

den Akteuren unbeabsichtigter und unvorhersehbarer Weise auf die Struktur zurück wirkt. Mich interessiert hier zunächst vor allem der erste Vorgang. Die Nützlichkeit der Theorie der Strukturierung zur Ergänzung des Spiel-Konzepts von Crozier und Friedberg könnte darin begründet liegen, dass sie die Fähigkeit zum Erkennen, zum Bemerkens von Ressourcen spezifizieren hilft. Giddens benennt drei Bewusstseinsformen, in welchen Akteure Strukturbedingungen, „gefiltert“ wahrgenommen durch die Strukturierungsmodalitäten, gleichsam einlagern und später zwecks Realisierung von Handeln in der *durée* des Alltagshandelns erinnern können. Auf das praktische Bewusstsein greifen Akteure demnach für die reflexive Steuerung von Routinetätigkeiten zurück. Wenn hingegen die Gründe für eine Handlung spezifiziert werden müssen, dann findet der Prozess der Rationalisierung von Handlungen statt. Damit bezeichnet Giddens den Vorgang des Übergangs von Bewusstseinsinhalten vom praktischen Bewusstsein in das diskursive Bewusstsein, dessen Grundlage die Sprache ist. In diesem Sinne rationalisierte Bewusstseinsinhalte können zur Begründung von Handlungen verbalisiert werden. Das Konzept der Rationalisierung von Handeln ist für diese Arbeit von besonderer Bedeutung. Es wird zu zeigen sein, dass mit ihm auch eine akteurspezifische Leistung gemeint ist, die als Reflexion bezeichnet werden kann und daher auf die oben genannte Fähigkeit von Akteuren, Ressourcen zu erkennen, hindeutet. Nur in dem Maße nämlich, wie Akteure in der Lage sind, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen aus der Flut von Informationen über das System herauszuselektieren, ihre Handlungschancen also zu reflektieren, werden sie überhaupt handlungsfähig.

Crozier und Friedberg bieten mit dem Spiel-Konzept eine Möglichkeit an, die Umsetzung von strukturellen Bedingungen in konkretes Handeln zu verstehen. Spielregeln definieren die Art und Weise dieser Umsetzung. Es entsteht aber eine Lücke in der Konzeption, welche in der Vernachlässigung der Fähigkeit zum Erkennen von Ressourcen liegt. Daher können sie meiner Ansicht nach nicht mehr hinreichend erklären, wie Handeln in Organisationen tatsächlich funktioniert. Mit Hilfe von Giddens' Konzept der Rationalisierung aber könnte es möglich sein, diese Fähigkeit zu spezifizieren.

Im Folgenden geht es aber zunächst um die Darstellung des Konzepts organisationaler Spiele nach Crozier und Friedberg und die Bedeutung dieses Konzepts für umfassendere Kontexte als jenen der Organisation: für konkrete Handlungssysteme.

## **1. Die Organisationssoziologie Michel Croziers und Erhard Friedbergs – Ein Überblick**

### **1.1. Die Herangehensweise der Autoren**

Die zentrale Frage, die sich Michel Crozier und Erhard Friedberg in ihrer Arbeit „Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation“ (1993) stellen, lautet: „Unter welchen Bedingungen und verbunden mit welchen Zwängen ist kollektives, d. h. organisiertes Handeln der Menschen möglich?“ (S. 7). Die Antwort, die sie auf diese Frage vorlegen, soll im Folgenden referiert werden. Bevor dies jedoch geschieht ist es notwendig, die theoretischen Vorannahmen herauszuarbeiten, welche die Autoren als für ihre Forschungen leitend explizieren.

#### **1.1.1. Prämisse: Organisation als kontingentes Konstrukt**

Hierbei handelt es sich zunächst einmal um die Vorstellung, dass Organisationen, in welchen organisationales, d. h. kollektives Handeln stattfindet, keine gleichsam naturwüchsigen Gebilde sind, die der Einzelakteur als durch objektive gesellschaftliche Strukturierung und institutionalisierte Problemlöseverfahren gegeben einfach hinzunehmen hätte. Im Gegenteil begreifen Crozier und Friedberg Organisationen als „die immer spezifischen Lösungen, die relativ autonome Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen ... haben, um die Probleme kollektiven Handelns zu lösen, d. h. vor allem, um ihre zur Erreichung gemeinsamer Ziele notwendige Zusammenarbeit trotz ihrer widersprüchlichen Interessenlagen und Zielvorstellungen zu ermöglichen und sicherzustellen“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 7). Organisationen sind daher prinzipiell als kontingente Konstrukte zu verstehen. Der Begriff der „Kontingenz“ von Organisationen ist dabei durchaus in der von Talcott Parsons (1949) eingeführten und von Niclas Luhmann (1980)

aufgegriffenen inhaltlichen Füllung zu verstehen, die auf Aristoteles zurück geht: etwas kann, aber muss nicht so sein, wie es ist. Diese inhaltliche Bestimmung von Kontingenz impliziert keineswegs Beliebigkeit sozialer Bedingungen, sondern meint lediglich, dass immer auch ganz andere Lösungen für soziale Problemstellungen gefunden werden könnten als die tatsächlich realisierte Lösung. Dass Organisationen nicht nur kontingent, sondern gleichzeitig auch sozial konstruiert sind, ist kein Widerspruch in sich, sondern stellt eine Konsequenz aus den von Crozier und Friedberg verwendeten empirischen Verfahren dar: Diese Verfahren messen dem konkreten Erleben der Akteure einen hohen Stellenwert bei. Die Bezifferung von Organisation als gesellschaftlich konstruiert deutet also vor allem darauf, dass sie nicht als natürliches Phänomen zu betrachten ist, sondern als ein durch den gesellschaftlichen Prozess sozial reproduziertes Phänomen, ein durch das Handeln jedes Einzelakteurs reproduziertes und daher beeinflussbares Resultat kollektiven Handelns.

#### 1.1.2. Der analytische Blick auf Akteur und Organisation

Wie oben beschrieben betrachten Crozier und Friedberg Organisationen als kontingente Konstrukte. Die Kontingenz beruht dabei auf „constraintitiven Effekten“, womit die Autoren „die in ihren Ergebnissen auf der kollektiven Ebene nicht gewollten, unerwarteten und im Grenzfall unsinnigen Wirkungen einer Vielzahl von individuellen, autonomen, in ihrem Rahmen und auf ihrer Ebene jeweils rationalen Entscheidungen“ der handelnden Einzelakteure beziffern (Crozier/Friedberg, 1993, S. 8). Hierbei wird die fundamentale Bedeutung des Einzelakteurs für die Konzeption deutlich. Obwohl die Autoren immer wieder betonen, eine handlungstheoretische und eine strukturtheoretische Perspektive in ihrer spezifischen analytischen Vorgehensweise von strategischem und systemischem Denken integrieren zu wollen<sup>1</sup>, ist die empirische Basis ihrer Konzeption der handelnde Einzelakteur (vgl. ebd., S. 294 ff). Bevor dieser Aspekt jedoch näher beleuchtet werden kann, muss zunächst geklärt werden, was unter strategischem Denken und systemischem Denken jeweils zu verstehen ist.

---

<sup>1</sup> Zuletzt Friedberg (2003, S. 97): „Was uns interessiert, waren und sind nämlich nicht individuelles Handeln und seine Motivation, sondern Strukturen.“

Die Beziehung zwischen Organisation und Akteur kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Mit strategischem Denken bezeichnen Crozier und Friedberg eine analytische Methode, die das Verhältnis zwischen Akteur und Organisation aus der Sicht des Akteurs beschreibt (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 33 ff). Charakteristisch für diese Vorgehensweise ist, dass das Verhalten des Akteurs als ein prinzipiell freies in dem Sinne bezeichnet wird, dass der Akteur „ein autonom Handelnder ist, der berechnen und manipulieren kann und sich den Umständen ... erfinderisch anpasst.“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 27) Das Handeln des Akteurs wird als seine „Strategie“ beschrieben, mit deren Hilfe er Freiräume und Schwächen im System gezielt ausnutzen kann. In diesem Sinne ist seine Strategie, wie irrational sie auf den ersten Blick auch erscheinen mag, in jedem Fall rational. Dabei meint „rational“ keineswegs ein klug durchdachtes, streng kalkulierendes Verhalten. „Daraus folgt, dass eine solche `Strategie` keineswegs mit dem Willen identisch ist, und dass sie auch nicht notwendig bewusst zu sein braucht“ (ebd., S. 34). Daher ist die Rationalität auch nicht eine solche, die der Akteur bewusst anstrebt, sondern sie entpuppt sich erst durch nachträgliche Beobachtung - durch den Akteur selbst, den wissenschaftlichen Beobachter oder den Laien – als schlaue Strategie.<sup>2</sup> Der Rationalitätsbegriff, den die Autoren gebrauchen, unterscheidet sich daher fundamental etwa von jenem der Rational-Choice-Theoretiker, die den Rationalitätsbegriff als präskriptives Paradigma einführen und unterstellen, eine von den Zielen her gedachte vollständige Rationalität von Verhaltens- und Verfahrensweisen sei erreichbar (vgl. Coleman, 1991). Crozier und Friedberg dagegen denken den Begriff vom Standpunkt des Akteurs aus; rational werden die Verhaltensweisen in dem Moment, in dem sie nicht mehr normativ von den zu erreichenden Zielen her betrachtet werden, sondern die objektiven Zwänge, die innerhalb der Organisation auf den Akteur und seine Strategieentscheidung einwirken, mit in Rechnung gestellt werden. Die theoretische Verarbeitung solcher systembedingter Voraussetzungen des Handelns kann aber im Rahmen des strategischen Denkens

---

<sup>2</sup> Wenn hier der Eindruck entstanden ist, es werde etwas unsystematisch mit der Unterscheidung zwischen Handeln und Verhalten umgegangen, dann trifft dies durchaus zu. Die Frage, ob ein Handeln, das erst im Nachhinein bewusst wird, als „Handeln“ bezeichnet werden kann, oder doch eher als „Verhalten“ beziffert werden müsste, kann hier nicht entschieden werden. Die Autoren sprechen meist von „Handeln“, auch wenn dieses Handeln nicht bewusst ist. Wenn sich also der Verhaltens-Begriff einschleicht, so möge der Leser dies als Indiz dafür nehmen, dass der Verfasser hier nicht vollständig mit den Autoren übereinstimmt.

als Analysemethode nicht geleistet werden. Daher führen die Autoren eine weitere Denkweise in die Analyse ein, die sie „systemisches Denken“ nennen (Crozier/Friedberg, 1993, S. 134 f.). Hierbei handelt es sich um ein zum strategischen Denken komplementäres Verfahren, welches das Verhältnis zwischen Organisation und Akteur aus der Perspektive der Organisation betrachtet. Denn bei aller Freiheit und Autonomie der Handlungsstrategie des Akteurs bestehen objektive, oft juristisch kodifizierte, aber auch informell-soziale Zwänge, die von der Organisation ausgehen. Diese kann der Akteur nicht ignorieren, sondern muss sie strategisch in Rechnung stellen, wenn er weiterhin Mitglied des Systems/der Organisation bleiben will.

Der forschungslogische Nutzen eines solchen Vorgehens liegt auf der Hand: Der Akteur schwebt, wenn er handlungsstrategische Entscheidungen trifft, nicht in einem luftleeren Raum, sondern ist in seinem Handeln abhängig von den Systembedingungen. Diese Systembedingungen können mittels des systemischen Denkens als Ergebnis und Voraussetzung des Akteurshandelns zugleich gedacht werden (vgl. ebd., S. 135). Tatsächlich, so die Ansicht der Autoren, ermöglicht die Diagnose des Systems, in dem das Handeln stattfindet, zu erklären, warum gerade die vom Akteur gewählte Strategie unter den gegebenen Bedingungen rational ist. Diese für die Erklärung des Akteurshandelns notwendige Systemdiagnose beruht ihrerseits auf einer Empirie, die vom konkreten Erleben des Akteurs ausgeht und induktiv zur Analyse des Systems voranschreitet.

Den Zusammenhang zwischen System und Handlung stellen die Autoren durch den Begriff des Spiels her. Es handelt sich um eine Begrifflichkeit, die es ermöglichen soll, systemisches und strategisches Denken zu integrieren und das Handeln des Akteurs vor dem Hintergrund der Systemlogik zu deuten.

### 1.1.3. Das empirische Vorgehen

Die empirische Arbeit beginnt nicht explorativ, sondern der Eintritt der Forscher in ihr Feld, Organisationen nämlich, ist vorgeprägt durch eine langjährige Erfahrung, die Michel Crozier in mehreren Untersuchungen in öffentlichen Verwaltungen, in der Industrie und in anderen Organisationen sammeln konnte (vgl. z. B. Crozier 1963, 1975, 1982). Erhard Friedberg beschäftigte sich in mehreren Untersuchungen ebenfalls mit Industrieunternehmen und forschte insbesondere im Bereich der Hochschulpolitik in Frankreich (vgl.

Friedberg 1977, 1979, 1989). Diese früheren Unternehmungen prägen insofern das empirische Vorgehen, als dass die Autoren vor dem Hintergrund ihrer früheren Erkenntnisse zumindest einen allgemeinen Orientierungsrahmen für die auf den je spezifischen Fall gerichtete Analyse entwickeln können.

Zu Beginn des Forschungsprozesses steht also die Frage nach den strukturellen Besonderheiten und den objektiven Zwängen des jeweils konkret interessierenden Falls, um herauszuarbeiten, von welchen Bedingungen die Strategieentscheidungen der Akteure beeinflusst sind. Aber „die Analyse solcher Gegebenheiten ... weist ihn [den Forscher; Anmerkung: M. R.] nur auf eine Reihe von Grenzen hin, die die strategischen Felder der Gegenspieler umschreiben und ihre Handlungsmöglichkeiten kanalisieren“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 290). Die eigentliche Frage aber lautet: „*welche* dieser Möglichkeiten ... von den Beteiligten tatsächlich ergriffen ... werden, *wie* und *warum* jene *eher diese Strategie als eine andere* verfolgen können ... und *welche* Bedeutung diese Strategien haben“ (ebd., Hervorhebungen: Crozier/Friedberg).

Es stellt sich das Problem, wie diese Fragen angesichts der zuvor postulierten notwendigen Kontingenz von Organisationen beantwortet werden können. Denn wenn Organisationen nicht grundsätzlich oder notwendig, sondern immer zufällig sind, dann muss das methodisch-analytische Vorgehen dem Rechnung tragen. Der Weg, den die Autoren einschlagen, ist der „eines *hypothetisch-induktiven Vorgehens* ...“, das durch die Beobachtung, den systematischen Vergleich und die Interpretation der ... Interaktions- und Tauschprozesse seinen Forschungsgegenstand nach und nach erstellt und immer genauer erfasst“ (ebd., S. 291). Damit sind die wesentlichen Instrumente beziffert: Beobachtung, Vergleich und Interpretation der Interaktionsbeziehungen in der Organisation. Die Erfordernisse eines induktiven Vorgehens begründen dabei die besondere Aufmerksamkeit, die die Autoren der Einstellung des Einzelakteurs widmen. Durch den Einsatz narrativer Interviewtechnik mit offenen Fragen soll der Interviewpartner zum Ausdrücken seiner jeweils subjektiven Sichtweise der gegebenen Bedingungen angeregt werden (ebd., S. 295). Dabei ist die unvermeidliche Subjektivität der Daten nicht etwa als Schwäche des Vorgehens zu betrachten, sondern im Gegenteil als deren besondere Stärke. Denn was der Forscher herausfinden will sind nicht objektive, vom handelnden Einzelakteur unabhängige organisationale Strukturen, sondern die jeweils subjektive

Bedeutungszumessung durch die Akteure, die diesen Strukturen erst ihre für die Strategie der Akteure bedeutende Qualität verleiht. Die implizite Annahme lautet dahingehend, dass nicht die tatsächlichen, objektiven Gegebenheiten und Strukturbedingungen für die Strategieentscheidung von Bedeutung sind, sondern deren subjektive Deutung und Bedeutungszumessung durch die Akteure. Was den Forscher interessiert ist, „*welche Ressourcen* ein Akteur besitzt, über welchen *Freiraum* er verfügt und in *welcher Weise*, unter *welchen Bedingungen* und in *welchen Grenzen* er all dies nutzen kann“ (ebd., S. 294; Hervorhebungen: Crozier/Friedberg). Daher ist auch nicht die Subjektivität der Daten das eigentlich Problematische, sondern der Umgang der Analysten mit der Fülle gesammelten Materials. Denn der Forscher muss „aus der Masse der ihm zur Verfügung stehenden Beobachtungsdaten diejenigen aussondern, von denen aus er seine Überlegungen und Analysen strukturieren kann und die es ihm ermöglichen, jene zugrunde liegende Wirklichkeit zu entdecken, die ihn allein interessiert – nämlich die Wirklichkeit der Machtbeziehungen zwischen Akteuren und der ihre Interaktionen steuernden Regeln“ (ebd., S. 293), der Spiele also. Eine solche Selektion kann natürlich nicht beliebiger Art sein, sondern erfolgt über Kriterien, welche die Autoren ein „*Nachdenken über die Abweichungen*“ (ebd., S. 293; Hervorhebungen: Crozier/Friedberg) nennen. Dieses Nachdenken gestaltet sich derart, dass zu jedem Zeitpunkt anhand der schon vorhandenen Erkenntnisse über das Feld, Hypothesen über das Handeln der Akteure aufgestellt werden. Der Forscher stellt Vermutungen darüber an, wie sich Akteure angesichts der bereits vorhandenen Kenntnisse über das System verhalten werden. Wenn die tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen – und dies ist der Regelfall – nicht mit den Hypothesen übereinstimmen, sondern von diesen abweichen, dann muss es einen Grund dafür geben. Und dieser Grund liegt in den tatsächlich für die Handlungswahl relevanten subjektiven Sinnzuschreibungen und Interpretationen der Strukturbedingungen durch die Akteure. Mit anderen Worten: die fallspezifischen Spiele und Spielregeln offenbaren sich dem Forscher durch den Verweis auf das Vorherrschen einer anderen Rationalität als die von ihm vermutete (ebd., S. 294).

Will man versuchen, das empirische Vorgehen der Autoren in einer Grafik einzufangen, dann offenbart es sich als eine Reihe konzentrischer Kreise, was die Induktivität der Forschungsstrategie verdeutlicht.

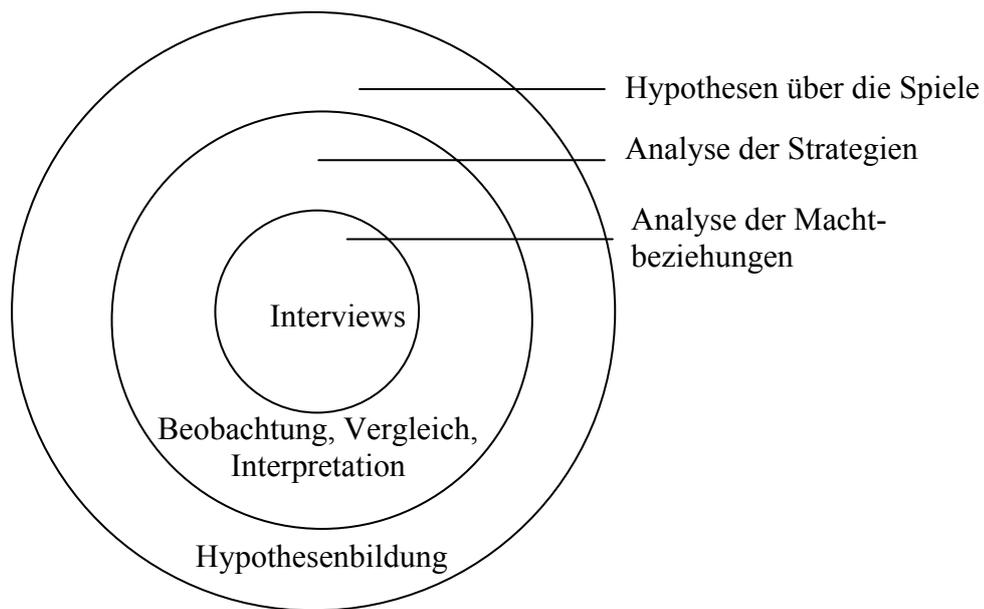


Abbildung 1: Empirisches Vorgehen Croziers und Friedbergs (1993)

Deutlich wird, dass die Autoren sich bemühen, mittels qualitativer Interviews die konkreten Machtbeziehungen zwischen den Akteuren zu analysieren. Anhand der im System vorgefundenen Machtbeziehungen wird mittels Beobachtung, Vergleich und Interpretation der Einzelfälle und der von diesen verfolgten Handlungen die Strategie analysiert. Als letzter Schritt erfolgt, abhängig von den ermittelten Strategien, die Bildung von Hypothesen über die den Strategien und Machtbeziehungen zugrunde liegenden Spiele.

Mit der Bildung von Hypothesen über die Beschaffenheit der Spiele ist die empirische Analyse aber nicht abgeschlossen. Im Gegenteil erfolgt die ständige Überprüfung der über die Spiele und also auch die Systembeschaffenheit gebildeten Hypothesen durch fortwährendes Zurückgehen auf die Analyseebene und wieder erneutes Bilden von Hypothesen. Darüber hinaus sind die Phasen der Untersuchung einer Organisation selbstverständlich nicht so präzise gegeneinander abgegrenzt, wie es hier für die graphische Veranschaulichung suggeriert wurde.

Nachdem also eine Vorstellung von der besonderen Empirie vermittelt ist, welche die Autoren anwenden, werde ich mich im folgenden Kapitel der

spezifischen Terminologie zuwenden, welche Crozier und Friedberg für die Analyse von Organisationen verwenden.

## **1.2. Handeln und Struktur in Organisationen**

Die Aufgabe dieses Kapitels ist es, die Organisation als das Produkt aus den mittels des oben beschriebenen empirischen Vorgehens analysierten Machtbeziehungen, den Einzelstrategien der Akteure und den daraus resultierenden Spielen zu betrachten. Schließlich wird es notwendig sein, die in der organisationalen Analyse gewonnenen Erkenntnisse auf einen komplexeren Gegenstand als den der Organisation zu übertragen: das konkrete Handlungssystem. Es wird dabei erläutert, wie Entscheidungen mit Hilfe der vorgestellten Methode betrachtet und verständlich gemacht werden können.

Will man die Handlungsstrategien der Akteure in Organisationen verstehen, dann ist es nach Crozier und Friedberg erforderlich, von dem konkreten Erleben der Akteure auszugehen: d. h. von ihrem Verhalten „als einem Ausdruck ihrer immer begrenzten und kontingenten Freiheit und Rationalität ...und dieses Verhalten auf den Kontext zurück[zu]führen, in dem man es beobachtet“ hat (Crozier/Friedberg, 1993, S. 32). Hierdurch erst werden jene Mechanismen sichtbar, welche die Funktionsweise der Organisation bestimmen.

### *Strategie*

Der Begriff der Strategie, der in der Organisationssoziologie von Michel Crozier und Ehrhard Friedberg eine zentrale Rolle besitzt, wird ausgehend von den empirischen Beobachtungen entwickelt. Demnach sind für den Strategiebegriff vier zentrale Merkmale kennzeichnend (vgl. ebd., S. 33 f.):

1. Ziele und Pläne des Akteurs sind weder klar definiert noch stabil. Sie können sich im Verlauf der Handlung ändern und brauchen auch nicht notwendig bewusst zu sein.
2. Auch wenn der Akteur in seinem Handeln strukturellen Zwängen ausgesetzt und dadurch eingeschränkt ist, ist sein Verhalten immer aktiv.
3. Das Verhalten ist rational in Bezug auf die Logik der Situation, nicht in Bezug auf die Ziele oder Ergebnisse des Handelns.

4. Strategisches Verhalten hat immer zwei Seiten. Eine offensive Seite, womit die Autoren das „Ausnutzen von Gelegenheiten zur Verbesserung einer Situation“ meinen, und eine defensive, worunter „die Aufrechterhaltung und Ausdehnung des Freiraums, also der Handlungsfähigkeit“ zu verstehen ist (ebd., S. 34).

Die theoretische Bedeutung des Begriffs liegt darin begründet, dass er sich auf alle einem Kontinuum von Handlungsweisen angehörenden Varianten anwenden lässt, dessen einer Pol klug durchdachtes, streng kalkulierendes, reflektiertes Entscheiden und dessen anderer Pol als emotionales, routinisiertes, also unreflektiertes Handeln beziffert werden kann (vgl. Schimank, 2002). Das Konzept des strategischen Handelns umfasst daher rationales Entscheidungshandeln ebenso wie unreflektiertes Routineverhalten.

In der Konzeption von Crozier und Friedberg kommt irrationales Verhalten nur bei der Beurteilung einer Handlung in der Gegenwart vor; alle Verhaltensweisen, die sich diesem Kontinuum zuordnen lassen, sind rational spätestens dann, wenn man ihre spezifische Bedeutung im organisationalen Kontext, d. h. für die organisationalen Spiele, verstanden hat. Mit anderen Worten: was gemeinhin als irrationales Verhalten eingestuft wird, ist bei Crozier und Friedberg nicht mehr irrationales Verhalten des Akteurs, sondern die Unfähigkeit des Beobachters, hinter der vermeintlichen Irrationalität die angesichts der Systemzwänge durchaus rationale Strategie des Akteurs zu erkennen. Daher haftet dem Strategiebegriff, so wie die Autoren ihn verwenden, auch keinerlei normativ-präskriptive Belastung an. Ziel ist es nicht, Kriterien für ein rationales Handeln und eine objektiv rationale Strategie zu entwickeln, also einen Soll-Zustand zu definieren; sondern im Gegenteil erfüllen die Autoren eine wichtige Soziologenpflicht, wenn sie mit Hilfe des Strategiebegriffs eine Deskription von Handeln zu liefern suchen, die zugleich das Verständnis dieses Handelns als situationsangemessen-rational ermöglichen kann.

Andererseits bleiben die organisationalen Spiele unverständlich, wenn die Strategien des Einzelakteurs nicht in Abhängigkeit von den Strategien der anderen Einzelakteure im Feld betrachtet werden. Die Mitglieder einer Organisation, bei Crozier und Friedberg „Akteure“ genannt, gehen, um ihre je individuellen, einander widersprechende Ziele zu erreichen, Austauschbeziehungen ein. Um

diese Austauschbeziehungen theoretisch fassen zu können, explizieren die Autoren einen weiteren Begriff: Macht.

### *Macht*

Macht, so konstatierte einst Max Weber, sei „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber, 2002, S. 1494/S. 28).<sup>3</sup> Und im Übrigen, so fügt er gleich darauf hinzu, sei Macht ein höchst amorpher Begriff, denn „alle denkbaren Konstellationen können jemand in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen“ (ebd.). Daher zieht er zur Spezifizierung des Phänomens einen anderen Begriff vor: den Begriff der Herrschaft. Demnach versteht er unter Herrschaft „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (ebd.). Diese Spezifizierung, ausdifferenziert in den Arbeiten zur bürokratischen, traditionellen und charismatischen Herrschaft, hat in den knapp 100 Jahren ihres Bestehens einen unvergleichlichen Siegeszug angetreten. Crozier und Friedberg aber mögen ihr nur begrenzt folgen. Stattdessen ziehen sie den ersten Begriff der Macht vor<sup>4</sup> und bemühen sich, bei allem Amorphismus einen Inhalt hinein zu denken. Dabei schließen sie an die von Weber beobachtete Tatsache an, dass Macht auf einer Chance beruht, den eigenen Willen durchzusetzen. „Macht – auf der allgemeinsten Ebene – [beinhaltet; Anmerkung: M. R.] immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 39). Von dieser Beobachtung aus gehen die Autoren weiter, in dem sie den immer beziehungsmaßigen Charakter von Macht betonen. In der Perspektive von Crozier und Friedberg ist Macht nicht mehr etwas, was ein Akteur besitzt, es ist kein Attribut des Akteurs mehr, sondern eine Beziehung. Macht besteht nicht, sie findet statt. Sie ist ein Prozess, in den Akteure eintreten, indem sie eine Beziehung miteinander eingehen. Eine solche Beziehung zwischen zwei oder mehreren Akteuren beinhaltet immer auch Macht.

---

<sup>3</sup> Webers Gesammelte Werke liegen als CD-ROM der Digitalen Bibliothek vor. Die Zitation erfolgt nach dem Schema: Seite der digitalen Ausgabe / Seitenkonkordanz zur gedruckten Ausgabe.

<sup>4</sup> Ein durchaus in der Logik ihrer Analyse begründetes Vorgehen; denn in der Perspektive der Autoren erweist sich gerade das Amorphe und eigentlich Undefinierbare des Begriffs als ebenso aufschlussreich wie folgenschwer.

Wenn aber auf diese Weise jede soziale Beziehung als eine Machtbeziehung deklariert wird, wie sind diese Machtbeziehungen dann konkret vorstellbar? Die Antwort, die die Autoren geben, ist eine mehrfache (ebd., S. 40):

1. Eine Beziehung zwischen zwei Akteuren ist immer auch eine Austauschbeziehung, also eine Verhandlungsbeziehung, in der es für jeden Einzelakteur darum geht, sein Ziel mittels der ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, d. h. den Ressourcen, zu erreichen. Jeder Akteur hat daher ein Interesse, die Beziehung einzugehen; mit ihrer Hilfe besteht die Möglichkeit, Ziele zu erreichen, die anders unerreichbar blieben. Eine solche Machtbeziehung ist daher in dem Sinne instrumenteller Natur, dass die Akteure mit ihrer Hilfe ein Ziel zu erreichen suchen. Macht, so betonen die Autoren, ist immer nur unter der Perspektive und in der Logik der Zielerreichung zu verstehen.

2. Weiter ist Macht eine „nicht-transitive Beziehung“ (ebd., Hervorhebung weggelassen). Hierunter ist zu verstehen, dass ein Akteur A bei einem Akteur B zwar leicht eine bestimmte Handlung bewirken kann, aber durchaus nicht zwangsläufig auch bei Akteur C, selbst wenn Akteur B dieselbe Handlung bei C leicht bewirken kann. Diese Eigenschaft von Macht deutet besonders stark darauf hin, dass sie kein Attribut des Akteurs ist. Dass die Interaktionsbeziehung von A und B sich von jener zwischen A und C unterscheidet ist dadurch bedingt, dass A in der Beziehung zu C nicht dieselben Ressourcen mobilisieren kann wie in der Beziehung zu B, bzw. dass A in unterschiedlichem Maße motiviert ist, diese Ressourcen zu nutzen.

3. „Schließlich ist Macht eine gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung“ (ebd., Hervorhebung weggelassen). Die Fähigkeit, eine soziale Beziehung, eine Machtbeziehung also, einzugehen, hängt von den dem Akteur zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Die Attraktivität des Einzelakteurs besteht in der Menge und der Relevanz der mobilisierbaren Ressourcen. Anders gesagt: andere Akteure werden dann in eine Beziehung mit ihm eintreten, wenn sie sich davon die Annäherung an ihr eigenes Ziel versprechen. Unausgewogen ist eine solche Beziehung dann, wenn ein Akteur A über mehr oder relevantere Ressourcen verfügt als der Akteur B und er diesen dadurch zu Handlungen bewegen kann, die B unter für ihn günstigeren Bedingungen nicht ausführen würde.

Resümierend betonen Crozier und Friedberg, dass Macht also ein Kräfteverhältnis ist „aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist“ (ebd., S. 41). Die Machtbeziehung, ihr Ergebnis, ist daher davon bestimmt, welche Ressourcen die Gegenspieler jeweils aktivieren können, um den anderen zu einem Verhalten zu bewegen, das ihren eigenen Zielen dienlich ist.

Diese Ressourcen aber verschaffen Handlungsfreiräume. Wenn Akteur A über mehr und relevantere Ressourcen verfügt als Akteur B, dann verschafft diese Konstellation A gegenüber B einen Vorteil; A verfügt dann über einen größeren Handlungsspielraum als B, denn er muss weniger seiner Ressourcen einsetzen, um B zu der gewünschten Handlung zu bewegen, als dieser einsetzen müsste, um A zu der gewünschten Handlung zu bewegen. „Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt“ (ebd., S. 41, Hervorhebungen weggelassen).

Wenn Macht in diesem Sinne eine Beziehung ist, aus welcher ein Akteur mehr für sich herausholen kann, als der andere, dann muss erklärt werden, aufgrund welcher Bedingungen ihm dies gelingen kann. Solche asymmetrischen Machtbeziehungen erklären Crozier und Friedberg mit ungleicher Verteilung der Ressourcen, welche die Akteure zur Verfolgung ihrer je spezifischen Strategie aktivieren können. Eine explizite Antwort auf die Frage, was denn unter Ressourcen zu verstehen sei, geben die Autoren nicht (Vgl. Ortmann et al., 1990). Dies mag insbesondere auch in der Vielgestaltigkeit begründet liegen, die Ressourcen aufweisen können. Aus der Fülle von Beispielen und Indizien für Ressourcen stellen die Autoren eine Kategorie vor, die im organisationalen Kontext nicht nur besondere Relevanz besitzen, sondern ohne die die organisationalen Spiele, die letztlich erklärt werden sollen, nicht verstanden werden können: die Ungewissheitszonen.

### *Ungewissheitszonen*

„Die Macht ... eines sozialen Akteurs ist so eine Funktion der Größe der *Ungewissheitszone*, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann“ (ebd., S. 43, Hervorhebung: Crozier/Friedberg). Was ist hierunter zu verstehen? Oben wurde festgestellt, dass die Macht abhängig ist von dem Handlungsfreiraum, über den ein Akteur verfügen kann. Diese Freiräume

werden aufrechterhalten oder erweitert, indem der Akteur die mit ihnen verbundenen „Ungewissheitszonen“ kontrolliert. Gemeint ist hiermit, dass mit jedem Stück Freiraum, den sich ein Akteur durch sein strategisches Verhalten sichern kann, ein Stück Ungewissheit für die anderen Akteure entsteht. Dies liegt insbesondere in der Tatsache begründet, dass Freiraum bedeutet: der Akteur, der über ihn verfügt, ist in diesem Bereich frei zu tun, was immer ihm beliebt (allerdings in den Grenzen, die durch die organisationalen Zwänge definiert sind). Wenn aber die Handlungswahlen beliebig sind, dann wird der betreffende Akteur für die anderen Akteure undurchschaubar, seine Handlungen unvorhersehbar. Die Ungewissheitszone besteht also nicht für den Akteur, der sie kontrolliert, sondern für jene Akteure, die ein Interesse an den Handlungen des betreffenden Akteurs haben.

Zur Illustration dieser komplexen Überlegungen sei ein bewusst plakatives Beispiel gestattet. Der Abteilungsleiter und der Personalchef eines Unternehmens befinden sich in einer typischen Verhandlungssituation: der Abteilungsleiter erstrebt eine Gehaltserhöhung, der Personalchef erwartet mehr Leistung, d.h. unbezahlte Überstunden, von seinem Mitarbeiter. Beide kontrollieren bestimmte Ungewissheitszonen. Der Personalchef etwa weiß nicht genau, ob der Abteilungsleiter tatsächlich über ein Stellenangebot von einem anderen Unternehmen verfügt; der Abteilungsleiter kann sich nicht sicher sein, ob dem Personalchef nicht vielleicht tatsächlich Kandidaten für seinen Arbeitsplatz als Abteilungsleiter zur Verfügung stehen. Der Handlungsfreiraum des Abteilungsleiters, ein anderes Stellenangebot anzunehmen, wird zur Ungewissheitszone für den Personalchef; dieser verfügt seinerseits über den Freiraum, den renitenten Mitarbeiter eventuell tatsächlich durch einen anderen zu ersetzen, was zur Ungewissheitszone für den Abteilungsleiter wird. Beide Gegenspieler verfügen über Ungewissheitszonen, die sie in das Spiel einbringen können, um den anderen zu einem Verhalten zu bewegen, das dieser unter anderen Bedingungen nicht gezeigt hätte. Nehmen wir an, der Abteilungsleiter verfügt gar nicht über ein anderes Stellenangebot und ist auch nicht dreist genug, dies einfach zu behaupten. Dann ist seine Verhandlungsmacht relativ gering, weil er über sehr wenige Ressourcen, d. h. relevante Ungewissheitszonen verfügt, die des Personalchefs dagegen ist relativ gefestigt, da er durchaus mit Entlassung drohen kann, was eine höchst relevante Ungewissheitszone für den

Abteilungsleiter darstellt. Eine solche Konstellation kann dann dazu führen, dass der Abteilungsleiter von seiner Forderung nach Lohnerhöhung absieht.

Sie *kann* dazu führen, *muss* aber nicht, wie Crozier und Friedberg betonen (ebd., S. 46). Das tatsächliche Ergebnis einer solchen Machtbeziehung hängt nicht nur von den Ressourcen und Motivationen der Akteure zu deren Mobilisierung ab, sondern ebenfalls von den strukturellen Zwängen, die die Verhandlungssituation kennzeichnen. Es muss daher, so folgern die Autoren, gefragt werden, welche Ressourcen ein Akteur in einer gegebenen Machtbeziehung tatsächlich mobilisieren kann und welche Relevanz die mobilisierten Ressourcen letztlich besitzen. Um diese Frage zu beantworten, kehren sie die Perspektive der Analyse um und betrachten die Machtbeziehung aus der Perspektive der strukturellen Zwänge heraus.

Die objektiven Strukturen, die Regelwerke und Satzungen der Organisation determinieren die Ergebnisse von Machtbeziehungen durch verschiedene Mechanismen mit. Dies geschieht, in dem sie diejenigen Bereiche definieren, in denen sich Machtbeziehungen überhaupt entwickeln können. Auf diese Weise entstehen Ungewissheitszonen, die nicht von den Einzelakteuren generiert werden, sondern von der Organisation und ihrer formalen Struktur. Um diese Ungewissheitszonen herum entstehen die Machtbeziehungen zwischen den Einzelakteuren, „da die Individuen oder Gruppen natürlich versuchen, diese Ungewissheitszonen unter ihre Kontrolle zu bringen, um sich ihrer in Verfolgung ihrer eigenen Strategien zu bedienen“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 47). Das Verhältnis zwischen jenen Akteuren, die die von der Organisation produzierten Ungewissheitszonen kontrollieren und der Organisation selbst ist analog dem Verhältnis der Akteure untereinander; und dieses Verhältnis stellt sich als Machtbeziehung dar. In den Worten Crozier und Friedbergs: „Je entscheidender also die von einem Individuum oder von einer Gruppe kontrollierte Ungewissheitszone für den Erfolg der Organisation ist, desto mehr Macht können diese ausüben“ (ebd.).

