

Helmut Wiesenthal

## **Unsicherheit und Multiple-Self-Identität**

Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns<sup>\*</sup>

*Manuskript in der Fassung vom Dezember 1989*

*Veröffentlicht 1990 als Discussion Paper 90/2  
des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln.*

---

\*) Thema und Grundgedanken dieser Studie wurden während eines Gastaufenthaltes am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, entwickelt. Dabei profitierte der Autor nicht nur von laufenden Forschungen und einem ausgeprägten Interesse an akteurtheoretischen Fragestellungen, sondern gleichfalls von prononcierter Skepsis, dank welcher sich Akteurtheorie als ein ausgesprochen fruchtbarer Streitgegenstand erweisen konnte. Die vorliegende Fassung entstand am Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen.

Zur Überarbeitung der Erstfassung wurde der Verfasser durch eine Reihe von teils wegweisenden, teils sehr kritischen Kommentaren ermuntert. Besonderer Dank gilt Jens Alber, Hans-Willy Hohn, Renate Mayntz, Claus Offe, Fritz W. Scharpf und Volker H. Schmidt.

## Zusammenfassung

So selbstverständlich die Rede von handelnden Organisationen ist, so gewichtig sind die Zweifel, die die verhaltenswissenschaftliche Organisationsforschung der Vorstellung von rational planenden und zweckoptimierenden Kollektivakteuren entgegenbringt. Es gibt reichlich Belege dafür, daß Organisationen unter Bedingungen hoher Umweltunsicherheit unfähig werden, komplexe Handlungsprogramme i.S. der intentionalen Einflußnahme auf Umweltzustände zu verwirklichen. Interne Differenzierung und exogene Unsicherheit kulminieren vielmehr in einem Bündel von Anreizen zum situativen (adaptiven) Entscheiden und zur Institutionalisierung von Routinen. Den hohen Ansprüchen strategischer Rationalität können offenbar nur solche Akteure genügen, die aus der Position eines spezifischen Machtvorsprungs auf schmale Ausschnitte einer berechenbaren Umwelt blicken.

Eine Durchsicht organisationswissenschaftlicher Befunde und handlungstheoretischer Konzepte zeigt jedoch, daß mehr Alternativen als die des strategieunfähigen "Anpassers" und des machtblinden "Strategen" bestehen. Akteure können ein deutlich höheres Niveau der Handlungskompetenz unter Unsicherheit erklimmen, wenn sie den Anspruch auf konsistente Umweltdeutungen aufgeben und die Entwicklung eines zwar "gespaltenen", aber komplexeren und lernfähigen Orientierungsmusters zulassen. Multiple Umweltreferenzen, ermöglicht durch den Verzicht auf ein holistisch "gemeintes", aber in bezug auf seine unvermeidlichen Auslassungen unkontrolliertes Weltbild, erlauben es, die Umweltsensibilität und kognitive Kompetenz zu steigern. Voraussetzung ist allerdings, daß die Reibungsflächen zwischen konkurrierenden Weltsichten nicht durch unerfüllbare Leistungsansprüche verschärft, sondern durch hohe Ambiguitätstoleranz geglättet sind.

Die dritte Alternative, der Akteuertyp "Multiple Self", impliziert die Umkehrung von vertrauten Diagnosen: Unvermittelter Deutungspluralismus und ein Mangel an globalstrategischer Eindeutigkeit können nicht mehr ohne weiteres als Ursachen der unzulänglichen Zielverwirklichung interpretiert werden. Sie sind u.U. die positiven Voraussetzungen des (noch) erreichten Kompetenzniveaus. Um sich zu kurieren, hätte der unter unzulänglicher Strategiefähigkeit leidende Akteur nicht den Weg zur höheren Integration, sondern zur selektiven Qualitätsverbesserung seiner multiplen Deutungen einzuschlagen.

Die Studie diskutiert sowohl Theorien mit skeptischen als auch mit zuversichtlichen Antworten auf die Frage nach Belegen für organisatorische Strategiekompetenz, um sodann den Bedingungen rationalen Handelns unter Unsicherheit ausführlichere Beachtung zu schenken. Der Funktionsmodus von Multiple Selves wird an drei unterschiedlichen Akteuertypen (Gewerkschaften, Reformparteien, Politikerrollen) exemplifiziert und hinsichtlich der Voraussetzungen Slack und Ambiguitätstoleranz etwas näher spezifiziert.

