

Erschienen in:

Achim Brosziewski und Christoph Maeder (Hrsg.) (1998): Organisation und Profession. Dokumentation des 2. Workshops des Arbeitskreises "Professionelles Handeln" vom 24. bis 25. Oktober 1997 in Rorschach. Rorschach-St.Gallen (Höhere Fachhochschule Ostschweiz / Universität St. Gallen), S. 1-15.

Online erhältlich unter: www.sozialarbeit.ch/dokumente/organisation_profession.pdf

Rationalität, Unsicherheit und Organisation - Zu einer Revision organisationssoziologischer Annahmen in der Professionssoziologie

von Achim Brosziewski

Die Rationalitätsmodelle der formalen Organisation - seien sie vom Typ der Weberianischen Bürokratietheorie oder der funktionalen Organisationstheorien - sind seit mehreren Jahrzehnten einer starken Kritik ausgesetzt.¹ Die andauernde Wiederholung dieser Kritik deutet jedoch darauf hin, daß es nicht gelungen ist, Überzeugenderes an ihre Stelle zu setzen. Nach wie vor werden hohe Rationalitätsansprüche formuliert, wenn es um das Handeln im Kontext von Organisationen sowie den Aufbau und die Formen ihrer Strukturen und Prozesse geht. Nach wie vor erfordert es aufklärende Nachweise, daß diese Ansprüche nicht eingelöst sind und auch selten eingelöst werden können. Auch seitens der Professionstheorien und -soziologien werden derartige Ansprüche formuliert, zum Beispiel, wenn es um den Grad und die Art der Autonomie geht, die den Professionellen einzuräumen sei, sollen rationale Bedingungen für ihr Arbeitshandeln und dessen Erfolgsaussichten garantiert werden.² Im folgenden Beitrag soll die These vertreten und dargestellt werden, daß es lohnt - auch für eine Soziologie professionellen Handelns -, die Konzentration von Rationalitätserwartungen abzulösen zugunsten einer verstärkten Beobachtung des Phänomens der Unsicherheit beziehungsweise der Ungewißheit.

In einem ersten Abschnitt wird die Typik jener Konzeptionen von Organisation skizziert, die sich aus expliziten oder impliziten Rationalitätsannahmen ableiten (lassen). Die These ist, daß auch viele Ansätze, die sich ihrem eigenen Programm nach als *Kritik* der Rationalität oder auch als

¹ Vgl. exemplarisch Crozier 1963, Hartmann 1964, diverse Beiträge in Mayntz 1968, Jacoby 1984, Schluchter 1972, Luhmann 1973, Türk 1976, Meyer/Rowan 1978, Benson 1983, DiMaggio/Powell 1983, Schwartz 1985.

² Siehe z.B. Blau/Heydebrand/Stauffer 1968, Schluchter 1972, Kap. 4, Wolff 1983, insb. S. 89ff., Prätorius 1989, S. 169f., Sonnenstuhl/Trice 1991, Brunkhorst 1992, insb. S. 56ff., Dewe/Ferchhoff/Radtke 1992, S. 85ff.

Kritik der Organisation verstehen, den Leitvorstellungen des Rationalitätsmodelles verhaftet bleiben. Die Kritik speist sich geradezu aus den Ansprüchen an Rationalität, natürlich den faktisch nicht verwirklichten Ansprüchen. Aus dem Bereich der Professionssoziologie wäre hier die Kritik an der Bürokratie einzuordnen, inklusive der Klage um die bedrohte Autonomie der professionell Handelnden und / oder ihrer Klienten. In den folgenden Teilen ist die Typik jener Konzeptionen darzustellen, die Unsicherheit nicht nur als Begleiterscheinung organisierten Handelns, sondern geradezu als Generierungsprinzip organisatorischer Strukturen und Prozesse begreifen. Abschließend wird kurz die Fragerichtung skizziert, die sich einer Professionssoziologie ergäbe, wenn sie im Blick auf Organisationen ihre Rationalitätsannahmen zugunsten des Problems der Unsicherheit revidierte.

I. Rationalität und Organisation

Das Rationalitätsmodell von Organisation ist schnell vorgestellt, da auch allgemein bekannt und verbreitet.³ Man geht hier davon aus, daß *Koordination* (von Handlungen) das Grundproblem von Organisation schlechthin darstellt, und daß die konkreten Koordinationen über die Relationierung und Festlegung von Zweck-Mittel-Beziehungen bestimmt werden. Form und Struktur von Organisationen seien demgemäß mehr oder weniger unvollkommene Resultate der Fixierung von Zweck-Mittel-Beziehungen. Der Alltag in Organisationen kann als der Versuch beschrieben werden, mit den gegebenen Mitteln und eingedenk der gesetzten Zwecke zurechtzukommen sowie sich von Fall zu Fall für mögliche Verbesserungen einzusetzen. Die *Zeit* ist in dieser Vorstellung ein Agent der immer intensiveren, immer dichterem, immer detaillierteren, immer stärker regulierten Verzahnung von Zwecken und Mitteln. Die Zeit realisiert also im Medium der Organisation beziehungsweise des Organisierens den unaufhörlichen Prozeß der Rationalisierung, den Max Weber so eindringlich beschreibt - wie immer man die Mechanik der Zeit auch konstruiert, sei es als Mechanik des Fortschrittswillens, sei es als Mechanik der Evolution, die die rationaleren Resultate begünstigere.⁴

³ Siehe für viele nur Büschges 1992, selbst einen Überblick über die jüngere Organisationssoziologie versuchend. Atemberaubend die dort vorgestellte 18zeilige Definition von Organisation, die der Autor „am fruchtbarsten“ einschätzt (S. 354f.).

⁴ Weber 1976, S. 551-579 und S. 825-837, Jacoby 1984, Schluchter 1972, Berger/Berger/Kellner 1973, Gabriel 1979, Coleman 1986, Türk 1995.