Eine weitere Analogie kommt hinzu: Ähnlich wie die Akteure untereinander nur dann Machtbeziehungen eingehen, wenn dies für die eigene Zielerreichung von Vorteil erscheint, der Gegenspieler also eine gewisse Attraktivität aufweist, muss die Organisation für die Akteure eine gewisse Attraktivität aufweisen, damit

sie in eine Machtbeziehung zu ihr eintreten (ebd., S. 48). Die Wirkung der formalen Organisationsstruktur ist dabei direkter Natur: wenn sie zum Beispiel für den Einsatz von Ressourcen durch die Akteure Belohnungen in Form von Beförderungen anbietet. Konkret beziffern Crozier und Friedberg vier Typen von Machtquellen, an deren Mobilisierung durch die Akteure die Organisation ein Interesse hat:

1. Expertenmacht: Hierunter verstehen die Autoren den „Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung“ (ebd., S. 51). Damit ist nicht im eigentlichen Sinne die Expertise des hochqualifizierten Fachpersonals gemeint, sondern allgemeiner jede Macht, die darauf beruht, dass ein bestimmter Einzelakteur, und nur er, zur Lösung eines spezifischen Problems fähig ist.<sup>5</sup> Dieser Einzelakteur kontrolliert dann eine hochrelevante Ungewissheitszone und macht sich für die Organisation annähernd unersetzlich.

2. Relais: Mit diesem Begriff bezeichnen die Autoren jene Funktionäre innerhalb der Organisation, welche die Beziehungen zur Umwelt kontrollieren (ebd., S. 51 / S. 95). Ohne diese Akteure bliebe die Organisation von der Umwelt abgeriegelt, ohne die für die Produktivität der Organisation so wichtigen Informationen über die Umwelt und die Beziehungen zu ihr. Diese Relais kontrollieren damit ebenfalls eine hochrelevante Ungewissheitszone und ihre Machtposition innerhalb der Organisation ist entsprechend stark.<sup>6</sup>

3. Kommunikation und Information: Durch die Position, die ein Akteur im Informations- und Kommunikationskreislauf einnimmt, ist bedingt, welche Informationen ihm zugehen, d. h. auch, welche Informationen er als Ressourcen zur Erweiterung seines Handlungsspielraums nutzen kann. Ein Akteur kann Informationen weitergeben oder sie ganz oder teilweise zurückhalten. Dadurch kontrolliert er eine Ungewissheitszone, die schlicht in der besseren Informiertheit gegenüber anderen Akteuren besteht (ebd., S. 52 f.). Dennoch

---

<sup>5</sup> Solche Probleme können sehr vielgestaltig sein. Zu nennen wäre etwa die erfolgreiche Führungskraft, der es gelingt, den Kontakt zwischen Organisationsspitze und Basis aufrecht zu erhalten und damit zum reibungslosen Funktionieren der Organisation beiträgt; aber auch der unproduktive Mitarbeiter, dessen Einfluss auf den Chef unerklärlich scheint, gehört in diese Kategorie.

<sup>6</sup> Gleichwohl dieser Aspekt von Crozier und Friedberg im zweiten Teil des Buches ausführlich behandelt wird, werde ich die Frage nach den Außenbeziehungen der Organisation nur an jenen Stellen anreißen, wo es für das Verständnis des Gesamtkonzepts erforderlich ist – wie im Fall der Relais. Tatsächlich werde ich aber nicht systematisch darauf eingehen. Dies liegt insbesondere in der Tatsache begründet, dass ich mich hier vornehmlich für das Handeln innerhalb von Organisationen interessiere und weniger für die komplexe Frage nach dem Verhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.

verleiht ihm diese bessere Informiertheit in Verbindung mit seiner relativen Position im Kommunikationssystem (Befindet er sich in zentraler Position? Gehen ihm alle Informationen zu? Ist er allein für die Kommunikation in der Organisation verantwortlich oder befindet er sich eher an der Peripherie?) einen besonders großen Handlungsspielraum, denn er kontrolliert eine mächtige Ungewissheitszone.

4. Regelwerke: Die vierte wichtige Machtquelle besteht in der spezifischen Art und Weise, wie die Einzelakteure die formalen Regelwerke der Organisation dehnen, belasten, umdeuten, um ihren eigenen Handlungsspielraum auszudehnen und dabei die Organisation funktional zu halten. Das Paradoxon liegt dabei darin begründet, dass die ursprüngliche Funktion der Regeln darin bestand, Ungewissheitszonen auszuschalten und den organisationalen Betrieb möglichst durchschaubar, also geregelt, zu halten (ebd., S. 53); indem den Untergebenen genau vorgeschrieben wird, welche Handlungen zu welchem Zeitpunkt von ihnen durchzuführen sind. Der Vorgesetzte aber, dem im Allgemeinen eine sehr große Macht zugeschrieben wird, profitiert kaum von den Regelwerken. „Da unter normalen Umständen ... mehr getan werden muss, als die Regeln vorschreiben, ..., befindet er sich de facto in einer schwachen Position. Denn er hat kein Mittel, seine Untergebenen dazu zu bringen, mehr zu tun als die Regeln fordern“ (ebd., S. 54).<sup>7</sup> Wenn sie aber mehr tun, dann verschafft ihnen das die Kontrolle über eine durchaus relevante Ungewissheitszone, denn der Vorgesetzte kann nie sicher sein, ob der Mitarbeiter die notwendigen aber nicht vertraglich fixierten und daher – mehr oder weniger - freiwilligen Überstunden morgen auch noch leisten wird.

Nach der Erörterung der Machtstrukturen in Organisationen muss sich nun die Frage anschließen, warum die Akteure angesichts solch weit reichender Machtquellen nicht die Oberhand über die Organisation gewinnen und diese nach ihrem Willen lenken. Wie kann es sein, dass Akteure, die mit derartigen Machtressourcen ausgestattet sind, das System, welches für sie immer auch Zwang darstellt, nicht einfach aufheben und die bereitgestellten Ressourcen und

---

<sup>7</sup> Dieses „Paradoxon sozialer Ordnung“ ist kürzlich von Ortman detailliert untersucht worden (Ortman 2003). Er beschreibt insbesondere, wie die Verletzung von Regeln durch die Einzelakteure im Interesse der Organisation selbst geschieht, d. h. die Akteure also durch die Erweiterung ihres Handlungsspielraums durch Missachtung seiner objektiven Grenzen die Organisation erst eigentlich funktional und produktiv halten.

Machtquellen nutzen, um sich der Zwänge zu entledigen. Warum besteht nicht Organisation überhaupt in einem anarchischen Chaos, in dem jeder Einzelakteur nur egoistisch seine eigenen Ziele verfolgt, sondern warum ist es im Gegenteil möglich, dass Organisationen trotz der unterschiedlichen und durchaus auch gegenläufigen Interessen der Einzelakteure produktiv, funktional und darüber hinaus hoch leistungsfähig sein können? Anders gefragt: Warum ist es möglich, dass Akteure trotz ihrer widerstreitenden Interessen sich zu Kollektiven in Organisationen zusammenschließen und dadurch mehr erreichen können als ein Einzelner je erreichen könnte? Kurz: Was genau ist es nun, das Organisationen zusammen hält?

### *Spiele*

Um die oben beschriebenen antagonistischen Bestrebungen innerhalb der Organisation zu einem funktionalen Ganzen zu integrieren, bedienen sich die Kollektive eines Mechanismus, den Crozier und Friedberg als „Spiel“ bezeichnen (Crozier/Friedberg, 1993, S. 63 ff.). Damit beziffern sie das Phänomen, dass selbst jener Akteur, welcher eine der bedeutendsten Ungewissheitszonen kontrolliert und daher offensichtlich über einen beträchtlichen Handlungsspielraum verfügen muss, diese Macht „nur *in gewisser Weise und innerhalb bestimmter Grenzen*“ nutzen kann (ebd., S. 63, Hervorhebung: Crozier und Friedberg). „Denn um weiterhin über seine Macht verfügen zu können, muss er `weitspielen‘“ (ebd.). Dies aber bedeutet für den Einzelakteur, dass er sich den Systemzwängen beugen muss, d. h. die Erwartungen der anderen Mitspieler, der anderen Organisationsmitglieder erfüllen muss, wenn er weiterhin Mitglied der Organisation bleiben und die von ihr bereitgestellten Gewinnchancen nutzen will. Der Einzelakteur ist einerseits genötigt, sich unter den Systemzwang zu stellen, wenn er andererseits davon profitieren will, dass sich andere Einzelakteure ebenfalls unter Systemzwang stellen. Charakteristisch für die Ressourcenverteilung und Machtnutzung innerhalb der Organisation ist daher die Tatsache, dass ein Akteur „nur dann Macht über andere ausüben und sie zu seinen Gunsten `manipulieren´ [kann; Anmerkung: M. R.], wenn er sich auch von diesen `manipulieren´ lässt und ihnen gestattet, Macht über ihn auszuüben“ (ebd.). Dadurch aber stellen sich die anderen Akteure für den Einzelakteur als Zwang dar, als Systemzwang nämlich, dem er bei Wahl seiner konkreten Handlungen Rechnung tragen muss. Wie er die jeweilige Handlungswahl nämlich treffen muss,

das heißt: welche Verhaltensweisen er tatsächlich zeigen muss, wenn er weiterspielen oder sogar gewinnen will, ist durch „`Spielregeln`, die die Beziehungen der Akteure untereinander gerade aufrechterhalten und so jedem Akteur die Möglichkeit zum Weiterspielen bewahren sollen“, festgelegt (ebd., S. 64). Die Spielregeln sind also jene Mechanismen, die die Willkür des Einzelakteurs einschränken, ein grenzenloses Ausnutzen von Machtquellen durch Einzelne verhindern und die Verhandlungen und Austauschprozesse des Akteurs mit anderen Akteuren, die Spiele also, strukturieren. Diese Regeln „stützen sich auf eine für alle verbindliche Ungewissheitsquelle, nämlich auf die Möglichkeit des Fortbestandes der Organisation, die wiederum die Spielfähigkeit insgesamt bedingt“ (ebd.). Dass diese Ungewissheitszone für bestimmte einzelne Akteure relevanter, d. h. bedrohlicher, ist als für andere, erkennen Crozier und Friedberg durchaus an. Dies ändert für sie aber nichts an dem prinzipiell hoch integrierenden Charakter, welche durch die Spielregeln gegeben ist. Konzeptionell tragen sie diesem Aspekt Rechnung, indem sie darauf hinweisen, dass auch jene Spielregeln, welche organisationale Spiele regeln, Produkte anderer Spiele sind, die ihrerseits unter bestimmten Systemzwängen und bestimmten Spielregeln ausgehandelt wurden. Ich werde darauf zurückkommen.<sup>8</sup>

In diesem letztgenannten Mechanismus liegt die integrierende Wirksamkeit der organisationalen Spiele begründet: würde sich niemand an die Spielregeln halten, wären die Spiele nicht möglich. Da es aber die Spiele sind, die organisiertes, das heißt: kollektives, Handeln ermöglichen, wäre ohne diese Mechanismen die Integration der vielen gegenläufigen Tendenzen und Strategien der Einzelakteure in der Organisation schwer vorstellbar.

Wenn Organisation in diesem Sinne als das Produkt aus den Machtverhältnissen, der Ressourcenverteilung also, und den Strategien der Einzelakteure, also als Ergebnis aller ablaufenden Spiele betrachtet wird, dann stellt sich nicht mehr die Frage, ob der organisationale Akteur als Spielball äußerer Zwänge oder als frei Handelnder in einem quasi luftleeren Raum zu sehen ist, sondern die Frage, wie die empirischen Zwänge auf die relativ freien Akteure wirken. Ebenso wenig wie die Organisation selbst sind die Spiele gleichsam naturwüchsige Gebilde, die einfach bestehen, sondern sie sind soziale Konstrukte,

---

<sup>8</sup> Vgl. Kapitel 1.3 in dieser Arbeit.

die erklärt werden müssen. Für Crozier und Friedberg stellt sich das Spiel nicht einfach als empirisches Phänomen und auch nicht als einfaches Bild dar, sondern als „ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen. Das Spiel ist das Instrument, das die Menschen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit zu regeln. Es ist das wesentliche Instrument organisierten Handelns. Es vereint Freiheit und Zwang. Der Spieler bleibt frei, muss aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muss dessen Regeln beachten“ (ebd., S. 68). Aus diesem Zitat folgt zweierlei: Zum einen sind die Spiele menschliche Konstrukte. Sie sind Mechanismen, die das Problem der Integration sozialer Machtspiele lösen; aber die Ergebnisse der Spiele sind unweigerlich provisorische und kontingente Ergebnisse, die so oder auch ganz anders aussehen können (vgl. ebd., S. 65). Zum andern trägt der Spieler, in dem er seine eigene Strategie so verfolgt, dass er im Spiel bleibt und eventuell Gewinne macht, gleichzeitig zur Erfüllung der Organisationsziele bei. Da „im Spiel bleiben“ ja nichts weiter bedeutet, als den organisationalen Zwängen, den institutionalisierten Spielregeln also, in ausreichendem Maße Rechnung zu tragen, trägt er im nämlichen Maße zur Zielerreichung bei (vgl. ebd., S. 69).

Ein weiterer wichtiger Aspekt muss noch hinzugefügt werden: Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Terminologie und Verständnisweise von Crozier und Friedberg wird die Rolle der Formalstruktur der Organisation erheblich relativiert. „Man sieht nun, dass die Kodifizierung [formaler Regeln; Anmerkung: M. R.], ebenso wie die Spielregeln, etwas viel Unbestimmteres, Verschwommeneres und Indirekteres zum Inhalt hat als lediglich einfache Regeln, die bestimmte Handlungen vorschreiben oder verbieten. ... Denn nicht Verhaltensweisen werden kodifiziert, sondern Spieltypen, die wiederum bestimmte Verhaltensweisen, bestimmte Strategien, von Akteuren eher erwarten lassen als andere“ (ebd., S. 73). Die tatsächlichen Gewinn- und Verlustchancen des Einzelakteurs werden also durch formelle und informelle Regeln bestimmt, die selbst Produkte organisationaler Spiele sind. Sie legen eine Bandbreite möglicher Handlungsvarianten fest, unter denen die Akteure wählen müssen (vgl. ebd., S. 69); die wissenschaftliche Analyse kann daher niemals ein konkretes

Verhalten direkt vorhersagen, aber sie kann die Variationsbreite ermitteln, innerhalb derer die tatsächlich gezeigte Verhaltensweise verortbar ist.

Die hier dargestellte spezielle Organisationssoziologie von Michel Crozier und Erhard Friedberg ist nicht auf den Rahmen der Organisation beschränkt. Die Übertragung der Erkenntnisse aus der Organisationsanalyse gelingt den Autoren durch die Einführung eines neuen Gegenstandes: das konkrete Handlungssystem, das im folgenden Kapitel kurz vorgestellt wird. Damit soll nur die spätere Übertragung der auf Organisationen bezogenen Erkenntnisse auf einen Rahmen, der komplexer und umfassender ist, ermöglicht werden. Die Darstellung des konkreten Handlungssystems kann daher knapp ausfallen.

### **1.3. Konkretes Handlungssystem**

Bisher wurde im Wesentlichen die Begrifflichkeit erläutert, die Crozier und Friedberg für ihre spezielle Organisationssoziologie verwenden. Es konnte aber noch nicht geklärt werden, in welchem „Raum“ die Spiele eigentlich stattfinden. Um die Ergebnisse ihrer auf die Organisation bezogenen Überlegungen und Analysen auf umfassendere Systeme übertragen zu können, führen die Autoren einen weiteren Begriff in die Analyse ein: den des konkreten Handlungssystems.

Wenn das Ziel, die Erkenntnisse aus der Organisationsanalyse für umfassendere, komplexere Gebilde nutzbar zu machen, erreicht werden soll, dann muss der neue Gegenstand in den relevanten Merkmalen mit einer Organisation übereinstimmen (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 137). Die Generalisierung ist deshalb möglich, weil die Autoren „nicht vom weniger Komplexen zum Komplexeren extrapolieren“, sondern sie „wenden eine für die Stellung eines Problems in einem bestimmten Kontext [der Organisation, Anmerkung: M. R.] ausgearbeitete Denkweise zur Lösung desselben Problems in einem anderen, tatsächlich schwierigeren Kontext [einem konkreten Handlungssystem, Anmerkung: M. R.] an“ (ebd., S. 132). Das bedeutet, dass zwar der Kontext der wissenschaftlichen Fragestellung in konkreten Handlungssystemen komplexer ist als in Organisationen, dass das Problem, die Forschungsfrage von Crozier und Friedberg, aber die gleiche geblieben ist: wie nämlich kollektives Handeln möglich ist.

Es muss sich daher die Frage stellen, wie ein solches konkretes Handlungssystem beschaffen sein muss, damit es mit dem analytischen Vorgehen von Crozier und Friedberg in seinen grundlegendsten Funktionsmechanismen verstanden werden kann. Für die Anwendbarkeit ihres Verfahrens postulieren die Autoren zwei theoretische Vorbedingungen: Ein konkretes Handlungssystem liegt dann vor, wenn 1. das Vorhandensein von Spielen und 2. das Vorhandensein eines umfassenden Systems erwiesen werden kann (vgl. ebd., S. 142). Eine solche Bestimmung macht auf zweierlei aufmerksam: Zunächst sind die beiden komplementären Denkweisen der Organisationsanalyse tatsächlich in den Bedingungen schon enthalten;<sup>9</sup> zum anderen wird betont, dass die Existenz von Spielen und System *bewiesen* werden muss. Hierin zeigt sich wiederum die theoretische Prämisse der Autoren: die Annahme nämlich, dass sowohl Organisationen als auch konkrete Handlungssysteme lediglich Produkte zufälliger Entwicklung und des Zusammentreffens von Ereignissen sind. Mit anderen Worten: sie sind immer kontingente soziale Konstrukte, deren Vorhandensein und insbesondere deren Funktionieren nicht einfach hingenommen werden kann, sondern verstanden und erklärt werden muss. Um diese Überlegung deutlich zu machen, sollen die Autoren noch einmal selbst zu Wort kommen: „Denn insofern es sich hier [bei Organisationen, Anmerkung: M. R.] um menschliche und unausweichlich kontingente, d. h. unbestimmte Konstrukte handelt, beruht ihre Schaffung und ihre Entwicklung auf keinem universellen Gesetz, auf keiner historischen Notwendigkeit oder Entwicklungstendenz. Es handelt sich dabei um immer spezifische Lösungen, die die Menschen mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten erfunden haben, um ihre Interaktionen zwecks Lösung ihrer gemeinsamen Probleme zu regeln“ (ebd., S. 18). Wenn also eine Organisation oder ein konkretes Handlungssystem nicht per sé vorhanden ist, dann kann von seiner Existenz nicht einfach ausgegangen werden, sondern sie muss bewiesen werden. Dies geschieht, indem der Nachweis erbracht wird, dass Spiele existieren, und dass ein umfassenderes System existiert, das die Beschaffenheit und Regeln der Spiele so gestaltet, dass den Akteuren bestimmte Strategien zur Wahl gestellt werden, zwischen denen sie sich entscheiden können und müssen.

---

<sup>9</sup> Die erste Bedingung fordert die Existenz von Spielen, was auf die prinzipielle Autonomie und Handlungsfreiheit der Akteure verweist. Die zweite Bedingung fordert die Existenz eines umfassenden Systems, was die Bedeutung objektiver Zwänge betont.

Für die Analyse eines konkreten Handlungssystems werden die in der Organisationsforschung entwickelten Verfahren verwendet. Die Autoren gehen wiederum vom subjektiven „*Erleben der Beteiligten*“ (ebd., S. 294, Hervorhebung: Crozier und Friedberg) aus. Durch qualitative Interviews wird ermittelt, „*welche Ressourcen ein Akteur besitzt, über welchen Freiraum er verfügt und in welcher Weise, unter welchen Bedingungen und in welchen Grenzen er all dies nutzen kann*“ (ebd., S. 294, Hervorhebung: Crozier und Friedberg). Mit anderen Worten geht es also zunächst um die Aufdeckung der Machtverhältnisse, der akteurspezifischen Strategien und der objektiven Systemzwänge, um hieraus Hypothesen über die zugrunde liegenden Spiele, ihre Beschaffenheit und ihre Regeln ableiten zu können. Wenn solchermaßen die Funktionsweise der Spiele theoretisch rekonstruiert wurde, können Hypothesen über die Funktionsweise des konkreten Handlungssystems aufgestellt werden. Auf diese Weise erhält der Analytiker ein Bild des Systems, das sich aus der sukzessiven Vergrößerung des Blickwinkels ergibt und also vom Kleineren aufs Größere schließt ohne eine einfache Generalisierung vorzunehmen. Indem die theoretische Perspektive auf jeder Stufe der Erweiterung die dieser Stufe eigenen Bedingungen berücksichtigt und bei der Rekonstruktion analytisch-logisch in Rechnung stellt, erscheint das Vorgehen, wollte man es visuell illustrieren, als eine Abfolge größer werdender konzentrischer Kreise, welche die Erweiterungsstufen der Analyse, ausgehend vom einzelnen Akteur, über die Machtbeziehungen und die Spiele, bis hin zum gesamten konkreten Handlungssystem repräsentieren. In Anlehnung an das oben schon dargestellte Schema empirischen Vorgehens lässt sich also feststellen, dass lediglich eine weitere Abstraktionsstufe hinzukommt.

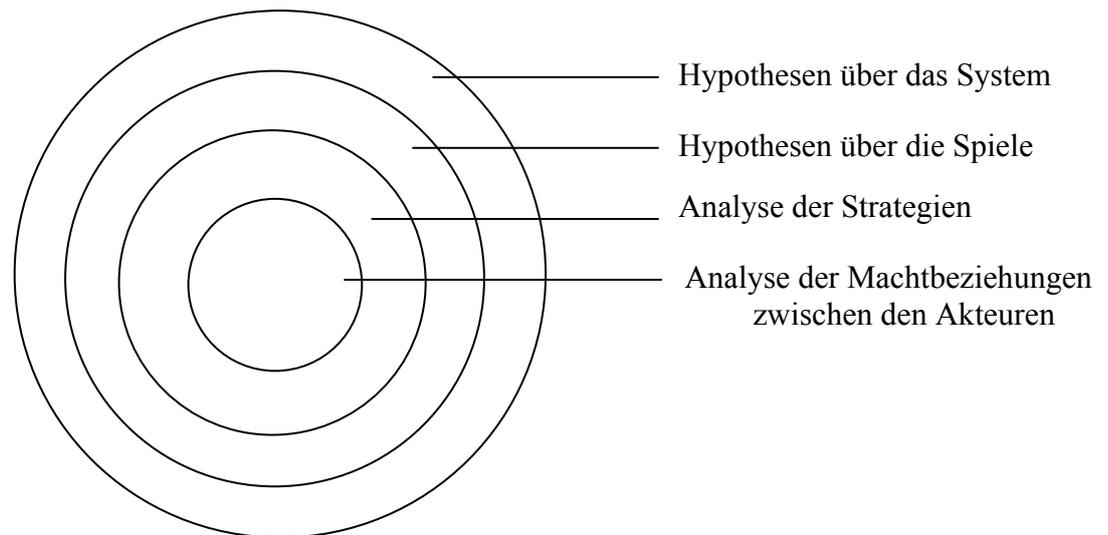


Abbildung 2: Analyse konkreter Handlungssysteme (vgl. Crozier/Friedberg, 1993)

Begonnen wird bei der kleinsten Einheit, dem Akteur; die Empirie ermöglicht noch die Aufdeckung der Strategien, die Spiele dagegen sind reines, vom Analytiker gedachtes Konstrukt. Ebenso verhält es sich mit der letzten Betrachtungseinheit, dem konkreten Handlungssystem selbst: nicht ein empirisch vorliegendes System wird beschrieben, sondern ein theoretisches Konstrukt.

Aber wenn dem so ist, dann stellt sich die Frage, welchen theoretischen Ertrag ein solches Konstrukt liefern kann; genauer: wie sehen Handlungen in konkreten Handlungssystemen tatsächlich aus? Um diese Frage zu beantworten, ist es erforderlich, sich zunächst die theoretischen Vorbedingungen zu vergegenwärtigen, die mit dem konkreten Handlungssystem verbunden sind. „Der Satz, ein Handlungssystem sei ein Konstrukt, bedeutet also auch, dass es ebenso wenig die notwendige Antwort auf ein Problem wie die unvermeidbare Folge der Entwicklung ist“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 169). Jedem Determinismus, jedem teleologistischen Versuch, Organisation zu deuten, wird hier die empirische wie auch die theoretische Grundlage entzogen. Ein konkretes Handlungssystem, und mithin eine Organisation, ist in der Vorstellung der Autoren in dem Maße zufällig, in dem es von den Strategien der Einzelakteure abhängig ist. Es ist in jedem Fall eine von spezifischen Akteuren in einem spezifischen Kontext gefundene spezifische Lösung für ein spezifisches Problem, die aber keinesfalls so oder nur so, denkbar wäre, sondern auch völlig anders hätte ausfallen können. Mit der Betonung von Freiheit und Autonomie der Akteure betonen die Autoren auch deren Einfluss auf die spezifische Ausgestaltung der Problemlösung „konkretes

Handlungssystem“, respektive Organisation. Aber: „Gewiss muss man immer wiederholen, dass es Zwänge gibt und dass diese sehr stark sind. Aber diese erscheinen umso unüberwindbarer, als man nicht in der Lage ist, ein System zu erfassen, das zu groß und zu komplex und trotzdem zu kohärent ist, um sich allein zu wandeln“ (ebd.).

Die Autoren definieren ein konkretes Handlungssystem als „ein strukturiertes menschliches Gebilde, das die Handlungen seiner Angehörigen durch relativ stabile Spielmechanismen koordiniert, und seine Struktur, d.h. die Stabilität seiner Spiele und der Beziehungen zwischen diesen, durch Regulierungsmechanismen aufrechterhält, die wiederum andere Spiele darstellen“ (ebd., S. 172). Zur Erklärung sei ein Beispiel gestattet: Der Angestellte eines Unternehmens tritt, um handeln zu können, mit anderen Akteuren, die für ihn Teile des Systemzwangs darstellen, in eine Austauschbeziehung. Die Beschaffenheit dieser Austauschbeziehung hängt von den in der Organisation üblichen „Gebräuchen“ (ebd., S.171) ab. Diese Gebräuche, d.h. bei zwei Vorgesetzten zum Beispiel die Frage, welcher Vorgesetzte auf welche Art anzusprechen ist, sind Spielregeln, die selbst in anderen Spielen ausgehandelt werden, etwa zwischen den Vorgesetzten selbst. Der Neuling in dem Unternehmen, der die Spielregeln noch nicht kennt, wird sich zunächst den intuitiv einsehbaren oder ohnehin offensichtlichen, also den „regulären“ Spielregeln unterwerfen. Um beim Beispiel zu bleiben: die Frage, welcher Vorgesetzte wie zu behandeln ist, ist durch ein zweites, sich aus dem regulären Spiel entwickelndes Konstrukt zu beantworten, nämlich die Regulierung qua Ausnahme mit Spielregeln, die nur Eingeweihten bekannt und daher dem Neuling unzugänglich sind (ebd., S. 175). Seine Entscheidung für eine bestimmte Handlung und gegen eine andere muss daher also Produkt der Spielregeln und der Strategien der anderen Spieler sein, die in den Spielen aufeinander treffen. Das strategische Handeln jener anderen Spieler generiert ja für den Einzelakteur den Systemzwang und muss bei der Wahl der Strategie in Rechnung gestellt werden. Die Analyse des konkreten Handlungssystems in allen oben beschriebenen Schritten stellt daher die Voraussetzung dar für die Frage nach der Art von Handlungsentscheidungen, die in einem Handlungssystem getroffen werden können und mithin nach der Art von Handlungen, die in einem Handlungssystem möglich sind. Wie schon oben erläutert wurde, ermöglicht die

Systemanalyse nicht, einzelne Entscheidungen korrekt vorherzusagen; sie erlaubt es aber, die Bandbreite der Entscheidungsalternativen vorherzusagen, innerhalb derer die Entscheidung, will der Akteur weiterhin eine Gewinnstrategie verfolgen, je nach Strategie des Akteurs variieren wird.

Für Crozier und Friedberg stellt sich nun die Frage nach einer Möglichkeit, die Erkenntnisse über das System auf den Akteur und seine Entscheidungslogik zu übertragen; konkret: wie entscheidet sich der Akteur innerhalb eines gegebenen Systems und angesichts der bestehenden Spielregeln und Ungewissheitszonen, d. h. Machtstrukturen, für eine der zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen? Um diese Frage zu beantworten, versuchen die Autoren, den Mythos des Entscheidungsträgers, von dem angesichts steigender Komplexitäten und wachsender Unsicherheiten immer rationalere Entscheidungen erwartet werden, zu relativieren (vgl. ebd., S. 188). Indem sie die von Herbert A. Simon vorgebrachte Perspektive auf ihr eigenes Vorgehen übertragen, weisen sie nach, dass eine tatsächliche Verbesserung von Entscheidungen – konkret bedeutet das die Erweiterung der Rationalität von Entscheidung – nicht durch ein reines Kosten-Nutzen-Kalkül und auch nicht durch die organisationalen Spiele zu erreichen ist, sondern nur durch eine Umstrukturierung des Handlungssystems. Um den Aspekt der Akteursentscheidung im konkreten Handlungssystem geht es im folgenden Kapitel.

#### **1.4. Entscheidungen in konkreten Handlungssystemen**

Im Folgenden geht es um eine Annäherung an den eigentlichen Gegenstand dieser Arbeit: Handeln in Organisationen. Ich habe schon auf das Kontinuum zwischen Entscheidungs- und Routinehandeln hingewiesen, welches Crozier und Friedberg in Bezug auf konkrete Handlungssysteme benennen (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 173). Wenn ich mich also für Handeln interessiere, dann liegt es nahe, mit jenem Pol zu beginnen, zu dem es elaborierte Konzepte gibt; dem Pol der rationalen Entscheidung nämlich.

Zunächst werden die Interpretationsweise und die Perspektive von Crozier und Friedberg auf Akteur und Entscheidung in konkreten Handlungssystemen referiert; im nächsten Kapitel wird dann auf die konzeptionelle Lücke in der Untersuchung der Autoren aufmerksam gemacht, um von dort aus einen Weg zu der Frage nach dem Handeln von Akteuren in Organisationen zu finden.

#### 1.4.1. Herbert A. Simons Modell der begrenzten Rationalität

Die Perspektive von Michel Crozier und Erhard Friedberg fußt auf dem Modell der begrenzten Rationalität, das Herbert A. Simon und James G. March Ende der 1950er Jahre vorstellten (March/Simon, 1958).

Gegen die damals vorherrschende Überzeugung, vollständig rationales und optimales Handeln sei erreichbar,<sup>10</sup> entwickelte insbesondere Simon ein Modell, das die normativen Ansprüche einer auf die Verbesserung von Akteursentscheidungen zielenden präskriptiven Theorie unterminiert und als abstrahierte Leitfigur mit bescheidenem empirischen Wert entlarvt. Zentrale Annahme Herbert Simons ist es, dass der Mensch in allen seinen Fähigkeiten, und daher auch in seiner Fähigkeit zu objektiv rationalem Handeln<sup>11</sup>, ein beschränktes und begrenztes Wesen ist. Die Ursache hierfür ist die Komplexität der Welt, auf die der Handelnde keinen Zugriff hat, die er nicht objektiv wahrnehmen, sondern nur subjektiv deuten kann. Um der Komplexität Herr zu werden, sind die Akteure daher auf simplifizierende Modelle angewiesen, die angesichts beschränkter Fähigkeit zur Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung ein Bild der Umwelt vermitteln, das für den unter Entscheidungs- und Rationalitätsdruck stehenden Einzelakteur noch zu bewältigen ist. Dieses vereinfachte Bild aber, welches der Akteur sich durch die Zerlegung von komplexen Entscheidungssituationen in ihre Einzelaspekte macht, kann niemals der objektiven Realität entsprechen. „Er [der Akteur; Anmerkung: M. R.] ist mit dieser groben Vereinfachung zufrieden, weil er glaubt, ...dass die meisten bedeutsamen Ketten von Ursachen und Wirkungen kurz und einfach sind. ... Bei seinen Entscheidungen verwendet er ein einfaches Bild der Situation, das nur einige der Faktoren berücksichtigt“ (Simon, 1981, S. 31). Der Entscheidungshandelnde ist daher niemals in der Lage, die tatsächlichen Nutzenwerte aller Alternativen zu kennen und diejenige mit dem höchsten Erwartungswert auszuwählen. Diese Unkenntnis beruht auf einem Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Akteur; die Komplexität der Umwelt übersteigt die Fähigkeiten des Akteurs, der daher gezwungen ist, unter

---

<sup>10</sup> Vgl. zum Beispiel Coleman (1991), aber auch Bamberg/Coenenberg (2002)

<sup>11</sup> Der Rationalitätsbegriff, den Simon kritisiert, ist ein fundamental anderer, als der, den Crozier und Friedberg verwenden. Worauf seine Kritik zielt, ist jene von den Rational-Choice-Theoretikern (in Deutschland vor allem Esser (1990, 1993)) als erreichbar propagierte perfekte Rationalität, die den Rationalitätsgrad einer Handlung, namentlich einer Entscheidung, an einem normativen Rationalitätsbegriff misst und von dieser Werte aus beurteilt.

Unsicherheit zu entscheiden. Konkret beruht diese Unsicherheit auf zahlreichen Faktoren, deren vollständige Auflistung nach Simon nicht möglich ist (ebd., S. 79).

Jener Aspekt, der zu hoher Unsicherheit führt und der für Crozier und Friedberg von größtem theoretischem Interesse ist, ist der Aspekt der Unvollständigkeit des Wissens. Objektive, perfekte Rationalität verlangt „ein vollständiges, unerreichbares Wissen über die exakten Ergebnisse jeder Wahlhandlung“ (ebd., S. 116). Selbst wenn es theoretisch denkbar wäre, dem Entscheidungshandelnden alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen, so wäre er nicht in der Lage, diese zu verarbeiten und zu einer rationalen Entscheidung umzuformen. Der Akteur wird daher nur die Faktoren berücksichtigen, „die ursächlich und zeitlich am engsten mit der Entscheidung verknüpft sind“ (ebd., S. 117). Nicht das Optimum, perfekte Rationalität nämlich, ist daher das Kriterium für die Entscheidungsfindung, sondern der Akteur begnügt sich mit der ersten Alternative, die seinen Befriedigungskriterien entspricht (vgl. ebd., S. 31). Das tatsächlich gezeigte Verhalten ist daher nur soweit rational, wie es dem Wissen des Akteurs um die Inhalte der Entscheidungssituation entspricht (vgl. ebd., S. 111)

#### 1.4.2. Die Anwendung des Modells

Das Modell von Simon verarbeiten Michel Crozier und Erhard Friedberg, indem sie den oben dargestellten Aspekt der Unmöglichkeit vollständigen Wissens auf Entscheidungshandeln in konkreten Handlungssystemen umlegen und in ihrer eigenen Terminologie deuten.

Das Satisficing ist dabei von besonderem Interesse: „Der Mensch ist kein Lebewesen, das die Optimierung sucht, sondern ein Lebewesen, das die Befriedigung sucht“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 196). Das Rationalitätskriterium, welches der Akteur anlegt, ist nicht Optimierung, sondern Befriedigung. Rational ist eine Handlung dann, wenn sie befriedigend für den Akteur ist. Das Ziel des Akteurs, das wurde weiter oben bereits besprochen, ist Erhaltung oder Ausdehnung seines Handlungsspielraumes. Befriedigend, also rational, ist demnach jede Handlung, die zur Erhaltung oder Ausdehnung des Handlungsspielraums beiträgt; also jede Handlung, die er aufgrund seiner eigenen

Strategieentscheidung durchführt, denn diese Strategie ist ja darauf ausgerichtet, eben dieses Ziel zu erreichen.

Ist also die Analyse von Crozier und Friedberg in diesem Punkt nichts weiter als alter Wein in neuen Schläuchen? Geben sie den bereits von Simon beobachteten und beschriebenen Phänomenen nicht lediglich einen neuen terminologischen Rahmen?

Mit der Anwendung des Simon'schen Modells in ihrer eigenen Analyse verfolgen die Autoren im Gegenteil noch ein weiteres Ziel; über March und Simon hinausgehend beobachten sie, dass die Kriterien der Befriedigung, die für die Strategieentscheidung des Akteurs so wichtig sind, keineswegs allein durch den Akteur geformt werden, er also gleichsam allein das Maß an Rationalität bestimmt, dass in einer gegebenen Situation möglich und nötig ist. Aufgrund der Strukturierung des konkreten Handlungssystems, in dem sich der Akteur bewegt und in dem er Entscheidungen treffen muss, bieten sich ihm sequenziell Optionen an, die er entsprechend seiner Strategie annehmen oder ablehnen kann. Auf diese Weise erscheint der Akteur als rational Handelnder, aber nur in dem Rahmen und in den Grenzen, die durch das konkrete Handlungssystem gegeben sind. Seine Strategie aber richtet sich nicht ausschließlich nach den Systembedingungen, denn er ist nicht Spielball des Systems, sondern ein relativ freier Akteur, der die „erstbeste Lösung akzeptieren [wird; Anmerkung: M. R.], die diese Kriterien in vernünftiger Weise zu befriedigen verspricht und die natürlich auch den anderen, von ihm ebenfalls in Rechnung zu stellenden Kriterien entspricht“ (ebd., S. 199), also den Systemanforderungen. Die Schlussfolgerung der Autoren ist dann evident: Will man die Entscheidung verbessern, braucht man nicht „erst die beste rationale Lösung aufzustellen“, sondern „man muss vielmehr versuchen, die Kriterien der Befriedigung des Entscheidungsträgers zu verbessern“ (ebd., S. 196). Diese Kriterien sind aber nicht in einem luftleeren Raum entstanden, sondern sie sind ihrerseits Produkt der vom System erzeugten Kultur; sie sind Ergebnis von Lernprozessen, welche dem Akteur die in einem Handlungssystem strategisch sinnvollen Kriterien der Befriedigung gleichsam beibringen (ebd., S. 197). Die Kriterien der Befriedigung, die der Akteur also an seine eigenen Wahlentscheidungen anlegt, sind in hohem Maße Produkt des Systems, die, vermittelt durch das Lernen und Anwenden der präformierten Kriterien durch die Akteure, sich selbst reproduzieren.