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2.</b>	<b>Akteurkompetenz als Problem</b>	7
2.1	Der abwesende Akteur: Befunde der Organisationsforschung	9
2.2	Der starke Akteur: eine Fiktion der Steuerungstheorie?	17
<b>3.</b>	<b>Unsicherheit als Handlungsbedingung</b>	21
3.1	Zur Konzeptualisierung von Unsicherheit	21
3.1.1	Genuine Unsicherheit	22
3.1.2	Intentionalität	25
3.1.3	Reproduzierte Unsicherheit	26
3.2	Orientierungsprobleme	29
3.2.1	Wissen	29
3.2.2	Zeithorizont	33
3.2.3	Interaktion	35
3.3	Programmierung vs. Wahlfreiheit	38
<b>4.</b>	<b>Adaption an Unsicherheit</b>	40
4.1	Besonderheiten organisierter Akteure	41
4.2	Personen als Akteure	42
4.3	Organisationen als Akteure	45
4.4	Zwischenbilanz	49
<b>5.</b>	<b>Diskontinuität als Strategieersatz</b>	51
<b>6.</b>	<b>Weltbildpluralismus als Strategieprämisse: Multiple Selves</b>	54
6.1	Drei Beispiele	54
6.2	Allgemeine Merkmale	59
6.3	Multirelationierung als Leistungsquelle	62
6.3.1	Umweltinduzierte Deutungsdifferenzen	62
6.3.2	Parallelität	66
6.3.3	Entlastung durch Überfluß: Slack	70
<b>7.</b>	<b>Schlußfolgerungen</b>	77
7.1	Eine akteurtheoretische Bilanz	77
7.2	Sonstige theoretische und praktische Konsequenzen	79
7.2.1	Multiple Selves: Adressaten der Steuerungstheorie?	81
7.2.2	Praktische Konsequenzen	82
7.3	Schluß	85
	<i>Anhang: Gewerkschaften als Multiple Selves</i>	87
	<i>Literatur</i>	89

## 1. Einleitung

Handlungskompetenz – als geschätzte und erstrebte Fähigkeit, ein schwieriges Ziel trotz entgegenstehender Hindernisse zu verwirklichen – erscheint an zwei selbstverständliche Voraussetzungen gebunden. Eine ist, daß der Akteur über Mittel verfügt oder sich Mittel zu verschaffen versteht, die zur Realisierung des verfolgten Zweckes geeignet sind. Die zweite ist, daß er auch tatsächlich gemäß seinem einmal gefaßten Willen handelt, ihn also nicht vorzeitig aufgibt oder durch die gleichzeitige Verfolgung von widerstreitenden Zielen durchkreuzt. In aller Regel gilt die erste der beiden Voraussetzungen als die problematischere. Sie bezeichnet externe Erfolgsbedingungen des Handelns, die im Unterschied zu den internen als schwieriger zu kontrollieren erscheinen. Alle Feststellungen über Unsicherheit und Komplexität im Handlungsfeld belegen die Hindernisse einer zielgerechten Mittelwahl.

Die Erfüllung der zweiten Voraussetzung erscheint zunächst einfach. Wird doch der Akteur durch Instabilität und Ambiguität in seiner Umwelt ständig an den Wert von Kontinuitäten erinnert. Ihm selbst wie auch seinen wissenschaftlichen Beobachtern ist es wichtig zu wissen, ob er sich “treu” bleibt, ob er die einmal gewählten Entscheidungsprämissen bewahrt, ob er also einen Bereich der inneren Verlässlichkeit zu schaffen versteht, wenn schon die Welt um ihn herum in Unordnung und Bewegung ist. In diesem Sinne gelten die Kontinuität von Programmen bzw. Entscheidungsprämissen und die Identität des Akteurs als “natürliche” Voraussetzungen von Handlungskompetenz. Dank des Ziel- und Identitätsbezugs haben Kontinuität und Integration des Handelnden für ihn selbst den Status einer gleichermaßen zweck- wie wertrationalen Vorschrift, auf welche auch Sozialtheorien in je besonderer Weise abheben.