Die Kritik an diesem Typ Vorstellung ist massiv und in ihren einzelnen Argumenten stark verzweigt. Doch auch die Kritik, in welcher der vielen Spielarten auch immer, entkommt kaum den von ihr kritisierten Annahmen. den Rationalitätsvorstellungen kaum. Jene Kritik, die theoretische und analytische Intentionen verfolgt und beispielsweise Symbole, Strategien und / oder Interaktionen ins Zentrum ihrer Konzepte rückt, wird unweigerlich mit der Tatsache konfrontiert, daß Rationalitätsvor- und -unterstellungen im Arrangement von Symbolen, Strategien und Interaktionen in den Feldern organisierten Handelns eine nicht negierbare Bedeutung einnehmen und damit - ihren eigenen Theorien gemäß - eine nicht negierbare Realität erlangen. In der drastischsten Formulierung wird Rationalität zu einem "Mythos" erklärt.⁵ Aber Mythen haben - wie Kulturanthropologie und -soziologie besagen - ihre eigene Funktion, ihre Realität sui generis, und ein Glaube, durch Forschung und Aufklärung "hinter" diese Realität gelangen zu können, säße seinem eigenen Mythos auf.

Eine zweite Grundform der Kritik ist noch weitaus stärker in das Rationalmodell verwickelt, und zwar jene Kritik, die ihrem eigenen Programm nach *praktische Intentionen* verfolgt. Solche Praxisinteressen können in ihrer Intention nach eher an Reform der „bestehenden“ oder aber an Revolution der "herrschenden" Verhältnisse in Organisationen orientiert sein. Gemeinsam bleibt die Formvorgabe "Änderung". Für Änderungen bedarf es wiederum der Maßgaben, und solche können - so sieht es derzeit jedenfalls aus - nur aus den anerkannten Reservaten der Rationalität bezogen werden. Es braucht wohl kaum einer gesonderten Erwähnung, daß die Kontroversen dann darüber laufen, was unter Rationalität zu verstehen sei und wie sie oder eine Approximation an sie erreicht und garantiert werden könne. Prominent sind hier Gegenüberstellungen wie jene von technischer und lebensweltlicher Rationalität, von strategischer versus kommunikativer Rationalität - wobei Kontrastierungen dieser Art immer in ihren Namensgebungen bekannt machen, auf welcher Seite die *maßgebliche* Rationalität zu finden sei.

Diese Verstrickungen auch noch der Kritiken am Rationalitätsmodell im Rationalitätsmodell von Organisationen lassen vermuten, daß die Zurückweisung seiner Annahmen einfach nicht grundlegend genug einsetzt, um es relativieren zu können. Dazu bedarf es einer weitergehenden

⁵ Meyer/Rowan 1977, Schwartz 1985.

Analyse seiner Fundierung. Niklas Luhmann konnte zeigen, daß dem Rationalmodell ein zweites Modell unterlegt oder - vorsichtiger gesagt - angelegt ist, ohne das das erstere gar nicht denkbar sei (Luhmann 1968). Dieses zweite Modell ist das der Hierarchie. Die Zweck-Mittel-Ordnung und die Ordnung der Hierarchie bedingen einander, stützen sich gegenseitig, bilden füreinander das jeweils Andere, ohne das das Eine nicht zu haben ist. Die rationale Ordnung (der Zwecke und Mittel) ist ohne eine Ordnung der Anordnungen nicht möglich.

Die Verwobenheit der Zweckrationalität mit hierarchischen Ordnungen tritt unabweisbar hervor, wenn man sich Variabilitäten im Zweck-Mittel-Verhältnis vorstellt. Sobald man eine Mehrheit möglicher Zwecke, und auch und parallel dazu eine Mehrheit von Mitteln für den selben Zweck vor Augen hat, müssen Ordnungen eingeführt werden, und zwar Ordnungen in sachlicher, in sozialer und in zeitlicher Hinsicht.⁶ Es ist zu bestimmen, welche Zwecke mit welchen Mitteln, in welchen Sequenzen, Rhythmen und Fristen und von wem zu verfolgen sind. Man kann wohl sagen, daß für diese Fragen die traditionelle Teleologie der Zwecke, die entweder klassisch durch Natur (und die Perfektion ihrer Formen) oder christlich durch Gottes Willen abgesichert war, in der Moderne durch die Sozialform der Organisation ersetzt worden ist. Die Beobachtung, die Evaluation, die Setzung und die Durchführung der Ordnung der Zwecke und Mittel sichert hierbei die Hierarchie. An ihrer Spitze werden die Zwecke eingegeben und den unteren Stufen vorgegeben, bis die unterste Stufe ihrer Durchführung erreicht ist. Durch die Eingabe an der Spitze der Hierarchie - sei es qua Einsicht (Intuition, Vision), sei es durch Vorgaben anderer Stellen (der Politik, der Kapitalisten, der Wille des Gründers) - ist der Hierarchie und damit der Organisation insgesamt die Variabilität des oder der obersten Zwecke entzogen. Sie hat in diesem weiten Sinne einer Satzung zu folgen und die interne Anordnung der Zweck-Mittel-Verhältnisse sachlich, zeitlich und sozial aus dieser Satzung abzuleiten.

In dieser kurzen Skizze sind unschwer jene Konzepte der Organisation zu erkennen, die sich aus den Analysen Max Webers oder auch denen von Karl Marx ergeben beziehungsweise an viele Stellen ihrer Analysen stimmig einfügen lassen. Aber auch alle Ideen zur Gestaltbarkeit von Organisationen als Mittel der Einrichtung und Durchführung von Kooperationen zum Erreichen

⁶ Frei nach der Triade von Sinndimensionen in Luhmann 1984, S. xx-xx. Die sachliche Bestimmung erfolgt entlang von Unterscheidungen des Typs „dies/anderes“, die zeitliche entlang „vorher/nachher“, die soziale entlang „Egos / Alters Perspektive“.

als sinnvoll, wertvoll oder zumindest vernünftig erachteter Ziele müssen sich von dieser Zweiseitigkeit tragen lassen. Apologie und Kritik der Organisation unterscheiden sich mithin allein danach, welche der beiden Seiten fokussiert und welche abgedunkelt wird. Der Apologie stehen die sachlichen Mach- und Vermeidbarkeiten im Vordergrund, und die Hierarchie ist ihr notwendiger, nicht aber ein sachlich präferierter Stützungsmechanismus. Der Kritik steht die Hierarchie und der Nachweis ihrer Unzulänglichkeiten im Zentrum von Beobachtung, Analyse und Klage - und die Möglichkeit, Ziele und Zwecke zu setzen und unter Mitteleinsatz auch zu erreichen, bleibt im Dunkel des fraglos Verbesserbaren verborgen.