Abhängig von dem konkreten Handlungssystem beobachten Crozier und Friedberg zwei Formen von Zwängen, die die Kriterien der Befriedigung in den Akteuren generieren. Die erste Kategorie zielt auf die eben genannte Präformiertheit der Kriterien der Befriedigung. Diese entsprechen nämlich „zugleich weit verbreiteten kulturellen Werten, den besonderen Bedingungen der Spiele, die die Entscheidungsträger im Rahmen der Handlungssysteme, denen sie angehören, spielen und schließlich persönlichen strategischen Entscheidungen, die von den Individuen unter Berücksichtigung dieses Kontextes getroffen werden“ (ebd., S. 197). Damit ist auch klar: die Kriterien der Befriedigung sind in hohem Maße abhängig von den Normen, die in der Kultur, in der sie gebildet werden, gelten (ebd., S. 198). Die zweite Kategorie von Zwängen ergibt sich aus der Mitgliedschaft des Entscheiders in einem konkreten Handlungssystem. Denn in einem Handlungssystem werden „Spielregeln aufgestellt, die auch Rationalitätsnormen darstellen“ (S. 198). Andererseits greifen in diesem Rahmen die unmittelbaren Strategien, die die Mitspieler verwenden müssen, wenn sie gewinnen wollen. Der Einfluss der Gewinnstrategien auf die Kriterien der Befriedigung aber, so beklagen Crozier und Friedberg, ist weitgehend unbeachtet geblieben.

Es muss nun noch erklärt werden, wie die gerade beschriebenen Mechanismen eingesetzt, erweitert oder verändert werden können, um dadurch eine Verbesserung der Rationalität von Entscheidungen zu erreichen.

### **1.5. Leistungen der Methode von Crozier und Friedberg**

Entscheidungstheorien, soweit sie normativ-präskriptiver Provenienz sind, zielen erklärtermaßen auf die Verbesserung von Entscheidungen, was im Wesentlichen auf Versuche hinausläuft, die Rationalität von Entscheidungen zu verbessern. Dazu verwenden sie ein analytisches Mittel, das man als durchaus rückwärtsgewandt verstehen kann, und zwar in dem Sinne, dass sie die Rationalität einer getroffenen Entscheidung aus der Sicht des Ergebnisses der Entscheidung interpretieren und fragen, warum das Ergebnis kein besseres geworden ist. Die Kritik von Michel Crozier und Erhard Friedberg an dieser Vorgehensweise ist hinlänglich referiert worden. Stattdessen schlagen die Autoren daher einen anderen Weg ein, der im Folgenden dargestellt werden soll.

Der Akteur ist, das wurde ausführlich erläutert, von dem System, in das er eingebunden ist, von dessen Spielregeln, in seinem Spielraum eingeschränkt. Er muss sich den objektiv wirksamen Zwängen beugen, auch und gerade in Bezug auf die Entscheidungen die er trifft. Die Probleme aber, zu deren Lösung die Entscheidungen gedacht sind, haben ihre eigene Struktur, und diese Struktur erfordert jeweils spezifische Strategieentscheidungen, bzw. sie determiniert die Erfolgsaussichten der gewählten Strategie (Crozier/Friedberg, 1993, S. 224). Die Kriterien der Befriedigung, die festlegen, wann ein Problem zufriedenstellend gelöst, das heißt wann eine Entscheidung hinreichend rational ist, sind in diesem Kreislaufprozess gegenseitiger Beeinflussung nur Mittel zur Strukturierung des Problems (ebd., S. 225). Diese Strukturierung ermöglicht es, das Problem mit möglichst geringem Aufwand zu lösen. Die Kriterien der Befriedigung sind damit nichts weiter, als kontingente Rationalitätsmodelle, die den verfügbaren intellektuellen Fähigkeiten ebenso wie den systemischen Sachzwängen angepasst sind. „Aber diese Modelle entwickeln sich selbst durch die Interaktion zwischen den verfügbaren intellektuellen Werkzeugen und den verschiedenen Arten von Zwängen, die der Strukturierung des Feldes, d. h. den Anforderungen des von den Mitgliedern eines Systems zu spielenden Spiels, entsprechen“ (ebd.). Crozier und Friedberg betonen hier, dass die Kriterien der Befriedigung sowohl von den Zielen des Systems als auch von den Zielen des Akteurs geformt werden. Diese stimmen nicht unbedingt überein, ja, dies ist sogar höchst unwahrscheinlich. In dem Maße aber, wie die Kriterien der Befriedigung akteurspezifisch variieren und die des Systems eine weitere Kategorie darstellen, in dem Maße gerät der Versuch der Lösung eines Entscheidungsproblems zu einem Definitionsproblem; genauer: es entsteht die Frage, wie das Entscheidungsproblem zu definieren ist und mit welchen Kriterien der Befriedigung es letztlich gelöst werden, d. h. wessen Rationalität zur Anwendung kommen soll (ebd., S. 227). „Denn alle Gegenspieler wissen nur allzu gut, dass dann, wenn diese Definition einmal durchgesetzt ist, die Richtung der Entscheidung schon sehr stark vorstrukturiert ist“ (ebd.). Hieraus resultiert die beachtliche Aufmerksamkeit, die Akteure solchen Problemdefinitionen zukommen lassen.

Die Analyse solcher Entscheidungssituationen, genauer: die Analyse der dahinter stehenden Rationalitäten, ist für die Theorie der begrenzten Rationalität von entscheidender Bedeutung. Denn mit ihr gelingt es Crozier und Friedberg,

dem Modell von Simon eine relative Prognosefähigkeit einzuhauchen, die es an sich nicht besaß. Relativ ist diese Prognosefähigkeit deshalb, weil die Analyse nicht eine spezifische Entscheidung genau vorhersagen kann, sondern „es geht darum, genau den Rahmen abzustecken, in dem die Entscheidung gewiss stattfinden wird, die Schlüsselpunkte des Prozesses der Strukturierung des von der Entscheidung zu `lösenden` Problems zu entdecken und die unvermeidlich auftretenden Konflikte sowie die entdeckbaren Versöhnungs- und Integrationsmöglichkeiten aufzuzeigen“ (ebd.).

Von dieser Warte aus ist die Verbesserung von Entscheidungen in dem Maße möglich, wie es dem System gelingt, die je spezifischen Rationalitäten der einzelnen Akteure zu integrieren (ebd., 229).

### **1.6. Zusammenfassung**

Ich habe die spezielle Organisationssoziologie von Michel Crozier und Erhard Friedberg vorgestellt, die sie in ihrem Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts zuerst in Frankreich erschienen Buch „Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation“ entwickeln.

Ausgehend von einer Begrifflichkeit, die sowohl die objektiven Zwänge des Systems als auch die nie vollständig einzuschränkende Handlungsfreiheit des Akteurs in den Fokus rückt und im Begriff der Spiele integriert, wurde ein Verständnis von Macht entwickelt, welches diese nicht als ein Attribut des Akteurs sondern als Beziehung zwischen zwei Akteuren mit unterschiedlichen Zielen betrachtet. Macht ist demnach ein Produkt aus den Ressourcen, die Akteure in sozialen Beziehungen zur Erlangung ihrer Ziele mobilisieren können, und den Systemzwängen, konkreter: den Spielregeln, die die Beschaffenheit der Spiele präformieren und unterschiedliche Gewinnchancen festlegen.

Um die in Bezug auf Organisationen gewonnen Erkenntnisse auf umfassendere, komplexere Systeme übertragen zu können, wurde ein neuer Gegenstand in die Analyse eingeführt: das konkrete Handlungssystem. Das analytisch-logische Konstrukt dient dazu, theoretische Vorbedingungen für die Übertragbarkeit der Analysemethode zu definieren. Hierbei handelt es sich um das notwendige Vorhandensein von Spielen und die notwendige Existenz eines übergeordneten Systems. Nur dann, wenn beides nachgewiesen werden kann, ist

die Methode, die Crozier und Friedberg für die Analyse von Organisationen nutzen, auch auf umfassendere Systeme anwendbar.

Der Gegenstand des konkreten Handlungssystems kann für die Entscheidungstheorie nutzbar gemacht werden, indem im ersten Fall analog der Strategie des Akteurs die Rationalität des Entscheidenden in Frage gestellt und durch eine Zweckrationalität ersetzt wird, die sich erst im Nachhinein rekonstruieren lässt. In Anwendung ihrer Begrifflichkeit auf die Theorie begrenzter Rationalität nach Herbert A. Simon gelingt es den Autoren zu zeigen, dass für die Verbesserung der Rationalität von Entscheidungen nicht einfache Zieldefinition und Ergebnisorientierung erforderlich sind, sondern eine Niveauverbesserung der akteurspezifischen Rationalitätskriterien der Befriedigung, die durch eine Umstrukturierung des Handlungssystems, in dem sich der Entscheidungshandelnde bewegt, erreicht werden kann.

Ziel meiner Darstellung war es zunächst, einen Überblick über die spezielle Soziologie zu geben, die Michel Crozier und Erhard Friedberg entwickelt haben. Im Folgenden wird es nun notwendig sein, die argumentative Lücke, die sich in dem an sich kohärenten Gedankengebäude befindet, herauszuanalysieren. Diesem Aspekt ist das nächste Kapitel gewidmet.

## **2. Über die Notwendigkeit der Ergänzung des Spiel-Konzepts**

Im vorherigen Kapitel habe ich in Grundzügen die beiden spezifischen Denkweisen der Organisationsanalyse dargestellt, die Michel Crozier und Erhard Friedberg verwenden. Die Integration von mittels strategischem Denken analysierten Akteurstrategien und mittels systemischem Denken gewonnen Erkenntnissen über das System wollen die Autoren durch das Spiel-Konzept erreichen. In diesem Kapitel möchte ich zeigen, dass Crozier und Friedberg eine Explikation der Art und Weise, wie Akteure die durch das System bereitgestellten Ressourcen in konkretes Handeln umsetzen, vernachlässigen. Meine These lautet, dass akteurspezifische Unterschiede in den Verwertungsmöglichkeiten von Ressourcen bestehen, dass also Akteure sich hinsichtlich ihrer Fähigkeit unterscheiden, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen erkennen und nutzen zu können. Weil sich Crozier und Friedberg in der Hauptsache für die Machtbeziehungen *zwischen* den Akteuren und nicht für den Einzelakteur selbst

interessieren, verzichten sie auf eine systematische Verarbeitung dieses Aspekts in ihrem Spiel-Konzept, obwohl sie seine Relevanz für das Funktionieren organisationaler Spiele durchaus erkennen. Es bleibt aber bei der einfachen Feststellung, dass Akteure selbstverständlich fähig sein müssten, ihre Ressourcen auch zu erkennen (vgl. zum Beispiel: Crozier/Friedberg, 1993, S. 119).

Aus meiner Sicht wird die Leistung des Konzepts für das Verständnis strategischen Handelns, also auch der Umsetzung von Strukturbedingungen in konkretes Handeln durch die Akteure, dadurch aber erheblich geschmälert. Um dies zu verdeutlichen wende ich im Folgenden eine in der Soziologie eher ungebräuchliche, aber nichtsdestotrotz sehr nützliche Argumentationsweise an: ein „Gedankenexperiment“.

Zunächst sei daher geklärt, worum es sich hierbei handelt und mit welchem Ziel ich diese aus der theoretischen Physik stammende Vorgehensweise hier übernehme.

#### *Exkurs: Gedankenexperimente – Ziele und Zweck*

Laut Kühne (2005) ist die Literatur der letzten Jahre zum Thema „Gedankenexperiment“ recht umfangreich und auch durchaus kontrovers. Für eine erste Erläuterung des Begriffs übernehme ich hier die Definition von Carl F. Gethmann (1980, S. ?): „Ein Experiment, dessen Ablauf methodisch entwickelt ist, das jedoch aus technisch-kontingenten (Kosten ...) oder prinzipiellen (Dimensionen der gedachten Versuchsinstrumente, ...) Gründen nicht ausgeführt wird.“ Es mag nicht überraschen, dass eine solche „Methode“ in den empirischen Wissenschaften auf Widerstand stößt. Die Argumente basieren dabei vor allem auf der Überlegung, dass neues, wissenschaftliches Wissen nicht durch bloßes Nachdenken generiert, sondern nur durch Beobachtung der Realität entdeckt werden kann (vgl. Kühne, 2005, S. ?). In der Debatte geht es folglich vor allem um die Frage, ob es sich bei Gedankenexperimenten um eine wissenschaftliche Methode zur Gewinnung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse oder um bloße Rhetorik handelt. Die Debatte, die sich in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entfaltete, ist insbesondere mit zwei Namen verbunden: Der Rationalist James Robert Brown betrachtet Gedankenexperimente als neue wissenschaftliche Methode, die dazu zwingt, das traditionelle Bild empirischer Wissenschaft zu revidieren (vgl. Kühne, 2005, S. 25). Hingegen betrachtet der Empiriker John Norton Gedankenexperimente als gewöhnliche Argumente und

spricht diesen darüber hinaus auch den Status als besonderes wissenschaftliches Argument ab. „Thought experiments are arguments which: i) posit hypothetical or counterfactual states of affairs, and ii) invoke particulars irrelevant to the generality of the conclusion” (Norton, zitiert nach Kühne, 2005, S. 371). Den schlüssigen Beweis für seine Behauptung sieht Norton in genau jenen Beispielen, die Brown als gelungene Gedankenexperimente anführt: die Überlegungen zum Fallgesetz von Galilei,<sup>12</sup> Schrödingers Katze,<sup>13</sup> Einsteins Aufzug<sup>14</sup> (vgl. Kühne, 2005, S. 31 ff.). Laut Norton handele es sich lediglich um Argumente. Denn wenn Gedankenexperimente tatsächlich neue Erkenntnisse zutage fördern, so seine Behauptung, dann hat man diese Erkenntnisse vorher bereits in die Konstruktion eingebaut und zwar als Prämissen, die entweder auf nicht explizierter Beobachtung oder auf der Intuition der jeweiligen Denker beruhen (vgl. Kühne, 2005, S. 27). Aufgabe des Wissenschaftlers sei es daher, die Prämisse jeweils zu explizieren und zu erklären, warum er von ihr überzeugt sei.

Die genannten Beispiele zeigen, dass Gedankenexperimente, auch wenn sie nicht explizit so genannt werden, insbesondere in der theoretischen Physik dazu verwendet werden, um Theorien gleichsam weiterzudenken. Es wird gedanklich eine Situation konstruiert, die real so nicht herstellbar ist. Der Forscher stellt sich vor, was passieren würde, wenn die in der gedanklichen Situation konstruierten Bedingungen tatsächlich realisierbar wären. Auf diese Weise lassen sich Erkenntnisse über logische Probleme von Theorien ebenso gewinnen wie Potenziale zur Weiterentwicklung und Differenzierung entdecken. Die Qualität eines Gedankenexperiments bemisst sich danach, inwieweit es nicht einfach frei suggestiv ist, sondern bestimmte, in der Theorie, die es überprüfen möchte, geltende Prämissen beibehält.

Dennoch können die von Norton entgegengebrachten Argumente nicht übersehen werden, denn ein solches Vorgehen liefert keine *bewiesenen*

---

<sup>12</sup> Mit diesen Überlegungen hat Galilei die Behauptung von Aristoteles, Körper die schwerer sind, fielen schneller als Körper die leichter sind, widerlegt. Galilei hat übrigens, wie viele der von Brown beispielhaft genannten Denker, sein Vorgehen nicht als „Gedankenexperiment“ betitelt.

<sup>13</sup> Hierbei handelt es sich um den Test einer Behauptung aus der Quantentheorie, nach der ein zerfallender Atomkern sich nach dem Zeitablauf in einem Zustand der Überlagerung befindet; er ist gleichzeitig zerfallen und noch nicht zerfallen. Wenn die Theorie auch auf Makrophänomene anwendbar sei, müsse sich auch die (theoretisch) im Raum befindliche Katze im Zustand der Überlagerung befinden. Sie sei tot und nicht tot gleichzeitig.

<sup>14</sup> Hierbei zeigt Einstein, dass bezüglich Körpern, die sich in einem Aufzug bewegen, nicht mehr entschieden werden kann, ob sie sich durch den Aufzug oder durch die Gravitation bewegen. Träge und schwere Masse müssen daher zwei Begriffe für das gleiche Phänomen sein.

Erkenntnisse, die mit der Sicherheit empirischer Daten vergleichbar wären. Daher werde ich hier Gedankenexperimente eher als eine Form besonders elaborierter Argumentation übernehmen. Die Prämissen, von denen ich ausgehe, entnehme ich der von Crozier und Friedberg formulierten Forschungsperspektive. Denn an einigen Stellen führen sie explizit die Bedeutung der Fähigkeit der Akteure zur Wahrnehmung und Nutzung von Ressourcen an. Die erste und zugleich expliziteste Stelle dazu findet sich gleich in der Einleitung: „Denn gegenüber den relevanten Ungewissheitszonen eines Problems sind die Akteure nicht gleichgestellt. Diejenigen, die dank ihrer Situation, ihrer Ressourcen *und ihrer Fähigkeiten* (die natürlich immer persönlich und sozial konstruiert zugleich sind, ...) dazu fähig sind, diese Ungewissheiten zu kontrollieren, werden ihre Macht dazu benützen, um ihren Standpunkt anderen aufzuzwingen“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 13, Hervorhebung: M. R.). Hier werden Machtunterschiede, und daher implizit auch Strategieunterschiede, über drei Aspekte erklärt: die Situation, die Ressourcen und die Fähigkeiten der Akteure. Die ersten beiden Aspekte werden von Crozier und Friedberg untersucht und systematisch ausgearbeitet in ihrem Spiel-Konzept. Der dritte Aspekt, die Fähigkeiten, sind es, auf deren Bedeutung sie zwar hinweisen, auf deren systematische Ausarbeitung sie aber verzichten. Meine Prämisse lautet daher: *Die Fähigkeiten zur Wahrnehmung der Situation und zur Nutzung von Ressourcen sind akteurspezifische Voraussetzungen dafür, überhaupt in Machtspiele eintreten zu können.*

Diese Aussage zu untermauern und ihre Plausibilität zu verstärken ist das Ziel des nun folgenden Arguments „Gedankenexperiment“.

## **2.1. Ein Gedankenexperiment zur Funktionsweise organisationaler Spiele**

### 2.1.1. Erklärungen bei Crozier und Friedberg

Die Erklärungen, die Crozier und Friedberg für das Funktionieren organisationaler Spiele anführen, gründen in Bedingungen, die sich der Kontrolle des Einzelakteurs weitgehend entziehen. Die Leistung des Akteurs besteht nach Crozier und Friedberg darin, sich diesen Bedingungen strategisch anzupassen. Das strategische Handeln, die freie Wahl von Handlungsalternativen also, ist es, was die Leistung des Akteurs ausmacht. Sie besteht in einem beständigen, auf das

Erreichen eigener Ziele gerichteten Anpassen an die Möglichkeiten, die das System bereithält. Rein konzeptionell betrachtet besitzt der Einzelakteur keinerlei Voraussetzungen.

Es sei noch einmal betont, dass diese Haltung der Autoren nur konzeptioneller Natur ist. Das heißt, sie erkennen durchaus an, dass es Aspekte (Fähigkeiten) der Akteure gibt, welche ihre Spielfähigkeit beeinflussen können ohne vom konkreten Handlungssystem abhängig zu sein. Meine Kritik richtet sich darauf, dass sie diese Erkenntnis nicht systematisch in ihr Konzept einbauen. Dass dies für die Erklärung der Funktionsweise der Spiele aber durchaus erforderlich wäre, ja, dass dem Konzept auf diese Weise ein fundamentaler Baustein fehlt, dies zu zeigen ist es, was ich mit dem Argument „Gedankenexperiment“ bezwecke.

Es entsteht also durch die Ausblendung akteurspezifischer Fähigkeiten meines Erachtens eine Überbetonung jener Bedingungsfaktoren der Spielfähigkeit, die weitgehend außerhalb der Kontrolle durch die Akteure liegen. Was die Akteure noch leisten können, stellt sich als strategische Anpassung dar. Dadurch aber kann die Funktionsweise organisationaler Spiele nicht mehr vollständig erklärt werden. Ich werde nun versuchen, diese Einseitigkeit im Konzept nachzuweisen.

Das Spiel-Konzept beruht, das wurde in Kapitel 1 bereits erläutert, auf dem speziellen Verständnis der Autoren von Macht als einer Beziehung. Als erster interessanter Hinweis zur Beantwortung der Frage nach der Funktionsweise der Spiele können daher die Überlegungen hinsichtlich der Analyse von Machtbeziehungen und in Bezug auf Unterschiede in der Verteilung Macht generierender Ressourcen ab Seite 44 gelten. Dort betonen Crozier und Friedberg, dass die Analyse von Machtbeziehungen „immer eine Antwort auf zwei *Reihen von Fragen* [erfordert]. Erstens, über welche Mittel verfügt jeder Gegenspieler, das heißt, welche *Trümpfe* erlauben es ihm, in einer bestimmten Situation seinen Freiraum auszudehnen? Zweitens, welche Kriterien definieren die *Relevanz* dieser Ressourcen und ihre *mehr oder weniger leichte Mobilisierbarkeit*, das heißt, um welchen *Einsatz* geht es in der Beziehung und in welche *strukturellen Zwänge* ist sie eingebettet?“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 44; Hervorhebung: Crozier/Friedberg) Die Implikationen hier sind offensichtlich: Die Bedeutung der Verfügbarkeit von Ressourcen kann offensichtlich gar nicht hoch genug

veranschlagt werden. Die Autoren fügen hinzu, dass interindividuelle Unterschiede in der Verteilung von Macht auf einer unterschiedlichen Verteilung von Ressourcen beruhen. Daher wird es möglich, auch „die sozialen Ungleichheiten zwischen Akteuren in die Analyse einzubeziehen“ (ebd., S. 46).

Dies ist also der entscheidende Aspekt, der als Erklärung für Ungleichheiten in der Spielfähigkeit von Akteuren herangezogen werden kann: die Macht basiert auf Ressourcen, und diese sind ungleich verteilt. Die Autoren liefern allerdings weitergehende Erklärungen und Begriffe, die Ungleichheiten in der Ressourcenverteilung und damit in der Spielfähigkeit der Akteure erklären können und auf die im Folgenden eingegangen wird. Indem diese Faktoren die Spielfähigkeit der Akteure bedingen, liefern sie zugleich Hinweise auf die Funktionsweise von Spielen.

#### 2.1.2. Ungleichheiten in den Strategien gleich ausgestatteter Akteure – Das Gedankenexperiment

Die Situation konstruiere ich bewusst einfach. Die komplexen Bedingungen, unter denen organisationale Spiele im Allgemeinen stattfinden, werden so weit reduziert, dass sie gedanklich handhabbar werden. Gleichwohl handelt es sich nicht um eine Überprüfung von Kausalkräften, wie sie in realen experimentellen Designs versucht wird. Es wird nicht behauptet werden, dass Variable X in der Weise M auf den Aspekt A wirkt. In der Natur des Versuchs – nach relevanten Faktoren für die Funktionsweise organisationaler Spiele zu suchen – liegt es auch begründet, dass ich mich weiterhin der Begrifflichkeit bedienen werde, die Crozier und Friedberg verwenden. Wie oben bereits angedeutet, besteht der erste Teil des Experiments aus Erklärungsmöglichkeiten, die im Konzept von Crozier und Friedberg selbst begründet liegen. Die Autoren nennen eine Reihe von Hilfsterni für die Erklärung organisationaler Spiele, die ich hier zunächst vorbehaltlos übernehmen werde. Was ich also zunächst tue, ist nichts weiter, als mit Crozier und Friedbergs Konzept eine Situation zu konstruieren, die es erlauben soll, die Reichweite eben jenes Konzepts und der in ihm verwendeten Begriffe zu testen. Dies geschieht mit einer Methode, die an jene angelehnt ist, mit der Crozier und Friedberg ihr eigenes empirisches Material geordnet haben. Das „Nachdenken über Abweichungen“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 293) ermöglicht ein permanentes Überprüfen der älteren Ergebnisse an neueren. Die

Forscher fragen sich, inwieweit die von einem Akteur tatsächlich gezeigte Strategie von den Erwartungen, die die Forscher sich selbst aufgrund ihrer bisherigen Analyse gebildet haben, abweicht. Wenn sie dies tut, dann gilt es, den Grund dafür heraus zu finden. Wenn dieser Grund verstanden ist – er liegt nicht selten in der je eigenen Rationalität der Strategie begründet – dann werden diese neuen Erkenntnisse rekursiv in die weiteren Erwartungshaltungen der Forscher eingebaut. Auf diese Weise schreitet die Analyse immer weiter voran.

Wenn ich nun die Vorgehensweise des „Nachdenkens über Ungleichheiten“ verwende, dann verfolge ich eine ähnliche Strategie. Ich konstruiere eine Situation, die ich mit bestimmten Situationsbedingungen fülle. Angesichts dieser Bedingungen ergibt sich eine Erwartungshaltung meinerseits an die Strategien der Akteure. Wenn die Akteure davon abweichen, dann muss es hierfür einen Grund geben, den es zu finden gilt. Wir werden sehen, dass Crozier und Friedberg für die meisten dieser Abweichungen Gründe angeben könnten. Aber wir werden auch sehen, dass sie einen entscheidenden blinden Fleck in ihrer Konzeption gelassen haben, also dass es Abweichungen von erwarteten Strategien gibt, die nicht mit ihrem Ansatz allein erklärbar sind.

In Anlehnung an den von Crozier und Friedberg untersuchten Fall der „monopol industriell“ konstruiere ich also zwei Spielsituationen in zwei Organisationen X und Y zwischen jeweils zwei Akteuren A und B sowie C und D. Bei den Organisationen handelt es sich um Industrieunternehmen, bei den Akteuren A und C jeweils um Wartungstechniker. Die Akteure B und D sind die jeweils vorgesetzten Produktionsleiter des Unternehmens. Wir nehmen weiterhin an, dass es im Unternehmen X eine Gruppe von Produktionsarbeitern K und im Unternehmen Y eine Gruppe von Produktionsarbeitern M gibt.

<u>Unternehmen X</u>	<u>Unternehmen Y</u>
Akteur A = <i>ein</i> Wartungstechniker	Akteur C = <i>ein</i> Wartungstechniker
Akteur B = <i>ein</i> Produktionsleiter	Akteur D = <i>ein</i> Produktionsleiter
Akteure K = <i>Gruppe der</i> Produktionsarbeiter	Akteure M = <i>Gruppe der</i> Produktionsarbeiter

Abbildung 3: Akteurspositionen im Gedankenexperiment

Wir erkennen leicht, dass die Akteure A und C, die Akteure B und D sowie die Akteursgruppen K und M in den Unternehmen X und Y jeweils die gleichen Positionen einnehmen. Um die Komplexität der Situation soweit zu reduzieren, dass die Spielbedingungen der Akteure sichtbar werden, konzentrieren wir uns in beiden Spielen jeweils nur auf die Analyse der Spielfähigkeit von Akteur A im Unternehmen X und Akteur C im Unternehmen Y. Wir betrachten also nur die Unterschiede zwischen A im Spiel mit B und C im Spiel mit D. Um Klarheit und Übersichtlichkeit zu erhalten verzichte ich auf die Ausführung der Ressourcen, die B gegenüber A und D gegenüber C zur Verfügung stehen. Die Akteure A und C begeben sich also jeweils in ein Spiel. Und diese beiden Spiele werden miteinander verglichen. Obwohl die Akteure A und C aber die jeweils gleichen Positionen einnehmen, unterscheiden sich ihre Handlungsmöglichkeiten, weil sie über unterschiedliche Ressourcen verfügen. Wie oben schon dargestellt<sup>15</sup>, nennen Crozier und Friedberg vier Arten von Ressourcen. Es kann sich um fachspezifische Expertise handeln, um die Kontrolle von Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt, um Kontrolle von Informations- und Kommunikationsströmen oder um besondere Kenntnisse über formale Regelwerke (ebd., S. 51. ff.). Mittels des Ressourcenbegriffs ist es daher möglich, asymmetrische Machtbeziehungen und Unterschiede in den Strategien vorläufig zu erklären.

Nehmen wir nun aber an, die Ressource bestünde bei den oben genannten Akteuren A und C in beiden Fällen aus fachspezifischem Wissen über die komplizierten Abläufe einer komplexen Produktionseinheit, etwa einer computergesteuerten Maschine. Nehmen wir zum Zwecke der Übersichtlichkeit weiterhin an, dieses Wissen sei die einzige Ressource, über die die Akteure A und C verfügen. Unter diesen Bedingungen, nämlich völlige Gleichheit der Ressourcen, könnte man meinen, dass die Akteure A und C eine identische Strategie verfolgen um ihren Handlungsspielraum auszudehnen. Dies ist aber mit Crozier und Friedberg durchaus nicht notwendigerweise der Fall. Akteur A kann sein Wissen über die Spezifikationen dieser Maschine mittels organisationaler Spiele so verwerten, dass er als „Gewinner“ der Spiele auftritt und seinen Handlungsspielraum sukzessive erweitern kann. Er kann beispielsweise sein

---

<sup>15</sup> vgl. Kapitel 1.2 in dieser Arbeit

Wissen dazu verwenden, die Produktionsarbeiter K in Abhängigkeit zu halten, in dem er ihnen droht, die Wartung zu vernachlässigen und sie damit in der Produktion zu behindern. Die Drohung müsste dabei noch nicht einmal explizit sein. Die Produktionsarbeiter K werden versuchen, A „milde zu stimmen“, solange sie in ihrer Zielverfolgung von ihm abhängig sind. Nehmen wir weiter an, Akteur C, der mit der identischen Ressource ausgestattet ist, kann dieses Wissen nicht zur Erweiterung seines Handlungsspielraums nutzen. Er kann weder eine implizite noch eine explizite Drohung aussprechen, die die anderen Arbeiter in Abhängigkeit bringen würde. Sein „Gewinn“ besteht dann lediglich darin, dass er nicht aus der Organisation Y ausscheiden muss. Man könnte seine Strategie also als ein Im-Spiel-Bleiben deuten, wohingegen Akteur A durch eine identische Ressource eine Gewinnstrategie verfolgen kann; wobei unter Gewinn auch die Ausdehnung seines Handlungsspielraums zu verstehen ist (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 68 f.).

Hier treten gewaltige Ungleichheiten in den Ressourcenverteilungen auf, welche die Akteure A und C den Produktionstechnikern K und M gegenüber in Anschlag bringen können, um ihren Handlungsspielraum auszuweiten. Diese Ungleichheiten treten auch dann auf, wenn die Ressource „Wissen“ gedankenexperimentell konstant gehalten wird. Um solche Differenzen erklären zu können, führen Crozier und Friedberg einen weiteren Aspekt in die Analyse ein; die Tatsache nämlich, dass die Ressourcen innerhalb des gegebenen Systems auch relevant sein müssen (vgl. ebd., S. 48). Denn „je entscheidender also die von einem Individuum oder von einer Gruppe kontrollierte Ungewissheitszone für den Erfolg der Organisation ist, desto mehr Macht können diese ausüben“ (ebd., S. 47). Ob die Akteure A und C eine relevante Ungewissheitszone kontrollieren, wenn sie beide über die Ressource „Wissen“ verfügen, das hängt von der Relevanz ab, die dieser Ressource von den Produktionsarbeitern K und M *zuschrieben* wird. So lässt sich die Ungleichheit der Spielergebnisse unter der Bedingung konstant gehaltener Ressourcen durch Differenzen in der Relevanz, die der Ressource von den jeweils anderen Akteuren in den Organisationen X und Y jeweils zugebilligt wird, erklären. Wenn in der Organisation X und für die Produktionsarbeiter K diese komplexe Maschine, über die Akteur A sein Wissen hat, von besonderer Bedeutung für die Überlebensfähigkeit der Organisation ist, weil sie zum Beispiel die gesamte

Produktion kontrolliert, dann verfügt A über eine hoch relevante Ungewissheitszone. Akteur A kann diese Ressource nutzen, um seinen Handlungsspielraum gegenüber den von seinem Wissen abhängigen Produktionsarbeitern K und dem Produktionsleiter B auszudehnen. Wenn in der Organisation Y hingegen eine Reihe weiterer Maschinen existieren, die zwar weniger komplex sind, aber die Aufgabe der Produktionskontrolle ebenso gut erledigen, dann verliert die Ressource „Wissen“ des Akteurs C erheblich an Relevanz. Eine solche Ressource ist nicht mehr – oder nur eingeschränkt – mobilisierbar (vgl. S. 48). Die Erklärung für die unterschiedlichen Spielergebnisse läge dann darin begründet, dass die Produktionsarbeiter M und der Produktionsleiter D in dem Unternehmen Y der Ressource des Wartungstechnikers C keine besondere Relevanz beimessen.

Durch die Betonung der Tatsache, dass Ressourcen im Rahmen einer gegebenen Organisation relevant und mobilisierbar sein müssen, lässt sich also mit Crozier und Friedberg die zwischen A und C entstandene Ungleichheit in den Spielergebnissen erklären. Nehmen wir aber an, dass die Ressource „Wissen“ in den Unternehmen X und Y identische Relevanz besitzt und im gleichen Ausmaß mobilisierbar ist. Ich halte die Faktoren „Relevanz“ und „Mobilisierbarkeit“ von Ressourcen gedankenexperimentell noch einmal konstant. Tatsächlich ist es möglich, so zeigen Crozier und Friedberg, dass auch unter solchen Bedingungen Ungleichheiten in der Spielfähigkeit der Akteure auftreten (vgl. ebd., S. 47). So könnte zum Beispiel A sein Wissen tatsächlich nutzen, um eine implizite Drohung auszusprechen, die die Produktionsarbeiter K in Abhängigkeit bringt und den Handlungsspielraum von A daher ausdehnt. Er könnte etwa andeuten, sein Wissen nicht mehr einzusetzen, was die Produktion gefährden könnte. C dagegen, der ja eine ähnliche Drohung aussprechen könnte, weil seine Maschine die einzige in dem Unternehmen vorhandene ist, die die Produktion kontrollieren kann, unterlässt dies aber. A kann seine Ressource nutzen, um eine Gewinnstrategie zu verfolgen, während C weiterhin lediglich eine Strategie des Im-Spiel-Bleibens realisiert. Wie ist dieser Unterschied in der Nutzung objektiv gleicher Vorbedingungen zu erklären?

Crozier und Friedberg betonen: „Zum einen bedingt die Organisation die *Spielfähigkeit* ihrer Mitglieder, in dem sie die Trümpfe festlegt, derer sich jeder in den Machtbeziehungen bedienen kann. Zum anderen beeinflusst sie ihren *Willen*,

sich in Verfolgung ihrer Strategie auch wirklich dieser Trümpfe zu bedienen, indem sie die *Einsätze* bestimmt und damit das, was jeder, der seine Ressourcen in eine Machtbeziehung einbringt, gewinnen oder verlieren kann“ (ebd., S. 47, Hervorhebungen: Crozier/Friedberg). Den ersten Punkt haben wir oben schon betrachtet. Der zweite Punkt zielt auf die Motivation der Akteure, die von der Organisation bereitgestellten Ressourcen auch zu nutzen. Dieser Aspekt gewinnt erstaunliche Erklärungskraft, denn er ermöglicht es zu verstehen, warum selbst in einem Gedankenexperiment gleich ausgestattete Akteure ungleiche Strategien verfolgen. Auch hoch relevante Ungewissheitszonen, mächtige Trümpfe in der Hand des sie kontrollierenden Akteurs, genügen nicht, um tatsächliche Macht und tatsächliche Ungleichheiten in der Spielfähigkeit zu generieren. „Die Mitglieder [der Organisation; Anmerkung: M. R.] müssen auch dazu bereit sein, sie [die Trümpfe; Anmerkung: M. R.] bei bestimmten Machtbeziehungen auch tatsächlich einzusetzen. ...Sie werden nur dann bereit sein, ihre Ressourcen zu mobilisieren und sich den jeder Machtbeziehung eigenen Risiken zu stellen, wenn ihnen die Organisation genügend Einsatzmöglichkeiten bietet, die im Hinblick auf ihre Trümpfe und Strategien relevant und gleichzeitig wichtig genug sein müssen, um eine Mobilisierung ihrerseits zu rechtfertigen“ (ebd., S. 48). Beispielhaft für diesen Punkt führen Crozier und Friedberg die Art an, wie in Organisationen Beförderungen geregelt werden. Belohnung als Motivationsmoment spielt hier eine wichtige Rolle. Wenn Akteur A sich bewusst ist, dass er in dem Unternehmen X mit höherer Wahrscheinlichkeit befördert wird, wenn er sich von den Produktionsarbeitern K durch mehr Wissen abhebt, dann stellt dies eine Motivation dar, dieses Wissen auch zu demonstrieren. Die hieraus resultierende Strategie ist die implizite Drohung, die Wartung der Maschine zu vernachlässigen, oder dies auch tatsächlich in Maßen zu tun. Ziel dieser Strategie ist es, den Produktionsleiter B davon zu überzeugen, dass er genauso abhängig von der Wartung der Maschine ist, wie die Produktionsarbeiter K. Der Wartungstechniker A kann daher seine Ressource nutzen, um in der Machtbeziehung zu dem Produktionsleiter B, der für die Beförderung zuständig ist, seine Handlungsspielräume zu erweitern. Die Motivation zur Nutzung der Ressource ist daher besonders groß. In dem Unternehmen Y dagegen hat der Produktionsleiter D die Beförderung von B nicht von dessen Wissen um die Maschine abhängig gemacht. C wird etwa zum Beispiel nur dann befördert, wenn zufällig eine

entsprechende Position frei wird. C ist daher wenig motiviert, seine Ressource Wissen im Umgang mit den Produktionsarbeitern M zu mobilisieren, um sich gegenüber dem Produktionsleiter D zu profilieren. Motivationen, und insbesondere unterschiedliche Motivationen, die durch die unterschiedlichen Spielbedingungen in den Organisationen bedingt sind, können also ebenfalls zur Erklärung der Strategieunterschiede zwischen den Akteuren A und C herangezogen werden.