Organisations- und Systemtheorien erfassen den Sachverhalt als Komplexitätsdifferenz zwischen System und Umwelt. Ihr entspricht ein Kontinuitätsgefälle vom System zur hochkomplexen und niemals restlos verstehbaren Umwelt (Luhmann 1984). Das (“handelnde”) System stabilisiert “wesentliche” Eigenschaften seiner Interaktion mit der veränderlichen Umwelt. So ist seine Identität nichts anderes als das Maß an Redundanz, das sich durch die Orientierung aktueller Entscheidungen an vergangenen Entscheidungen einstellt (Luhmann 1988a). Die Theorie des kommunikativen Handelns sieht dagegen die Handelnden auf einen gleichermaßen Unsicherheit absorbierenden wie Identität stiftenden Basisakt verpflichtet: Individuen treffen laufend die kontextstrukturierende Grundentscheidung, entweder erfolgs- oder verständigungsorientiert zu handeln (Habermas 1981, Bd. 1: 386). Ihre Identität erscheint unproblematisch, solange ihre Auswahl unter den alternativen Interaktionstypen als sinnhaft und begründungsfähig erlebt wird. Die gegenwärtig reüssierenden Theorien rationalen Handelns schließlich stellen in Aussicht, alle Bedingungen des Handelns, also auch die Identität der Handelnden, als (komplex vermittelte) Resultate der Befolgung individueller Entscheidungsprämissen zu erklären. Auch das, was nicht wählbar ist, sondern als “constraint” der Handlungswahl wirkt und einer Kette von Entscheidungen auf nichtintendierte Weise Richtung und Profil verleiht, gilt als das genuine Produkt von zurechenbaren Entscheidungen – als “the endogenous emergence of the social choice mechanism itself” (Elster/Hylland 1986: 7). Dabei sind Kontinuität und Integration des Akteurs mit um so größerer Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, je “strategischer” die maßgebenden Handlungsorientierungen erscheinen. Nur unter ihrer Voraussetzung macht die spieltheoretische Analyse von Konfliktlagen Sinn. Ohne stabile Identität, d.h. ohne die Annahme einer auf Umweltkognitionen beschränkten und die Selbstdefinition ausschließenden Lernfähigkeit, würde Kooperation nicht problematisch, ließen sich

Gleichgewichtslösungen nicht im einen Fall als stabil, im anderen als unerreichbar ausweisen. Erst wenn die Kontinuität der Entscheidungsprämissen unterstellt und folglich mit der Unwahrscheinlichkeit reflexiven Lernens wie mit der Wahrscheinlichkeit konsistenter Absichten gerechnet wird, werden Utilitaristen berechenbar und Kollektivgutprobleme unvermeidlich.<sup>1</sup> Dann ist es auch folgerichtig, die Ursache für ein beobachtetes Scheitern des Akteurs in den Abweichungen vom Identitätsideal zu suchen: in Momenten von Opportunismus, Kurzsichtigkeit, Desintegration oder Willensschwäche.

Daß ohne Rationalitätsannahmen im sozialen Verkehr viele Handlungen weder verstehbar noch zurechenbar wären, steht außer Frage. Nur wenn im Prinzip damit zu rechnen ist, daß die Urheber von Handlungen Absichten hegen und unter Alternativen wählen und daß die solcherart verursachten Wirkungen nicht vollständig, systematisch (und vorgewußt!) den Handlungsabsichten zuwiderlaufen (wodurch intentionales Handeln nachhaltig entmutigt würde), läßt sich sinnvoll von unbedachtem Handeln, ungeeigneten Mitteln und unrealisierten Zielen reden. Die praktischen Abweichungen vom Rationalitätsideal des wohlinformierten, begründet wählenden und selbstbewußt lernenden Akteurs stellen weder pragmatische Rationalitätsnormen noch den Nutzen von kausal-intentionalen Analysen (Elster 1987, Kap. I) in Frage. Sie ermöglichen vielmehr erst die Wahrnehmung solcher Differenzen.