Auch die professionstheoretische und -soziologische Rezeption der Organisationsproblematik stützt sich unverkennbar auf dieses Doppelordnungsmodell von Sachlichkeit und (formaler) Autorität. So etwa, wenn Webers Herrschafts- und Bürokratiemodell herangezogen wird, um das Organisationsproblem professioneller Arbeit als eines des Konfliktes zwischen professioneller Autonomie und bürokratischer Regulierung zu modellieren. Aber auch in dem Fall, in dem die Besonderheit der Organisation professioneller Arbeit in dem Wertunterschied ihrer Produkte zu jenen der Warensphäre reklamiert wird, deren Produktionsbedingungen sich ja aus einem partikularen, also abermals extern verortbaren Interesse, dem Interesse an Profit ableiten ließen. In beiden Fällen wird die Werthaltigkeit sachlicher Zweck-Mittel-Relationierungen gegen eine Verformung durch hierarchisch gesicherte Anordnungsweisen ins Spiel gebracht.

Man kann den Verwicklungen von affirmativen und kritischen Beschreibungen der Organisationsrealitäten bis in sehr feine Verästelungen und auch wieder kompakt gebündelte Darstellungen verfolgen. Hier haben sich Kontroversen etabliert, die ihre Existenz längst aus sich selbst heraus begründen. Die primär an Deskription, Verstehen und Erklären orientierte Organisationssoziologie hat sich jedoch längst von der in dieser Kontroverse geteilten Grundannahme, daß sich Organisationen anhand ihr zurechenbarer Zwecke erfassen und eingehend beschreiben ließen, getrennt. Dabei sind die Stoßrichtungen und Konzentrationen dieser Abwendungen sehr verschieden, so daß insgesamt ein sehr unübersichtliches Bild des Forschens und Reflektierens über Organisationen als spezifischen sozialen Veranstaltungen

entstanden ist.⁷ Man kann - zu einer groben Orientierung - wohl drei wichtige Linien der organisationssoziologischen Reorganisation ausmachen: 1. Ansätze, die sich basal an Konflikt- und Machtprozessen ausrichten;⁸ 2. Ansätze, die Kultur und institutionelle Vorgaben ins Zentrum stellen,⁹ und 3. Ansätze, die das Problem des Entscheidens in den Vordergrund ihrer Darstellungen rücken.¹⁰ In allen drei Richtungen wird die Bedeutung der (instrumentellen) Rationalität nicht negiert. Sie wird vielmehr in der je eigenen Perspektive relativiert. In der machttheoretischen Variante sind formal gesetzte Zwecke Einschränkungen, die die Spiele und Aushandlungen um Ressourcen und Einfluß rahmen und strukturieren. In der kulturtheoretischen Variante dienen Ziele zur Symbolisierung von Einheit und Gemeinsamkeiten innerhalb von Organisationen. Und in der entscheidungstheoretischen Variante strukturieren gesetzte Zwecke und Zweck-Mittel-Relationierungen die Suche nach Alternativen und nach Gründen des Entscheidens für die ein oder andere Alternative.

II. Unsicherheit

In all der Heterogenität der Rationalitäts-Nachfolge-Ansätze läßt sich gleichwohl ein Topos ausmachen, der immer wiederkehrt und allem Anschein nach geeignet ist, die Zentralstelle der Reflexion und Beschreibung von Organisationen zu besetzen, die durch die Erosionen der Rationalitätsannahmen frei geworden ist. Dieser Topos heißt Unsicherheit. Zuweilen ist fast synonym auch von Ungewißheit die Rede. Dabei sind, um die Chancen dieser begrifflichen Umstellung in der Organisationssoziologie nicht zu verbauen, Unsicherheit und Ungewißheit nicht sogleich in jene Großsemantik einzustellen, die im Kontext der Risikogesellschaft auf die Gefährdetheit menschlicher Existenz und Existenzen abhebt. Man muß sicherstellen, auch sehr trivial anmutende Unsicherheiten im Blick behalten zu können, will man von diesem Phänomen ausgehend das Handeln und Erleben im Kontext von Organisationen verstehen. Unsicherheit

⁷ Ein sehr erfolgreiches Buch (Morgan 1986) suggeriert, man könne nur noch und ausschließlich "Images of Organizations" ausmachen.

⁸ Grundlegend Burns 1961, Clegg 1975, Edwards 1979, Crozier/Friedberg 1979, Pfeffer 1981, Burawoy 1982, Jürgens/Naschold 1984.

⁹ Siehe Jelinek/Smircich/Hirsch 1983 (darin insb. Smircich 1983), Ouchi/Wilkins 1985, Frost et al. 1985, Morgan 1986, Kasper 1987, Bardmann/Franzpötter 1990, Zucker 1987, Powell/DiMaggio 1991, Scott 1995, Vollmer 1996.

¹⁰ Simon 1945, March/Simon 1958, March 1988, Hirschman 1970, Luhmann 1976, 1991, 1992.

kann vorläufig schlicht als der Umstand bestimmt werden, daß man nicht alle Grundlagen seines Handelns kontrollieren und prüfen kann, bevor man handelt. Dies ist - abgesehen von rein kognitiven Beschränkungen - schon allein dadurch gegeben, daß jedes Prüfen selbst eine Handlung wäre, die ihrerseits auf Grundlagen aufruht, die mehr oder weniger sicher und unsicher sind, und geprüft werden könnten - ein Zirkel, den man sich ad infinitum vorstellen kann, um schließlich bei der Gehlenschen Ur-Unsicherheit zu landen, die den Menschen veranlaßt, all das als Grundlagen seines Handelns anzunehmen, was er an sozialen Vorgaben nur erhalten kann. Abermals kann man näher an den Trivialitäten bleiben, die der Alltag, nicht zuletzt jener in Organisationen abwirft, und festhalten, daß jede Kontroll- und Prüfhandlung den Vollzug der thematisch zunächst intendierten Handlung zumindest aufschiebt - und sich damit die Unsicherheit einhandelt, daß nach Abschluß der Prüfung ihrer Grundlagen geänderte Umstände ihre Durchführung erübrigt haben könnten. Wer einmal länger nachdenkt, wer einmal mehr nachfragt, für den kann es dann heißen: zu spät, Gelegenheit vorüber, Chance verpaßt, Schaden schon eingetreten, Ärger eingehandelt.