Was ist also der Ertrag dieser voraus gegangenen Beobachtungen? Wir können die Termini Ressourcen, Relevanz von Ressourcen, Mobilisierbarkeit von Ressourcen und Motivation zur Nutzung von Ressourcen heranziehen, um Unterschiede in den Handlungsstrategien von Akteuren zu erklären. Um nun aber den meines Erachtens fehlenden Baustein im Fundament des Konzepts sichtbar zu machen, treiben wir das Gedankenexperiment noch etwas weiter.

Nehmen wir also an, die Akteure A und C seien hinsichtlich ihrer Ressourcen, der Relevanz und Mobilisierbarkeit dieser Ressourcen und der Motivation, die die Organisation zwecks Mobilisierung dieser relevanten Ressourcen bereitstellt, unter völlig identischen Vorbedingungen aufgestellt; die Akteure sind vollständig gleich ausgestattet. Unter solchen Bedingungen treten Strategieunterschiede zwischen A und C entweder nicht mehr auf, oder sie müssen einen weiteren, bei Crozier und Friedberg nicht explizierten Grund haben. Das Spiel-Konzept allein, so wie Michel Crozier und Erhard Friedberg es entwickelt haben, kann diese Ungleichheiten der Spielergebnisse angesichts gleicher Ausstattung der Akteure nicht mehr erklären. Es sind in dem Werk von Crozier und Friedberg keine weiteren expliziten Hinweise auf Sachverhalte, Phänomene oder Begriffe zu finden, die systematisch verarbeitet wären und verständlich machen würden, wie Ungleichheiten in den Handlungsstrategien unter gedankenexperimentell konstant gehaltenen Bedingungen noch erklärbar gemacht werden könnten.<sup>16</sup> Wie aber lassen sich Ungleichheiten dann noch erklären? Das solche Ungleichheiten selbst unter den genannten Bedingungen

---

<sup>16</sup> Crozier und Friedberg sehen zwar, wie schon gesagt, den Aspekt der „Fähigkeit, die verschiedenen mehr oder weniger klar ersichtlichen Gelegenheiten zu entdecken“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 119). Sie verarbeiten ihn aber nicht systematisch als Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit von Akteuren überhaupt.

noch auftreten, lässt sich zum Beispiel aus dem Werk „Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung“ des Hamburger Professors für Betriebswirtschaftslehre Günther Ortmann herauslesen (Ortmann, 2003). Ortmann, der 1990 mit seinem Werk „Computer und Macht in Organisationen“ den Ansatz von Michel Crozier und Erhard Friedberg in die deutsche Debatte eingeführt hat, stellt in dem 2003 erschienen Werk dar, wie sehr formale Regelwerke der Deutung und Abwandlung durch die Akteure bedürfen, wenn die Organisation funktionsfähig bleiben will. Was er also behauptet ist nichts weiter, als dass die objektiven, für alle Akteure gleichen Strukturbedingungen einer Umsetzung durch die Akteure bedürfen. Diese Umsetzung aber erfolgt immer in der für die jeweilige lokale Ordnung typischen (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 115) und der je akteurspezifischen Weise: „Ein Wenden des allgemeinen Verfahrens derart, dass es auf den besonderen Fall passt“ (Ortmann, 2003, S 34). Die Art und Weise also, wie diese Umsetzung erfolgt, bedingt die Ungleichheiten zwischen der Ausführung ein und derselben Handlung unter identischen Vorbedingungen durch zwei verschiedene Akteure; wobei die möglichen Ungleichheiten der strukturellen Vorbedingungen durch Crozier und Friedberg untersucht, die möglichen Ungleichheiten in der akteurspezifischen Umsetzung aber vernachlässigt werden.

### 2.1.3. Probleme in den Erklärungen von Crozier und Friedberg

Denn dies scheint mir ein durchaus beachtenswertes Problem zu sein: Crozier und Friedberg deuten, indem sie selbst akteurspezifische Ressourcen und Motivationen zu deren Nutzung im Konzept so platzieren, dass sie sich der Kontrolle durch den Akteur entziehen, also zu dem Akteur *äußeren* Bedingungen werden, die Spielfähigkeit der Akteure als Resultat von Strukturbedingungen. Strukturbedingungen freilich, die durch das handelnde Zusammenwirken der Akteure entstehen; die aber eben doch *zwischen* den Akteuren, in den Beziehungen zwischen ihnen, verankert sind und nicht zum Teil auch in den Akteuren selbst verortet werden. Dies bewerkstelligen sie, indem sie zwei unterschiedliche Formen von Ressourcen, organisationsbedingte und akteurspezifische nämlich, vermischen. Bei systembedingten Ressourcen handelt es sich zum Beispiel um Positionen, die mit bestimmten Weisungsrechten ausgestattet sind, oder die Kontrolle über das Beförderungssystem. Bei akteurspezifischen Ressourcen haben wir es mit solchen Ressourcen zu tun, die

dem Akteur auch zur Verfügung stünden, wenn er nicht Teil der Organisation wäre; zum Beispiel, wie im Gedankenexperiment, das Wissen über die Funktionsweisen einer komplexen Maschine, Kenntnisse, die im Rahmen einer Berufsausbildung erworben wurden oder auch bestimmte Beziehungen zu anderen Akteuren. Systembedingte Ressourcen sind also solche Ressourcen, die der Akteur nur dann nutzen kann, wenn er sich innerhalb des Systems befindet. Akteurspezifische Ressourcen sind solche Ressourcen, die dem Akteur auch dann zur Verfügung stehen, wenn er sich nicht in dem betreffenden System befindet; etwa die in einer Berufsausbildung erworbenen Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Sachverhalte, die er auch zur Verbesserung der privaten wirtschaftlichen Lage nutzen kann.

In dem Crozier und Friedberg aber die Relevanz der jeweiligen Ressourcen als Determinante der Macht, die mit ihr verbunden ist, einführen und das Ausmaß dieser Relevanz von anderen Akteuren, also dem Akteur *äußerlichen* Faktoren, bestimmt ist, ist die Unterscheidung zwischen systemischen und strategischen Ressourcen für ihr Konzept nicht nur nicht weiter von Interesse, sondern sie tritt gar nicht mehr auf. Indem für die Spielfähigkeit des Akteurs nicht mehr die Ressource selbst, sondern die Relevanz der Ressource determinierend ist, und diese Relevanz nicht vom Akteur selbst bestimmt ist, geraten die akteurspezifischen Ressourcen aus dem Blickfeld. Das führt aber auch dazu, dass die Möglichkeit der Relevanz akteurspezifischer Ressourcen für das System oder die Organisation im Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg gar nicht mehr gedacht werden kann. Akteurspezifische Ressourcen, Bedingungen der Spielfähigkeit also, die in dem Akteur selbst eingelagert sind, werden definitorisch zu äußeren Bedingungen umfunktioniert. Wohlgemerkt: ich bin an dieser Stelle keineswegs anderer Ansicht als Crozier und Friedberg. Ich stelle nur fest, dass akteurspezifische Ressourcen, etwa durch milieuspezifische Sozialisation erworbene Ressourcen, innerhalb der engen Grenzen, welche die Autoren ihrem Konzept gegeben haben, nicht mehr gedacht werden können und daher unter Umständen Möglichkeiten des Verstehens strategischen Handelns verschenkt werden.

Ähnlich wie mit dem Ressourcenbegriff verfahren die Autoren auch mit dem Motivationsbegriff. Um dies zu verdeutlichen, wiederhole ich noch einmal ein Zitat, das oben schon gegeben wurde: „...Zum anderen beeinflusst sie [die

Organisation; Anmerkung: M. R.] ihren [der Akteure; Anmerkung: M. R.] Willen, sich in Verfolgung ihrer Strategie auch wirklich dieser Trümpfe zu bedienen“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 47; Hervorhebung weggelassen). Mit dieser Bestimmung wird selbst aus der Motivation der meiste Teil an Akteurspezifität wegdefiniert, denn in dieser Perspektive liefert die Organisation die Antriebe für das Handeln und nicht der Akteur selbst. Es zeigt sich einmal mehr: das Menschenbild, welches sich hinter dieser Vorstellung verbirgt, ist dergestalt, dass der Akteur von sich aus nicht im Sinne der Organisation handelt. Er muss erst dazu motiviert werden. Selbstverständlich gehen Crozier und Friedberg davon aus, dass der Akteur ein frei Handelnder ist und insofern auch eigene Ziele verfolgt, das wurde schon mehrfach betont; aber indem die Motivation zur Nutzung von Ressourcen zwar zur Erklärung der Spielfähigkeit herangezogen, dann aber in Abhängigkeit vom System gedacht wird, bleibt von dieser Freiheit der Akteure hinsichtlich der Spiele nicht mehr viel übrig. Selbst wenn man in Rechnung stellt, dass die Motivation nur beeinflusst und nicht etwa determiniert wird, scheint mir hierin eine Unterstellung seitens der Autoren Crozier und Friedberg zu liegen: sie gehen davon aus, dass die zu motivierenden Akteure die Belohnungen, die vom System angeboten werden, auch erreichen wollen. Akteurspezifische Ungleichheiten im Interesse etwa an Beförderungen können ihrem Konzept entsprechend nicht mehr berücksichtigt werden. Auf vergleichbare Weise wird eine Situation ausgeschlossen, in der die Akteure tatsächlich den Organisationszielen folgen, weil diese mit ihren eigenen Zielen übereinstimmen. Ein Beispiel hierfür wären etwa ehrenamtliche Mitarbeiter in einer Umweltschutzorganisation. Wohlgermerkt: ich behaupte nicht, dass die Ziele von Akteuren in Organisationen mit denen der Organisation empirisch übereinstimmen; ich weise nur darauf hin, dass eine solche Möglichkeit bei Crozier und Friedberg von vornherein kategorisch ausgeschlossen ist.

Der Kern meiner Kritik richtet sich aber auf einen anderen Punkt: Indem jegliche akteurspezifische Fähigkeit aus den Bedingungen der Spielfähigkeit wegdefiniert wird, kann die Funktionsweise der Spiele nicht mehr hinreichend erklärt werden. Warum nicht?

Wenn beide Akteure A und C vollständig gleich ausgestattet sind, sich aber trotzdem in ihren Strategien unterscheiden, dann wäre eine mögliche Erklärung, dass die Akteure über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, die gerade

dargestellten Systembedingungen zu reflektieren und aufgrund dieser Reflexion diesen Bedingungen entsprechend zu handeln. Wenn die Beförderung von Akteur A von seinem Wissen über die Maschine abhängt, dann ist er motiviert, dieses Wissen in der Machtbeziehung zu B wie auch zu K einzusetzen. Nehmen wir nun, zwecks Konstanthaltung der Motivation der Akteure, weiterhin an, dass die Beförderung von C ebenfalls von seinem Wissen über die Maschine abhängt und er ebenfalls daran interessiert ist, befördert zu werden. In diesem Fall ist C nach Crozier und Friedberg im gleichen Maße motiviert, diese Ressource zu nutzen, wie der Akteur A. Warum nun tut A dies tatsächlich? Warum nutzt A seine Ressource, um seinen Handlungsspielraum auszudehnen, respektive die Beförderung zu erlangen, während C weiterhin eine Strategie des Im-Spiel-Bleibens verfolgt? Möglicherweise ist es A gelungen, sich über die Situation, in der er sich befindet, klar zu werden. Er hat die Situation reflektiert und verstanden, dass seine Beförderung von der Nutzung seiner Ressource Wissen abhängt. Diese Abhängigkeit kann bei C im gleichen Maße bestehen, wenn ihm dies aber nicht bewusst ist, dann ist er auch wenig motiviert, sein Wissen über die Maschine zur Erlangung der Beförderung in Anschlag zu bringen.

Halten wir einen Moment inne: Ich habe eine Situation konstruiert, in der die Reflexionsfähigkeit der Akteure eine bedeutende Rolle spielt. Wenn dies aber der Fall ist, dann muss, schon um der Analysemethode und dem Konzept der Autoren gerecht zu werden, die systemische Perspektive auf Macht, Handeln und die Funktionsweise der Spiele durch ein strategischeres Denken erweitert werden, das die Reflexionsfähigkeit der Akteure als Determinante für die Funktionsweise der Spiele in Rechnung stellt.

## **2.2. Konsequenzen**

Um Missverständnissen gleich vorzubeugen: es geht mir nicht um die Rückkehr zu einer rigorosen Trennung von systemischem und strategischem Denken, von Handeln und Strukturen. Das in der Organisationstheorie immer noch ungeklärte Verhältnis von Individuum und Organisation (vgl. Jäger/Schimank, 2005) kann hier nicht erneut zur Debatte gestellt werden. Im Gegenteil haben Crozier und Friedberg einen theoretischen und empirischen Weg aufgezeigt, mit der Problematik dieses Verhältnisses umzugehen. Dieser Weg

besteht in der Verknüpfung von systemischem und strategischem Denken im Konzept der Spiele und seine Infragestellung ist hier nicht das Ziel. Aus meiner Sicht ist es aber erforderlich, dass Spielkonzept um die Fähigkeit der Akteure zur Reflexion ihrer eigenen Situation in einem gegebenen Spiel zu ergänzen.

Welchen Ertrag könnte ein solches Vorgehen liefern? Das Problem, das es zu lösen gilt, lautet: Wenn die Ressourcen, deren Relevanzen und Mobilisierbarkeit sowie die Motivation zu deren Nutzung, die für Crozier und Friedberg Gründe für Ungleichheiten in den Strategien von zwei Akteuren A und C sind und diese Bedingungen gedankenexperimentell konstant gehalten werden, dann treten Ungleichheiten in den Strategien der Akteure entweder nicht mehr auf, oder aber man muss zumindest noch *einen* weiteren Aspekt in Rechnung stellen: den der Reflexionsfähigkeit der Akteure nämlich. Es geht daher im Folgenden darum herauszufinden, in welcher Weise die Reflexionsfähigkeit von Akteuren als Voraussetzung für die Nutzung von Ressourcen zu betrachten ist und damit einen Beitrag zur Erklärung organisationaler Spiele darstellt.

Der Faktor „Reflexionsfähigkeit“ mag für einen Moment überraschen, weil er bei Crozier und Friedberg an anderer Stelle durchaus vorkommt und daher keineswegs neu ist oder von den Autoren gar übersehen worden wäre. Im Zuge der Erörterung der Regulierung konkreter Handlungssysteme stellen sie die These auf, dass „Organisationen sich am Ende eines Kontinuums konkreter Handlungssysteme befinden, bei denen der Grad der Formalisierung, der Strukturierung, des Bewusstseins der Angehörigen und der für die Regulierungen offen akzeptierten menschlichen Verantwortung stark variieren kann zwischen dem Extremfall der unbewussten Regulierung eines Kleidermoden 'herstellenden' Handlungssystems und dem anderen Extremfall der voll bewussten Regulierung einer perfekt rationalisierten Organisation“ (Crozier/Friedberg, 1993, S. 173). Was hier in Bezug auf Handlungssysteme und den Reflexionsgrad ihrer Regulierungsweise durchaus wahrgenommen wird, wird an anderer Stelle, nämlich hinsichtlich der Funktionsweise der Spiele, übersehen: ein Kontinuum von Handlungsvarianten nämlich, die sich hinsichtlich ihres Reflexionsgrades unterscheiden (vgl. Schimank, 2002). Alles Handeln lässt sich in diesem Kontinuum verorten; und zwar hinsichtlich der Frage, ob sich das Handeln mehr

als reflektierte Entscheidung oder mehr als unbewusste Routine charakterisieren ließe.

Meine These ist, dass die Untersuchung dieses Kontinuums möglicher Handlungsstrategien eine Variante darstellt, die Erklärung der Funktionsweise von Spielen um die Reflexionsfähigkeit der Akteure zu erweitern und dem Verstehen von Handeln in Organisationen an sich einen Schritt näher zu kommen. Dann wird es auch möglich sein, die Differenzen in der Handlungsstrategie gedankenexperimentell gleich ausgestatteter Akteure zu verstehen.

### 2.3. Das Kontinuum des Handelns

Wenn ich mich nun für das Kontinuum zwischen Entscheidungshandeln und Routinehandeln interessiere, dann erscheint es sinnvoll, zunächst die beiden Pole des Kontinuums zu untersuchen und hierüber zu dem zu gelangen, was sich zwischen diesen beiden Polen befindet. Zur Verdeutlichung sei ein Schaubild eingefügt.

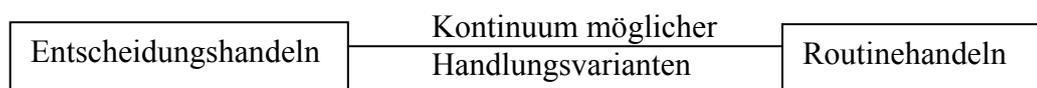


Abbildung 4: Kontinuum des Handelns (nach Schimank, 2002)

Fragen wir also zunächst nach dem Pol, der für rationales, bewusst reflektiertes Handeln steht: die Entscheidung. Entscheidungen sind seit langem ein Thema innerhalb der Organisationsforschung. Ich beschränke mich hier auf jene Forscher, auf die Crozier und Friedberg selbst aufbauen, nämlich James G. March und Johan P. Olsen (1976) und vor allem March und Herbert A. Simon (1958). Diese Beschränkung ist insbesondere deshalb von Nöten, weil andere Theoretiker, die sich eingehend mit dem Phänomen 'Entscheidungen in Organisationen' beschäftigt haben, einen etwas anderen Entscheidungsbegriff verwenden, als die genannten, oder auch Crozier und Friedberg, dies tun. So ist zum Beispiel der Entscheidungsbegriff, den Coleman (1991) und Elster (1986) verwenden, im Sinne der Theorie der Rationalen Wahl geprägt und bezieht sich auf das gesamte Kontinuum des Handelns. Dadurch aber hebt er eine

Differenzierung auf, die Crozier und Friedberg bereits eingeführt haben: diejenige zwischen Routine und Entscheidung nämlich.

Es muss also zunächst gefragt werden, wie reflektiertes Entscheidungshandeln konkret gefasst werden kann. Es wird sich daran erweisen lassen, inwiefern einige Organisationstheoretiker einen anderen Entscheidungsbegriff anwenden, als er für die Beantwortung meiner Fragen brauchbar wäre. Sowohl Crozier und Friedberg, wie auch James G. March sind der Ansicht, dass Entscheidungsfindung in Organisationen als ein Prozess darstellbar ist, der sich zwischen mehreren Akteuren abspielt. Bei Crozier und Friedberg lässt sich dies zum Beispiel an ihrer Analyse von Entscheidungsprozessen in konkreten Handlungssystemen ablesen (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 201 ff). Akribisch ermitteln sie getreu ihrer Vorgehensweise des systemischen und strategischen Denkens am Beispiel der Fernlenkwaffen in Kuba zunächst das von den Entscheidungsträgern gebildete konkrete Handlungssystem. Sodann erfolgt die Analyse der Beziehungen zwischen dem System der Entscheidungsträger und dem System, welches von der Entscheidung betroffen ist. Das System der Entscheidungsträger aber ist, weil es ein konkretes Handlungssystem ist, notwendig an das Vorhandensein eines objektiven, formalen Überbaus gebunden; an ein legitimes Gremium von Entscheidungsträgern also. Entscheidungen, so wie Crozier und Friedberg sie darstellen, werden von einigen privilegierten Akteuren, die als Entscheidungsträger fungieren, getroffen. Deren Entscheidungen wirken sich auf andere Akteure in der Organisation aus. Diese anderen Akteure aber sind selbst keine Entscheidungsträger, sondern in einem anderen konkreten Handlungssystem integriert.

March und Olsen verwenden einen ähnlichen Entscheidungsbegriff. Das Garbage-Can-Modell (March/Olsen, 1976) lokalisiert Entscheidungsprozesse in Organisationen, in dafür vorgesehenen Gremien. Diese Gremien sind mit Entscheidungsträgern besetzt, welche die notwendigen Entscheidungen in Organisationen in einem kollektiven Prozess der Entscheidungsfindung zu treffen haben. Die Probleme, unter denen diese organisationalen Entscheidungsträger zu arbeiten haben, sind hinlänglich bekannt: Die Präferenzen der Organisation sind selten klar benannt. Sie sind im Gegenteil „alles andere als konsistent, stabil und exogen“ (March, 1990, S. 14). Das Problem, welches durch die Entscheidung

gelöst werden soll, ist selten klar definiert und die Akteure erkennen ihre Präferenzen erst im Laufe des Entscheidungsprozesses. Weiterhin stellen die Autoren eine „ambiguity of understanding“ (March/Olsen, 1976) fest, womit die Tatsache benannt ist, dass selten sicher bekannt ist, welche Mittel zur Lösung welcher Probleme eingesetzt werden können. Darüber hinaus besteht offensichtlich eine „Unsicherheit bezüglich der Geschichte“ (March, 1990, S. 14). Damit beziffern die Autoren den Sachverhalt, dass die Interpretation vergangener Entscheidungen und Ereignisse in Organisationen derart auf den aktuellen Entscheidungsprozess wirken, dass sie Unsicherheiten bezüglich der Problemlösefähigkeit bestimmter Entscheidungen produzieren; dass also eine Unsicherheit in Bezug auf die Interpretation der Geschichte organisationaler Entscheidungsfindung bei den Entscheidungsträgern besteht (March, 1990, S. 14). Als vierte Unsicherheit, unter der Entscheidungen getroffen werden, nennt March die „Unsicherheit der Interpretation“ (March, 1990, S. 15), womit gemeint ist, „dass die Entscheidungsfindung eine in höchstem Maße kontextabhängige, sakrale, von Mythen und Ritualen umgebene Handlung ist, bei der die interpretierende Ordnung ebenso bedeutungsvoll ist wie die Spezifizierung bestimmter Vorgehensweisen“ (March, 1990, S. 16). Um organisationales Entscheiden trotz dieser Unsicherheiten sinnvoll präzisieren zu können, schlagen March und Olsen die Beachtung von fünf Aspekten vor. Erstens sind die Akteure als „part-time-participants“ (March/Olsen, 1976) zu betrachten. Akteure können nur einen geringen Teil ihrer Aufmerksamkeit auf organisationale Entscheidungsprozesse lenken. In diesem Sinne sind Akteure praktisch als Teilzeit-Akteure zu betrachten (vgl. Brentel, 1999, 243). Zweitens muss die Ambiguität der Elemente des Entscheidungsprozesses und der Prozess der Problemdefinition berücksichtigt werden. Ergebnisse von Wahlhandlungen stellen sich in dieser Perspektive als unbestimmt und mehrdeutig, als kontingent, heraus. Drittens muss die Zeitspanne beachtet werden, während der überhaupt Wahlmöglichkeiten bestehen und insofern Entscheidungsprozesse ablaufen. Viertens beziffern die Autoren einen „organizational slack“ (March/Olsen, 1976), womit die Tatsache gemeint ist, dass Ressourcen und Rücklagen, die in der Organisation angehäuft sind, den Akteuren Handlungsspielräume eröffnen. Je größer dieser „slack“, desto einfacher gestaltet sich im Allgemeinen die Entscheidungsfindung. Fünftens ist der „external load“ (March/Olsen, 1976),

unter dem Akteure handeln, zu beachten. Damit ist gemeint, dass sich aus der Teilnahme der Akteure an der Organisation Belastungen ergeben, die die Muster des Entscheidungsprozesses bestimmen.

Die Ähnlichkeit der Vorstellung über Entscheidung in Organisationen von March und Olsen sowie von Crozier und Friedberg ist offensichtlich. Aber der von den Autoren verwendete Entscheidungsbegriff hilft im vorliegenden Zusammenhang nicht weiter. Was mich hier interessiert, ist Entscheidung als ein Pol eines Kontinuums möglicher Handlungsvarianten, welches zwischen Entscheidungshandeln und Routineverhalten angesiedelt ist. Bei March und Olsen sind die Entscheidungen in einem Gremium verortet und finden dort in einem kollektiven Prozess statt. Auch Crozier und Friedberg beziffern ein konkretes Handlungssystem, in dem privilegierte Akteure Entscheidungen mit Auswirkungen auf andere Systeme treffen.

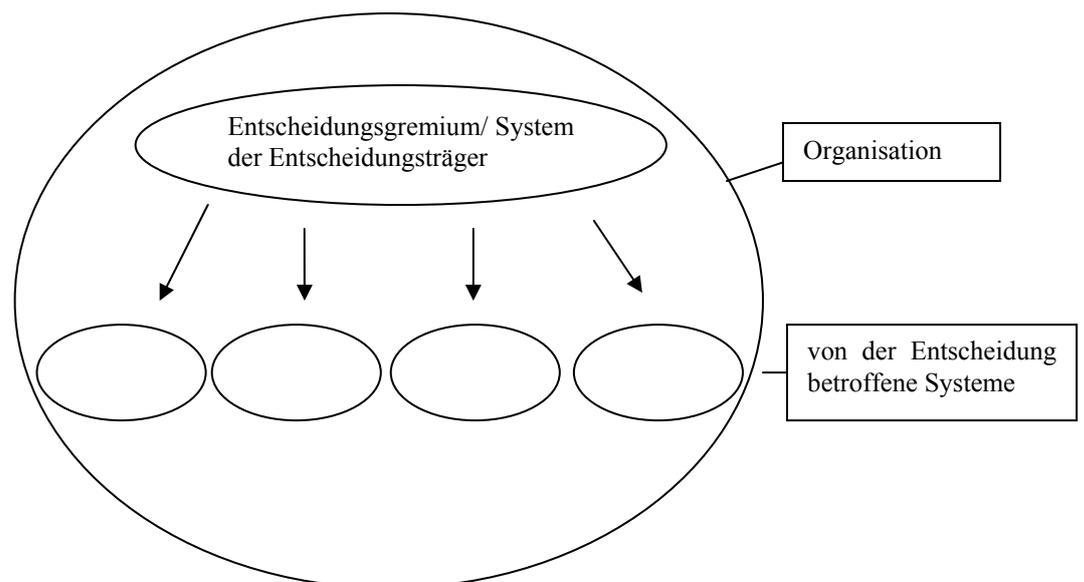


Abbildung 5: Entscheidungsbegriff bei March/Olsen und Crozier/Friedberg

Privilegiert sind diese Akteure in dem Sinne, dass sie Entscheidungen treffen können und sollen, deren Ergebnisse nicht nur sie selbst, sondern auch eine Reihe weiterer Akteure betreffen. Im Fall von March und Olsen sind das zum Beispiel die von Managemententscheidungen betroffenen Mitarbeiter eines Unternehmens, bei Crozier und Friedberg sind es zum Beispiel die von politischen

Entscheidungen betroffenen Militärs. Dieser Entscheidungsbegriff ist gleichsam „elitär“ in dem Sinne, dass nur privilegierte Akteure in dafür vorgesehenen Gremien Entscheidungen treffen und andere Akteure lediglich von solchen Entscheidungen „betroffen“ sind. Gar nicht zu leugnen ist, dass diese Entscheidungen in Organisationen eine bedeutende Rolle spielen, ja dass sie sogar den scheinbar größten Teil organisationalen Entscheidens ausmachen mögen und dass sie als Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung daher höchst interessant sein mögen. Dennoch kann ich hier nicht auf Arbeiten zurückgreifen, die einen solchen Entscheidungsbegriff verwenden.

Warum nicht? Ich interessiere mich zunächst ja nur deshalb für Entscheidungshandeln, um einen Zugang zu dem zwischen Entscheidungshandeln und Routineverhalten liegenden Kontinuum möglicher Handlungsvariationen zu finden. Wenn man also derart davon ausgeht, dass die meisten Formen von Handeln auf diesem Kontinuum zu verorten sind (mit Ausnahme von emotional-affektivem Handeln vielleicht), dann ist die bei March und Olsen durchgeführte Unterscheidung zwischen Entscheidungsträgern und Nicht-Entscheidungsträgern nicht zweckdienlich. Denn wenn man die Existenz eines solchen Kontinuums annimmt, dann nimmt man gleichzeitig an, dass jede denkbare Handlung in gewisser Weise einen mehr oder minder großen Anteil von Entscheidungshandeln in sich trägt, und zwar selbst dann noch, wenn sie hoch routinierten Charakters ist. Einzige theoretische Ausnahme wäre ein vollständiges Routineverhalten, also ein mit dem Routinepol des Kontinuums kongruentes Verhalten. Ein solcher Pol ist aber nur ein theoretisches Konstrukt und keine empirische Tatsache. Ebenso könnte man sagen, dass alles Handeln einen mehr oder minder großen Anteil Routine beinhaltet, selbst dann, wenn es hoch reflektiert ist. Wenn man diese Annahmen akzeptiert, dann kann die Behauptung, es gäbe Entscheidungsträger und Nicht-Entscheidungsträger, nicht aufrechterhalten werden. Dann wird jeder Akteur zum Entscheidungsträger in dem Sinne, dass er mehr oder minder entscheidungsförmig bzw. mehr oder minder routineförmig handeln kann.

Wenn es also darum geht, dass Kontinuum möglicher Handlungsvarianten zwischen Entscheidung und Routine zu untersuchen, dann scheint es sinnvoller zu sein, mit einer Untersuchung der Reflexionsgrade zu beginnen, die solches Handeln unterscheidbar machen. Diesen Weg ist Anthony Giddens gegangen. Indem er nämlich verschiedene Bewusstseinsformen der Akteure untersucht und

herausarbeitet, auf welche Weise die Situationsbedingungen, unter denen Handeln stattfindet, von den Akteuren bewusst oder routinemäßig Handeln umgesetzt werden, tut er nichts anderes, als eben jenes Kontinuum, für das ich mich hier interessiere, zu untersuchen. Gleichzeitig konzipiert Giddens den Zusammenhang zwischen dem Handeln und der Bewusstheit der Akteure, welcher bei Crozier und Friedberg fehlt. Crozier und Friedberg interessieren sich nicht dafür, wie Spielregeln und Ressourcen in Handeln umgesetzt werden, sondern gehen davon aus, dass dies eben geschieht. Giddens dagegen berücksichtigt die Transformation von Regeln und Ressourcen, indem er untersucht, wie Wahrnehmungen in Gedächtnis und Erinnerung eingelagert und der Bewusstheit der Akteure zum Zwecke der reflexiven Steuerung des Handelns zur Verfügung gestellt werden.

#### **2.4. Zusammenfassung**

Ich habe behauptet, dass die stringente Konzeption von Michel Crozier und Erhard Friedberg eine theoretische Lücke enthält. Diese Lücke habe ich durch ein Gedankenexperiment aufgezeigt. Dabei habe ich das von Crozier und Friedberg verwendete Prinzip eines „Denkens in Abweichungen“ umgewandelt in ein „Denken an Ungleichheiten“. Dieses Prinzip ermöglichte die gedankenexperimentelle Konstanthaltung jener Faktoren, die Crozier und Friedberg selbst als Quellen ungleicher Machtverteilung in Organisationen identifizieren. Man kann aber unterstellen, dass Akteure auch dann, wenn diese Faktoren vollständig gleich sind, ungleiche Handlungsstrategien wählen. Handlungen unterscheiden sich hinsichtlich des Reflexionsgrades, mit dem sie ausgeführt werden; oder genauer: die Wahlentscheidungen für bestimmte Handlungen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Reflexionsgrades. Sie variieren nämlich zwischen dem einen Pol routinisierten, nicht hinterfragten Ausführens und dem anderen Pol perfekt rationalen Entscheidungshandelns. Die Ungleichheiten in den Handlungsstrategien, so war meine These, lassen sich mit dem Rekurs auf die Reflexionsfähigkeit der Akteure verstehen.

Der Versuch, jenes Kontinuum möglicher Handlungsvarianten von einem Pol her, dem der rationalen Entscheidung, zu verstehen, erwies sich als wenig zielführend.

Will man das Kontinuum des Handelns, das sich zwischen den Polen Entscheidungshandeln und Routinehandeln befindet, untersuchen, dann scheint es

sinnvoller, mit einer Betrachtung der unterschiedlichen Reflexionsgrade zu beginnen, mit dem Handlungen vollzogen werden können. Diesen Weg ist Anthony Giddens in seiner „Theorie der Strukturierung“ gegangen. Dass es ihm eigentlich um ein ganz anderes Problem ging, nämlich die Überwindung der (scheinbaren) Widersprüche zwischen Mikro- und Makrosoziologie, ist hier nur am Rande von Bedeutung. Mich interessiert im folgenden Kapitel im Wesentlichen der Teil seiner Theorie, der sich auf das Handeln von menschlichen Akteuren und dessen unterschiedliche Reflexionsgrade bezieht. Durch die Betonung der Bewusstheit der Akteure und die Differenzierung unterschiedlicher Bewusstseinsformen ist es mit Giddens vielleicht möglich, die Strategieunterschiede, die zwischen den Akteuren A und B in meinem Gedankenexperiment am Ende immer noch auftraten, zu verstehen. Und dies ist mein Ziel: zu verstehen, warum Akteure, die unter völlig identischen Voraussetzungen handeln, unterschiedlich handeln. Darum wird es im folgenden Kapitel gehen.

### **3. Die Bewusstheit von Akteuren**

Nachdem ich im 1. Kapitel die spezielle Organisationssoziologie von Michel Crozier und Erhard Friedberg dargestellt und im 2. Kapitel einen darin offensichtlich fehlenden Baustein ermittelt habe, soll es nun darum gehen, den handlungstheoretischen Teil der Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens darzustellen. Im Anschluss daran wird es darum gehen, zu überprüfen, inwieweit Giddens' Handlungstheorie geeignet ist, den fehlenden Baustein dem Fundament des Spiel-Konzepts von Crozier und Friedberg hinzuzufügen in der Absicht, dem darauf aufgebauten Haus einen etwas stabileren Stand zu geben. Denn in der Tat hat eine Reihe von Arbeiten in den letzten 25 Jahren in Deutschland den Ansatz von Crozier und Friedberg aufgegriffen. Gemeint ist eine Gruppe von Autoren um die beiden Hamburger Wirtschaftswissenschaftler Willi Küpper und Günther Ortman. Der von ihnen entwickelte mikropolitische Ansatz basiert in weiten Teilen auf der Organisationssoziologie von Michel Crozier und Erhard Friedberg (vgl. Neuberger, 1995), namentlich dem Spiel-Konzept. Dem Ansatz der Mikropolitik wollen Crozier und Friedberg sich aber nicht – oder nur begrenzt – zurechnen lassen (vgl. Friedberg, 1992, 2003).

Ortmann et al. haben 1990 bereits den Versuch unternommen, das Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg durch den Rekurs auf die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens zu erweitern. Denn die allgemeine Sozialtheorie von Giddens hat den Vorzug, „mit Croziers und Friedbergs Konzeption ohne größere Schwierigkeiten kompatibel zu sein“ (Ortmann et al. 1990, S. 19). Dies, so vermuten die Autoren, liegt vor allem auch daran, dass der Machtbegriff, den Giddens verwendet, durchaus von Crozier beeinflusst ist (ebd.).

Insbesondere interessiert sind die Autoren an der Differenzierung zwischen Macht und Herrschaft sowie zwischen verschiedenen Formen von Ressourcen, die Giddens anbietet. Ortmann et al. verstehen mit Giddens Macht und Herrschaft als zwei Seiten des gleichen Phänomens: der gegenseitigen Produktion und Reproduktion von Handeln und Strukturen wollen sie Rechnung tragen, in dem sie „mit Giddens den Herrschaftsbegriff für die strukturelle, den Machtbegriff für die Handlungsdimension reservieren“ (ebd., S. 14). Während sich Ortmann et al. im Weiteren aber vor allem für die Implikationen der Differenzierung von Ressourcentypen bei Giddens in alloкатive und autoritative Ressourcen interessieren und eine Erweiterung des Modells der Dualität der Struktur von Giddens vorschlagen (ebd., S. 23), interessiere ich mich in dieser Arbeit für einen anderen Aspekt der Theorie der Strukturierung; und zwar für jenen Aspekt unterschiedlich reflektierter Handlungsformen und ihrer Verankerung in verschiedenen Bewusstseinsformen von Akteuren. Dass diese Vorgehensweise der Theorie der Strukturierung im Prinzip nicht gerecht wird, muss in Kauf genommen werden, wenn nicht eine abstrakte Überladung des Spiel-Konzepts riskiert und die Klarheit der Darstellung beschnitten werden soll. Daher wird es im Folgenden zunächst darum gehen, das Stratifikationsmodell des Handelnden nach Giddens darzustellen und zu betrachten, wie sich Giddens die Umsetzung von Strukturbedingungen in konkretes Handeln durch die Akteure vorgestellt hat.