Das analytische Differenzierungsvermögen der Rationalitätsbegriffe begründet aber weder die Möglichkeit noch die Zweckmäßigkeit eines Maximanden namens 'Rationalität'. So sollte es nicht überraschen, daß es von Eigenschaften des Handlungsfeldes abhängt, inwiefern Identitätsmerkmale wie Kontinuität und Integration des Handelnden "rational" in dem Sinne sind, daß die Orientierung an ihnen zur Verwirklichung der Akteurintention beiträgt. Zweifel an der Richtigkeit der Gleichung "rationale Handlungsfähigkeit = Kontinuität und Integration" werden von gut beobachtbaren Problemen in unsicheren Umwelten genährt. Allenfalls in einer parametrisch reagierenden Handlungsumwelt, wie sie etwa dem Modell vollständiger Marktkonkurrenz entspräche, verfügt der Akteur über alle für sein Handeln notwendigen Daten. Bewegt er sich aber in der Realität komplexer und dynamischer Umwelten, wo strategische Akteure bedingte Absichten unterhalten und "moving targets" verfolgen, so dürfen sein Wissen, sein Wollen und sein Können nicht als unveränderlich konzipiert werden. Das in der Gleichung postulierte Voraussetzungsverhältnis wird empirisch laufend in Frage gestellt, wenn eine erfolgversprechende Verfolgung von komplexen Handlungsprogrammen an die Bereitschaft gebunden ist, sich Lernprozessen mit ungewissem Ausgang zu unterziehen. Soweit "Lernen" die Adaption an (noch) Unbekanntes und ein Revisionsrisiko für alles (einst) Gewollte einschließt, erwachsen dem "lernkompetenten Strategen" unausweichlich Konsistenz- und Koordinationsprobleme.

Die Unvereinbarkeit von dynamischen Umwelten und fixen Akteuren stellt ein gravierendes Problem für die Übersetzung systemtheoretischer Erkenntnisse in die Sprache der Handelnden dar. Zwischen Handlungs- und Systemtheorien besteht eine Inkongruenz, die sich als unzureichende Komplexität und mangelnde Aggregationseignung von Handlungsbegriffen niederschlägt. Sie wirkt um so störender, je deutlicher der Handlungskontext, z.B. globale Märkte, als nichtintendierte Folge intentionalen Handelns wahrgenommen wird. Daß die moderne Gesellschaft als "Organisationsgesellschaft" (Perrow 1989)

---

<sup>1)</sup> Vgl. Scharpf (1988). Je strenger allerdings die Annahme von Akteurstabilität ist, desto unwahrscheinlicher sind Lösungen in nichtkooperativen Spielen. Das gilt auch für das Superspiel-Theorem, demzufolge kooperative Lösungen durch Iteration möglich werden (z.B. Taylor 1976). Hierbei sind, wie Güth et al. (1988) feststellen, starke Konsistenzannahmen über zukünftige rationale Reaktionen auf vergangene suboptimale Ergebnisse gemacht, deren Erfüllung nur in einer starren Umwelt zu erwarten wäre.

v.a. vom Entscheidungsoutput eines Akteurstyps geprägt ist, dessen Integration und Kontinuität deutlich lockereren Standards folgt als jenen, die für "normale" (d.h. nicht schizoide) Personen gelten, erschwert die Formulierung zutreffender Beschreibungen. "Organisierte" Akteure sind von den physischen Grenzen der Individuen unabhängige Kommunikationssysteme, die schon deshalb von einigen Problemen der personalen Identitätssicherung entlastet sind; sie können prinzipiell mit der Koexistenz von differierenden Prämissen und Selbstbildern "leben". Wenn allerdings ihre Fähigkeit zur willentlichen Bewirkung von Umweltzuständen, z.B. ein Beitrag zur Selbststeuerung von Gesellschaft, in Frage steht, werden auch für sie Fragen der Prämissenkonsistenz und -kontinuität entscheidend. Strategisches Handeln ist nicht ohne Vorsorge zur "Programmsicherung" und ohne die Begrenzung von "Lerneffekten" möglich. Nicht anders als bei Personen hängt es von Kontext und "Aufgabe" ab, ob der angestrebte Erfolg eher durch Annäherung ans Ideal des unitarischen Akteurs oder, im Gegenteil, nur in größerem Abstand vom ihm wahrscheinlich wird. Eine Quintessenz der Organisationsforschung ist, daß Unsicherheit im Handlungsfeld zur Anspruchsermäßigung in mindestens einer Hinsicht nötig: beim Niveau der Ziele oder beim Grad der Akteurintegration.