Die Spuren der Unsicherheiten, auf die sich jedes Handeln einläßt, sind allein an den *Folgen* abzulesen, die ein Handeln, das auch in einem Unterlassen bestehen kann,¹¹ nach sich zieht. Allein im Hinblick auf Effekte, die als Folgen eines Handelns oder Unterlassens interpretiert werden können, lassen sich Trivialitäten von Bedeutsamkeiten unterscheiden, lassen sich mit anderen Worten *Relevanzen einführen*. Und dabei kommt alles darauf an, wer hierbei mit welchen Mitteln bestimmte Folgenrechnungen und bestimmte Relevanzen einführen und durchsetzen kann. Es erscheint für einen soziologischen Zugang sehr vielversprechend, Organisationen als eine soziale Einrichtung, als einen Typus von Institution zu begreifen, der auf sehr spezifische Weise erlaubt, bestimmte Effekte als relevant auszuzeichnen - sei es, um erwünschte Effekte zu erreichen, sei es, um unerwünschte zu vermeiden - und bestimmte Verfahrensweisen einzusetzen, die die soziale Zuordnung von Effekten und Handlungen möglich machen und sicherstellen. Und das Resultat wäre nicht etwa Sicherheit - Sicherheit im Handeln und in den Effekten -, sondern charakteristische und in ihren Formen beobachtbare *Transformationen* von unbestimmten in bestimmte und behandelbare Unsicherheiten; vor allem anderen auch Transformationen von Unsicherheiten sachlicher und zeitlicher Art in

¹¹ Dazu eingehend Geser 1986.

Unsicherheiten sozialer Art, unter anderem solcher der persönlichen Zurechnung. Wenn diese Annahme zutrifft, ließen sich Organisationen daraufhin beobachten und auch vergleichen, mit welchen Unsicherheiten das in ihnen organisierte Handeln befaßt ist, welche Sicherheiten dabei erzeugt werden und wie die dabei kleingearbeiteten Unsicherheiten verteilt und gegebenenfalls in Handlungen und Verantwortlichkeiten wieder eingespielt werden, und - last not least - welche Unsicherheiten unbearbeitet bleiben und fallweise abgehandelt werden müssen.

III. Beispiel: Technologische Unsicherheit

Das Thema Sicherheit / Unsicherheit ist in fast allen Ansätzen der Organisationsforschung entdeckt worden. Am augenfälligsten und bis heute die Organisationstheorie prägend waren Unsicherheiten technologischer und ökonomischer Art.¹² Grob vereinfachend kann man sagen, daß Unsicherheiten technologischer Art aus Problemen der Isolation und Kontrolle von Kausalitäten, das heißt von Ursache-Wirkungs-Beziehungen resultieren, gleichviel, ob diese Kausalverhältnisse apparativ-maschinell oder in andersartigen Operatoren realisiert sind.¹³ Die Unsicherheitsproblematik liegt hier darin, die erwünschten Effekte tatsächlich erzielen und unerwünschte Effekte tatsächlich vermeiden zu können. Unsicherheiten ökonomischer Art resultieren vornehmlich aus Zeitdifferenzen in Entscheidungen zur Bindung knapper Ressourcen.¹⁴ Dieses Problem wird zumeist im Begriff der Investition wiedergegeben. Der Investor muß seine Mittel festlegen, bevor spätere Leistungsrückflüsse ihrerseits schon entschieden und in wichtigen Hinsichten, etwa in Menge und Preis, spezifiziert wären.

Allein aus der Ausarbeitung und Kombination dieser beiden Unsicherheitstypen lassen sich sehr komplexe organisationstheoretische Architekturen entwickeln.¹⁵ Es ist vor allem die US-amerikanische Organisationstheorie, die durch die Weiterentwicklung und Erprobung dieser Möglichkeiten, in Theorie und in Fallstudien, imponiert und international eine unbestrittene

¹² Vgl. Woodward 1958, Thompson 1967, Lawrence/Lorsch 1967, Perrow 1972, Williamson 1975, Freeman/Hannan 1975, Aldrich/Mueller 1982, Scott 1990.

¹³ Vgl. Thompson 1967, S. 18.

¹⁴ Daneben auch aus Ungewißheiten über Produktqualitäten. Hier spielen jedoch immer auch technologisch-sachliche Ungewißheiten als auch Ungewißheiten sozialer Art (Täuschung, Betrug, moral hazard usw.) mit. Siehe grundlegend zu ökonomischer Unsicherheit (und ihrer Unvermeidbarkeit) Baecker 1988.

¹⁵ Siehe hier abermals Perrow 1972, weiterhin auch Galbraith 1973.

Dominanz gewonnen hat. Exemplarisch sei hier ein Studie vorgestellt, die zum einen prototypisch für die Ausarbeitung einer der genannten Unsicherheitsquellen steht, die zum anderen in der Organisationsforschung nachhaltige Wirkungen hatte.

James D. Thompson (1967, S. 15ff.) unterscheidet drei Typen von Technologien, die in den Produktionen der organisationspezifischen Leistungsarten einzusetzen sind. Er unterscheidet 1. "long-linked technologies" (was sich vielleicht mit "serieller Technologie" übersetzen läßt) 2. "mediating technologies", ("Vermittlungstechnologien") und 3. "intensiv technologies" ("Intensiv-Technologien"). "Long-linked" beziehungsweise "seriell" meint, daß eine geordnete Abfolge der technologischen Kopplungen eingerichtet werden kann, und die Produktion entsprechend ebenfalls nach dem Prinzip "eins-nach-dem-andern" erfolgen kann. Paradigmatisch steht hier, wie unschwer zu erkennen, die Produktion am Fließband, in der Input, Werkzeug 1, Output 1, Werkzeug 2, Output 2, etc. bis zum Leistungsausstoß eindeutig "längs verknüpft" sind. Hierbei wird eine Art von Sicherheit erzeugt, die darin besteht, daß man präzise die Kapazitäten an Ressourcen - Material, Werkzeuge, Arbeitszeit, Qualifikationen - bestimmen kann, die in jener Stelle der Serie einzusetzen sind; vorausgesetzt, man gibt dem Gesamtprozeß einen nach Menge und Qualität spezifizierten Output vor.