### **3.1. Das handlungstheoretische Konzept von Anthony Giddens**

Anthony Giddens will mit seiner Theorie der Strukturierung explizit ein Konzept anbieten dafür, wie die Vermittlung zwischen Mikro- und Makrosoziologie, zwischen Handlungs- und Strukturtheorie vorstellbar ist. Tatsächlich ist sein Vorgehen dem strategischen und dem systemischen Denken, welches Crozier und Friedberg anwenden, nicht unähnlich. Konsequenter als

diese aber wählt Giddens einen genuin akteurorientierten Ansatz, um Strukturen als Bedingung und Ergebnis von Akteurshandeln gleichermaßen darzustellen. Wie oben schon betont, ist dieses Vermittlungskonzept hier aber nicht der eigentlich interessierende Gegenstand. Daher interessiert auch die Debatte um Plausibilität und empirische Anschlussfähigkeit nicht (vgl. hierzu Held/Thompson, 1991; Kießling, 1988). Stattdessen werde ich mich auf die Handlungstheorie von Anthony Giddens konzentrieren und ihre strukturtheoretischen Implikationen nur insofern behandeln, als sie für das Verständnis von Handeln im Sinne Giddens' und seine Übertragung auf Organisationen notwendig sind. Zuerst geht es daher um den Handlungsbegriff an sich.

### 3.1.1. Handeln

Nach Giddens ist Handeln „der beständige Fluss `durchlebter Erfahrung`, seine Klassifizierung und Aufspaltung in einzelne `Teile` ist das Ergebnis eines reflexiven Prozesses, in dem der Handelnde oder ein anderer seine Aufmerksamkeit auf einen Aspekt richtet“ (Giddens, 1984, S. 89<sup>17</sup>). Mit anderen Worten: Handeln ist kein Phänomen, das sich als die Summe seiner Einzelteile beschreiben ließe. Handeln lässt sich nicht unterteilen; es sind nicht Mengen disjunkter Phänomene, sondern Handeln ist ein kontinuierlicher Prozess, der (zumindest im wachen Zustand) nicht unterbrochen oder aufgehoben werden kann. Akteure können nicht nicht handeln.<sup>18</sup> „Menschliches Handeln vollzieht sich ... als *durée*, als ein kontinuierlicher Verhaltensstrom“ (Giddens, 1997, S. 53), der sich nicht aufgliedern lässt. Dennoch leugnet Giddens nicht, dass es Handlungen als analytische Kategorie gibt. Unter Handlungen versteht er im Anschluss an Max Weber einzeln „identifizierte `Elemente` oder `Segmente` des Handelns“ (Giddens, 1984, S. 89; siehe auch Weber, 2002). In diesem Sinne ist das erste Zitat zu verstehen: Die Klassifizierung von Handlungen ist eine Leistung des Beobachters oder Analytikers oder auch des sich selbst beobachtenden Akteurs. Aber sie ist eine reflexive Leistung, d. h. ein Prozess, der sich im Kopf

---

<sup>17</sup> Hervorhebungen im Folgenden, wenn nicht anders gekennzeichnet, alle: Giddens

<sup>18</sup> Giddens betont, dass Akteure nicht nicht handeln können. Dabei sind zwei Aspekte zu unterscheiden: 1. kann es sein, dass Akteure Ziele durch beabsichtigtes Nicht-Handeln erreichen können und 2. ist es möglich, dass sich Ziele dadurch erfüllen, dass der Akteur unbeabsichtigt nicht-handelt. Im ersten Fall haben wir es mit intendiertem Handeln zu tun, im zweiten Fall nicht, obwohl es möglich ist, dass auch in diesem Fall Ziele erreicht werden können (vgl. Giddens, 19984, S. 90 und S. 92).

des Akteurs bzw. Beobachters abspielt. Einzelne Handlungen isoliert zu betrachten bedeutet, sie aus ihrem Kontext, der *durée* des Alltags, herauszulösen. Der Begriff „Handlung“ bezeichnet daher ein theoretisches Konstrukt, welches es ermöglicht, den Fluss des Alltagsverhaltens analytisch aufzuspalten und einzelne Segmente isoliert zu betrachten. Handeln dagegen ist definiert *„als der Strom tatsächlichen oder in Betracht gezogenen ursächlichen Eingreifens von körperlichen Wesen in den Prozess der in der Welt stattfindenden Ereignisse“* (ebd., S. 90).

Wenn die Rede davon ist, dass Akteure in den Verlauf der Ereignisse eingreifen, dann liegt der Schluss nahe, dass sie dies auch intentional, das heißt in Verfolgung einer Absicht oder eines Zweckes tun. Intentionales Handeln ist aber bei Giddens nur eine spezifische Form von Handeln; nämlich *„jede Handlung, von der ein Handelnder weiß (glaubt), dass sie erwartungsgemäß eine besondere Eigenschaft oder ein besonderes Ereignis zutage treten lässt, und dieses Wissen vom Handelnden benutzt wird, um diese Eigenschaft oder dieses Ereignis zu erzeugen“* (ebd., S. 91 f.). Dieses Wissen aber, so betont Giddens, muss weder notwendig bewusst noch richtig sein; dennoch können auf solchem Wissen basierende Handlungen als intentional bezeichnet werden. Um den Handlungsbegriff vollends von der Intention des Akteurs zu trennen, führt Giddens noch zwei weitere Argumente ins Feld: Erstens *„können sich die Absichten einer Person auch ohne ihr Handeln verwirklichen“* (ebd., S. 92) und zweitens betont er die Existenz unintendierter Handlungsfolgen, also Folgen von Handlungen, die der Akteur nicht beabsichtigt hat. Diese unbeabsichtigten Handlungsfolgen spielen in der Theorie der Strukturierung eine entscheidende Rolle, da sie es sind, durch die der Akteur unbeabsichtigt strukturbildend in die Ereignisabläufe eingreift. Beide Formen von Handeln (Erzeugung unintendierter Handlungsfolgen und unbeabsichtigtes Nicht-Handeln) müssen aber von jenem Handeln unterschieden werden, das Giddens als *„zweckgerichtet“* oder *„intentional“* bezeichnet. Wenn der Akteur eine Handlung ausführt, um damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen, dann setzt das voraus, dass ihm das Ziel bewusst ist. Der Akteur weiß oder glaubt, dass eine bestimmte Handlung ein bestimmtes

Ergebnis hervorruft und führt sie deshalb aus.<sup>19</sup> Der Akteur handelt in diesem Sinne bewusst; er steuert sein Verhalten reflexiv (Giddens, 1997, S. 55 f.). Reflexivität möchte Giddens nicht falsch verstanden werden als einfaches Selbstbewusstsein, sondern gemeint ist der „Umstand, dass die Handelnden auf den fortlaufenden Prozess des gesellschaftlichen Lebens steuernden Einfluss nehmen“ (ebd., S. 53).

Wenn bis hierher die Vergleichbarkeit von Giddens mit Crozier und Friedberg noch nicht deutlich geworden ist, dann wird sich dies sogleich ändern. Denn Handeln ist bei Giddens immer auch das Ausüben von Macht. „Handeln betrifft Ereignisse, bei denen ein Individuum Akteur in dem Sinne ist, dass es in jeder Phase einer gegebenen Verhaltenssequenz anders hätte handeln können“ (ebd., S. 60). Hier wird die Ähnlichkeit von Giddens' Machtverständnis zu dem Machtbegriff, den Crozier und Friedberg verwenden, deutlich. Macht ist demnach selbst keine Ressource. Sie ist kein Attribut des Akteurs, sondern vielmehr für jegliches Handeln typisch und für jede soziale Beziehung konstituierend (ebd., S. 67). Auch Giddens Handlungsbegriff selbst ist nicht so weit von dem Handlungsbegriff entfernt, den Crozier und Friedberg verwenden. So betont etwa Giddens, das „auch unter den Bedingungen sozialen Zwangs ... gehandelt“ wird (ebd., S. 66). Macht ist daher kein an sich negatives Phänomen, sondern Ermöglichung und Beschränkung von Handeln gleichermaßen. Crozier und Friedberg greifen dasselbe Phänomen in der Auffassung von der prinzipiellen Freiheit, die der Akteur auch unter Bedingungen sehr eingeschränkter Handlungsspielräume immer noch hat (Crozier/Friedberg, 1993, S. 25).

Bei aller Ähnlichkeit aber fallen auch die Differenzen in der Begriffsbestimmung auf: Giddens betrachtet Macht als Voraussetzung für Subjektivität (Giddens, 1997, S. 66). Wer Macht ausübt und ein Handelnder in dem Sinne ist, dass er umgestaltend in den Verlauf von Ereignissen eingreifen kann, verfügt über eine Subjektivität, die ihrerseits Voraussetzung für die reflexive Steuerung des Handelns durch den Akteur ist (ebd., S. 66). Was ist hierunter zu verstehen?

---

<sup>19</sup> Mit den um-zu-Motiven von Akteuren, die Alfred Schütz von den weil-Motiven unterscheidet, setzt Giddens sich eingehend auseinander. Aufgrund des begrenzten Raumes kann ich hier aber nicht darauf eingehen (vgl. Giddens, 1984).

### 3.1.2. Bewusstseinsformen

Giddens konzipiert Handeln als eine wissensgeleitete Aktivität kompetenter Akteure. Wenn er verdeutlicht, dass Akteure dann intendiert, zweckgerichtet bzw. absichtsvoll handeln<sup>20</sup>, wenn sie davon ausgehen, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt (Giddens, 1984, S. 91f.), dann setzt das voraus, dass Akteure über ein bestimmtes Wissen darüber verfügen, welche Folgen eine bestimmte Handlung unter den gegebenen Handlungsbedingungen zutage fördern wird. Dieses Wissen, auf das Akteure im Handeln zurückgreifen, ist größten Teils praktischer Natur. Es ist im „praktischen Bewusstsein“ der Akteure verankert und steht permanent, ohne das es „erinnert“ werden müsste, zur Realisierung von Handlungen zur Verfügung (Giddens, 1997, S. 56). Praktisch ist dieses Wissen insofern, als es „routinemäßig“ vorhanden ist und eingesetzt werden kann, ohne dass der Akteur bewusst und mit Absicht darauf zugreifen müsste (ebd., S. 57).<sup>21</sup> Es ist im praktischen Bewusstsein eingelagert und bewirkt, dass der Akteur trotz komplexer Umwelt handlungsfähig bleibt, indem es ihn von der Notwendigkeit entbindet, die Folgen jeder Einzelhandlung neu abwägen zu müssen. Dies ist die Bedeutung des Konzepts der „reflexiven Steuerung“. Die Bedingungen des Handelns, auf die sich Akteure reflexiv beziehen, nennt Giddens „Regeln“. Unter Regeln versteht er „verallgemeinerbare Verfahren ..., die in der Ausführung/Reproduktion sozialer Praktiken angewendet werden“ (ebd., S. 73). Indem er die Kenntnis von Regeln als Kern der Bewusstheit menschlicher Akteure begreift, auf die in Interaktionen zurückgegriffen wird, kann er sie als Methodiken sozialer Interaktion verstehen. Diese Kenntnis dieser Methodiken, und daher auch die Fähigkeit zu sozialer Interaktion an sich, basieren demnach auf dem praktischen Bewusstsein.

Der hier offensichtlich direkte Zusammenhang mit dem Spiel-Konzept von Crozier und Friedberg ist aber keineswegs so eindeutig, wie es zunächst scheinen mag. Für Crozier und Friedberg sind formalisierte Regeln einfach Ressourcen, auf die Akteure in organisationalen Spielen zurückgreifen können. Gleichzeitig existieren aber „Spielregeln“. Dabei handelt es sich um solche Bedingungen des Handlungssystems, die festlegen, unter welchen Strategien die Akteure wählen

---

<sup>20</sup> Giddens verwendet die Begriffe Absicht, Zweck und Intention synonym.

<sup>21</sup> Im Prinzip ist das praktische Bewusstsein dem Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu sehr ähnlich. Darauf kann aber hier nicht eingegangen werden (vgl. Bourdieu, 1983; 1998).

können, wenn sie im Spiel bleiben wollen. Es handelt sich also durchaus um Strukturmomente welche die Akteure anwenden können und anwenden müssen. Giddens nennt das gleiche Phänomen „Regeln“ und beugt gleichzeitig einer falschen Deutung seines Begriffs vor, indem er betont, dass Regeln im Allgemeinen „weitaus kontroverser als Spielregeln“ (ebd., S. 69) sind. Wenn er sich hier auch offenbar direkt gegen eine Interpretation des Regeln-Konzepts im Sinne von Crozier und Friedberg wendet, dann muss doch betont werden, dass auch die Spielregeln, die Crozier und Friedberg meinen, durchaus kontroverser Natur sein können und keinen spielerischen Charakter haben wie etwa Regeln von Kinderspielen.<sup>22</sup> Parallelen zu Crozier und Friedberg werden hingegen deutlich, wenn Giddens betont, dass Regeln „nicht ohne Bezug auf Ressourcen konzeptualisiert werden“ können (ebd.). Ressourcen beziehen sich nach Giddens dabei auf die Art und Weise, wie „Transformationsbeziehungen wirklich in die Produktion und Reproduktion sozialer Praktiken inkorporiert sind“ (ebd., S. 69 f.). Regeln und Ressourcen sind demnach Mittel des Handelns. Strukturmomente, wie Giddens zusammenfassend Regeln und Ressourcen begreift, weisen direkt auf die Dualität von Struktur, d. h. den Zusammenhang von Handeln und Struktur, hin. Indem Akteure sich, vermittelt über die in ihrem Bewusstsein eingelagerten praktischen Kenntnisse, in ihrem Alltagshandeln direkt auf vom System definierte Strukturmomente beziehen, nutzen sie einerseits diese Strukturmomente und reproduzieren sie gleichzeitig (ebd., S. 70). Diesen aktiv von den Akteuren geleisteten Rückgriff auf Strukturmomente nennt Giddens „Strukturierung“.

Strukturierung ist demnach ein durch Akteure aktiv vollzogener Prozess, der in die *durée* des Alltagshandelns integriert ist, ohne dass die Akteure bewusst auf Strukturmomente zugreifen oder diese reproduzieren wollten. Akteure sind aber durchaus auch in der Lage, ihre Handlungen und die Absichten, die mit den Handlungen verfolgt werden, zu problematisieren. Die *durée* des Alltags verläuft nicht vollständig routinisiert, gleichsam „wie von selbst“. Ein großer Teil des Alltagshandelns, aber keinesfalls seine ganze Komplexität, wird durch das praktische Bewusstsein gesteuert. Akteure können über ihr Handeln sprechen und in der Regel Auskunft darüber geben, warum sie eine bestimmte Handlung ausgeführt haben (Giddens, 1997, S. 56). Diese Phänomen begründet Giddens mit der Existenz eines diskursiven Bewusstseins, in dem die sprachlichen

---

<sup>22</sup> vgl. Kapitel 2.2 in dieser Arbeit

Ausdrucksmöglichkeiten der Akteure eingelagert sind. „Diskursives Bewusstsein heißt, Sachverhalte in Worte fassen zu können“ (ebd., S. 95). Im Gegensatz zu Routinehandlungen, die unter Rückgriff auf das praktische Bewusstsein ausgeführt werden, erfordert die diskursive Darlegung von Gründen für das Handeln einen größeren Aufwand, eine intensivere Reflexionsleistung durch den Akteur<sup>23</sup> und das Nutzen der Sprache.

Eine dritte Form von „Bewusstsein“ macht Giddens als „unbewusste Motivation“ aus: „Gründe beziehen sich auf Ursachen des Handelns, während Motive sich auf die Bedürfnisse beziehen, die es veranlassen“ (ebd., S. 56). Motivation wirkt nicht, wie das praktische Bewusstsein, direkt auf das Alltagshandeln. Vielmehr ist Giddens der Ansicht, dass Motive für „Gesamtpläne oder Programme“ des Handelns sorgen (ebd., S. 57). Daher werden Motive in der Regel dann wirksam, wenn Situationen von den gewohnten, im Allgemeinen nicht direkt motivierten Alltagshandlungen abweichen und Neuorientierungen, bzw. eine Handlungsentscheidung, erfordern.

### 3.1.3. Das Stratifikationsmodell des Handelnden

Zwischen dem praktischen und dem diskursiven Bewusstsein gibt es keine Schranke in dem Sinne, dass sich die Bewusstseinsformen gegenseitig ausschließen würden. Akteure greifen in ihrem Handeln nicht entweder auf das diskursive oder auf das praktische Bewusstsein zurück. Vielmehr ermöglicht das praktische Bewusstsein, die diskursive Aufmerksamkeit auf zusätzliche Gegenstände zu richten, die nicht in die *durée* des Alltagshandelns eingelassen, sondern ihr enthoben sind. Beispielsweise sind Akteure in der Lage, etwa gleichzeitig zu frühstücken und die Tageszeitung zu lesen. Die Handlungen „Essen“ und „Lesen“ werden vom praktischen Bewusstsein gesteuert und müssen nicht immer neu entschieden werden. Der Akteur verfügt über das praktische Wissen, dass „Essen“ Sättigung und „Lesen“ Informationsgewinn bedeutet, ohne dass er sich jedes Mal erneut überlegen müsste, auf welchem Wege er Sättigung und Informationen erreicht. Er kann seine Aufmerksamkeit daher auf die Inhalte der Tageszeitung lenken, weil er nicht jeden Morgen entscheiden muss, dass er frühstücken sollte, sondern weil er das immer tut.

---

<sup>23</sup> vgl. Kapitel 4.2 in dieser Arbeit.

Dennoch – und das ist der im Zusammenhang dieser Arbeit interessierende Faktor – wäre er in der Lage, würde er danach gefragt werden, Gründe für seine Handlungen „Essen“ und „Lesen“ diskursiv anzuführen. Dieses Phänomen bezeichnet Giddens als „Handlungsrationalisierung“ (ebd., S. 55 f.). Seine vorher unreflektierten, auf praktischem Wissen basierenden Handlungen würde der Akteur dann beispielsweise mit „satt werden“ und „Informationen erhalten“ begründen, d. h. rationalisieren. Aber: „Die Frage nach dem Grund für eine Handlung bedeutet einen begrifflichen Einschnitt in den Handlungsfluss“ (Giddens, 1984, S. 100). Indem der Akteur also aufgrund einer Nachfrage plötzlich gezwungen ist, über seine Handlungen nachzudenken, werden diese Handlungen unterbrochen; es kommt ein diskursives Moment hinzu, in dem der Akteur, etwa nach einem Moment des Nachdenkens, die Gründe für sein Handeln anführt. Was Giddens hier beschreibt und mit „Handlungsrationalisierung“ beziffert, ist der Vorgang des Übergangs von Handlungszwecken vom impliziten, praktischen Bewusstsein in das diskursive Bewusstsein des Handelnden. Dabei war der Zweck, nämlich „satt werden“ und „Informationen erhalten“, zuvor als Bestandteil praktischen Wissens bereits bekannt, aber im praktischen Bewusstsein. Durch die Nachfrage gleichsam „aufgerüttelt“ fokussiert der Akteur seine Aufmerksamkeit auf die Routinehandlung und macht sie hinterfragbar (Giddens, 1997, S. 54). Der Akteur hebt den Begründungszusammenhang für seine Handlung ins diskursive Bewusstsein und versetzt sich dadurch in die Lage, die Gründe für sie zu verbalisieren. Diese Rationalisierung von Handlungen ist daher kein Prozess, der einfach stattfinden würde. Rationalisierung ist eine vom Akteur aktiv geleistete Tätigkeit.

Während die Handlungsrationalisierung den Übergang von Begründungszusammenhängen vom praktischen ins diskursive Bewusstsein markiert, ist die Grenze zwischen praktischem Bewusstsein und unbewusster Motivation undurchlässig. „Das Unbewusste bezieht sich auf Erinnerungsweisen, auf die der Handelnde keinen direkten Zugriff hat, weil irgendeine negative ‚Barriere‘ ihre unvermittelte Einbeziehung in die reflexive Steuerung des Verhaltens, oder genauer: in das diskursive Bewusstsein verhindert“ (ebd., S. 100).

Konzeptionell steht die Handlungsrationalisierung daher zwischen unbewusster, also dem Bewusstsein unzugänglicher Motivation und der reflexiven Steuerung des Handelns im Alltag durch das praktische Bewusstsein. Das Stratifikationsmodell des Handelnden stellt Giddens daher wie folgt dar:

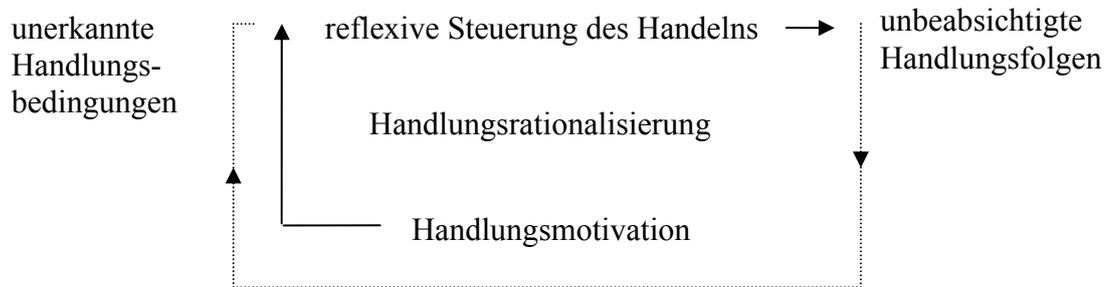


Abbildung 6: Das Stratifikationsmodell des Handelnden (Giddens, 1997, S. 56)

Das Modell verlangt die Explikation zweier unterschiedlicher Beziehungen: erstens ist das Verhältnis von Handlungsrationalisierung und reflexiver Steuerung des Handelns zu klären und zweitens geht es um die Abgrenzung von beidem gegenüber der grundlegenden Handlungsmotivation.

Einerseits betont Giddens: „Aber nichts steht stärker im Mittelpunkt und ist kennzeichnender für das menschliche Leben als die reflexive Verhaltenssteuerung, die alle 'kompetenten' Gesellschaftsmitglieder von anderen erwarten“ (Giddens, 1984, S. 138). Und andererseits: „Kein Handelnder kann seinen Handlungsfluss voll steuern“ (ebd.). Hier scheint ein Widerspruch zu bestehen zwischen der Behauptung, Handeln vollziehe sich reflexiv gesteuert und der Behauptung, dass Akteure ihre Handlungen nicht voll steuern könnten. Zur Auflösung dieses scheinbaren Widerspruchs greift Giddens gerade auf die Handlungsrationalisierung zurück: Die Notwendigkeit, Gründe für das eigene Verhalten angeben zu müssen bedeutet, dass der Akteur „eine verbale Erklärung davon liefern muss, was sein Verhalten möglicherweise nur unausgesprochen leitet“ (ebd., S. 139). Ob die Gründe, die der Akteur dann anführt, von anderen Akteuren tatsächlich als stichhaltig und als ausreichend angesehen werden, hängt von zwei Aspekten ab. Erstens geht es darum, inwieweit die angegebenen Gründe wirklich die reflexiv gesteuerte Handlung begründen. Zweitens geht es darum,

inwieweit „die Erklärung mit dem konform [geht], was in seinem sozialen Milieu allgemein als ‚vernünftiges‘ Verhalten anerkannt ist“ (ebd.). Dabei greifen die Akteure auf „mehr oder weniger diffuse Überzeugungsmuster“ (ebd.) zurück, um ihr Verhalten zu erklären. Sie beziehen sich dabei auf Erwartungshaltungen, von denen sie annehmen, dass andere Akteure sie haben. Mit dem Begriff „gegenseitiges Wissen“ (ebd.) betont Giddens, dass es sich bei diesem Aspekt um Verstehensschemata handelt, „mit deren Hilfe die Handelnden gesellschaftliches Leben als sinnhaft konstituieren und verstehen“ (ebd.). Weiter hängen die genannten „Überzeugungsmuster“ von etwas ab, was Giddens das „Alltagsverständnis“ (ebd.) nennt. Dabei handelt es sich um die Summe eines theoretischen Wissens seitens der Akteure, das diese heranziehen, um Erklärungen dafür abgeben zu können, warum die „Dinge in der Welt der Natur und der Gesellschaft so sind, wie sie sind“ (ebd.). Dieses Alltagsverständnis ist zum einen Teil praktischer Natur; es beruht auf Erfahrungswissen. Zum andern Teil handelt es sich um adaptiertes Expertenwissen, welches die Akteure heranziehen, um sich die Dinge zu erklären (vgl. ebd., S. 140).

Aus diesen beiden Komponenten, gemeinsames Wissen und Alltagsverständnis, konstituiert sich das praktische Bewusstsein, mit dessen Hilfe Akteure ihr Handeln reflexiv steuern. Für die Handlungsrationalisierung dagegen greifen Akteure auf das diskursive Bewusstsein zurück, womit Giddens insbesondere die Fähigkeit zum sinnhaften Gebrauch von Sprache meint.

Ich werde mich nun der Beziehung zwischen reflexiver Steuerung des Handelns durch das praktische Bewusstsein und der unbewussten Handlungsmotivation durch das „grundlegende Sicherheitssystem“ (Giddens, 1984, S. 142) zuwenden.

Der Ursprung der Handlungsmotivation ist nach Giddens in der Entwicklung eines „grundlegenden Sicherheitssystems“ und die Sorge um seine Aufrechterhaltung zu suchen. Giddens bedient sich einiger durch die Psychoanalyse untersuchter Aspekte, um diesen Sachverhalt zu erläutern: „Man kann deshalb annehmen, dass die früheste Periode der ‚Sozialisation‘ die Entwicklung der Fähigkeit zur ‚Spannungsregelung‘ durch das Kleinkind beinhaltet“ (ebd.). Dadurch wird das Kind fähig, die eigenen Bedürfnisse an die Anforderungen und die Erwartungen aus der Umwelt anzupassen. Durch das

Erlernen der Regelung seiner organischen Bedürfnisse in Übereinstimmung mit den Erwartungen anderer Akteure, etwa der Mutter, entwickelt sich das grundlegende Sicherheitssystem (ebd.). Da diese Entwicklung noch im vorsprachlichen Stadium stattfindet, kann Giddens davon ausgehen, dass solche Steuerungsmechanismen außerhalb der Reichweite des diskursiven wie auch des praktischen Bewusstseins der Akteure liegen (ebd.). „Das gewöhnliche Alltagsleben gründet ... auf dem Phänomen der *Seinsgewissheit*, die im Rahmen *voraussagbarer Routinen* eine *Autonomie* der Körperkontrolle zum Ausdruck bringt“ (Giddens, 1997, S. 101). In dem Maße, in dem das Kind lernt, seine körperlichen Bedürfnisse zu regulieren und immer stärker ein grundlegendes Sicherheitssystem entwickelt, wird es fähig, die existenziellen Ängste, die an die Frage des eigenen Fortbestehens geknüpft sind, zu kontrollieren. Dadurch entwickelt es ein Gefühl der Sicherheit, das Giddens als „Seinsgewissheit“ begreift. Mit ihrer Hilfe wird der Körper routinemäßig unbewusst kontrolliert, das heißt also aktiv aber unreflektiert, gesteuert. Das Unbewusste, das grundlegende Sicherheitssystem, wirkt daher nur sehr selten direkt auf die reflexive Steuerung des Verhaltens.

Der Motivationsbegriff, den Giddens verwendet, ist aber dennoch ein solcher, der quer zu seiner Konzeption liegt. Motivation kann sich demnach auf Bedürfnisse beziehen, „deren sich der Handelnde bewusst oder nicht bewusst sein kann, oder die ihm erst bewusst werden, nachdem er die Handlung, auf die sich ein bestimmtes Motiv bezieht, ausgeführt hat“ (Giddens, 1984, S. 141). Giddens betrachtet Motive als hierarchisch geordnet hinsichtlich ihrer Entwicklung. Motive wie etwa Angstkontrolle, die mit der Entwicklung des grundlegenden Sicherheitssystems zusammenhängen und im vorsprachlichen Stadium auftreten, werden auch im Erwachsenenalter in einer vor-bewussten Form verbleiben. Da aber mit der Entwicklung der Sprache die Ausbildung des diskursiven Bewusstseins verknüpft sein muss, sind auch Motive, die sich in späteren Phasen der Entwicklung herausbilden, durchaus bewusstseinsfähig (vgl. ebd., S. 141). Giddens analysiert das Unbewusste und die mit ihm verbundenen Motive mit Hilfe des Gedächtnisses und dieses mit Hilfe einer Untersuchung der Wahrnehmung. Die Handlungsmotivation ist daher sowohl durch unbewusste Motive wie als auch durch die Wahrnehmung, die der Akteur von sich, von seiner

Umwelt und von sich in seiner Umwelt hat, gesteuert (vgl. Giddens, 1997, S.95 ff.). Es wird darauf zurückzukommen sein.<sup>24</sup>

Der Begriff, den Giddens für die Beziehung zwischen praktischem Bewusstsein und unbewusster Motivation verwendet, ist der Begriff der „Routinisierung“ (ebd., S. 111). Routinen sind „konstitutiv ... für die kontinuierliche Reproduktion der Persönlichkeitsstrukturen der Akteure in ihrem Alltagshandeln“ (ebd., S. 111f.). Die Routine des Alltags ist daher jenes Phänomen, welches Giddens zur Untersuchung „der spezifischen Form der Beziehung zwischen dem grundlegenden Sicherheitssystem und den reflexiv konstituierten Prozessen, die im episodischen Charakter von Begegnungen zum Tragen kommen“ (ebd., S. 112) heranzieht. Um die Bedeutung von Routinisierungsprozessen zu erläutern, untersucht Giddens solche Situationen, in denen die Routinen des Alltags „drastisch ausgehöhlt oder erschüttert werden“ (ebd.). Solche Situationen nennt er „kritische Situationen“ (ebd.) und sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie aufgrund eines „unvorhersehbaren Bruches ... die institutionalisierten Routinen bedrohen oder zerstören“ (ebd.). Als Beispiel für eine solche Situation führt er die von Bruno Bettelheim 1964 vorgelegte Beschreibung und Analyse des Lagerlebens in Dachau und Buchenwald an. Diese Beschreibung, mit dem Titel „Der Aufstand gegen die Masse“, entstand zum Teil aufgrund eigener Erfahrungen des Autors, zum Teil durch Beschreibung der Erlebnisse anderer Lagerinsassen. Besonders interessiert ist Giddens dabei an den Persönlichkeiten solcher Insassen, die nicht länger als ein Jahr in dem Lager verbracht haben. Diesen gelang es zum Teil, angesichts der mit der Einweisung ins Lager einsetzenden *Seinsungewissheit* und Unvorhersehbarkeit von Ereignissen sowie von Aktionen der Gestapo, dennoch einen „kleinen Ausschnitt des Alltagslebens zu erhalten, den sie kontrollieren und weiter als den ‘ihren’ betrachten konnten“ (Giddens, 1997., S. 114). Die von Bettelheim in Bezug auf die Lagerinsassen beschriebenen Phasen von „Angst, Regression und Rekonstruktion von typischen Handlungsmustern findet sich in einer Reihe von kritischen Situationen in ansonsten ganz unterschiedlichen Kontexten“ (ebd., S. 115).

Die Schlüsse, die Giddens aus diesen Beobachtungen zieht, sind evident: „Der Routinecharakter der Wege, denen die Individuen in der reversiblen Zeit des

---

<sup>24</sup> vgl. Kapitel 3.2 in dieser Arbeit

Alltagslebens folgen, 'ereignet sich' nicht einfach. Er 'wird' vielmehr durch die Formen der reflexiven Steuerung des Handelns, derer sich die Individuen in Situationen von Kopräsenz bedienen, 'vollzogen'" (ebd., S. 116). Mit anderen Worten: Routinisierung ist eine durch die Akteure aktiv erbrachte Leistung zur Aufrechterhaltung von Seinsgewissheit. An anderer Stelle fügt Giddens hinzu, dass Routinisierung darüber hinaus der Prozess ist, der die Stratifikation der Persönlichkeit („stratification of personality“) aufrechterhält (vgl. Giddens, 1979, S. 128). Indem dies geschieht, also die Aktivierung und Nutzung praktischen Wissens tatsächlich und die Aktivierung und Nutzung diskursiven Wissen potenziell möglich ist, ist der Mensch selbst in äußerst bedrohlichen und einschränkenden Situationen noch in der Lage, als Akteur aufzutreten.

Das Gegenteil tritt ein, wenn Akteure diesen Nachhall ihres Alltags nicht in die neue Situation hinüber retten können. Solche Personen degenerieren sehr schnell; sie sind kaum mehr fähig, zu überleben und können nicht mehr als Akteure im Sinne von Giddens bezeichnet werden. Denn Akteure sind Handelnde in dem Sinne, dass sie in jeder Phase einer Begegnung anders hätten handeln können, als sie es taten (vgl. Giddens, 1997, S. 60). In Giddens' Worten beschreibt Bettelheim diesen Sachverhalt so: „Einige Gefangene wurden zu 'wandelnden Leichnamen' ... Sie benahmen sich nicht mehr wie menschliche Akteure, mieden jeden Augenkontakt mit anderen, machten nur noch schwerfällige Körperbewegungen und schlurften beim Gehen“ (ebd., S. 114). Was diese Personen also noch tun konnten, war schlichtes, organisches Überleben. Deutlich wird hier die Erfahrung der Nicht-Nutzbarkeit ihres aus dem Alltag vor dem Lager herrührenden praktischen Wissens. Bettelheim beschreibt übrigens weiterhin, wie solche Personen die Stratifikation wieder aufbauen, indem sie sich mit ihren Peinigern identifizieren und auf diese Weise eine neue Art von Seinsgewissheit entwickeln. In Giddens' Worten: „Indem sie sich selbst als Teilnehmer in die Erniedrigungsrituale einbezogen“ rekonstruierten sie sich selbst als Akteure“ (ebd., S. 114).

Nachdem ich nun die unterschiedlichen Formen des Bewusstseins von Akteuren dargestellt und deren Beziehung zueinander durch die Prozesse der Routinisierung und der Rationalisierung beleuchtet habe, soll es im Folgenden um die Frage gehen, auf welchem Wege Situationsbedingungen der Interaktion,

vermittelt über das Bewusstsein von Akteuren, in konkretes Handeln umgesetzt werden. Dass vice versa Handeln auch Strukturen reproduziert, muss vernachlässigt werden, wenn der Rahmen dieser Arbeit nicht gesprengt werden soll.

### **3.2. Strukturbedingungen in der Interaktion**

Die Strukturbedingungen, unter denen Akteure handeln, sind durch das System, in dem sie sich bewegen, vordefiniert. Das System stattet Akteure zum Beispiel mit einer bestimmten Kombination von Ressourcen aus, die diese in der Interaktion einsetzen können. Wie dieser Prozess in Giddens' Konzept ausformuliert ist, soll nun dargestellt werden.

#### 3.2.1. Strukturierungsmodalitäten

Da sie sich nicht außerhalb jeglichen Systems bewegen können, „beziehen sich die Akteure immer und notwendig auf die strukturellen Momente übergreifender sozialer Systeme“ (Giddens, 1997, S. 76), die sie, gerade indem sie sich auf sie beziehen, reproduzieren. Strukturmomente sind dabei, das wurde oben bereits dargestellt, Komplexe aus Regeln und Ressourcen, welche die Akteure zur Realisierung ihres Alltagshandelns heranziehen. Dass sie eben diese Regeln und Ressourcen dabei reproduzieren, zeigt wiederum Giddens' Nähe zum Konzept von Crozier und Friedberg. Spielregeln werden ebenfalls, indem sie angewandt werden, zur Realisierung des Handelns genutzt und zugleich in ihrer Geltung bestätigt.<sup>25</sup> Die Spielregeln von Crozier und Friedberg stellen sich daher ebenso als Systembedingungen dar, wie die Strukturmomente von Anthony Giddens. Konzeptionell steht Giddens allerdings vor einem Problem, dass Crozier und Friedberg nicht haben: Da die Bewusstheit der Akteure im Konzept von letzteren nicht vorkommt, sind sie auch nicht genötigt darzustellen, wie Akteure diese Spielregeln in Handeln umsetzen. Akteure müssen sich einfach daran halten oder das Spiel verlassen.<sup>26</sup> Eben diese Umsetzung der Strukturmomente in reflexiv

---

<sup>25</sup> Allerdings können solche Spielregeln bei Crozier und Friedberg auch neu produziert werden, und zwar in Spielen, die ihrerseits eigenen Regeln unterliegen (vgl. Crozier/Friedberg, 1993, S. 172)

<sup>26</sup> Mit dieser Frage beschäftigt sich eingehend Ortmann (2003). Über Crozier und Friedberg geht er in dem Sinne hinaus, als dass er zu dem Ergebnis kommt, dass Regeln nicht einfach angewandt werden, sondern je akteurspezifisch gedeutet und in Handeln transformiert werden müssen. Darüber hinaus zeigt er auf, dass diese Vorgehensweise für Organisationen existentielle

gesteuertes Akteurshandeln aber ist jenes Moment in Giddens Konzept, der für den Zusammenhang der vorliegenden Arbeit von besonderem Interesse ist, denn an dieser Stelle geht Giddens einen entscheidenden Schritt weiter, als Crozier und Friedberg dies tun. Konzeptionell führt Giddens hierfür den Begriff der „Strukturierungsmodalitäten“ ein. Auch wenn diese Begriffswahl auf die Dualität von Struktur zielt: „Es geht darum, die Bewusstheit der Akteure mit den strukturellen Momenten sozialer Systeme zu vermitteln“ (ebd., S. 81), d. h. zu erklären, wie Akteure sich reflexiv handelnd auf Regeln, Ressourcen und geltende Normen beziehen und diese dadurch reproduzieren. Die Strukturierungsmodalitäten erfüllen zwei Funktionen im Konzept: Zum einen werden sie von der Struktur bereitgestellt und durch die Akteure genutzt; zum andern werden sie durch das Handeln der Akteure reproduziert (vgl. Ortmann, 1995a; et al. 1997c). Folgendes Schaubild dient an dieser Stelle der Illustration:

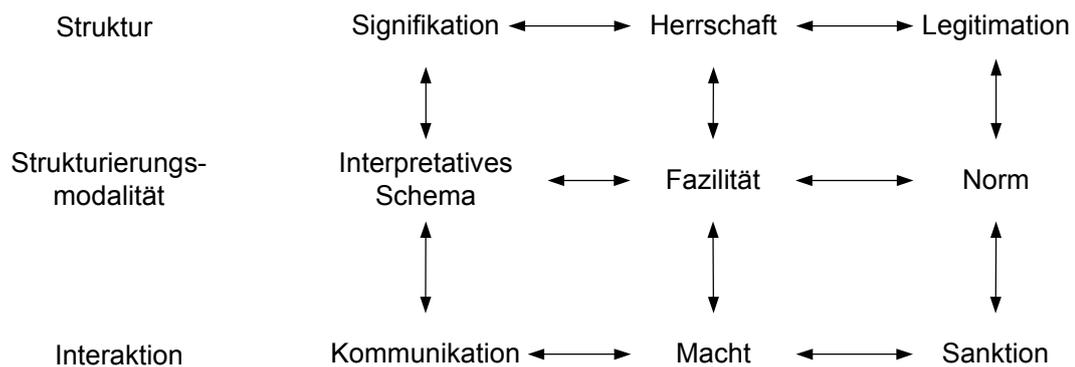


Abbildung 7: Die Dualität von Struktur (nach Giddens, 1997, S. 81)

Struktur hat, das wird im Schaubild deutlich, drei Dimensionen: Signifikation, Herrschaft und Legitimation. Diesen drei Dimensionen entspricht jeweils ein Komplement auf der Handlungsebene. Vermittelt werden beide Ebenen durch die Strukturierungsmodalitäten (vgl. Ortmann et al., 1997c, S. 319f).