Ansatz und Absicht der folgenden Überlegungen lassen sich in fünf Punkten zusammenfassen: (1) Das primäre Argumentationsziel der Studie liegt in einem bescheidenen Rahmen: Empirische Evidenz und theoretische Zweifel werden zur Unterstützung der These versammelt, daß strategiefähige Akteure unter Unsicherheit allenfalls niedrige Niveaus an Programmkontinuität und Akteurintegration aufrechterhalten können. Statt notwendiges Korrelat einer allgemeinen Handlungskompetenz zu sein, scheint – unter den besonderen Bedingungen von genuiner Unsicherheit<sup>2</sup> – der Grad der Akteurintegration mit dem Grad der Strategiefähigkeit invers zu korrelieren: Je unsicherer die Umwelt, die ein Akteur zu gestalten trachtet, desto nützlicher sind ihm lernfähige Entscheidungsprämissen und eine polyzentrische Identität. Nur wo Mindestgrade von Umweltsicherheit oder, was oft dasselbe ist, ein Machtvorteil von der Notwendigkeit befreien, fortlaufend lernen und die Entscheidungsprämissen "beweglichen" Weltbildern anpassen zu müssen, mag Handlungsfähigkeit durch Gewinne an Kontinuität und Identität gesteigert werden. Die klassischen Attribute des Akteurkonzepts taugen demnach nur für den Sonderfall.

(2) Diese Disjunktion von Handlungskompetenz unter Unsicherheit und den Merkmalen des unitarischen Akteurs ist vor allem ein Problem der traditionellen Handlungstheorie und weniger eines des pragmatischen und alltagsweltlich aufgeklärten Handlungswissens. Wohlvertraut sind die "Sinnlosigkeit" emergenter Entscheidungsfolgen, die Mehrzügigkeit tüchtiger Politiker, die Kontra-Intentionalität vieler Entscheidungskompromisse und die Unmöglichkeit, bürokratisches Handeln auf die Verwirklichung von Zweckprogrammen und Organisationszielen zu reduzieren. Dennoch suggeriert die Begrifflichkeit des handlungstheoretischen Mainstreams in den Sozialwissenschaften, daß Diskontinuität und Desintegration lediglich pathologische Abweichungen vom Katalog der für rationale Akteure konstitutiven Eigenschaften sind. Die auf Funktionserfüllung, Erwartungsorientierung und Normbefolgung rekurrierenden Begriffsapparate versagen aber spätestens dann, wenn die besonderen Probleme des strategischen Handelns unter Unsicherheit zur Analyse anstehen. Das klassische, auf lineare Effekte eingestellte Akteurkonzept wird obsolet, sobald es mit Prozeßinnovationen oder mit nichtlinea-

---

<sup>2)</sup> Hier und im folgenden wird eine perspektivische Unterscheidung zwischen Faktoren der (Re-)Produktion von Unsicherheit und deren subjektiver, idiosynkratisch geprägter Wahrnehmung durch die Akteure vorgenommen. Wo es zweckmäßig erscheint, wird erstere als "genuine", letztere als "wahrgenommene" Unsicherheit bezeichnet.

ren und rekursiven Prozessen wie etwa der laufenden (handlungsbegleitenden) Revision von Umweltdeutungen und Identitätskonzepten, konfrontiert ist. Diese Lücke eines aufgrund seiner Praxisnähe unverzichtbaren "Handlungsansatzes" ist nicht zuletzt deshalb gravierend, weil sich die von der systemtheoretischen Konkurrenz beschafften Einsichten für praktische (z.B. politische) Zwecke als nicht gerade instruktiv erweisen. Da mangelnde Praxiseignung kaum jemals vor der sinnwidrigen Verwendung sozialtheoretischer Konzepte geschützt hat, wird schon an dieser Stelle vor Mißverständnissen gewahrt: Hier wird keineswegs in Umkehrung der falschen Zusammenhangshypothese "Kontinuität und Integration → Handlungsfähigkeit" einer vermeintlich erstrebenswerten Maximierung von Instabilität und Desintegration der Akteure das Wort geredet. Ein (sekundäres) Argumentationsziel ist vielmehr, zur Anreicherung handlungstheoretischer Begriffe um Aspekte der Realität beizutragen, welche der modernen Systemtheorie als Ausgangsprämissen dienen: Unsicherheit und Komplexität. Nur wenn letztere mit möglichst wenig Verlusten ihres Informations- und Problemgehalts auch handlungstheoretisch zur Kenntnis genommen werden<sup>3</sup>, läßt sich ausmachen, in welchem Phänomenbereich ein statisches, unitarisches Akteurkonzept nach wie vor angebracht ist.