Aber schon an diesem recht einfachen Fall läßt sich sehen, wie die Produktion von Sicherheiten andersartige Unsicherheiten mitproduziert. Die Unsicherheiten bestehen hier darin, ob die Isolationen der einzelnen Kausalzusammenhänge, an denen jeweils gearbeitet wird, ebenso wie die Kopplungen zwischen den Schritten tatsächlich gelingen. In beiden Hinsichten weiß man heute, daß die Störanfälligkeiten dieser Voraussetzungen nie ganz beseitigt werden können. Wenn beispielsweise vorne am Band eine Schraube etwas zu weit links eingebohrt wird, so mag es sein, daß an seinem Ende die vorgefertigten Teile nicht recht passen und ihrerseits modifiziert werden müssen. Und wenn an irgendeiner Stelle eine Maschine ausfällt oder der Nachschub an bestimmten Materialien ausgegangen ist, so sind Korrekturen und Eingriffe an anderen Stellen notwendig, um weitere Ausfälle und Störungen zu vermeiden - und nicht selten sind es Eingriffe, die einiges an Improvisationsvermögen abverlangen. Sowohl in der Techniksoziologie wie in jenen Forschungen, die sich mit den tatsächlichen Bedingungen der Industriearbeit beschäftigen, ist die Einsicht durchgesetzt, daß der Störfall der Normalfall ist - und daß, je höher der

Technisierungs- und Maschinerungsgrad eines Produktionsablaufes, umso höher die Anforderungen an Problemlösungskapazität sind, die die verbliebenen Operateuren erbringen müssen.

Auch in den beiden anderen Typen von Produktionstechnologien sind je eigensinnige Unsicherheiten in der Kontrolle der relevanten Kausalitäten zu verzeichnen. Bei den Vermittlungstechnologien gilt es, die Bedarfe verschiedener Klienten miteinander zu koordinieren, bei der Geldanlage und Kreditaufnahme zum Beispiel (Banken), bei der Verteilung der Kosten in kalkulierbaren Schadensfällen (Versicherungen), bei der Aufnahme von Fernkontakten (Telefon, Briefpost, Email) u.a.m. In diesem Bereich muß die Technologie auf die vorab nicht bestimmbar räumliche und zeitliche Verteilung des Anfalls konkreter Eingabe- und Abnahmewünsche eingerichtet werden. Diesen Unsicherheiten wird vor allem durch *Standardisierung* der Eingabe- und Ausgabevorgänge reagiert, die es ermöglicht, auch bei unregelmäßigem Anfall organisationsintern geregelte Verteilungen und Verfahren bereitzuhalten. Die in der Standardisierung mitproduzierte Unsicherheit besteht dann darin, daß einzelne Fälle von Eingabe- und / oder Abnahmewünsche sich diesen Standards nicht fügen und gegebenenfalls mit den organisationseigenen Mitteln nicht oder nur mit besonderen Anpassungen bearbeitet werden können.

Intensivtechnologien schließlich nennt Thompson jene Arrangements, bei denen *situativ* und anhand der Beobachtung des zu bearbeitenden Objekts entschieden werden muß, welche Apparatur, welches Werkzeug, welche Methode, welches Mittel in welchem Moment und mit welcher Intensität einzusetzen ist, um am Objekt die gewünschten Effekte zu erreichen beziehungsweise unerwünschte zu vermeiden. Hierbei wird zuallererst wohl an die klassischen und auch die jüngeren Felder professionellen Handelns zu denken sein, also an den ärztlichen Blick auf den Patienten und sein therapeutisches Eingreifen, an den Juristen, der im Blick auf den zu lösenden Streit die Schlichtungsmöglichkeiten und Rechtsmittel durchmustert, an den Lehrer, der im Blick auf die Unwilligkeiten und Unverständnisse seiner Schüler seine pädagogischen und didaktischen Geschicklichkeiten einzusetzen versucht, an den sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Einsatz, der die Mittel an sachlicher und sozialer Hilfe auf die Bedarfslage des Einzelfalls abzustimmen versucht. Aber auch andere Produktionen sind, was den Einsatz

ihrer Mittel anbelangt, durch eine derart intensive Kontrolle durch ihr Objekt gekennzeichnet, etwa der Entwurf von einzelnen Gebäuden, das Neudesign von Gebrauchsobjekten, die künstlerische Produktion von einzelnen Werken, die wissenschaftliche Forschung, die alle Informationen neutralisieren muß, die sie nicht am Erkenntnisobjekt selbst lokalisieren kann, und auch das ganze Feld der sogenannten personalen Dienstleistungen, bei denen die Produktion in Gleichzeitigkeit und Kopräsenz von Produzent und Konsument zu erfolgen hat.

Selbstverständlich kann man sich in diesem weiten Feld auf die Unterschiede bis hin zu Unvergleichbarkeiten konzentrieren, etwa was die Bedeutung, die Werthaltigkeit, die Schwierigkeiten usw. in den jeweiligen Handlungsfeldern und Produktionsbereichen anbelangt. Das führt dann entweder in ideologische oder in technologische Dispute und Erörterungen. Will man hingegen bei der Frage nach der organisatorischen Bewältigung technologischer Unsicherheiten bleiben, dann kommt in allen Fällen ein gemeinsames und durchaus vergleichbares Kennzeichen in den Blick. Wenn die Notwendigkeiten des Mitteleinsatzes nur situativ und durch Beobachtung am Objekt selbst bestimmt werden können, dann kommt es im Einzelfall immer darauf an, ob das jeweils als notwendig hervortretende Mittel im Moment überhaupt *verfügbar* ist - ob überhaupt und weitergehend, ob auch in hinreichender Qualität und Quantität, um die notwendige Intensität der gewünschten Wirkung erreichen zu können. Und die Frage der Verfügbarkeit im Moment der Notwendigkeit ist keineswegs auf die sachlichen Mittel beschränkt. Sie erstreckt sich auch und für die Organisationsproblematik in erster Linie auf den Produzenten selbst: ob er oder sie als Person zur Stelle ist, an die Stelle des Objekts oder das Objekt zur Stelle des Produzenten gebracht werden kann; über welche Mittel der Produzent in sich selbst verfügen kann: in seinen Kenntnissen, in seinen Qualifikationen, in seiner Kompetenz und Autorität, andere anzuweisen, und in der Koordination seines produktionsgerichteten Fassungsvermögens mit seiner eigenen Verfassung. Jeder einzelne dieser Aspekte birgt Unsicherheiten und Ungewißheiten im Hinblick auf die Frage, ob die Kopplungen von Objekt und Produktion im rechten Moment zustandekommen und gelingen, das heißt mit gewünschten Resultaten zum Abschluß kommen. Und so kann man - und ein Gutteil der Organisationsforschung ist damit beschäftigt - all diesen Einzelaspekten nachgehen und zusehen, wie die jeweiligen Unsicherheiten in konkrete organisatorische Arrangements umgearbeitet sind und wie die verbliebenen Unsicherheiten und vor allem auch: die Verarbeitung all der

mißlingenden Kopplungen, der Kontraproduktivitäten auf das Personal, auf die organisatorischen Untereinheiten, auf die Klienten und auch auf andere Organisationen verteilt und von den Letztgliedern solcher Ketten teils funktional, teils durch Bildung von Pathologien verarbeitet und schlußendlich absorbiert werden.