Fragen wir zunächst nach Signifikation in und durch Kommunikation. Zuvor sei aber angemerkt, dass strukturbildendes Handeln bei Giddens immer in

---

Bedeutung hat, denn es könnten niemals alle für den Fortbestand der Organisation erforderlichen Handlungen formal reguliert werden. Die Deutungsfreiräume der Einzelakteure sind daher nicht einfach Nebenprodukt mangelnder Regulierung, sondern ermöglichen erst den sinnvollen Einsatz von Regeln.

Interaktionen stattfindet, was die Anwesenheit von mindestens zwei Akteuren voraussetzt. In Anlehnung an Goffman definiert Giddens Situationen von Kopräsenz als solche, in welchen Handelnde „das Gefühl haben, dass sie einander nahe genug sind, um sich gegenseitig wahrzunehmen bei allem, was sie tun, einschließlich ihrer Erfahrungen der anderen, und nahe genug auch, um wahrgenommen zu werden als solche, die fühlen, dass sie wahrgenommen werden“ (Goffman, 1971, S. 28; zitiert nach Giddens, 1997, S. 119 f.). Angemerkt sei weiterhin, dass für Giddens der Körper gewohnheitsmäßig in die *durée* des Handelns integriert ist (Giddens, 1997, S. 117).

Zunächst soll also betrachtet werden, wie Signifikation in Interaktionen stattfindet und wie diese Signifikation die für Interaktionen erforderlichen Regeln bereitstellt. Dazu bemerkt Giddens: „Eine kommunikative Handlung ist eine Handlung, bei der die Absicht (oder eine der Absichten) des Handelnden mit der Verwirklichung einer Informationsvermittlung an andere verbunden ist“ (Giddens, 1985, S. 104). Deutlich wird hier, dass Kommunizieren für Giddens eine Handlung ist; und zwar eine solche, die Informationen, eine kommunikative Absicht, transportieren soll. Zweierlei ist daher von Bedeutung: Sprechen, Kommunizieren, ist eine Handlung; gleichzeitig kann aber auch eine Tätigkeit eine kommunikative Absicht besitzen, also Informationen transportieren (ebd.). Die Sinnvermittlung ist dabei kein einseitiger Prozess, sondern beruht auf der kommunikativen Absicht des Sprechers ebenso, wie auf den Wirkungen, die er bei anderen hervorruft (ebd., S. 116). Gerade diese Wirkung aber, die an die Frage geknüpft ist, wie andere Akteure einen Sprechakt verstehen, ist an gemeinsam geteilte Vorstellungen von Bedeutung gebunden (ebd., S. 107). Mit anderen Worten: das in Kommunikationen zum Einsatz kommende Alltagsverständnis und gegenseitige Wissen enthält die in einem kulturellen Milieu üblichen, geteilten interpretativen Schemata, mit deren Hilfe andere Akteure den vom Sprecher gemeinten Sinn verstehen können (ebd., S. 107, S. 126). „Als *Kommunikationsmedium in der Interaktion* schließt Sprache den Gebrauch von `Interpretationsschemata` ein, nicht nur um zu verstehen, was andere sagen, sondern auch, was von ihnen gemeint wird: die Konstitution von `Sinn` als eine *intersubjektive Leistung* gegenseitigen Verstehens im fortlaufenden Austausch“ (ebd., S. 125). Die interpretativen Schemata aber sind auch von der Struktur des betreffenden Milieus bereitgestellte Modalitäten. Über diese

Modalitäten haben Akteure ein praktisches Wissen, das sie in die Lage versetzt, Signifikationen in Kommunikationen zu verstehen. Indem Akteure auf diese Weise ständig auf interpretative Schemata zurückgreifen, tragen sie nolens volens zu ihrer Reproduktion bei (vgl. Giddens, 1984, S. 107; 1986, S. 98 f.; 1997, S. 82 ff.).<sup>27</sup> Darüber hinaus ist Sinnhaftigkeit in Interaktionen nicht etwas, was den interpretativen Schemata entsprechend nur in einer einzigen, der Struktur entsprechenden Art und Weise produziert werden kann, sondern sie wird in der *durée* des Alltagshandelns, der Interaktion, immer neu ausgehandelt (Giddens, 1984, S. 127).

Deutlich wird hier die Doppelbedeutung der interpretativen Schemata: Sie sind einerseits strukturelle Bedingung für die Sinnvermittlung in Kommunikationen, andererseits werden sie gerade durch Kommunikation aufrechterhalten und wirken dadurch strukturbildend.

Wenden wir uns nun der Legitimationsdimension zu, d. h. der Frage, wie moralische Ordnung in Interaktionen durch normative Strukturierungsmodalitäten aufrechterhalten wird. Giddens ist der Auffassung, „dass Normen sowohl *Zwang ausüben* als auch [zum Handeln, Anmerkung: M. R.] *befähigen*“ (ebd., S. 131). Normen als Strukturierungsmodalitäten generieren Rechte und Verpflichtungen der Akteure. Aber Giddens warnt vor der Einschätzung, Verpflichtungen generierten auch moralische Bindungen (ebd., S. 132). Dadurch ist er konzeptionell in der Lage, normorientiertes Handeln zwecks Verfolgung von Pflichten ebenso zuzulassen wie normorientiertes Handeln zwecks Vermeidung negativer Sanktionen. „Da die Sanktionen für die Überschreitung moralischer Ansprüche nicht mit der mechanischen Unvermeidbarkeit von Naturereignissen erfolgen, sondern die Reaktionen anderer voraussetzen, gibt es für den Überschreitenden typischerweise einen ‚Freiraum‘, der es ... ermöglicht, die Art der nachfolgenden Sanktionen *auszuhandeln*“ (ebd.). Deutlich wird hier einerseits die Beziehung zur Signifikation in Interaktionen: was normorientiertes, angemessenes, sinnvolles Verhalten darstellt, ist prinzipiell aushandelbar.

---

<sup>27</sup> Ich interpretiere Giddens an dieser Stelle anders, als Ortman (1995a; et al. 1997c, S. 325) dies tut. Ortman betrachtet Regeln der Sinnkonstitution, Regeln der Legitimation und Ressourcen als *zwischen* Struktur und Strukturmodalitäten stehend. Dies scheint mir eine mit Giddens nicht vollständig vereinbare Interpretation zu sein. Nach Giddens *sind* Regeln der Sinnkonstitution interpretative Schemata, Ressourcen *sind* Machtmittel und Normen *sind* Regeln der Legitimation (vgl. Giddens, 1984, S. 107; 1986, S. 98 f.; 1997, S. 82 ff); und zwar angewandt auf die aktuelle Handlungssituation, was Ortman et al. selbst übrigens zugeben (vgl. 1997c, S. 330, Fußnote 14).

Andererseits zeigt sich in geltenden Normen die Stetigkeit struktureller Bedingungen, indem Normen nämlich die Grenze markieren, welche das maximal zulässige Verhalten definiert. In diesem Sinne legitimes Handeln reproduziert die Geltung von Normen als Strukturierungsmodalitäten und generiert positive oder negative Sanktionen auf der Interaktionsebene. Diese Sanktionen ihrerseits sind erforderlich, um normative Ansprüche „in den Kontexten wirklicher Begegnungen aufrechterhalten und `zur Geltung`“ bringen zu können (Giddens, 1997, S. 83). Auch für Normen trifft daher die grundlegende Eigenschaft von Strukturierungsmodalitäten im Allgemeinen zu: sie sind strukturelle Bedingung von Handeln; aber ihre Existenz verdanken sie ihrer permanenten Reproduktion im Handeln selbst.<sup>28</sup>

Die dritte Strukturdimension bezieht sich auf Herrschaft und auf Macht als ihrem handlungstheoretischen Komplement. Ich kann mich hier kurz fassen, da ich die Strukturierungsmodalitäten dieser Dimension, Regeln und Ressourcen nämlich, oben schon mehrfach beispielhaft erwähnt habe. Herrschaft stellt die Mittel zur Verfügung, die Akteure zur Generation von Macht in Interaktionen benötigen. Den Begriff der Ressourcen, mit dem Giddens diese Mittel beziffert (vgl. Giddens, 1986, S. 100 f), differenziert er in autoritative und allokativen Ressourcen. Wobei unter autoritativen Ressourcen solche Ressourcen verstanden werden, die Macht über Personen generieren und allokativen Ressourcen solche Ressourcen meint, die Macht über Objekte generieren (ebd., S. 100). Macht kann daher nicht mehr, wie in der Theorietradition des Marxismus, als Resultat der Verfügungsgewalt über allokativen Ressourcen allein, und auch nicht mehr, wie in der Theorie industrieller Gesellschaft, ausschließlich als Resultat der Verfügungsgewalt über autoritative Ressourcen betrachtet werden (ebd.). Herrschaft resultiert aus beidem und ist die Bedingung für beide Formen von Ressourcen. In Interaktionen greifen Akteure routinemäßig auf diese Ressourcen zu. Machtgefälle entstehen durch Ungleichheiten in der Verfügungsgewalt über Ressourcen. Das Konzept sozialer Regeln (Giddens, 1997, S. 72 ff) habe ich weiter oben schon dargestellt. Es ist mit jenem der Ressourcen eng verbunden. Regeln stellen daher zusammen mit allokativen und autoritativen Ressourcen die

---

<sup>28</sup> Und auch auf Normen trifft zu, was ich oben schon über Interpretationsschemata gesagt habe: erstere bedienen sich nicht letzterer. Giddens ist nicht der Auffassung, dass Normen von Regeln der Legitimation grundsätzlich verschieden sind, wie Ortman das zu glauben scheint. Normen sind Regeln der Legitimation.

strukturelle Bedingung für Macht in Interaktionen dar. Gleichzeitig konserviert die Anwendung eben dieser Regeln und Ressourcen eben jene Herrschaftsstrukturen, die sie bereitstellt.

Es muss nun geklärt werden, wie das Wissen über die hier dargestellten Strukturierungsmodalitäten – interpretative Schemata, Strukturmomente (Regeln und Ressourcen) und Normen – im praktischen Bewusstsein der Akteure verankert wird und in der *durée* des Alltagshandelns zum Tragen kommt.

### 3.2.2. Wahrnehmung, Gedächtnis und Erinnerung

Wie schon mehrfach deutlich geworden ist, hat Giddens ein besonderes Interesse an den psychologischen Komponenten des Handelns von Akteuren, namentlich an den unbewussten Bedingungsfaktoren dieses Handelns. Daher widmet er dem Unbewussten eine eingehendere Untersuchung, deren Ergebnisse durchaus relevant für die Erklärung der Funktionsweise organisationaler Spiele sind. Daher sollen sie hier kurz referiert werden.

Giddens These lautet, „dass man `das Unbewusste´ nur im Rückgriff auf das Gedächtnis verstehen kann, was wiederum heißt, dass man sehr sorgfältig untersuchen muss, was das Gedächtnis ist“ (Giddens, 1997, S. 95). Das Gedächtnis wiederum ist nach Giddens eng verbunden mit der Wahrnehmung, was einen „mit der Bewegung des Körpers in Raum und Zeit integrierten Tätigkeitsverlauf“ (ebd., S. 96) darstellt. Wahrnehmung kann also nicht als die Summe einzelner Wahrnehmungen verstanden werden, sondern stellt einen ebenso kontinuierlichen Prozess wie jener des Handelns dar. Die Selektivität der Wahrnehmung hängt dabei nicht von in den Wahrnehmungsorganen vorhandenen Blockierungsmechanismen ab (ebd., S. 99), sondern wird mit Hilfe „antizipierender Schemata organisiert, indem das Individuum neu ankommende Informationen vorwegnimmt, während es die alten gleichzeitig geistig verarbeitet“ (ebd., S. 96).<sup>29</sup> Bei diesen Schemata handelt es sich um „neurologisch fundierte *Formate*, mit deren Hilfe die Zeitlichkeit der Erfahrung fortwährend verarbeitet wird“ (ebd., S. 97). Mit anderen Worten hängt die Wahrnehmung von Strukturen zunächst von sensorischer Aufmerksamkeit des Akteurs ab. Sie kann

---

<sup>29</sup> Wahrnehmungsschemata und Interpretationsschemata sind *nicht* identisch.

daher auch nicht als Ergebnis einzelner Wahrnehmungsorgane verstanden werden, sondern nur als das Produkt aus der Kombination aller dem Akteur zur Verfügung stehenden Organe zugleich.

Die Trennung von Bewusstsein und Gedächtnis kann im Wesentlichen aus einem Grund nicht aufrechterhalten werden: Die Vorstellung, bei dem Gedächtnis handele es sich um vergangene Wahrnehmung und bei Bewusstsein um gegenwärtige Wahrnehmung, kann für Giddens nicht zutreffen, weil in dem beständigen Fluss ununterbrochener Wahrnehmung die Gegenwart, sobald sie stattgefunden hat, schon zur Vergangenheit wird, ja Gegenwart nicht denkbar ist ohne ihr Rücksinken in die Vergangenheit. Daher müssen Gedächtnis und Bewusstsein äußerst eng verknüpft sein. Es kann sich „beim Gedächtnis um nichts anderes handeln, als um eine Form der Bewusstheit menschlicher Akteure“ (ebd., S. 99). Das Gedächtnis bezieht sich daher auf die zeitliche Konstitution des Bewusstseins, wohingegen die Erinnerung jenes Mittel ist, durch das „die Rekapitulierung vergangener Erfahrungen“ ermöglicht wird und diese so „in den Mittelpunkt der Kontinuität des Handelns treten“ (ebd.).

Mittels des Gedächtnisses bezieht also Giddens die Wahrnehmung auf die drei Formen des Bewusstseins: Erinnerungen, die sich verbalisieren lassen, markieren das diskursive Bewusstsein und „das praktische Bewusstsein bezieht sich auf Erinnerungen, die dem Handelnden in der *durée* des Handelns zugänglich sind, ohne dass er jedoch sagen könnte, was er eigentlich `weiß`“ (ebd., S. 100). Erinnerungen, die sich auf Erfahrungen beziehen, die außerhalb der Reichweite von praktischem und diskursivem Bewusstsein liegen, sind nicht verbalisierbar und auch nicht zugänglich. Sie markieren das Unbewusste.

Wenn man das oben über Strukturierungsmodalitäten und das hier über Wahrnehmung, Gedächtnis und Erinnerung Gesagte aneinander fügt, dann stellen sich die Strukturierungsmodalitäten als die Filter dar, durch welche Akteure Struktur wahrnehmen und welche die Umsetzung von Strukturbedingungen in Handeln ermöglichen. Das Handeln von Akteuren ist daher an die Wahrnehmung der Strukturbedingungen, gefiltert durch die Strukturierungsmodalitäten, geknüpft. Mehr noch: die Wahrnehmung der Struktur und der mit ihr verbundenen Handlungschancen durch die Akteure wird zur Voraussetzung für Handeln überhaupt.

Um die Anwendung von Giddens' Theorie auf Croziers und Friedbergs Spiel-Konzept zu ermöglichen, muss im Folgenden nun das Kontinuum des Handelns bei Giddens expliziert werden.

### 3.3. Das Kontinuum des Handelns bei Giddens

Zunächst wird versucht, die einzelnen Elemente der Handlungstheorie von Giddens in einer einzigen Darstellung zusammenzufügen. Das Ziel dabei ist es, die komplexen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen graphisch zu veranschaulichen. Es handelt sich selbstverständlich nur um eine mögliche Variante graphischer Darstellung und darüber hinaus um eine sehr vereinfachende. Andere Varianten wären denkbar. Ich habe diese Form gewählt, um das bei Giddens implizit enthaltene Kontinuum zwischen Entscheidungshandeln und Routinehandeln deutlich zu machen. Tatsächlich kommt Entscheidungshandeln als eigenständiges Phänomen bei Giddens aber nicht vor. Es muss daher zunächst geklärt werden, wo sich der Entscheidungspol innerhalb der Handlungstheorie von Giddens befindet.

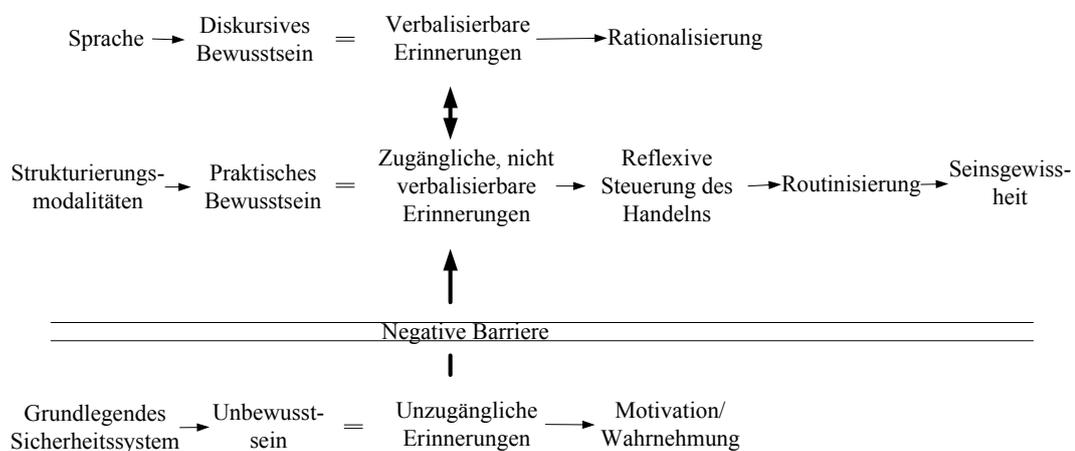


Abbildung 8: Elemente der Theorie der Strukturierung (nach Giddens, 1997)

Während Routinisierung bei Giddens leicht auszumachen ist – die Unterscheidung zwischen Routinisierung und Routinehandeln wird noch zu explizieren sein – muss Entscheidungshandeln hier noch extrahiert werden.

### 3.3.1. Implizites Entscheidungshandeln bei Giddens

Zunächst interessiert sich Giddens offenbar nicht für Entscheidungen. Die Rationalität von Handlungen ist für ihn kein Thema. Handlungen werden *rationalisiert*; und zwar in einem aktiv durch die Akteure geleisteten Verfahren der Begründung von Handlungen. Rationalität als normativ-präskriptive Kategorie ist damit keineswegs verbunden. Der Rationalitätsbegriff im Sinne von Simon, auf dem so weite Teile der organisationstheoretischen Soziologie aufbauen, kommt bei Giddens nicht vor. Daher scheinen sowohl begrenzt rationale Entscheidungen wie auch Entscheidungen überhaupt im Konzept von Giddens keine Rolle zu spielen. Dieser Auffassung ist insoweit zuzustimmen, als tatsächlich rationale Entscheidungen, und auch begrenzt rationale Entscheidungen, für Giddens nicht von Interesse sind. Im Folgenden möchte ich zeigen, dass Entscheidungshandeln in seinem Modell aber durchaus berücksichtigt ist, wenn auch auf lediglich implizite Weise.

Betrachten wir zu diesem Zwecke noch einmal den Prozess der Handlungsrationalisierung. Giddens versteht darunter die Begründung des Handelns *im Nachhinein*, etwa zum Beispiel auf Nachfrage anderer Akteure hin. Rationalisierung greift auf das diskursive Bewusstsein zu und ist also an den Gebrauch von Sprache geknüpft. Es scheint auf der Hand zu liegen, dass die Rationalisierung daher in dem Augenblick der Verbalisierung handlungsleitender Gründe durch den Akteur stattfindet. Dies ist aber in Wahrheit *nicht* der Fall. Die Handlungsrationalisierung ist nicht einfach gleich der Verbalisierung von Gründen. Die Rationalisierung ist ein dieser Verbalisierung gleichsam vorangestellter, bewusstseinsimmanenter Reflexionsvorgang. Akteure, die nach den Gründen für ihre Handlungen gefragt werden, müssen sich diese Gründe diskursiv bewusst machen, bevor sie sie mit Hilfe der Sprache verbalisieren können. Diesen Vorgang nennt Giddens Handlungsrationalisierung. Die Betonung unterschiedlicher Erinnerungsformen bei Giddens liefert den entscheidenden Hinweis auf die Tatsache, dass die Begründung einer Handlung schon *vor* ihrer Verbalisierung im diskursiven Bewusstsein vorhanden ist. Giddens verarbeitet diesen Sachverhalt durch Beziehung des diskursiven Bewusstseins auf verbalisierbare Erinnerungen (vgl. Giddens, 1997, S. 99f.). Um diese Beziehung zu verdeutlichen sei noch einmal das oben schon gebrauchte Beispiel gestattet: Nehmen wir also beispielsweise an, ein Akteur wird gefragt, warum er Zeitung

liest. Bevor er darauf antwortet, muss er erinnernd auf Bestände praktischen Wissens zugreifen; wobei „Erinnerung“ tatsächlich im doppelten Wortsinne als Tätigkeit einerseits und als Begriff für den Inhalt des Gedächtnisses andererseits verstanden werden kann. Indem der Akteur aber erinnert (sic!), enthebt er die Erinnerung (sic!) dem praktischen Bewusstsein und überführt sie in das diskursive Bewusstsein. Das praktische Bewusstsein selbst bleibt unzugänglich. Mit anderen Worten: der Akteur reflektiert die Gründe seiner Handlung *bevor* er sie verbalisiert. Rationalisierung hebt die Gründe einer Handlung in das diskursive Bewusstsein. Der Akteur erinnert sich, früher durch Lesen erfolgreich Informationen erhalten zu haben. Und dies ist also die vormals im praktischen Bewusstsein, durch Reflexion erinnerte, nunmehr verbalisierbare Begründung für das Lesen der Zeitung. Dabei muss dieser Vorgang nicht notwendig zu *wahren Gründen* führen. Die Begründung, die der Akteur verbalisiert, kann darüber hinaus auch von diesen im Reflexionsprozess ermittelten Gründen abweichen (vgl. z. B. Giddens, 1984, S. 139). Dieses mögliche Abweichen verbalisierter Gründe von den tatsächlich handlungsleitenden Gründen bestätigt nicht nur die Vermutung, dass Rationalisierung ein bewusstseinsimmanenter Reflexionsprozess ist. Darüber hinaus zeigt sich, dass Reflexion und Rationalisierung aktiv durch den Akteur geleistete Prozesse sind, die allerdings nicht notwendigerweise *absichtlich* ausgeführt werden müssen. Bedeutsam ist aber, dass mit Giddens' Begriff der Handlungsrationalisierung meines Erachtens dieser Vorgang bewusstseinsimmanenter Reflexion immer mitgedacht werden muss.

Diese Überlegungen müssen nun auf Entscheidungshandeln bezogen werden. Wenn es zutrifft, dass die Rationalisierung von Handeln auf das diskursive Bewusstsein zugreift, dann ist es vorstellbar, dass eine solche Reflexion von Gründen auch *vor* der Ausführung von Handlungen stattfinden kann. Der Akteur aus obigem Beispiel fragt sich möglicherweise, ob und warum er die Zeitung lesen sollte. Der Unterschied zum ersten Fall ist offensichtlich: oben fragt ein anderer Akteur, hier fragt der Akteur *sich selbst*. Die Notwendigkeit von Reflexion durch aktives Erinnern ist in beiden Fällen gegeben. Im zweiten Fall könnte der Akteur etwa zu der Einsicht gelangen, dass es einen guten Grund gibt, warum er die Zeitung lesen sollte, nämlich die Versorgung mit Informationen. Er wird sich also aufgrund dieses Reflexionsprozesses über mögliche Gründe dazu

entschließen, die Zeitung zu lesen. Mit anderen Worten: *er hat eine Entscheidung getroffen!*

Tatsächlich wird er möglicherweise noch eine Reihe weiterer Ergebnisse produzieren: So wäre es zum Beispiel denkbar, dass der Akteur zu mehreren Gründen gelangt, die für die Ausführung einer Handlung sprechen; oder es wäre möglich, dass der Akteur zu Gründen gelangt, die *für* die Ausführung der Handlung sprechen und ebenso zu Gründen gelangt, die *gegen* die Ausführung der Handlung sprechen.

An dieser Stelle ist der Verlockung zu widerstehen, die in diesem Fall notwendige Abwägung der Gründe gegeneinander schon mit Entscheiden unter Unsicherheit und begrenzter Rationalität gleichsetzen zu wollen. Wenngleich auch die durch den Akteur erbrachten Leistungen dem sehr ähnlich sehen, dann handelt es sich doch immer noch nur um die Handlung eines Einzelakteurs, und nicht um kollektives Entscheiden in dafür vorgesehenen Gremien. Mit anderen Worten: es geht lediglich um eine Form von Handeln, die etwas mehr zum Entscheidungspol des Kontinuums des Handelns (vgl. Schimank, 2002, S. 150) tendiert, als zu dessen Routinepol. Die Vorstellung von Entscheidung, die mit dieser Verwendung des Begriffs einhergeht, ist natürlich eine andere, als jene, die etwa March und Simon, aber auch Crozier und Friedberg im Allgemeinen verwenden. Wie ich an früherer Stelle bereits betont habe, interessiere ich mich in dieser Arbeit für Handeln in Organisationen insgesamt. Entscheidungshandeln hier nur als eine Form möglichen Handelns, nämlich als besonders reflektierte Form, zu verstehen. Angesichts des Kontinuums möglicher Handlungsvarianten wird deutlich, dass jeder organisationale Einzelakteur ständig eine Vielzahl von Entscheidungen trifft, ja, dass genau genommen jede Handlung, und sei sie noch so routiniert, einen Anteil einer Entscheidung, und sei er noch so gering, in sich trägt.

Im Folgenden geht es nun um eine Explikation der Unterscheidung zwischen Routinisierung im Sinne von Anthony Giddens und Routinehandeln, welches Uwe Schimank im Anschluss an Niklas Luhmann beschrieben hat.

### 3.3.2. Routinehandeln bei Giddens

Giddens' Konzept der Routinisierung wurde oben bereits dargestellt. Mit diesem Terminus untersucht er die fundamentale Bedeutung des Unbewussten für die Aufrechterhaltung von Seinsgewissheit im Alltag. Konzeptionell ist Routinisierung daher zwischen dem praktischen Bewusstsein und dem Unbewussten verortet. Wenn die Handlungsrationalisierung den Übergang von praktischem Wissen vom praktischen ins diskursive Bewusstsein bezeichnet, dann markiert die Routinisierung die „Vertiefung“ von solchen Erinnerungen in das praktische Bewusstsein hinein. Zur Verdeutlichung könnte hinzugefügt werden, dass sich solche handlungsleitenden Bewusstseinsinhalte, die routinisiert werden, der „negativen Barriere“ gleichsam annähern; sie bleiben aber immer im praktischen Bewusstsein und können daher auf Nachfragen auch begründet werden. Diese von Giddens beobachtete Routinisierung ist nicht äquivalent mit Routinehandlungen, die dem Routinepol des Kontinuums möglicher Handlungsvarianten angenähert sind. Was Schimank (2002, S. 148) mit Routinehandeln bezeichnet, ist nach Luhmann (vgl. 1964; zitiert nach Schimank, 2002, S. 148; siehe auch Luhmann, 1991, 2000) eine Reihe von Verhaltensregeln, die für jede Situation eine Vorschrift der auszuführenden Handlung definieren. In bestimmten Situationen scheint es also nicht erforderlich zu sein, über Gründe des Handelns nachzudenken. Akteure handeln einfach im Sinne dieser Vorschrift.

Ich kann mich hier nicht auf eine konkretere, in der Organisationstheorie anerkannte Definition von Routinehandeln in diesem hier gemeinten Sinn stützen, weil das überwiegende Interesse organisationssoziologischer Arbeiten sich auf Entscheidungen bezieht und Routine lediglich als Abgrenzungsfolie verwendet wird, wobei ein mehr oder weniger schillernder Inhalt mit der Begriffsverwendung einhergeht (vgl. z. B. auch Mayntz, 1976, S. 116). Dennoch wird deutlich, dass solches Routinehandeln bei Giddens' die reflexive Steuerung des Handelns ist. Diese ist für ihn „routinemäßig“ in die *durée* des Alltags integriert (vgl. Giddens, 1997, S. 56). Das praktische Wissen ist ein Komplex von Wissen, der sich auf die Ursachen und Folgen von Handlungen bezieht (ebd., S. 88) und der die reflexive Steuerung des Handelns gemäß eben jenen Wissens ermöglicht. Routinehandlung als Pol eines Kontinuums möglicher Handlungsvarianten ist daher mit der reflexiven Steuerung des Handelns wenn nicht äquivalent, so doch zumindest sehr ähnlich. Wenn also im Hinblick auf das

Kontinuum des Handelns von Routine gesprochen wird, dann ist damit eben jenes Phänomen gemeint, welches Giddens als reflexive Steuerung des Handelns bezeichnet.

### **3.4. Zusammenfassung**

Wenn also die mit der Rationalisierung von Handeln verknüpften Ergebnisse aktiver Reflexion als Entscheidungspol und die reflexive Steuerung des Handelns als Routinepol betrachtet werden, dann kann mit Giddens die These formuliert werden, dass das Kontinuum des Handelns sich lediglich durch unterschiedliche Grade der Reflexion über die Gründe des Handelns aufspannt. Dies ist zwar keine eigentlich neue Erkenntnis (vgl. Schimank, 2002). Um das tatsächlich Herausfordernde an diesem Ergebnis deutlich zu machen, fasse ich noch einmal die für meine Zwecke wichtigsten Grundannahmen bei Giddens zusammen:

1. Akteure verfügen über drei Bewusstseinsformen. Das diskursive Bewusstsein beruht auf der Fähigkeit, Sachverhalte in Worte fassen zu können. Das praktische Bewusstsein enthält die für Routinehandeln notwendigen Wissensbestände, die zwar zugänglich, aber nicht verbalisierbar sind. Der Übergang zwischen beiden ist fließend. Von diesen Bewusstseinsformen abgegrenzt ist das Unbewusste, das auf dem in der Kindheit sich entwickelnden grundlegenden Sicherheitssystem beruht.
2. Akteure verfügen über mit den Bewusstseinsformen assoziierte Erinnerungen. Verbalisierbare Erinnerungen sind im diskursiven Bewusstsein verankert. Zugängliche, aber nicht verbalisierbare Erinnerungen sind im praktischen Bewusstsein verankert. Das Unbewusste konstituiert sich aus unzugänglichen Erinnerungen.
3. Akteure verfügen über ein Wissen über die Struktur, die zu einem System, in dem sie sich bewegen, gehört. Dieses Wissen ist „gefiltert“ durch Strukturierungsmodalitäten und im praktischen Bewusstsein eingelagert.
4. Akteure können durch die unterschiedlichen Erinnerungsweisen auf verschiedene Bewusstseinsformen zugreifen und diese nutzen. Verbalisierbare Erinnerung (Reflexion) ermöglicht die Rationalisierung von Handeln. Zugängliche, aber nicht verbalisierbare Erinnerung ermöglicht die reflexive Steuerung des Handelns.

Der letzte Punkte bezieht sich nicht mehr auf Giddens' explizite Darstellung, sondern auf eine Ableitung meinerseits:

5. Handlungsrationalisierung ist der Mechanismus, durch den Zwecke, Inhalte, Gründe, Bedingungsfaktoren für Handlungen sowohl *nach* als auch *vor* der Ausführung der Handlungen reflektiert werden *können*, aber nicht *müssen*. Ist dies der Fall, dann handelt es sich tendenziell eher um Entscheidung, bzw. um die Rechtfertigung einer Handlungsentscheidung. Ist dies nicht der Fall, dann handelt es sich tendenziell eher um Routine.

Werden alle diese Annahmen akzeptiert, kann dem entnommen werden, dass Akteure keineswegs leere Akteure sind, deren Handlungsspielraum und Spielfähigkeit lediglich durch die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, deren Relevanz, Mobilisierbarkeit sowie der Motivation zur Nutzung dieser Ressourcen erklärt werden kann. Ebenso berücksichtigt werden muss die Fähigkeit der Akteure, ihre Ressourcen überhaupt zu erkennen, d.h. aktive Erinnerung an diese Ressourcen und die möglichen Folgen ihres Einsatzes, mit einem Wort: Reflexion, zu leisten.

Im nächsten Kapitel wird es nun um eine Anwendung der Ergebnisse, die hier zusammengefasst sind, insbesondere der Reflexionsleistung von Akteuren, auf das Spiel-Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg gehen.

#### **4. Strategisches Handeln und strategisches Bewusstsein**

Das Funktionieren organisationaler Spiele, so war meine These, kann unter Rekurs auf relevante, mobilisierbare Ressourcen und die Motivation zu deren Nutzung allein nicht erklärt werden. Zumindest ein weiterer Aspekt, die Reflexionsfähigkeit der Akteure nämlich, muss Berücksichtigung finden. Eine Möglichkeit, die Reflexionsfähigkeit von Akteuren mit dem Spiel-Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg zu vereinbaren, ist meiner Ansicht nach das Kontinuum der Handlungsvarianten, das sich zwischen Routinehandeln und Entscheidungshandeln erstreckt. Um dieses zu betrachten, habe ich das handlungstheoretische Konzept des britischen Sozialtheoretikers Anthony Giddens dargestellt, das auf Bewusstheit der Akteure beruhendes Handeln

untersucht. Nun soll es darum gehen, eben dieses Konzept auf Handeln in Organisationen, auf organisationale Spiele nämlich, anzuwenden. Das Giddens in der Theorie der Strukturierung nicht explizit zwischen organisationalem und nicht-organisationalem Handeln unterscheidet, ist dabei kein Nachteil, denn in Bezug auf die Bewusstheit von Akteuren ist diese Differenzierung nicht erforderlich. Nach Giddens ist das Alltagshandeln von Akteuren reflexiv gesteuert; unabhängig davon, ob sie sich im organisationalen Kontext bewegen oder nicht.

Im Folgenden geht es daher zunächst darum, die abstrakten Kategorien von Anthony Giddens auf den organisationalen Zusammenhang herunterzubrechen und mit der Terminologie von Michel Crozier und Erhard Friedberg zu vereinbaren.

#### **4.1. Systemzwang, Strukturierungsmodalitäten und strategisches Handeln**

Handeln in Organisationen lässt sich sowohl mit Giddens als auch mit Crozier und Friedberg, entweder aus der Perspektive der Bildung von Strukturen durch Handeln verstehen, oder aus der Perspektive der Ermöglichung und Beschränkung dieses Handelns durch Strukturen. Der erste Sachverhalt lässt sich in Giddens' Terminologie als Wirkung unbeabsichtigter Handlungsfolgen, der zweite als Anwendung von Regeln und Ressourcen formulieren. Gleichermaßen lassen sich beide Aspekte auch in den Begrifflichkeiten Croziers und Friedbergs verstehen: Wie generiert sich Systemzwang aus den Einzelstrategien der Akteure? Und wie stellen Akteure diesen Systemzwang strategisch in Rechnung? Mich interessiert im Rahmen dieser Arbeit lediglich letzterer Vorgang der Umsetzung von Strukturbedingungen in strategisches Handeln. Konnexionspunkt von Giddens' Theorie der Strukturierung sind die Strukturierungsmodalitäten. Sie steuern diese Umsetzung von Struktur in Handeln und vice versa. Das vergleichbare Phänomen suchen Crozier und Friedberg mit Hilfe der Spielregeln zu begreifen. Die Vermittlung ist aber nicht vollständig und ausschließlich durch die Spielregeln zu leisten, weil der Crozier/Friedberg'sche Akteur nicht über einen Bewusstseinsapparat verfügt, der ihm gleichsam das „Abspeichern“ und „Aufbewahren“ von Kenntnissen über Regeln und Ressourcen ermöglichen würde. Die prinzipielle Vereinbarkeit der Theorie der Strukturierung mit dem Spiel-Konzept wird hier dennoch deutlich. Daher kann das Konzept der reflexiven

Steuerung mit strategischem Handeln verknüpft werden. Als ersten Kristallisationspunkt einer solchen Möglichkeit resultiert hieraus die Annahme reflexiv gesteuerten strategischen Handelns in Organisationen.

#### 4.1.1. Die reflexive Steuerung strategischen Handelns

Organisationale Machtspiele und die Regeln, denen sie unterworfen sind und die sie strukturieren, das konkrete Handlungssystem also, erzeugen einen Systemdruck, dem sich die Akteure, wollen sie Gewinnstrategien verfolgen, beugen müssen. Es müssen nicht einmal Analogien zu Ralf Dahrendorf (1974) hergestellt werden, um zu verdeutlichen, dass Akteure auf unterschiedliche Weise in der Lage sind, diesem Systemzwang Rechnung zu tragen. Nicht alle Akteure verfügen über die gleiche Fähigkeit zur Rationalisierung ihres Handelns; auch und gerade ihres strategischen Handelns in Organisationen. Aber Akteure sind durchaus in der Lage, das hat Giddens gezeigt, Strukturbedingungen wahrzunehmen und in Handeln umzusetzen. Giddens konzipiert diese Umsetzung als Funktion von Strukturierungsmodalitäten, den interpretationsschematischen Regeln für Kommunikation und Signifikation, den Ressourcen von Macht und Herrschaft sowie den normativen Regeln von Sanktion und Legitimation. Versuchen wir nun, diese Begrifflichkeiten in das Modell von Crozier und Friedberg zu übersetzen.