(3) Argumentationen des hier verwendeten Typs sind regelmäßig zwei Einwänden konfrontiert. Aus (mikro-)ökonomischer Sicht läuft jeder Zweifel an der Entität des (Handlungsfolgen optimierenden) Akteurs zentralen Annahmen der Modellbildung zuwider. Das absichtsvoll von der sozialen Realität abstrahierende Konzept des homo oeconomicus schließt Diskontinuität und Polyzentrität aus. Die dem ökonomischen Handlungsmodell zugrunde liegenden Annahmen "kennen" nicht die Unsicherheit und Entscheidungsambiguität, mit denen reale Akteure befaßt sind. Insoweit diese axiomatischen Restriktionen des homo oeconomicus weiter unten als a-sozial und prä-soziologisch identifiziert werden, wird einmal mehr dafür plädiert, das aufgrund seiner Klarheit bestechende Gedankenexperiment lediglich als Sonderfall einer Realitätsabstraktion anzusehen.

Aus entgegengesetzter Richtung ist ein Einwand der jüngeren Organisationsforschung zu gewärtigen: Angesichts vielfältiger Belege für bürokratische Ineffizienz und "garbage can"-Entscheidungen erscheint die These der Instabilität und Desintegration von Entscheidungsproduzenten als das ausgesprochen risikolose Unterfangen, eine weit geöffnete Tür einzurennen. An dieser Front hat sich die These einer erfolgsnotwendigen Desintegration des Akteurs eines unerwünschten Bündnisangebotes zu erwehren. Die unter Kennern "organisierter Anarchien" und ihrer organisationstheoretischen Erklärung verbreitete Leidenschaft, Belege für die Unerreichbarkeit von Rationalitätsidealen großzügig zu verallgemeinern und als Beweise für die praktische Irrelevanz rationaler Kalküle anzubieten, verfolgt kein vernünftiges Erklärungsziel mehr. Denn die Hindernisse und Grenzen des rationalen Handelns belegen zunächst nur seine Schwierigkeiten, nicht mehr und nicht weniger. Eine praktische Schlußfolgerung aus der Desintegrationsthese ist demnach nicht, Desintegration und Diskontinuität zu maximieren, sondern – viel bescheidener – etwaige Bemühungen um das Gegenteil (also um Konstanz und Identität) nicht umstandslos als einzige adäquate Umgangsweise für Probleme des strategischen Handelns unter Unsicherheit zu betrachten. Gegen die flotte Verabschiedung von Rationalitätskalkülen sprechen zumindest ein theoretisches und ein normatives Argument: Zum einen gibt es reichlich Anhaltspunkte für die Vermutung, daß viele Probleme dieser Welt mit der erfolgreichen Orientierung der Akteure an (lokalen) Rationalitätsdefinitionen zusammenhängen, also zweckorientiertes Wahlhandeln nicht per se zum Schei-

---

<sup>3</sup> Das demonstriert Schimank in seiner Erklärung sozialer Systeme als Unsicherheit bewältigende Akteurfiktionen (Schimank 1988).

tern verurteilt ist. Der Rückschluß von Belegen für die Verfehlung "höherer" (langfristiger, gesellschaftlicher oder globaler) Rationalität auf einen Effektivitätsmangel auch der lokalen Rationalitäten ist ein (Kompositions-)Fehlschluß. Zum anderen läßt sich der Umgang mit Rationalitätsfallen, sei es im Wege ihrer theoretischen Rekonstruktion, sei es durch die institutionelle Limitation, Koordination oder Akkomodation mehrerer Rationalitäten, schwerlich mit anderen Gesichtspunkten als denen einer zweckbewußten und diskursiv begründbaren Vernünftigkeit bestreiten.<sup>4</sup>