IV. Unsicherheit, Macht und Kultur in der Organisationsforschung

Mit den Hinweisen zur Technologie und zu den Problemen in der Effektkontrolle ist das Thema Unsicherheit und Organisation bei weitem nicht erschöpft. Man hätte auf noch auf ökonomische Unsicherheiten einzugehen, die vor allem daraus resultieren, daß die Mittel (Sach- und Personalmittel), die - in welchem technologischen Arrangement auch immer - eingesetzt werden, allen anderen möglichen Verwendungen *entzogen* sind, und daher die Unsicherheit besteht, daß solch ein Entzug auch künftig gelingen wird. Man hätte auf die Unsicherheiten einzugehen, die aus der institutionellen Verflechtung einer Organisation mit ihrem übrigen sozialen Umfeld resultieren, also daraus, daß in ihr nicht alle für die Produktions- und Organisationsprozesse relevanten Erwartungen, Normen und Ansprüche mit eigenen Mitteln produziert, reguliert und kontrolliert werden können. Man hätte auf die Unsicherheiten einzugehen, die die Prozesse des Organisierens in der Organisation selbst produzieren und sich namentlich in Machtprozessen, in Koalitionsbildungen und vielfältigen mikropolitischen Konstellationen niederschlagen. Bekanntlich ist die avancierteste konflikttheoretische Organisationsanalyse, jene von Michel Crozier und Erhard Friedberg, fundamental auf dem Problem der Kontrolle relevanter Ungewißheitszonen aufgebaut.¹⁶ Und last not least wäre - im Sinne der Organisationskulturanalyse - auf die Unsicherheiten einzugehen, die daraus resultieren, daß in der Geschichte konkreten Organisierens, Arbeitens und Produzierens eigensinnige Zonen des Selbstverständlichen und Fraglosen aufgebaut werden, die mit besonders subtilen Mitteln gegen jedwede Änderungs- und Anpassungsansinnen verteidigt werden - gleichviel, welche technischen, ökonomischen oder hierarchischen Störungen auch auf Änderungen drängen.

¹⁶ Siehe Crozier/Friedberg 1979, S. 43 u.ö.

V. Die Attraktivität des Rationalmodells

Anstelle der Vertiefung in organisationssoziologische Detaildarstellungen sollen jedoch noch zwei andersgelagerte Fragen diskutiert werden. Zum einen kann rückblickend beurteilt werden, woher die eingangs dargelegten Rationalitäts- und Hierarchievorstellungen von Organisation ihre trotz aller Kritik bewahrte Resistenz, Stabilität und auch Attraktivität beziehen. Sie schaffen auf sachlicher und sozialer Ebene eine Ordnung der im Detail und vor allem im Zeitablauf sehr unübersichtlichen Verhältnisse. Sie ermöglichen Vereinfachungen und erzeugen Ansatzpunkte, die von innen wie von außen zur Beobachtung, Beeinflussung und Behandlung der unsicheren Sachverhalte eingesetzt werden können. Ist erst einmal ein Zweck identifiziert und eine Stelle gefunden, der man die Verantwortung für Anordnungen und Rückfragen zumuten kann, dann läßt sich von dort aus ein Überblick über die Probleme gewinnen; ein Überblick, der sich gerade dem Umstand verdankt, daß alle anderen, eventuell widersprüchlichen Zwecke und alle anderen Stellen, die mitzureden hätten, ausgeblendet sind. Und vor allem: Sie suggerieren Kontrolle und Kontrollierbarkeit, wo das Erreichen wünschenswerter Zustände von den Vorgängen selbst her gesehen eher unwahrscheinlich ist. Für diese Leistungen des Zweckdenkens und der Ordnungsmodelle ist bis heute kein überzeugender Ersatz in Sicht.

VI. Entscheiden als Verfahren der Unsicherheitstransformation

In der strukturanalytisch dominierten US-amerikanischen Literatur blieb die Frage etwas unterbelichtet, *wie* man sich eigentlich jene Vorgänge vorzustellen hat, in denen all die erwähnten Transformationen von Unsicherheiten in Sicherheiten und neue Unsicherheiten vollzogen werden. Es ist diese Frage und diese Stelle, an der die organisationssoziologischen Überlegungen Niklas Luhmanns¹⁷ ansetzen und einen Vorschlag anbieten, dessen besondere Leistung im Unterschied zu vielen anderen Ansätzen vor allem darin liegt, den Blick für die gesellschaftlichen, für die nicht-organisatorischen Implikationen und Folgen organisierter und organisatorischer Problemlagen offen zu halten, ohne - wie im Zweckrationalitätsmodell geschehen - letztere in einfache Überschaubarkeiten und Kontrollierbarkeiten zu trivialisieren.

¹⁷ Siehe Anmerkung 10, S. 2.

Für Luhmann sind *Entscheidungen* jene Vorgänge, die die besagten Transformationen von Unsicherheit leisten, und die sich ihrerseits genau durch diese Leistung der Unsicherheitsabsorption als Entscheidungen *konstituieren*. Dabei sind Entscheidungen als solche Handlungen zu verstehen, die *für andere erkennbar* eine Auswahl aus anderen Handlungsmöglichkeiten darstellen und deren *Folgen* im Hinblick darauf beobachtet und bewertet werden, daß diese anderen Möglichkeiten nicht ergriffen, sondern durch die jeweilige Handlung *ausgeschlossen* wurden. Einfacher gesagt: Entscheidungen stellen ausgeschlossene Handlungsmöglichkeiten dar und halten diesen Ausschluß in der Zeit fest¹⁸ Das heißt, daß derjenige, der (erkennbar) eine Entscheidung trifft, in den durch die Entscheidung als relevant gesetzten Hinsichten für eine bestimmte Zukunft optiert, und sich dadurch an diese - und keine andere - Zukunft bindet. Jedes künftige Gelingen und Mißlingen verweist durch die Umstände, in die es gestellt ist, auf die Entscheidung zurück, die diese und keine anderen Umstände herbeigeführt oder auch nur zugelassen hat. Ein Handeln, das gleichwohl die Vorleistungen des Entscheidens als Gegebenheiten hinnimmt, und sie nicht seinerseits grundlegend prüft und validiert, nimmt damit die Unsicherheitsreduktion in Anspruch, die durch das Entscheiden geleistet wurde. "Unsicherheitsabsorption findet statt", formuliert Luhmann (1993, S. 299), "wenn Entscheidungen als Entscheidungsprämissen akzeptiert und den weiteren Entscheiden zugrunde gelegt werden."