Ressourcen, deren Relevanz und Mobilisierbarkeit sowie die Motivation zur Nutzung der Ressourcen sind Bestandteile des Systemzwangs. Sie werden von der Struktur der Spielsituation bereitgestellt und können von den Akteuren eingesetzt werden. Aber diese Akteure müssen in der Lage sein, sie zu erkennen. Akteure müssen über ein praktisches Wissen von den Regeln und Ressourcen verfügen, wenn sie deren Bedeutung für die aktuelle Spielsituation erkennen wollen. Dieses Wissen speist sich aus vergangenen Erfahrungen in vergleichbaren Spielen unter ähnlichen Bedingungen. Man kann Giddens' „Alltagsverständnis“ und „gemeinsames Wissen“, aus welchen sich das praktische Bewusstsein generiert, offensichtlich ohne größere Schwierigkeiten auf konkrete Handlungssysteme übertragen. Darüber hinaus betont nicht nur Giddens sondern auch Crozier und Friedberg die Relevanz der Sozialisation der Akteure in eine Organisationskultur hinein (wobei Giddens von Milieus spricht). Das praktische Bewusstsein der Akteure scheint auf diese Weise durch diesen Sozialisationsprozess an die

organisationalen Bedingungen, den Systemzwang, angepasst zu werden. Denkbar wären etwa Machtspiele, deren Ergebnisse für die Akteure sanktionierend wirken. Wer die Regeln organisationaler Spiele nicht lernt, der wird sich in Machtbeziehungen nicht zurechtfinden können. Es reicht offenbar nicht aus, Akteuren durch möglicherweise – nicht notwendigerweise! - sozialisierende Bedingungen die organisationsspezifischen Spielregeln beibringen zu wollen. Diese Sozialisierung kann nur stattfinden, wenn sich Akteure später an das mittels solcher Sozialisierungsprozesse gewonnene Wissen erinnern und es anwenden können. Sozialisation ohne die Annahme eines praktischen Bewusstseins, in dem ihre Erfahrungen eingelagert werden und zur Realisierung von strategischem Handeln wieder erinnert werden können, beschreibt offensichtlich nur einen Aspekt des Vorgangs. Der Zugriff auf die Inhalte des praktischen Bewusstseins durch Erinnerung für die reflexive Steuerung des Handelns muss von den Akteuren geleistet werden. Es erscheint notwendig, diesen zweiten Aspekt in Bezug auf organisationale Spiele zu berücksichtigen. Das praktische Bewusstsein, nicht-verbalisierbare Erinnerungen, sind daher für organisationale Spielsituationen von enormer Bedeutung. Giddens betont, dass ein Großteil des Alltagshandelns unreflektiert, also nicht rationalisiert, verläuft. Es ist daher plausibel anzunehmen, dass dies auch auf organisationale Spiele zutrifft. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Akteure normalerweise wissen, wie sie sich in Machtspielen mit dem Chef, wie in solchen mit Kollegen verhalten können und müssen; welche Äußerungen etwa angebracht und welche es weniger sind. Sie verfügen über ein routinemäßiges, praktisches Bewusstsein für die Bedingungen solcher Spiele, welches ihnen erlaubt, ihren Handlungsspielraum zu behaupten oder auszudehnen. Dies wird aber nur dann möglich sein, wenn sie über die richtigen Interpretationsschemata verfügen, d. h. etwa die Situation „Besprechung mit dem Chef“ von der Situation „Besprechung mit den Kollegen“ qualitativ unterscheiden können, die richtigen Ressourcen für das eigene strategische Handeln aktivieren und diese auf normale, legitime Art und Weise nutzen können. Die Frage, welches die spezifisch richtigen Interpretationsschemata, welches die richtigen, relevanten Ressourcen und welches die richtigen Normen sind, nach welchen sie sich richten sollen, können Akteure, ganz im Sinne von Giddens' Rationalisierung des Handelns, gewöhnlich beantworten, wenn sie danach gefragt werden.

Wenn auf diese Weise also die Bedeutung des praktischen Bewusstseins als Bedingung für die Spielfähigkeit der Akteure in Rechnung gestellt wird, dann können Ungleichheiten der Spielfähigkeit von Akteuren insoweit erklärt werden, wie sie auf Unterschieden in der Erinnerung von Akteuren basieren. Die Frage der Spielfähigkeit von Akteuren ist dann zunächst vor allem an die unterschiedliche Zeitspanne geknüpft, die Akteure in der Organisation, in dem konkreten Handlungssystem, verbracht haben. Wer mehr Zeit in einer Organisation verbracht hat, verfügt dem entsprechend quantitativ über mehr Erinnerung, etwa an besonders relevante Ressourcen. Darüber hinaus ist er in der Lage, diese Ressourcen zu reflektieren und bei Bedarf diskursiv darzulegen. Die Bedeutung des diskursiven Bewusstseins für die Spielfähigkeit der Akteure soll im Folgenden mit Bezug auf die Rationalisierung des Handelns bei Giddens herausgestellt werden.

#### 4.1.2. Präaktive Rationalisierung und strategisches Bewusstsein

Wenn Giddens die Reflexivität der Steuerung des Alltagshandelns betont, dann ist darin zunächst und vor allem eine Zustandsbeschreibung dieser Steuerung zu sehen: die Steuerung *ist* reflexiv, ohne, dass Akteure diese Reflexivität erst hervorbringen müssten. Als aktive Leistung der Akteure kann die Steuerung des Handelns an sich betrachtet werden. Die Reflexivität aber ist als „in der ständigen Steuerung des Handelns verankert zu sehen“ (Giddens, 1997, S. 53), ohne dass die Akteure sie selbst *wollen* müssten.

Was ich oben mit Reflexionsfähigkeit bezeichnet habe, ist daher etwas anderes. Reflexion ist kein Zustandsbegriff wie Reflexivität. Reflexivität bezeichnet, *wie etwas ist*. Reflexion bezeichnet, *was jemand tut*. Aber es ist kein konkretes Handeln, welches Akteure ausführten; wohingegen bei Giddens die reflexive Steuerung des Handelns selbst ja Handeln ist. Reflexion ist als Prozess zu verstehen, der innerhalb des Bewusstseinsapparates von Akteuren verläuft. Oben wurde dieses Phänomen als Handlungsrationalisierung im Vorhinein bezeichnet. Reflexion kann sich aber tatsächlich auf das von Giddens beschriebene Phänomen der Handlungsrationalisierung im Nachhinein und auf Handlungsrationalisierung im Vorhinein gleichermaßen beziehen. Um eine konkrete Abgrenzung des hier interessierenden Bewusstseins-Prozesses von Giddens' Handlungsrationalisierung zu erreichen, scheint es mir deshalb sinnvoll,

den Reflexionsbegriff an sich fallen zu lassen und stattdessen von präaktiver Rationalisierung des Handelns zu sprechen. Damit ist eine Rationalisierung des Handelns gemeint, die vom (diskursiven) Bewusstsein der Akteure geleistet wird, *bevor* diese tatsächlich handeln. Es wird hier also Giddens' Handlungsrationalisierung, verstanden als postaktive Begründung, von präaktiver Handlungsrationalisierung, verstanden als Abwägen von Gründen für oder gegen die Ausführung einer Handlung, unterschieden. Präaktive Rationalisierung bezeichnet insofern den vor eine Handlungsentscheidung notwendigen Reflexionsprozess. Sie bezieht sich auf Regeln und Ressourcen, die zur Realisierung einer Handlungsstrategie herangezogen werden können.

Wie ähnlich die beiden Rationalisierungsbegriffe - postaktive Rationalisierung nach Giddens und präaktive Rationalisierung - sind, zeigt sich an ihrem Zusammenhang mit der reflexiven Steuerung des Handelns. „Die reflexive Steuerung des Handelns hängt von seiner Rationalisierung ab“ (Giddens, 1997, S. 53), betont Giddens. Er grenzt dann aber das Phänomen der Rationalisierung von Handeln sehr stark ein, indem er darunter lediglich seine *Begründung* aus dem praktischen Alltagsverständnis und dem gegenseitigen Wissen der Akteure heraus versteht, und zwar „wenn sie danach gefragt werden“ (ebd., S. 56), also im Nachhinein. Präaktive Handlungsrationalisierung ist daher einfach die Ergänzung der Begründung von Handeln um das Abwägen eben dieser Gründe. Rationalisierung von Handeln im Giddens'schen Sinne bedeutet darüber hinaus immer die Unterbrechung der reflexiven Steuerung der *durée* des Alltagshandelns. Der Akteur wird gezwungen zu reflektieren, warum er etwas gerade tut oder getan hat. Die *durée* des Handelns selbst ist damit unterbrochen. Präaktive Handlungsrationalisierung dagegen ist auf die garantierte Funktion reflexiver Steuerung angewiesen; Routinetätigkeiten müssen weiterhin ausgeführt werden können, auch wenn der Akteur genötigt ist, über (anderes als das gerade ausgeführte) Handeln zu entscheiden. Sobald die *durée* des Handelns etwa durch Rationalisierung im Giddens'schen Sinne unterbrochen wird, ist präaktive Rationalisierung nicht mehr möglich. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhalts sei noch einmal ein Beispiel gestattet: Zwei Akteure A und B diskutieren beim Mittagessen in der Kantine die Frage, wie man dem neuen Chef begegnen solle. Eine derartige Diskussion setzt voraus, dass die reflexive Steuerung der Handlung „Mittagessen“ funktioniert. Wäre dies nicht der Fall, wäre die präaktive

Rationalisierung des eigenen Verhaltens in Bezug auf den neuen Chef nicht möglich. Wenn das Essen dem Akteur B etwa nicht schmeckt, dann ist seine Aufmerksamkeit Momente lang von der Diskussion abgelenkt. Weil die reflexive Steuerung der Handlung „Mittagessen“ nicht mehr funktioniert, sondern Handlungsrationalisierung im Giddens'schen Sinne erforderlich wird („Warum hab ich mir nur dieses Gericht ausgesucht?“), ist die präaktive Rationalisierung der Handlung „Treffen mit dem Chef“ nicht mehr möglich. Oder, im Falle einer Entscheidungsfrage: Wenn Akteur B präaktiv rationalisieren muss, welches Gericht er wählt, dann wird dieser Vorgang nur dann funktionieren, wenn die Handlung „in der Schlange stehen“ reflexiv gesteuert wird. Präaktive Rationalisierung ist also von reflexiver Steuerung abhängig. Wollen Akteure Entscheidungen treffen, sind sie auf das Funktionieren reflexiver Steuerung des Handelns angewiesen. Diese reflexive Steuerung mag zwar aktiv durch die Akteure hervorgebracht werden, aber sie müssen sie nicht wollen; sie müssen nicht absichtlich ihr Handeln reflexiv steuern; sie müssen nicht ihre Aufmerksamkeit darauf richten. Daher ist die bewusstmäßige Basis für sie das praktische Bewusstsein. Rationalisierung, ob präaktiv oder postaktiv, rekuriert auf das diskursive Bewusstsein. Die Gründe, die präaktiv oder postaktiv angeführt werden, müssen durch den Akteur aus der Impliziertheit nicht-verbalisierbarer Erinnerung in die Expliziertheit verbalisierbarer Erinnerung gehoben werden. Je mehr dies geschieht, je mehr also die Gründe, die Erinnerung, die Inhalte des Bewusstseins vom praktischen ins diskursive Bewusstsein verschoben werden, umso mehr lässt sich von Entscheidungshandeln sprechen. Dass der Entscheidungspol des Kontinuums des Handelns selbst nicht erreicht werden kann, liegt in der *begrenzten Rationalisierungsfähigkeit* der Akteure begründet.

*Diese Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung, so lautet meine These, variiert akteurspezifisch. Aus der Variation dieser akteurspezifischen Fähigkeit lassen sich Ungleichheiten im strategischen Handeln, in den organisationalen Machtbeziehungen, in der Spielfähigkeit der Akteure, erklären.*

Dieser Begriff der Rationalisierung, den ich also im Folgenden verwenden möchte, ist ein Prozessbegriff. Es geht nicht im Mindesten um die Frage, wie rational eine Handlung im Sinne eines normativen Rationalitätskriteriums ist.

Rationalität ist ein Zustandsbegriff. Er soll beschreiben, wie eine Handlung *ist*, nämlich rational oder weniger rational. Dem Rationalitätsbegriff in dieser Lesart geht es um die Klassifizierung von Handlungen, von Entscheidungen, im Nachhinein und gemessen an Zielen, die der Akteur normalerweise nicht selbst bestimmt. Der Rationalitätsbegriff, den Crozier und Friedberg verwenden, ist eine Abwandlung von Simon's begrenzter Rationalität. Es geht zwar Crozier und Friedberg ebenfalls nicht um eine normativ-präskriptive Kategorie, welche die Rationalität von Handlungen beurteilen soll, aber ihre Beurteilung von strategischem Handeln als rationalem Handeln bleibt ebenso eine Zustandsbeschreibung wie es jener Rationalitätsbegriff der Theorie der rationalen Wahl ist, gegen den Simon sich so entschieden wehrte. Strategisches Handeln bei Crozier und Friedberg ist, schon weil es Handeln ist, per sé rational. Scheinbar irrationales Verhalten markiert für Crozier und Friedberg nur die Unfähigkeit des Analytikers, hinter der vordergründigen Irrationalität die tatsächlich rationale Strategie der Akteure zu erkennen. Es handelt sich bei dieser Verwendung des Rationalitätsbegriffs insofern nicht um eine tatsächliche Überwindung der Zustandsbeschreibung, der Beurteilung einer Handlung oder einer Entscheidung, sondern mithin nur um eine Eliminierung der Klassifizierung aus der Zustandsbeschreibung. Indem die Autoren schlechterdings alles Handeln zu rationalem Handeln erklären, lösen sie aber nicht das Problem der unangemessenen Rationalitätsmaßstäbe für Entscheidungen. Da Crozier und Friedberg auf diese Weise aber den entscheidenden Schritt hin zu einem Prozessbegriff von rationalem Handeln nicht tun, verstellen sie sich selbst den Blick auf akteurspezifische Ungleichheiten der Spielfähigkeit. Dieses Vorgehen mag ihrem Interesse an den Strukturdeterminanten organisationaler Spiele geschuldet sein. Es ist aber m. E. durchaus auch historisch zu werten. Zu der Zeit, in der Crozier und Friedberg das Spiel-Konzept entwickelt haben, gab es kaum alternative theoretische Orientierungen, welche sich dem Rational-Choice-Ansatz entgegengestellt hätten. Es bestand daher die Notwendigkeit, zunächst den normativen Anspruch dieser Theorierichtung im Hinblick auf die Möglichkeiten der Verbesserung von Entscheidungen in Organisationen in Frage zu stellen. In dem sich Crozier und Friedberg dem von March und Simon angebotenen Ansatz der begrenzten Rationalität angeschlossen haben, schreiben sie zugleich gegen eine Theorierichtung an, die nicht nur den heroischen, organisationalen

Entscheidungsträger glorifiziert, sondern ihm gleichzeitig jene Rationalitätsmaßstäbe vorlegt, die zu erfüllen er, eben weil er ein begrenztes Wesen ist, gar nicht die Möglichkeiten hat.

Was Giddens einige Jahre später hingegen anbietet, ist ein Prozessbegriff. Rationalisierung ist etwas, was Akteure aktiv tun, es ist ein Vorgang. Diese Wendung von der Zustandsbeschreibung hin zu einer Prozessbeschreibung ist für das Verständnis organisationaler Spiele deshalb so wichtig, weil damit die fundamentale Bedeutung der Reflexion über die Strukturbedingungen durch die organisationalen Einzelakteure in das Konzept eingebunden werden kann. *Rationalität* ist nicht mehr das Maß aller Dinge. *Rationalisierung*, durch den Akteur selbst aktiv vollzogene präaktive Rationalisierung, kann damit zum Ansatzpunkt für die Verbesserung organisationaler Entscheidungen umkonzipiert werden. Diese Ansicht resultiert im Wesentlichen aus zwei Annahmen, deren Plausibilität für eine weiterführende Ausarbeitung des Konzepts der präaktiven Rationalisierung untersucht werden müsste. Dies ist aber im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Erstens handelt es sich hierbei um die Vermutung, dass die Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung zum einen auf intellektueller Leistungsfähigkeit und zum andern auf gelernten Mechanismen der Selbststeuerung von Akteuren, Sozialisation im weitesten Wortsinn also, beruht. Wenn dies aber der Fall ist, dann muss zweitens davon ausgegangen werden, dass zumindest die zweite Komponente der Rationalisierungsfähigkeit sozial präformiert ist. Sie hängt dann von den Strukturbedingungen des jeweiligen konkreten Handlungssystems ebenso ab wie von Erfahrungen, die außerhalb des Systems und/oder vor dem Eintritt in das System gemacht wurden. Dieser zweite Aspekt der Rationalisierungsfähigkeit zumindest ist lernbar, kann also durch die Akteure selbst entwickelt und zur Verbesserung der eigenen Spielfähigkeit in Anschlag gebracht werden.

Es ist aber nicht die Rationalisierungsfähigkeit allein, die die Umsetzung von Strukturbedingungen in strategisches Handeln erklärt. Hinter dem Begriff steht, das muss immer vor Augen bleiben, wenn von Rationalisierung gesprochen wird, der ganze psycho-physische und kognitive Apparat, welchen Giddens beschrieben hat. Wenn also von Rationalisierung gesprochen wird, dann ist damit ein ganzer Komplex von bewusstseinsimmanenten Verarbeitungsvorgängen verbunden,

durch die Strukturbedingungen, Spielregeln etwa, in strategisches Handeln umgesetzt werden. Ich nenne diesen ganzen Komplex das „strategische Bewusstsein“ des Akteurs. Es handelt sich hierbei um eine zusammenfassende Beschreibung für alle jene Faktoren, die nicht intellektueller, nicht struktureller und nicht sozialer Natur sind und die Strategie des Akteurs dennoch beeinflussen und insofern auch verbessern können. Gemeint ist also zu allererst der ganze Bewusstseinsapparat, welchen Giddens beschrieben hat, mit seinen sprachlichen und kognitiven Komponenten. Einer dieser Faktoren ist die Rationalisierung, speziell die präaktive Rationalisierung des Handelns. Ihr kommt besondere Bedeutung zu, aber sie macht nur Sinn, wenn die dazugehörigen Formen des Bewusstseins, praktisches Bewusstsein und diskursives Bewusstsein nämlich, sowie die Vorgänge von Wahrnehmung und Erinnerung und Beobachtung mit berücksichtigt werden. Dieses strategische Bewusstsein als Ganzes (sic!) stellt sich insofern als das akteurspezifische Pendant der Erklärung von strategischem Handeln dar, welches die systemspezifischen Strukturmomente als Determinanten des Handelns ergänzen muss. Und dieses strategische Bewusstsein ist, wenigstens in Teilen, sozial präformiert und verdient daher soziologische Aufmerksamkeit.

Die Bedeutung dieses strategischen Bewusstseins für die Spielfähigkeit der Akteure soll im Folgenden deutlich werden.

## **4.2. Integrationsversuche**

Es stellt sich nun also die Frage, wie die Eingliederung des strategischen Bewusstseins, das ich aus Anthony Giddens' Theorie der Strukturierung abgeleitet habe, in das Spiel-Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg möglich ist. Offensichtlich bieten sich hierfür unterschiedliche Vorgehensweisen an. Ich werde im Folgenden daher aus den möglichen Varianten zwei herausgreifen und ihre Möglichkeiten und Probleme kurz anreißen.

### **4.2.1. Rationalisierbarkeit als Bedingung von Ressourcen**

Nach Crozier und Friedberg müssen Ressourcen drei Bedingungen erfüllen, wenn sie für den Akteur nutzbar sein sollen. Sie müssen relevant und mobilisierbar sein und der Akteur muss motiviert sein, diese Ressourcen zu nutzen. Bei diesen Bedingungen handelt es sich um durch das konkrete Handlungssystem definierte Bedingungen, welche auf die Spielfähigkeit der

Akteure einwirken und die Bandbreite möglicher Gewinnstrategien festlegen. Eine Möglichkeit, das Spiel-Konzept um die Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung zu ergänzen wäre es daher, sie als eine weitere Bedingung von Ressourcen zu betrachten.

Die Spielfähigkeit der Akteure bleibt in diesem Fall abhängig von Ressourcen, welche zu ihrer Verfügung stehen. Die Relevanz dieser Ressourcen, deren Mobilisierbarkeit und die Motivation zu ihrer Nutzung sind systembedingt und also zunächst für Akteure, die unter gedankenexperimentell konstant gehaltenen Bedingungen handeln, identisch. Die Wahrnehmung von zur Verfügung stehenden Ressourcen muss zwar durch den Akteur geleistet werden. Sie wird jedoch gesteuert durch Strukturierungsmodalitäten, die zwar einerseits Ergebnisse des Handelns, andererseits aber durch das von den Akteuren gebildete System bestimmt sind. In dem Maße, in dem die Wahrnehmung von Struktur selbst Funktion dieser Struktur ist, mutiert *akteurspezifische Rationalisierungsfähigkeit* zu *prinzipieller Rationalisierbarkeit*. Relevanz, Mobilisierbarkeit und Motivation allein reichen nicht länger aus, um Ressourcen in organisationalen Spielsituationen aktivieren zu können; Ressourcen müssen auch *rationalisierbar* sein. Wenn aber Ressourcen nicht *erkannt werden* müssen, sondern *erkennbar sein* müssen, dann lässt sich selbst die Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung als systemischer Faktor ermitteln. Es ist nicht mehr eine akteurspezifische Leistung, wie bei Giddens, die Ressourcen und ihren Wert für die eigene Spielfähigkeit erkannt zu haben. Im Gegenteil wird es konzeptionell möglich, solche Systemphänomene in die Analyse mit einzubeziehen, welche dieses Erkennen *ermöglichen* oder *verhindern* können. Ob Ressourcen erkannt und dann genutzt werden können, hängt davon ab, inwiefern sie überhaupt rationalisierbar sind.

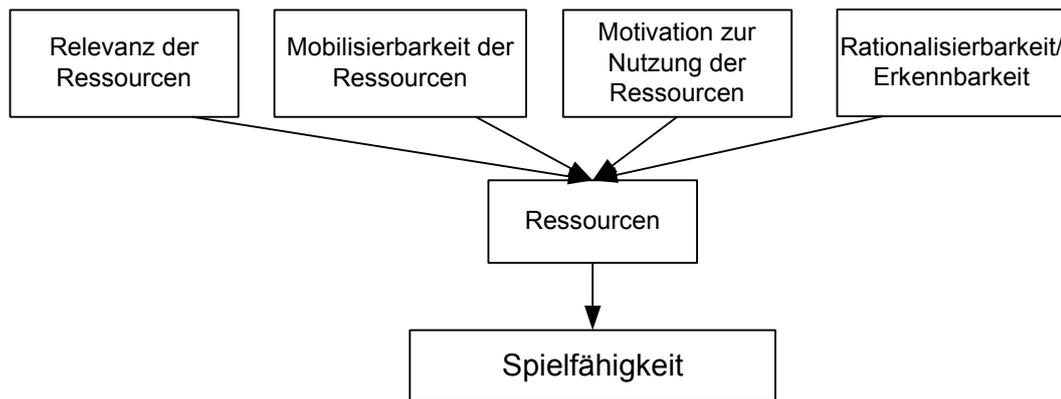


Abbildung 9: Rationalisierbarkeit als Bedingung von Ressourcen

Wenn aber die Rationalisierbarkeit von Handlungschancen systematisch ermöglicht oder behindert werden kann, dann muss die Existenz von dafür notwendigen Mechanismen angenommen werden. Eine Reihe systemischer Merkmale ließe sich möglicherweise auch im Sinne einer solchen Ressourcenverschleierung, als Verhinderung von Rationalisierung, verstehen. So wäre zum Beispiel eine Machtbeziehung zwischen einem Mitarbeiter A und einem Chef B denkbar, in welcher A den angesetzten Nachtdienst nicht übernehmen möchte, weil er just an diesem Abend eigentlich frei hat und zu einer Feier eingeladen ist. Wenn von einem relativ schlechten Verhältnis zwischen Mitarbeiter A und seinen Kollegen ausgegangen wird, und A insofern keine Möglichkeiten zum Tausch seines Dienstes sieht, dann wird er sich kaum gegen die Anordnung des Chefs durchsetzen können. Warum nicht? Mit Crozier und Friedberg würde der Beobachter einer solchen Spielsituation die Machtasymmetrie sehr leicht entdecken können. Diese Machtasymmetrie nämlich beruht auf der Positionsmacht und dem Weisungsrecht des Chefs, welche sich in diesem Fall als seine Ressourcen identifizieren lassen. Der Mitarbeiter A wird daher vermutlich den Dienst übernehmen, auch wenn vertraglich ein gewisser Handlungsspielraum in der Verteilung des Nachtdienstes geregelt sein sollte oder B selbst zur Übernahme des Dienstes verpflichtet werden könnte. Warum aber tut der Mitarbeiter A dies? Stehen ihm in solch einem Fall tatsächlich keine Ressourcen zur Verfügung, welche er zur Durchsetzung seiner Interessen aktivieren könnte? Mit Crozier und Friedberg ließe sich zeigen, dass dem nicht so ist. Es wäre eine Verschiebung der Kontrolle von Ungewissheitszonen zu seinen Gunsten denkbar, wenn er genügend Durchhaltevermögen an den Tag legte. Dies

könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn der Chef B zukünftig nicht sicher sein kann, ob der Mitarbeiter B überhaupt noch Nachtdienste übernehmen wird, wenn es erforderlich ist. Es besteht für den Chef B die reale Gefahr einer zukünftigen „Ausgleichsforderung“ des Mitarbeiters A, welche dieser im Gegenzug zu dem auf Anweisung des Chefs B übernommenen Nachtdienst geltend machen könnte. Für B wäre in diesem Falle nicht mehr kalkulierbar, zu welchem Zeitpunkt A eine solche Forderung stellt. Aus der Perspektive von B verfügt der Mitarbeiter A demnach durchaus über gewisse Handlungsressourcen, welche er in der Machtbeziehung zu B aktivieren könnte. Tatsächlich wird er aber dazu tendieren, jenen von B geforderten Dienst zu übernehmen. Schließlich ist er der Chef! Warum nutzt B seine Ressourcen nicht? Möglicherweise ist er nicht in der Lage, diese Ressource überhaupt präaktiv zu rationalisieren, weil es in dem betreffenden System einfach gleichsam „unüblich“ ist, über die Forderungen des Chefs zu debattieren. Wenn etwa normative Regelungen existieren, die eine Diskussion verbieten, dann kann es sich hierbei um ganz real wirksame Mechanismen handeln. Die Funktion von zum Beispiel informellen Regeln, nach welchen mit dem Chef B nicht zu diskutieren ist, mag einen ganz anderen Sinn erfüllen; die Verschleierung von Ressourcen, die Erschwerung ihrer Rationalisierbarkeit, fallen aber dennoch gleichsam als „Nebenprodukt“ an.

In diesem Sinne ließen sich Teile jenes Phänomens deuten, welches seit einiger Zeit als Subjektivierung der Arbeit verstanden wird (vgl. Baethge, 1991). So haben etwa verschiedene Autoren die steigenden Subjektivitätsanforderungen von Organisationen, hier Unternehmen, betont (Beck et al., 1980; Bolte/Treutner, 1983; Pongratz/Voß, 1997). Insbesondere Moldaschl (2001) hat gezeigt, wie wachsende Freiräume und Subjektivitätsmöglichkeiten auch zu neuen Zwängen mutieren: mehr Freiräume erfordern ein Mehr an Selbstorganisation, ein Mehr an individueller Aufgabenstrukturierung, ein Mehr an individueller Handlungsregulation. Neue Freiheiten generieren für ihn zu Freiheits- und Subjektivitätszumutungen, welche die Akteure erfüllen müssen. Neue Abhängigkeiten entstehen, welche durch die Akteure als solche auch wahrgenommen werden. Dennoch zeigt Moldaschl, wie Akteure sich diesen neuen Zumutungen beugen, die neuen systemischen Anforderungen in ihre Strategien einbauen; allerdings ganz im Sinne einer Erfüllung der neuen Anforderungen. Freiheits- und Individualisierungsrhetorik von Unternehmen und

Gewerkschaften gleichermaßen ließen sich in diesem Fall unter Umständen als Erschwerung akteurspezifischer präaktiver Ressourcenrationalisierung deuten. Beispielhaft kann etwa das beliebte Konkurrenzspiel „wer am längsten im Büro bleibt“ angeführt werden. Jene Akteure, welche „am längsten arbeiten“ als Ressourcen begreifen, werden sich eventuell Handlungsspielräume verschaffen können, denn der Chef kann sich dieser unbezahlten Überstunden nie sicher sein. In dem Maße aber, wie der Akteur die Leistung freiwilliger Überstunden zum Beispiel als Voraussetzung für die Sicherheit seines Arbeitsplatzes definiert, wird er sich als Opfer jener Subjektivierung begreifen. Dieser letztgenannte Akteur ist jenen Verschleierungsmechanismen des Systems erlegen, welche ihm zumindest suggerieren, sein Arbeitsplatz sei bedroht. Dass die Organisation, oder der Chef in einer direkten Machtbeziehung, seinem Mitarbeiter unter Umständen lieber gewisse Freiräume gewährte, als einen völlig neuen Mitarbeiter einarbeiten zu müssen, wird von jenen Akteuren, welche sich als Opfer begreifen, nicht wahrgenommen werden. Sie unterliegen der unmittelbaren Wirkung erschwerter Ressourcenrationalisierung.

#### 4.2.2. Strategisches Bewusstsein als Bedingung strategischen Handelns

Das strategische Bewusstsein kann als Voraussetzung strategischen Handelns betrachtet werden. Strukturierungsmodalitäten, nicht nur autoritative und allokativen Ressourcen, sondern auch die Regeln der Sinnvermittlung und der Legitimation, lenken die Wahrnehmung von Strukturen durch die Akteure. Nach Giddens werden diese Wahrnehmungen zu erinnerbaren Inhalten des praktischen Bewusstseins. Die jeweils systemspezifischen Interpretationsschemata, Ressourcen und Normen definieren dementsprechend die Art und Weise, wie Akteure Strukturen wahrnehmen. Die Wahrnehmung selbst erfolgt zunächst unbewusst. Aber sie wirkt sich durch nicht-verbalisierbare Erinnerung auf das praktische Bewusstsein aus. Die auf diese Weise im praktischen Bewusstsein eingelagerten Wissensinhalte können durch Erinnern für die reflexive Steuerung des Handelns, strategischen Handelns also, nutzbar gemacht werden. Dabei brauchen diese Prozesse der Wahrnehmung, Erinnerung und strategischen Handlung keineswegs bewusst zu sein. Erst wenn Probleme auftreten, der Akteur also etwa ein Spiel verliert, sein Handlungsspielraum entsprechend beschnitten

wird oder er gar aus der Organisation ausscheiden muss, wird er sein Handeln rationalisieren.

In diesem zweiten Integrationsversuch ist die Spielfähigkeit daher zunächst vor allem vom praktischen Bewusstsein und den in ihm gespeicherten Wissensbeständen abhängig. Wenn aber diese Spielfähigkeit nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt, wird die Rationalisierung des Handelns erforderlich. Akteure müssen in diesem Fall reflektieren, warum ein bestimmtes Handeln nicht zu den gewünschten Spielergebnissen geführt hat und welche Strategie in Zukunft sinnvoller sein könnte. Dieser letztgenannte Prozess der Abwägung von Gründen für *zukünftiges* Handeln ist nicht mehr als reflexive Steuerung strategischen Handelns zu bezeichnen, sondern als präaktive Handlungsrationalisierung. Es geht hier also um Entscheidungen und den aus ihnen resultierenden Strategien. Akteure nehmen dann Strukturierungsmodalitäten vermutlich nicht mehr unreflektiert und unbewusst wahr. Anzunehmen ist, dass präaktive Rationalisierung an die Stelle unreflektierter Wahrnehmung der Umwelt die bewusste Beobachtung von Regeln und Ressourcen setzt. Und zwar solche rationalisierende Beobachtung, die allen Begrenzungen unterliegt, die Simon beschrieben hat. Dennoch beobachten oder analysieren Akteure die ihnen zur Verfügung stehenden Regeln und Ressourcen und entdecken dabei unter Umständen solche Ressourcen, die sie bislang übersehen haben, oder solche Ressourcen, die sie bislang falsch gedeutet haben, etc. Die dann im diskursiven Bewusstsein verbalisierbar vorhandenen Erinnerungen, verstanden als Ergebnisse der Beobachtung, können dann wiederum für das eigene strategische Handeln in Anschlag gebracht werden. Mit anderen Worten: die präaktive Rationalisierung verbessert die Spielfähigkeit der Akteure im Hinblick auf das zu erreichende Ziel, weil sie Akteure in die Lage versetzt, praktisches *und* diskursives Bewusstsein zur Realisierung der eigenen Strategie anzuwenden und in Spielsituationen einzusetzen. Die tatsächlich realisierte Strategie des Akteurs stellt sich dann als Funktion von praktischem und diskursivem Bewusstsein und der erforderlichen präaktiven Rationalisierung dar.

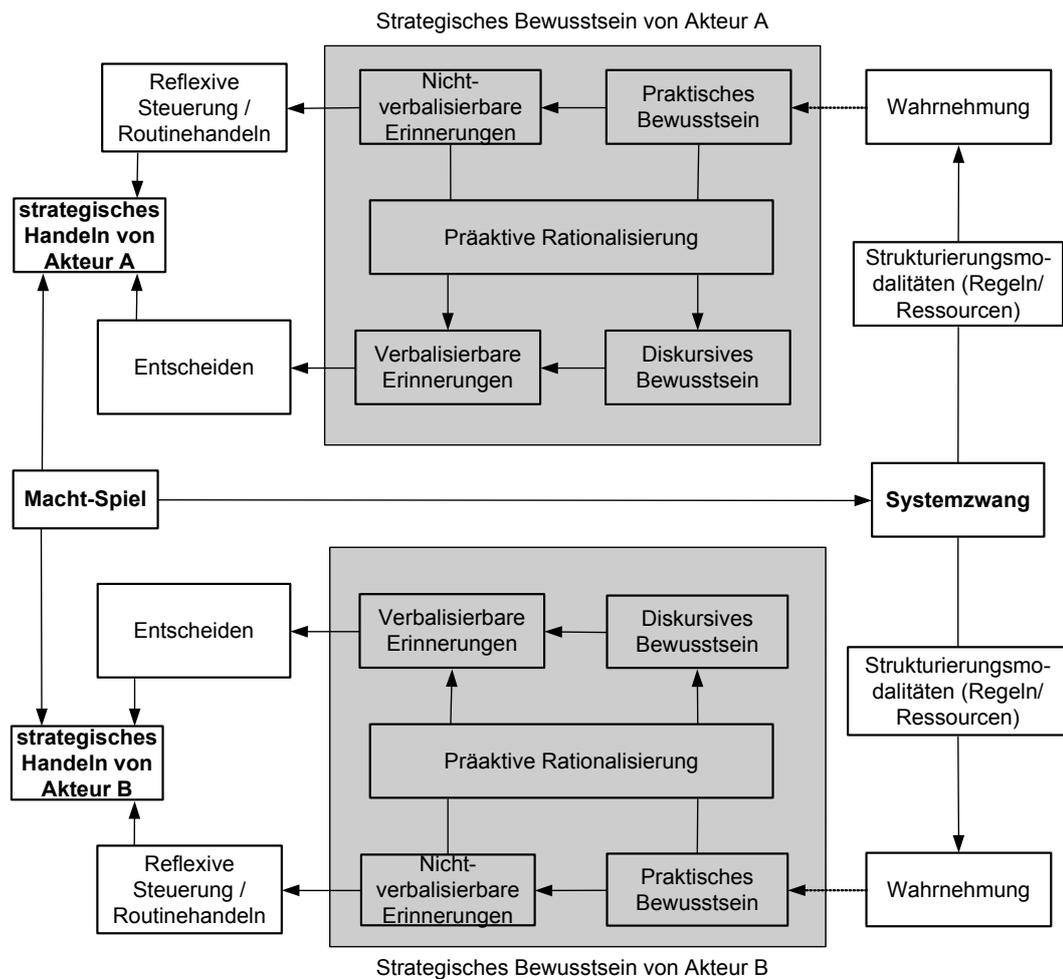


Abbildung 10: Strategisches Bewusstsein als Bedingung strategischen Handelns

Den Strukturierungsmodalitäten kommt offensichtlich entscheidende Bedeutung zu für die Beantwortung der Frage, wie Akteure Strukturen in das praktische Bewusstsein inkorporieren. Insbesondere durch die Verarbeitung des Konzepts der Strukturierungsmodalitäten besteht dieser Ansatz im ersten Moment besonders. Ich weise aber darauf hin, dass Strukturierungsmodalitäten einerseits reproduzierte Ergebnisse des Handelns und insofern durch die Akteure bestimmt sind, andererseits aber in dem Maße, wie das Handeln aller anderen Akteure für den Einzelakteur zur Strukturierung des Systems wird, wiederum von eben diesem System bereitgestellt werden. Die Strukturierungsmodalitäten wirken daher nicht nur auf das strategische Bewusstsein der Akteure und damit ihre Spielfähigkeit ein, sondern ebenso auf die Spielregeln und deren jeweils spezifische Ausformulierung. In diesem Sinne könnten die Strukturierungsmodalitäten den Schlüssel darstellen zu einem möglichen

Integrationsversuch des strategischen Bewusstseins der Akteure mit dem Spiel-Konzept, der sowohl die Verschleierungsmechanismen des Systems, die Unterminierung der Rationalisierungsfähigkeit der Akteure also, als auch die Rationalisierungsfähigkeit der Akteure als zumindest teilweise lernbare Kompetenz und damit Ressource berücksichtigen kann. Dies jedoch zu untersuchen ist im Rahmen dieser Arbeit freilich nicht zu leisten.