(4) Das doppelte Argumentationsziel, einerseits die Inadäquanz von monologischer Rationalität und unitarischem Akteurkonzept für Situationen von genuiner Unsicherheit zu demonstrieren, andererseits in Phänomenen der pluralen Rationalität und multiplen Identität einen Modus des "rationalen" Umgangs mit Unsicherheit zu identifizieren, nötigt zu theoretischem Eklektizismus oder positiv ausgedrückt: zur Übernahme des Risiko der Interdisziplinarität. Es wird sowohl von der handlungswissenschaftlichen Kritik an mikroökonomischen Abstraktionen wie von Befunden der empirischen Entscheidungsfor- schung und den jüngeren Ansätzen der Organisationstheorie Gebrauch gemacht.<sup>5</sup> Das dient v.a. dem Zweck, sozialtheoretische Vertrautheiten aufzulösen und empirische Evidenzen umzuschichten. Wenn dabei quasi als Nebenprodukt der Eindruck entsteht, in der Perspektive soziologischer "Rational choice"-Analysen sei auch die Evolution einer komplexen Akteurtheorie möglich, so ist das kein Zufall. Immerhin entstammt der Großteil der zum Zuge kommenden Forschungsbefunde und Einsichten jenen organisations- und entscheidungstheoretischen Untersuchungen (v.a. Simon 1957; Cyert/March 1963; March/Olsen 1976), die sich bereits als Ausgangsmaterial für die Entwicklung der soziologischen Sys- temtheorie Luhmannscher Prägung bewährt haben. Im übrigen sind nicht nur viele Phänomene und Probleme des individuellen und des korporativen Handelns identisch, sondern gerade "organisiertes" Handeln vollzieht sich dank der Entkopplung von Individualmotiven und Organisationszwecken in der- art großer Varianz, daß sich relevante Detailaspekte einer Akteurtheorie erst durch die Analyse des organisierten (kollektiven, koordinierten) Handelns und des (organisierten, verbindlichen) Entscheidens erschließen: Akteure und Akteurprobleme sind in der funktional differenzierten Gesellschaft v.a. Orga- nisationsphänomene.

(5) Die Untersuchung verfolgt kein rein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse. Fragestellung und Neu- gierde auf die verschiedenen Erklärungsmomente für strategische (Im-)Potenz entstammen der Sug- gestionskraft eines politisch-praktischen Problems: Wie müssen politische Akteure verfaßt sein, um erfolgreich handeln zu können? Das "hidden curriculum" dieser Studie bilden die Handlungsprobleme kollektiver Akteure mit einem Zielsystem, das auf Institutionenwandel, also intentionale Umweltgestal- tung, ausgerichtet ist.<sup>6</sup> Leitproblem ist die historische Erfahrung einer eigentümlichen "Lernkurve" die-

---

<sup>4</sup>) Passionierten Anhängern des "garbage can"-Theorems (dazu mehr im Abschn. 2.1) ist bislang weder der Nachweis gelungen, daß Militärapparate notwendig und systematisch ihren eigentlichen Zweck (die Androhung von Gewaltausübung) verfehlen noch daß Unternehmen wie z.B. Daimler Benz nur dadurch zur Produktion komplizierter Kraftfahrzeuge gelangt sind, daß sie sich um die Herstellung von etwas ganz anderem (Verpackungen für Herrenanzüge?) bemühten.

<sup>5</sup>) Zum Spektrum der für diesen Gegenstandsbereich einschlägigen Theorien sind außerdem Lern- und Sozialisationstheorien sowie die analytische Handlungstheorie zu rechnen. Ihre Berücksichtigung bleibt einer späteren Erweiterung der Argumentation vorbehalten.

<sup>6</sup>) Als Konsequenz dieser pragmatisch motivierten Neugierde bleibt die Argumentation nicht frei von Versuchen des Autors, Antworten auf selbsterfahrene Rätsel des politischen Handelns zu finden und in Form von illustrierenden Exempeln zu testen.