Von diesem Ausgangspunkt her ist es nicht schwer, zu einem Verständnis von Organisationen zu gelangen, in dem die angefallenen Erfahrungen mit der Zentralität von Unsicherheit integriert werden können. Organisationen können als Netzwerke von Entscheidungen beschrieben werden, die einander die notwendigen Sicherheiten geben, in der jede Einzelentscheidung einen haltbaren Rahmen zur Bewältigung seiner eigenen Unsicherheiten findet. Vorliegende Entscheide werden als Ausgangsprämissen akzeptiert, und alles Entscheiden muß neben den Sachaspekten, um die es

¹⁸ In dieser Formulierung ist der Rekurs auf Darstellung nicht zu unterschätzen und sollte nicht, wie im üblichen Verständnis von Entscheidung, auf die Faktizität des Auswählens und der dabei anfallenden Kalkulationen reduziert werden. Im sozialen Kontakt, im Handeln und Erleben unter wechselseitiger Beobachtbarkeit kommt es in letzter Konsequenz allein darauf, ob eine Handlung als Auswahl aufgefaßt und die Konsequenzen dieser eventuell fiktiven Auswahl bewertet und zugerechnet werden oder nicht. Und weiterhin ist gegenüber dem Normalverständnis zu sehen, daß für die Beobachtung und Bewertung von Handlungen als Entscheidungen nicht etwa die gewählte, sondern die ausgeschlossenen Möglichkeiten konstitutiv sind. Handlungen, die sozial

geht, auch auf die Bindungswirkungen achten, die es auf etwaige spätere Entscheide ausüben kann. Am deutlichsten tritt dieser Kern organisatorischen Geschehens beim Entscheid über Ein- und Austritt eines (potentiellen) Mitglieds zutage - ein Entscheid, der in formalen Organisationen beidseitig, von Organisation und Mitglied zu treffen ist, also auch beidseitig je anders ausfallen könnte. Von einem Mitglied, dessen Mitgliedschaft auf eigenen Beschluß, also auf eigenem Ausschluß anderer Möglichkeiten beruht, läßt sich anderes verlangen, als von jemand, der gezwungen wurde. Vor allem ist von ihm zu erwarten, daß es sich in seinen Handlungen und Entscheidungen an die Bewältigung jener Unsicherheiten und der dabei fälligen Störungen binden läßt, die sich die Organisation durch die Geschichte ihrer Entscheide aufgegeben hat.

VII. Fazit: Der organisatorische Bedarf an Professionalität

Professionen dienen einem guten Zweck. So ihr Selbstverständnis, so auch nach allgemeinem Verständnis. Dies soll auch gar nicht bestritten sein. Aber die vorgestellte Revision der Organisationssoziologie legt doch die Überprüfung der Annahme nahe, der Sinn allen Geschehens, das den Kern professioneller Tätigkeiten umspielt, lasse sich nach seinem Mittel-Sein verstehen. Organisationen können sich dort und nur dort einrichten, wo Unsicherheiten bestehen und abzuarbeiten sind. Dabei heißt Sicherheit gewinnen nicht: das Glücken garantieren. Mit Sicherheit kann es ebenso auch schiefgehen. Aber durch Entscheiden können Sicherheiten gegeben werden, an die man sich halten kann, gerade auch dann, wenn etwas schief zu gehen droht. Der Zweck, oder hier müßte es wohl genauer heißen, die Funktion von Organisationen besteht dann genau darin: *Zeit zu gewinnen*, um Entscheidungen erarbeiten zu können und in der Arbeit am Entschiedenem die gewonnenen Grundlagen zu sichern und im idealen Falle auszubauen. Wenn alle wissen, was zu tun ist, ist schon sehr viel passiert.

Die Relevanzen und die Unwägbarkeiten, die mit den Feldern professionellen Handelns verbunden sind, bilden ein geradezu kongeniales Reservoir, solch eine Zeit der Unsicherheit zu gewinnen und zu erhalten, in der sich Organisationen einrichten können. Im Blick auf diese gewonnene Zeit bieten sie den Professionellen die Sicherheit, solche Einrichtungen und Mittel

nicht durch das auffallen, was sie ausschließen, bleiben eben schlicht dies: Handlungen, nicht Entscheidungen

vorzufinden, die sie für ihre Arbeit an den Tücken des Objekts benötigen - wozu nicht zuletzt auch die Mittel zum Lebensunterhalt des Professionellen zu zählen sind. Aber im Blick auf die selbe Zeit halten Organisationen auch - wenn jemand von *seinen* Zwecken her alles andere als Mittel zu dirigieren versucht - der zugestandenen Sachautorität des Professionellen die Autorität der eigenen Entscheidungsgeschichte entgegen - sofern solch eine Kontrastierung überhaupt benötigt, also ein Anlaß für ein Entscheiden kreiert werden muß.