Wir haben es hier mit einem etwas komplexen Gedankengebäude zu tun, welches zu verstehen versucht, auf welchem Weg Strukturbedingungen in strategisches Handeln umgesetzt werden. Gleichzeitig versucht es zu verstehen, wie Akteure bewusst und mit Absicht auf vom System bereitgestellte Ressourcen zugreifen können oder dies eben mangels präaktiver Rationalisierung unterlassen müssen. Auf diese Weise lassen sich Ungleichheiten in den Spielergebnissen gleich ausgestatteter Akteure verstehen: Die Akteure A und C des Gedankenexperiments unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur präaktiven Rationalisierung. Und je rationalisierter sich eine solche Handlungsstrategie darstellt, umso mehr ist sie dem Entscheidungspol des Kontinuums möglicher Handlungsvarianten angenähert.

### **4.3. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde versucht, Möglichkeiten der Ergänzung des Spiel-Konzepts von Michel Crozier und Erhard Friedberg aufzuzeigen. Zunächst wurde herausgestellt, in welcher Weise strategisches Handeln bei Crozier und Friedberg auch als reflexive Steuerung des Handelns im Sinne von Anthony Giddens begriffen werden kann. Dafür habe ich insbesondere die Bedeutung des praktischen Bewusstseins und die Möglichkeiten nicht-verbalisierbarer Erinnerung für die Spielfähigkeit der Akteure betont. In einem zweiten Schritt ging es dann um die Bedeutung des diskursiven Bewusstseins und des zwischen praktischem und diskursivem Bewusstsein verlaufenden Prozesses der Rationalisierung des Alltagshandelns. Im Folgenden wurde die Ergänzung des Spiel-Konzepts um zwei Faktoren, die Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung und das strategische Bewusstsein, versucht.

Der erste Versuch betrachtete die Rationalisierbarkeit von Ressourcen als eine Bedingung, welche Ressourcen neben jenen von Crozier und Friedberg

ausgearbeiteten Bedingungen erfüllen müssen. Demnach reichte es nicht aus, wenn Ressourcen relevant und mobilisierbar sind und Akteure darüber hinaus motiviert sind, sie zu nutzen. Ressourcen müssen auch erkennbar sein. In dieser Perspektive definiert das System, in welchem Maße die präaktive Rationalisierung von Ressourcen durch die Akteure möglich ist. Im zweiten Versuch ging es um eine Ergänzung des Spiel-Konzepts durch die von Giddens dargestellten Strukturierungsmodalitäten und das strategische Bewusstsein. Dessen Komponenten hat Anthony Giddens beschrieben, seine Relevanz für das Verstehen organisationalen Handelns wird durch einen Blick auf das Spiel-Konzept von Michel Crozier und Erhard Friedberg deutlich. Der Begriff diene insbesondere dazu, den komplexen Apparat von Giddens in Verbindung mit dem Spiel-Konzept zu bringen und handhabbar zu machen.

Zusammenfassend lässt sich vor allem sagen, dass die Ideen, welche Giddens in der Theorie der Strukturierung präsentiert, recht gut geeignet erscheinen, das Spiel-Konzept zu ergänzen. Auf welche Weise dies geschehen kann und wie genau die Zusammenhänge etwa zwischen der Rationalisierung des Alltagshandelns und der Handlungsstrategie von Akteuren in Organisationen zu verstehen sind, ließ sich im Rahmen dieser Arbeit nicht abschließend klären.

Im Folgenden werden noch einmal die wichtigsten Argumentationslinien dieser Arbeit herausgestellt und es wird nach ihrem möglichen Ertrag gefragt.

## **5. Ertrag und Ausblick**

### **5.1. Zusammenfassung und Fazit**

Ziel dieser Arbeit war es, ein Verständnis von der Funktionsweise organisationalen Handelns zu erlangen. Zu diesem Zweck wurde der organisationssoziologische Ansatz von Michel Crozier und Erhard Friedberg betrachtet. Diese interessieren sich zwar insbesondere für kollektives Handeln. Da es den Autoren aber parallel um die Formulierung eines Integrationsmechanismus ging, welcher in der Lage ist, Akteure als prinzipiell frei Handelnde und zugleich systemischen Zwängen Unterworfenen zu verfassen, kann er ebenso dazu dienen, die Umsetzung von Strukturbedingungen in konkretes Handeln zu verstehen. Explizit ging es also nicht um kollektive Akteure, wie es bei Michel Crozier und

Erhard Friedberg der Fall ist, sondern um das Handeln organisationaler Einzelakteure, das Handeln von Individuen also. Die besondere Relevanz, welche die Autoren der rationalen Strategie der Akteure beimessen, begründete zusätzlich die Auswahl dieses Konzepts. In dem Maße, wie das Spiel-Konzept der Integration von Systemlogik und Akteurslogik dient, diente es auch dem Verständnis der Umsetzung von Strukturbedingungen in akteurspezifisches Handeln und damit organisationalem Handeln insgesamt.

Die Organisation stattet Akteure mit spezifischen Ressourcen aus, welche diese zwecks Realisierung der eigenen Strategie anwenden können. Diese Anwendung aber erfolgt im Rahmen von Systemzwängen und in Beachtung von Spielregeln, welche die Bandbreite jener Strategien definieren, die innerhalb des Systems gewinnbringend sein können; wobei Gewinn als Erhalt oder als Ausbau von Handlungsspielräumen verstanden wird. Akteurspezifische, rationale Strategien erscheinen in diesem Sinne als Funktion von zur Verfügung stehenden Ressourcen. Darüber hinaus aber betonen Crozier und Friedberg nicht nur die Abhängigkeit der Spielfähigkeit des Einzelakteurs von den jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern ebenso ihre Abhängigkeit von der aktuellen Spielsituation und von ihren Fähigkeiten. Die ersten beiden Fragen nach Handlungsressourcen und fallspezifischer Situationslogik werden durch die Autoren systematisch bearbeitet. Die jeweils rationale, weil situationslogische, Spielstrategie der Akteure richtet sich demnach an den zur Verfügung stehenden Ressourcen aus. Diese Ressourcen müssen relevant für das System und mobilisierbar durch den Akteur sein. Da die Spiele die Variationsbreite möglicher Handlungsstrategien definieren und sie selbst durch Spielregeln bestimmt werden, welche sich dem Akteur als Systemzwang darstellen, trägt er in Verfolgung seiner eigenen Strategie nolens volens zum Erreichen der Organisationsziele bei. Das System hat daher ein Interesse am Einsatz der Ressourcen durch die Akteure und muss sie durch geeignete Bedingungen dazu motivieren. Akteure müssen also durch bestimmte systemische Mechanismen motiviert werden, ihre Ressourcen in Verfolgung der eigenen Strategie im Sinne der Organisationsziele einzusetzen.

Meine Kritik richtete sich insbesondere auf die von Crozier und Friedberg vernachlässigte Systematisierung der von ihnen selbst erwähnten „Fähigkeiten“ der Akteure. Sie betonen zwar deren Relevanz, verzichteten dann aber auf eine systematische Verarbeitung, welche möglicherweise hätte klären

können, um welche Fähigkeiten es hier geht und inwiefern sie die Spielfähigkeit des Akteurs beeinflussen. Die zentrale hier vertretene These lautete daher: *Es reicht nicht aus, wenn das System Akteure mit Handlungsressourcen ausstattet, welche diese -theoretisch - zwecks Realisierung ihrer Strategie aktivieren könnten; Akteure müssen auch in der Lage sein, diese Ressourcen überhaupt zu entdecken.* Es war also notwendig, das Spiel-Konzept um Komponenten zu ergänzen, welche 1. die Umsetzung von Strukturbedingungen (Ressourcen) in konkretes Handeln verständlich machen können, 2. Hinweise auf Möglichkeiten der Konkretisierung jener mysteriösen „Fähigkeit“ liefern und 3. dadurch Ungleichheiten in den Spielstrategien gedankenexperimentell gleich ausgestatteter Akteure erklärbar machen können. Große Hoffnungen in Bezug auf die ersten beiden Punkte wurden durch die Theorie der Strukturierung des englischen Sozialwissenschaftlers Anthony Giddens geweckt.

Giddens will mit seiner Theorie der Strukturierung explizit ein Vermittlungskonzept zwischen Handeln und Strukturen liefern, welches die Umsetzung von Strukturmomenten in konkretes Handeln genauso wie die strukturierende Wirkung unbeabsichtigter Handlungsfolgen begreifbar machen kann. Der komplexe Bewusstseinsapparat, welchen Giddens annimmt, beinhaltet insbesondere die Möglichkeit der Rationalisierung von Handlungen. Hierunter versteht er die prinzipielle Fähigkeit von Akteuren, für ausgeführte Handlungen Gründe anzugeben. Dieser Vorgang der Handlungsrationalisierung war für diese Arbeit von besonderem Interesse. Er allein aber konnte noch nicht jene Fähigkeit konkretisieren, welche Ungleichheiten in den Strategien gleich ausgestatteter Akteure verständlich gemacht hätte. Es war daher notwendig, dem Giddens'schen Prozess der Handlungsrationalisierung die Annahme einer Fähigkeit zu präaktiver Handlungsrationalisierung hinzuzufügen. Darunter wurde das Abwägen von Gründen für oder gegen die Ausführung von Handlungsalternativen verstanden. Solche Abwägungen wurden im Folgenden auch auf zur Verfügung stehende Ressourcen bezogen. Die Fähigkeit, Ressourcen zu erkennen, wurde daher als Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung verstanden. Ungleichheiten in den Strategien gedankenexperimentell gleich ausgestatteter Akteure können insofern auf die akteurspezifische Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung zurückgeführt werden.

Um den komplexen Bewusstseinsapparat, welchen Giddens beschrieben hat, handhaben zu können, wurden seine praktischen und diskursiven Komponenten zusammenfassend als strategisches Bewusstsein bezeichnet.

Schließlich ging es in einem letzten Schritt um den Versuch einer Ergänzung des Spiel-Konzepts von Michel Crozier und Erhard Friedberg um die Fähigkeit zu präaktiver Rationalisierung und das zu ihrer Realisierung erforderliche strategische Bewusstsein. Dies konnte in dieser Arbeit nicht abschließend geleistet werden. Stattdessen wurden zwei mögliche Vorgehensweisen aufgezeigt. Eine Variante betrachtete die Rationalisierbarkeit von Ressourcen als Systemphänomen. Systeme, so die Vermutung, verfügen über Mechanismen, welche geeignet erscheinen, das präaktive Rationalisieren von Ressourcen durch Akteure zu ermöglichen oder zu behindern. Unter Verwendung eines elaborierten Konzepts von präaktiver Rationalisierung könnte es möglich sein, solche Mechanismen zu untersuchen und in ihrer Wirkungsweise zu erkunden. Eine weitere Möglichkeit der Ergänzung des Spiel-Konzepts wurde in der Annahme permanenter präaktiver Rationalisierung in der *durée* des Alltagshandelns gesehen. In dieser Perspektive kommt präaktive Rationalisierung in jedweder Spielsituation unmittelbar zur Geltung. Sie stellt sich in diesem Fall als jener bewusstseinsimmanente Prozess dar, welcher konkretem Handeln unmittelbar vorangestellt ist. Mit seiner Hilfe können Akteure Ressourcen entdecken, deren Relevanz und Mobilisierbarkeit überprüfen und so ihre Gewinnchancen ermitteln. Es handelt sich offensichtlich um einen bewusstseinsimmanenten Prozess, welcher die Umsetzung von Strukturmomenten in konkretes Handeln gedanklich vorbereitet. Dieser Prozess scheint die Spielfähigkeit von Akteuren unmittelbar zu beeinflussen und kann daher zur Erklärung von Ungleichheiten in den Strategien gleich ausgestatteter Akteure herangezogen werden.

## **5.2. Ausblick**

### **5.2.1. Das Konzept der präaktiven Rationalisierung**

Wenn in Bezug auf die Rolle präaktiver Rationalisierung in organisationalen Spielsituationen hier einige Unklarheiten und Ungereimtheiten beobachtet werden konnten, so mag dies der relativen Undifferenziertheit geschuldet sein, welche mit der Rede von präaktiver Rationalisierung zum gegenwärtigen Zeitpunkt

einhergeht. Gerade hierin aber liegt das Interesse begründet, welches im Rahmen nachfolgender Arbeiten diesem Konzept entgegen gebracht werden könnte. Ein solches Projekt zur präaktiven Rationalisierung hätte einige Fragen zu beantworten. Zunächst konnte der Begriff lediglich als ein mit der Theorie der Strukturierung ebenso wie mit dem Spiel-Konzept kompatibler Repräsentant der Abwägung von Handlungsalternativen, der Eruiierung von Handlungsgründen und vergleichbaren bewusstseinsinternen Prozessen genutzt werden. Ungeklärt blieb die Frage, wie *Wahrnehmung zwecks Rationalisierung* erfolgt. Vermutet wurde anstelle einfacher, ungerichteter und unbewusster Wahrnehmung aktive, durch die Akteure selbst gesteuerte Beobachtung. Giddens sieht die Voraussetzung von Rationalisierung in der Existenz von laienhaften „theoretischen Vorstellungen“ der Akteure über die Gründe ihres Handelns begründet. Oben wurde gezeigt, dass Giddens sogar soweit geht, Akteure als „Laien-Sozialwissenschaftler“ zu bezeichnen, welche über ein theoretisches Konzept von Gründen und akzeptablen Begründungen für ihr Handeln verfügen. Darüber hinaus verwahrt sich Giddens dezidiert gegen die Annahme von Abblockungsmechanismen in Wahrnehmungsorganen. Stattdessen sei Wahrnehmung abhängig von der aktiven Organisation räumlicher und zeitlicher Umwelt durch den Akteur. Solche Wahrnehmung aber geht unmittelbar in das Unterbewusste ein und wirkt nur indirekt auf die reflexive Steuerung des Handelns. Zu vermuten ist die Notwendigkeit einer anderen, selektiveren, bewussteren Weise der Informationsbeschaffung, soll diese präaktiver Rationalisierung dienlich sein. Wenn denn Akteure schon als Laien-Sozialwissenschaftler in Bezug auf ihre theoretischen Vorstellungen konzipiert werden, dann können sie konsequenterweise auch als Laien-Sozialwissenschaftler in Bezug auf die Methoden ihrer Datenerhebung betrachtet werden. Konzipiert werden müsste daher zunächst eine genaue Differenzierung von Wahrnehmung und Beobachtung. Eine solche Spezifizierung hätte hernach zu klären, welche Rolle dieser als bewusst angenommenen Beobachtung in Bezug auf präaktive Rationalisierung zukommt. Ferner müssten Lösungen für einige logische Probleme gefunden werden. Wenn nämlich präaktive Rationalisierung vor allem Reflexion, also Bewusstmachung, bedeutete, zu ihrer Realisierung aber bewusste Beobachtung erforderlich wäre, dann geriete die Möglichkeit präaktiver Rationalisierung in Abhängigkeit von rationalisierter Beobachtung; welche selbst

aber wiederum bewusste Rationalisierung voraussetzen würde. Auf diese Weise besteht die Gefahr eines unendlichen logischen Regresses, welcher nichts zu erklären in der Lage wäre. Zu fragen wäre daher nach einer Form von Rationalisierung, welche auf Regeln und Ressourcen zielt ohne bereits die Ausführung einer Handlung zu implizieren und daher etwa *antizipierend* genannt werden könnte; gezielte, bewusste Beobachtungen also, von welchen der Akteur annimmt, dass sie seinem Vorhaben einer präaktiven Rationalisierung dienlich sein könnten. Auf diese oder vergleichbare Weise ließe sich zumindest der angedeutete logische Regress vermeiden. Es stellen sich in diesem Fall freilich neue Fragen. So wäre etwa das Verhältnis von präaktiver Rationalisierung und antizipierender Rationalisierung zu klären. Darüber hinaus wäre zu fragen, inwiefern die akteurspezifische Fähigkeit zu beiden Formen von Rationalisierung strukturellen Zwängen unterliegt. Abhängigkeiten präaktiver Rationalisierung von Systemmechanismen wurden oben schon angedeutet. Solche Mechanismen zielen auf die Unterminierung existierender Rationalisierungsfähigkeit. Zu fragen wäre darüber hinaus nach solchen Mechanismen, welche die Ausbildung von präaktiver Rationalisierungsfähigkeit begünstigen oder erschweren können. Oben wurde ihre Lernbarkeit vermutet. Die Rolle von organisationsinterner *und* –externer Sozialisation, Praxis und Übung müssten zwecks Konkretisierung des Konzepts der präaktiven Rationalisierung untersucht werden. Hier wäre noch viel Arbeit zu leisten.

Im Übrigen müsste es darüber hinaus um die Frage nach jenem Prozess gehen, welcher die der Rationalisierung entgegen gesetzten Vorgänge beschreibt. Rationalisierung wurde als Übergang von Bewusstseinsinhalten vom praktischen in das diskursive Bewusstsein begriffen. Ergebnis sind Handlungen, welche sich in der Nähe des Entscheidungspols des Kontinuums des Handelns verorten lassen. Der gegenläufige Vorgang produziert Handlungen, welche sich mehr dem Routinepol annähern. Der Begriff der Routinisierung von Handlung bietet sich für die Deskription an, meint aber bei Giddens einen anderen Vorgang und sollte daher verworfen werden. Hier wäre ein weiteres Konstrukt von Nöten, dessen Relation zu einem ausgearbeiteten Konzept von präaktiver Rationalisierung aufgezeigt werden müssten. Auch hier offenbart sich viel Arbeit, deren Ergebnisse das Verständnis von organisationalem Handeln meines Erachtens durchaus bereichern könnten.

### 5.2.2. Das Kontinuum des Handelns

Parallel zu der vorliegenden Ausarbeitung wurde mehrfach auf das Kontinuum des Handelns verwiesen, welches sich zwischen einem Pol unreflektierten Routinehandelns und einem Pol stark reflektierten Entscheidungshandelns aufspannt. Es handelt sich um ein theoretisches Konstrukt, welches eine differenziertere Typisierung von Handlungen ermöglichen könnte, als dies bislang mit den Typen „Entscheidung“ und „Routinehandlung“ geschah. Eine solche Ausdifferenzierung unterschiedlicher Handlungstypen könnte möglicherweise dazu beitragen, den noch immer nicht überwundenen normativ-präskriptiven Charakter von Rationalitätsvorstellungen einmal mehr zu relativieren.

Zu klären wäre in diesem Zusammenhang vor allem die Frage nach Unterscheidungen zwischen intuitivem und intentionalem Handeln, welche sich als gleichsam querliegend zu dem hier verwendeten Kontinuum des Handelns herausstellen könnte. Im Rahmen des 33. Soziologie-Kongresses in Kassel im September 2006 verhandelte die ad-hoc-Gruppe „Entscheidungen: zwischen Intention und Intuition“ Fragen nach Handlungsformen, welche sich dem Entscheidungspol des Kontinuums annähern, aber offensichtlich dennoch intuitiv oder intentional sein können. Entscheiden, präaktive Rationalisierung also, ist daher offensichtlich nicht notwendigerweise intentional. Es lässt sich sinnvoll vermuten, dass quer zu einem Kontinuum zwischen Entscheidung und Routine ein solches Kontinuum liegt, welches sich zwischen Intention und Intuition aufspannt. Es ergäbe sich hieraus die Annahme einer „Handlungsebene“, welche die Typisierung und den Vergleich von Handlungsformen erlauben könnte. Eine solche Typisierung böte gewisse Vorzüge. So ermöglichte sie zum Beispiel eine Klassifizierung von Handlungen, welche die schlichte *Beurteilung* als „rational“ oder *Verurteilung* als „irrational“ nicht mehr benötigte, sondern die Vorzüge und Probleme jeden Typs nicht nur ohne eine normativ-präskriptive Vorstellung von Rationalität zu untersuchen in der Lage wäre, sondern darüber hinaus auf diesen Begriff vollständig verzichten könnte.

Für die Visualisierung dieses vermuteten Zusammenhanges der Kontinuen zwischen Entscheiden und Routine einerseits und Intention und Intuition andererseits werden hier zunächst rein assoziative Begriffe verwendet.

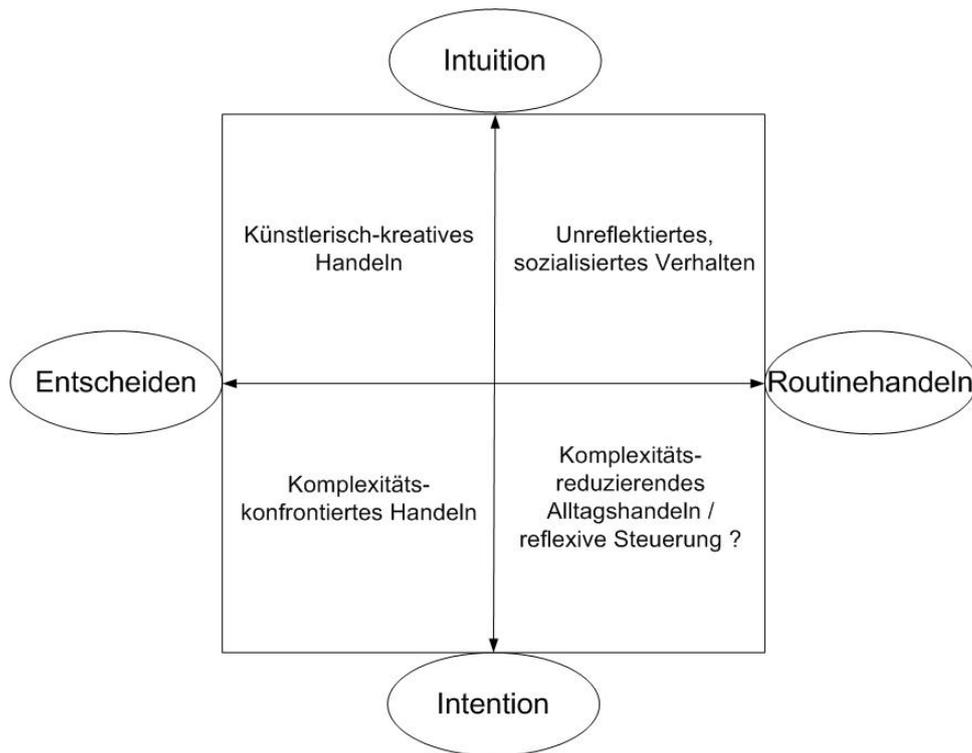


Abbildung 11: Ebene möglicher Handlungskontinua

Die hier abgebildeten Dimensionen des Handelns lassen sich möglicherweise nach der Art und Weise der Handlung als routineförmig oder entscheidungsförmig und der Form ihrer Gründe – nicht der Begründung – als intentionale oder intuitive Gründe differenzieren. Daraus ergeben sich mehrere Thesen:

1. Durch Sozialisation verfügen Akteure über ein praktisches Verständnis der Situationslogik sowie der gebotenen und erlaubten Strategien. Das gezeigte Verhalten entspricht eher unreflektiertem Routinehandeln. Präaktive Rationalisierung findet tendenziell eher selten statt. Handlungsrationalisierung im Giddens'schen Sinne greift auf ein intuitives Verständnis von „guten Gründen“ für Handlungen zurück. Solches Handeln erweist sich als stark routineförmige Ausführung intuitiver Strategien.
2. Durch Sozialisation verfügen Akteure über ein praktisches Verständnis der Situationslogik sowie der gebotenen und erlaubten Strategien. Das Handeln entspricht eher unreflektiertem Routinehandeln. Präaktive Rationalisierung findet dann statt, wenn die *durée* des Alltagshandelns

durch auftretende Probleme unterbrochen wird. Intentional kann diese präaktive Rationalisierung insofern genannt werden, als sie der Lösung eines Problems dient. Dieses Problem ist durch reflexive Steuerung des Alltagshandelns zu lösen. Präaktive Rationalisierung erfolgt daher weitgehend unbewusst. Solches Handeln lässt sich als stark routineförmige Ausführung bestimmter Intentionen verstehen.

3. Akteure verfügen über ein intuitives Verständnis der Situationslogik sowie gebotener und erlaubter Strategien. Durch ein auftretendes Problem wird die *durée* des Handelns unterbrochen. Präaktive Rationalisierung findet dann statt, aber die angeführten Gründe sind stark intuitiver Natur. Die Lösung des Problems lässt sich als stark präaktiv rationalisierte Ausführung intuitiver Strategieentscheidungen verstehen.
4. Akteure verfügen über ein diskursives Verständnis der Situationslogik sowie gebotener und erlaubter Strategien. Wird die *durée* des Handelns durch ein auftretendes Problem unterbrochen, stellt die Problemlösung sich als stark präaktiv rationalisierte Ausführung bestimmter Intentionen dar.

Offensichtlich bietet das Kontinuum des Handelns anschlussfähige Möglichkeiten der Typisierung von Handlungen. Eine genauere Ausarbeitung des Konzepts und eine empirische Überprüfung seiner Annahmen wären durch nachfolgende Arbeiten zu leisten. Eine solche Typisierung ermöglichte eine Deskription und Klassifizierung organisationalen Handelns, welche sich nicht mehr auf eine einfache Polarisierung von „rational“ und „nicht rational“ verlassen müsste. Organisationales Handeln wäre normativ-präskriptiven Rationalitätsvorstellungen einmal mehr enthoben.

## Literatur

- Adorno, Theodor W. (2004): Individuum und Gesellschaft. In: Adorno, Theodor W.: Gesammelte Schriften. Band 8. Soziologische Schriften II. Herausgegeben von Rolf Tiedemann. Berlin: Directmedia [Digitale Bibliothek Band 97 (CD-Rom; vgl. Adorno – GS 8)], S. 5544 – 5571
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität: Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, 42/1, S. 6-20
- Bamberg, Günter / Coenenberg, Adolf (2002): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München: Franz Vahlen Verlag
- Beck, Ulrich et al. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse. Reinbek: Rowohlt
- Beck, Ulrich (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott (Hg): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 19 - 112
- Beck, Ulrich (1996): Wissen oder Nicht-Wissen? Zwei Perspektiven „reflexiver Modernisierung“. In: Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott (Hg): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 289 - 315
- Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott (1996; Hgs): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl., Nachdruck, Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Becker, Albrecht / Küpper, Willi / Ortmann, Günther (1992): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, Willi / Ortmann, Günther (Hgs): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 89 - 114
- Bolte, Karl-Martin / Treutner, Erhard (Hgs; 1983): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt/Main: Campus
- Bornewasser, Manfred (1997): Kommentar. Die Rolle der Macht in der Beziehung von Person und Organisation. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 523 – 329
- Bosetzky, Horst (1992): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, Willi / Ortmann, Günther (Hgs): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 27 - 38
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg): Soziale Welt, Sonderheft 2: Soziale Ungleichheiten, S. 183 – 198

- Bourdieu, Pierre (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns.* Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Brentel, Helmut (1999): *Soziale Rationalität. Entwicklungen, Gehalte und Perspektiven von Rationalitätskonzepten in den Sozialwissenschaften.* Opladen: Westdeutscher Verlag
- Brentel, Helmut (2003; Hg): *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Burns, Tom (1962): *Micropolitics. Mechanisms of Institutional Change.* In: *Administrative Science Quarterly*, S. 257-281
- Cohen, Michael D. / March, James G. / Olsen, Johan P. (1990): *Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten.* In: March, James G. (Hg): *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler, S. 329 - 372
- Coleman, James (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme.* München: Oldenbourg
- Crozier, Michel (1963): *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel.* Paris : Ed. du Seuil
- Crozier, Michel (1975): *The crisis of democracy. Report on the governability of democracies to the Trilateral Commission.* New York: Univ. Press
- Crozier, Michel (1982): *Strategies for change. The future of French society.* Cambridge, Mass.: M.I.T. Press
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation.* Neuausgabe. Frankfurt/Main: Hain
- Dahrendorf, Ralf (1967): *Homo Sociologicus. Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle.* In: Dahrendorf, Ralf: *Pfade aus Utopia.* München: Piper
- Dahrendorf, Ralf (1974): *Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie.* 3. Aufl., München: Piper
- Durkheim, Emile (1885): *Regeln der soziologischen Methode.* Neuauflage 1970. Darmstadt/Neuwied: Luchterhand.
- Elster, Jon (1986): *Rational Choice.* Oxford: Blackwell
- Esser, Hartmut (1990): „Habits“, „Frames“ und Rational Choice. Die Reichweite der Theorie der rationalen Wahl. In: *Zeitschrift für Soziologie* 19, S. 231-247

- Esser, Hartmut (1991): Alltagshandeln und Verstehen. Zum Verhältnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und Rational Choice, Tübingen: Mohr
- Esser, Hartmut (1993): Soziologie – Allgemeine Grundlagen. Frankfurt/Main: Campus
- Feldman, Martha S. / March, James G (1990): Information in Organisationen als Signal und Symbol. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 455 - 478
- Felsch, Anke / Küpper, Willi (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Friedberg, Erhard (1977): Zur Politologie von Organisationen. Prämissen einer strategischen Organisationsanalyse. Berlin: IIM Paper
- Friedberg, Erhard (1979): Staat und Industrie in Frankreich. Interorganisatorische Verflechtungen als Vermittler und Träger industriepolitischer Interventionstätigkeit des französischen Staates. Berlin: IIM Paper
- Friedberg, Erhard (1989): En quête d'universités. Étude comparée des universités en France et en RFA. Paris: L'Harmattan
- Friedberg, Erhard (1992): Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hgs): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 39 - 52
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken sozialen Handelns. Frankfurt/Main: Campus
- Friedberg, Erhard (2003): Mikropolitik und organisationelles Lernen. In: Brentel, Helmut (Hg): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Geser, Hans (1990): Organisationen als soziale Akteure. In: Zeitschrift für Soziologie 19, 401-417
- Gethmann, Carl F (1980): Gedankenexperiment. In: Mittelstraß, Jürgen (1980, Hg): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. Bd. I A-G, Mannheim: Bibliographisches Institut
- Giddens, Anthony (1986): Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. Nachdruck, London: Macmillan
- Giddens, Anthony (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/Main: Campus
- Giddens, Anthony (1992): Kritische Theorie der Spätmoderne. Wien: Passagen-Verlag

- Giddens, Anthony (1993): Tradition in der post-traditionalen Gesellschaft. In: Soziale Welt 44, S. 445 - 485
- Giddens, Anthony (1994): Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age. Nachdr. Cambridge: Polity Press
- Giddens, Anthony (1995): Strukturation und sozialer Wandel. In: Müller, Hans-Peter / Schmid, Michael (Hg): Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 151 - 191
- Giddens, Anthony (1996a): Leben in der posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott (Hgs): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 113 - 194
- Giddens, Anthony (1996b): Risiko, Vertrauen, Reflexivität. In: Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott (Hgs): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 316 - 337
- Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus
- Giddens, Anthony (1999): Konsequenzen der Moderne. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Goffman, Erving (1971): Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln in der Interaktion im öffentlichen Raum. Gütersloh: Bertelsmann - Fachverlag
- Goffman, Erving (2005): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. 3. Aufl., München: Piper
- Grand, Simon / Osterloh, Margit (1997): Kommentar. Die Theorie der Strukturation als Metatheorie der Organisation? In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 355 - 359
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Harrison, J. Richard / March, James G. (1990): Entscheidungsfindung und Überraschungen nach der Entscheidung. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 255 - 278
- Herriot, Scott R. / Levinthal, Daniel / March, James G. (1990): Erfahrungslernen in Organisationen. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 245 - 254

- Held, David / Thompson, John B. (1991): *Theory of Modern Societies*. Anthony Giddens and his Critics. Cambridge: Cambridge University Press
- Hofstede, Gert / Kassem, M. Sami (1976; Hgs): *European Contributions to Organization Theory*. Assen: van Gorcum
- Holsti, Ole R. (1971): *Crisis, Stress and Decision-Making*. In: *International Social Science Review* 23, 53 – 67
- Jäger, Wieland / Schimank, Uwe (2005): *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Joas, Hans (1997): *Einführung. Eine soziologische Transformation der Praxisphilosophie – Giddens' Theorie der Strukturierung*. In: Giddens, Anthony: *Die Konstitution der Gesellschaft*. 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus
- Kappelhoff, Peter (1997): *Rational Choice, Macht und die korporative Organisation der Gesellschaft*. In: Ortman, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hgs): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 218 - 258
- Kießling, Bernd (1988): *Kritik der Giddensschen Sozialtheorie. Ein Beitrag zur theoretisch-methodischen Grundlegung der Sozialwissenschaften*. Frankfurt/Main: Peter Lang
- Kießling, Bernd (1988a): *Die Theorie der Strukturierung. Ein Interview mit Anthony Giddens*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 17, S. 286 – 295
- Kirsch, Werner (1971): *Entscheidungsprozesse*. Bd. 1: *Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler
- Kühne, Ulrich (2005): *Die Methode des Gedankenexperiments*. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Küpper, Willi / Ortman, Günther (1992): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag
- Kreckel, Reinhard (1989): *Anthony Giddens' Sozialontologie – als Zeitkritik gelesen*. In: *Soziologische Revue* 12, S. 339 - 345
- Kron, Thomas (2003): *Der komplizierte Akteur*. Münster: LIT
- Lamla, Jörn (2003): *Anthony Giddens*. Frankfurt/Main: Campus
- Lindblom, Charles E. (1965): *The Intelligence of Democracy. Decision-Making Through Mutual Adjustment*. New York: The Free Press
- Luhmann, Niklas (1964): *Lob der Routine*. In: *Verwaltungsarchiv* 55, 1-33.
- Luhmann, Niklas (1980): *Talcott Parsons. Zur Zukunft eines Theorieprogramms*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 9, S. 5 - 17

- Luhmann, Niklas (1991): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. 5. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hgs): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchges. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 165 - 186
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- March, James G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. In: Bell Journal of Economics 9, 587 - 608
- March, James G. (1990a): Die Unternehmung als politische Koalition. In: ders.,: Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 115 - 130
- March, James G. (1990b): Die Technologie der Torheit. In: ders.,: Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 281 - 295
- March, James G. (1990c): Beschränkte Rationalität, Ungewissheit und die Technik der Auswahl. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 297 - 328
- March, James G. (1990; Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler
- March, James G. / Olsen, Johan P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. 2. Aufl., Oslo
- March, James G. / Olsen, Johan P. (1990): Die Unsicherheit der Vergangenheit. Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 373 - 398
- March, James G. / Sevón, Guje (1990): Unterhaltung, Information und Entscheidungsfindung. In: March, James G. (Hg): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 479 - 492
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958): Organizations. New York: Wiley
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler
- Mayntz, Renate (1976): Conceptual Models of Organizational Decision-Making and Their Application to the Policy Process. In: Hofstede, Gert / Kassem, M. Sami

(Hgs): European Contributions to Organization Theory. Assen: van Gorcum, 114 - 125

Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz W. (1995; Hgs): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt/Main, New York: Campus

Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: dies. (Hg): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt/Main, New York: Campus

Merten, Klaus / Schmid, Siegfried J. / Weischenberg, Siegfried (1998): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Durchges. Nachdr. der 1. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag

Mittelstraß, Jürgen (1980; Hg): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. Bd. I A-G, Mannheim: Bibliographisches Institut

Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkart (Hg): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag, S. 132-164

Moldaschl, Manfred / Sauer, Dieter (1999): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hg): Begrenzte Entgrenzung. Berlin: edition sigma, S. 205-224

Müller, Hans-Peter / Schmid, Michael (1995; Hgs): Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze, Frankfurt/Main: Suhrkamp

Neuberger, Oswald (1997): Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortman, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus ( Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 487 - 522

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke

Ortman, Günther et al. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Ortman, Günther (1992): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13 – 26

Ortman, Günther (1992a): Handlung, System, Mikropolitik. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hgs): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 217 - 225

Ortman, Günther (1995a): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag

- Ortmann, Günther (1995b): Organisation und Psyche. In: Volmerg, Brigitte / Leithäuser, Thomas / Neuberger, Oswald / Ortmann, Günther / Sievers, Burkard (Hgs): Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg/Breisgau: Kore, S. 205 – 250
- Ortmann, Günther (1995c): Unter der Hand. Über die Virulenz verpönter Interaktion. In: Volmerg, Brigitte et al. (Hgs): Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg/Breisgau: Kore, S. 251 - 269
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (1997a; Hgs): Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (1997b): Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: dies. (Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15 - 34
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (1997c): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 315 - 354
- Parsons, Talcott (1949): The Structure of Social Action. New York: Free Press
- Parson, Talcott (2003): Das System moderner Gesellschaften. 6. Aufl., Weinheim: Juventa
- Pongratz, Hans-Jürgen / Voss, Gerd-Günter (Hgs; 1997): Subjektorientierte Soziologie. Karl Martin Bolte zum 70. Geburtstag. Opladen: Leske+Budrich
- Pongratz, Hans-Jürgen / Voss, Gerd-Günter (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50/1, S. 31-58
- Rösener, Matthias (1998): Dialektik der Kontrolle. Macht, Handlung und Struktur in der Sozialtheorie und Soziologie von Anthony Giddens. Münster: Schöningh
- Scharpf, Fritz W. (1997): Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research. Boulder CO: Westview
- Schimank, Uwe (1997): Kommentar. Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hgs): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 312 - 314
- Schimank, Uwe (2002): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 2. Aufl. Weinheim, München: Juventa

- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität in der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Simon, Herbert A. (1957): Models of Man. Social and Rational. New York: Wiley & Sons
- Simon, Herbert A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Volmerg, Brigitte / Leithäuser, Thomas / Neuberger, Oswald / Ortman, Günther / Sievers, Burkard (1995; Hgs): Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg/Breisgau: Kore
- Weber, Max (2002): Wirtschaft und Gesellschaft. In: Weber, Max: Gesammelte Werke. Herausgegeben von Marianne Weber und Johannes Winckelmann. Berlin: Directmedia [Digitale Bibliothek Band 58 (CD-ROM; vgl. Weber-WuG)]