Literatur

- Aldrich, Howard E., und S. Mueller*, 1982: The Evolution of Organizational Forms: Technology, Coordination, and Control. S. 33-88 in: *Staw, Barry M., und Larry L. Cummings* (eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4. Greenwich: Jai Press.
- Baecker, Dirk*, 1988: *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M., und Reiner Franzpötter*, 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?, *Soziale Welt* 19: 424-440.
- Benson, J. Kenneth*, 1983: Paradigm and Praxis in Organizational Analysis, *Research in Organizational Behavior* 5: 33-56.
- Berger, Peter L., Brigitte Berger, und Hansfried Kellner*, 1973: Bürokratie und Bewußtsein. S. 42-58 in: *Berger, Peter L., Brigitte Berger, und Hansfried Kellner*: *Das Unbehagen in der Modernität*. Frankfurt am Main: Campus.
- Blau, Peter M., Wolf v. Heydebrand, und Robert E. Stauffer*, 1968: Wechselbeziehungen zwischen strukturellen Merkmalen der Bürokratie (amer. Orig. 1966). S. 94-114 in: *Mayntz, Renate* (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*. 2. Aufl. 1971. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Brunkhorst, Hauke*, 1992: Professionalität, Kollektivitätsorientierung und formale Wertrationalität. Zum Strukturproblem professionellen Handelns aus kommunikationstheoretischer Perspektive. S. 49-69 in: *Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke* (Hrsg.): *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske + Budrich.
- Burawoy, Michael*, 1982: *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: Chicago University Press.
- Burns, Tom*, 1961: Micropolitics: Mechanism of Institutional Change, *Administrative Science Quarterly* 6: 257-281.
- Büschges, Günter*, 1992: Handeln in, von und durch Organisationen als wissenschaftliches und praktisches Problem. *Sammelbesprechung, Soziologische Revue* 15: 353-359.
- Clegg, Stewart*, 1975: *Power, Rule and Domination. A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*. London: Routledge & Kegan Paul.

(durch welche Ausschlußprozesse sie faktisch auch immer zustande gekommen sein mögen).

- Coleman, James S.*, 1986: Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachen mit unpersönlichen Systemen. Weinheim: Beltz.
- Crozier, Michel*, 1963: Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des système d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris: Seuil.
- Crozier, Michel, und Erhard Friedberg*, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Neuausgabe 1993. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke*, 1992: Das "Professionswissen" von Pädagogen. Ein wissenschaftstheoretischer Rekonstruktionsversuch. S. 70-91 in: *Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, und Frank-Olaf Radtke* (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich.
- DiMaggio, Paul, und Walter W. Powell*, 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 147ff.
- Edwards, Richard*, 1979: Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York: Basic Books.
- Freeman, John Henry, und Michael T. Hannan*, 1975: Growth and Decline Processes in Organizations, *American Sociological Review* 40: 215-228.
- Frost, Peter J., und andere* (eds.), 1985: Organizational Culture. Beverly Hills: Sage.
- Gabriel, Karl*, 1979: Analysen der Organisationsgesellschaft: Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie. Frankfurt: Campus.
- Galbraith, Jay*, 1973: Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Geser, Hans*, 1986: Elemente zu einer soziologischen Theorie des Unterlassens, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 38: 643-669.
- Hartmann, Heinz*, 1964: Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff. Stuttgart: Enke.
- Hirschman, Albert O.*, 1970: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jacoby, Henry*, 1984: Die Bürokratisierung der Welt. Frankfurt am Main: Campus.
- Jelinek, Mariann, Linda Smircich, und Paul Hirsch* (eds.), 1983: Organizational Culture. Special Issue of "Administrative Science Quarterly", Vol. 28.
- Jürgens, Ulrich, und Frieder Naschold* (Hrsg.), 1984: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher.
- Kasper, Helmut*, 1987: Organisations-Kultur. Über den Stand der Forschung. Wien: Service-Fachverlag.
- Lawrence, Paul R., und Jay W. Lorsch*, 1967: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, Ill.: Irwin.
- Luhmann, Niklas*, 1968: Zweck-Herrschaft-System, Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. S. 36-55 in: *Mayntz, Renate* (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Luhmann, Niklas*, 1973: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas*, 1976: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas*, 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas*, 1991: Organisation und Entscheidung. S. 335-389 in: *Luhmann, Niklas*: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher.
- Luhmann, Niklas*, 1992: Organisation. S. 165-185 in: *Küpper, Willi, und Günther Ortman* (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher.
- Luhmann, Niklas*, 1993: Die Paradoxie des Entscheidens, *Verwaltungs-Archiv* 84: 287-310.
- March, James G.*, 1988: *Decisions and Organizations*. Oxford, New York: Blackwell.
- March, James G., und Herbert A. Simon*, 1958: *Organizations*. New York, London: Wiley.
- Mayntz, Renate* (Hrsg.), 1968: *Bürokratische Organisation*. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Meyer, John W., und Brian Rowan*, 1977: Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Morgan, Gareth*, 1986: *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Ouchi, William G., und Alan L. Wilkins*, 1985: Organizational Culture, *Annual Review of Sociology* 11: 457-483.
- Perrow, Charles*, 1972: *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview, London: Scott, Foresman.
- Pfeffer, Jeffrey*, 1981: *Power in Organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Powell, Walter W., und Paul DiMaggio* (eds.), 1991: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prätorius, Rainer*, 1989: Einbindung und Freiraum. Untersuchungen zum Dezentralisierungsbegriff in Politik- und Verwaltungswissenschaft. Opladen: Westdeutscher.
- Schluchter, Wolfgang*, 1972: *Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft*. München: List.
- Schwartz, H. S.*, 1985: The Usefulness of Myth and the Myth of Usefulness, *Journal of Management* 11: 31-42.
- Scott, W. Richard*, 1990: Technology and Structure: An Organizational-Level Perspective. S. 109-143 in: *Goodman, Paul S., und Lee S. Sproull* (eds.): *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. Richard*, 1995: *Institutions and Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Simon, Herbert A.*, 1945: *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Smircich, Linda*, 1983: Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Sonnenstuhl, William J., und Harrison M. Trice*, 1991: Organizations and Types of Occupational Communities: Grid-Group Analysis in the Linkage of Organizational and Occupational Theory, *Research in the Sociology of Organizations* 9: 295-318.
- Thompson, James D.*, 1967: *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Mac Graw-Hill.
- Türk, Klaus*, 1976: *Grundlagen einer Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Türk, Klaus*, 1995: "Die Organisation der Welt". Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher.

- Vollmer, Hendrik*, 1996: Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung, *Soziale Welt* 47: 315-343.
- Weber, Max*, 1976: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* Tübingen: Mohr.
- Williamson, Oliver E.*, 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press.
- Wolff, Stephan*, 1983: *Die Produktion von Fürsorglichkeit.* Bielefeld: AJZ.
- Woodward, Joan*, 1958: *Management and Technology.* London: H.M.S.O.
- Zucker, Lynne G.*, 1987: Institutional Theories of Organizations, *Annual Review of Sociology* 13: 443-464.