ses Akteurstyps, deren Form einem umgekehrten U ähnelt: Eine Phase raschen Wachstums und Einflußgewinns mündet in eine Phase der Stagnation auf hohem Niveau, die von internem Streß bestimmt ist und allmählich in eine Phase des Niedergangs übergeht. Das mittlere Stadium ist wesentlich von der Konkurrenz unvereinbarer Weltbilder und Entscheidungsprämissen gekennzeichnet,<sup>7</sup> die nur vorübergehend in einer nicht-lähmenden Balance gehalten werden können. Sofern die Krise nicht durch konsentrierte Anspruchsminderung überwunden werden kann, verliert die Organisation entweder rasch an Anziehungskraft und Einflußvermögen oder es obsiegt eine der beiden Orientierungsschemata, nachdem die Exklusion des anderen bewerkstelligt wurde. Dann mag entweder ein neuer Orientierungsdualismus seinen Anfang nehmen (z.B. als Neudefinition der "linken" und "rechten" Weltansicht in der SPD "nach Godesberg") oder der Abstieg setzt sich nach kurzer Erholung fort, weil der Orientierungsmonismus erhebliche Verluste an kognitiver Komplexität und organisatorischem Lernvermögen nach sich zieht. Für dieses Entwicklungsmuster – Wirkungsverluste entweder qua Desintegration und Machtlosigkeit oder qua Machtblindheit und Lernunfähigkeit – enthält v.a. die Geschichte sozialdemokratischer, sozialistischer und kommunistischer Parteien der zwanziger und dreißiger Jahre reichlich Belegmaterial. Es findet "passende" Ergänzungen in zeitgenössischen Beobachtungen an den Grünen (BRD), die ein Maximum ihres Einflusses erreicht zu haben scheinen, und der SED (DDR), welche am Ende ihrer machtvollen (auf ein Deutungsmonopol gegründeten) Karriere angekommen ist. Die Aktualität einer Analyse von Ursachen des Zerfallsprozesses, in den gerade besonders anspruchsvolle Kollektivabsichten regelmäßig zu geraten scheinen, bedarf angesichts der globalen Umweltprobleme und der Hindernisse einer "rationalen" gesellschaftlichen Steuerung keiner weiteren Begründung. Allenfalls ist denen, die noch hoffnungsfroh auf den Startzeitpunkt umfassender Reformstrategien warten, zu bedenken zu geben, daß Probleme der hier behandelten Art unabhängig davon auftreten, inwieweit und in welcher Form sie von den Akteuren selbst perzipiert werden.

Der Argumentationsgang ist folgender: Zunächst werden Erkenntnisse der Organisationsforschung resümiert, die kausal-intentionale Erklärungen buchstäblich gegenstandslos und deshalb eine Ersetzung der Akteurbegrifflichkeit durch die Beobachtungssprache der Systemtheorie geraten erscheinen lassen (Abschn. 2.1). Sodann werden verbändesoziologische Studien gestreift, die als Belege für gegenteilige Annahmen gelten dürfen und das Baumaterial für Modelle der Gesellschaftssteuerung liefern (Abschn. 2.2). Der Widerspruch zwischen beiden Perspektiven bildet den Hintergrund für die Suche nach Merkmalen handlungsfähiger organisierter Akteure, deren Wirkungsgrenzen und Eigensinn besondere Aufmerksamkeit verdienen. Zu diesem Zweck wird die organisationstheoretische Perspektive gegen die des methodologischen Individualismus eingetauscht. Zunächst geht es um eine systematische Sondierung der Voraussetzungen und Hindernisse rationalen Handelns unter Unsicherheit (Kapitel 3). Die Ergebnisse des Exkurses über Unsicherheit liefern differenzierende Erklärungen für die Erscheinungsformen des beschränkt rationalen Handelns wie auch der Institutionenbildung (Kapitel 4). Damit ist die Frage nach der Möglichkeit strategischen Handelns unter Unsicherheit aber noch nicht abschließend beantwortet. Gewinne an Weitsicht und zielbewußter Umweltsensibilität werden nämlich (erst) dann zugänglich, wenn Akteure ihre Ansprüche an Kontinuität zu mindern (Kapitel 5) und insbesondere Organisationen ihr Selbstverständnis von Integration und hierarchischer Steuerung zu modifizieren verste-

---

<sup>7)</sup> Die kognitive Differenzierung verläuft typischerweise entlang einer Konfliktlinie zwischen Zukunfts- und Gegenwartsorientierung, sozialer Inklusivität und Exklusivität, sachlicher Universalzuständigkeit und Partikularismus. Die Akteure des tatsächlich zur Austragung gelangenden Konflikts definieren sich dementsprechend als Anhänger revolutionärer oder reformatorischer Ziele, als Utopisten oder Realisten usw.

hen: Multiple Selves sind in höherem Grade strategiefähig als hochintegrierte und umweltresistente Akteure (Kapitel 6). Die Entwicklung einer strategisch fruchtbaren Deutungspluralität hat allerdings externe wie interne Voraussetzungen (Abschn. 6.3): zutreffend wahrgenommene Umweltdifferenzen, die Entfaltung des kognitiven Potentials paralleler Prozesse, ausreichend "slack" als organisatorische Kreativitätsressource sowie eine hohe Ambiguitätstoleranz der Organisationsmitglieder. Sind diese Voraussetzungen gegeben, vermögen heterogene, aber je für sich adäquate Umweltdeutungen nicht nur zu überraschenden Handlungserfolgen in unsicherer Umwelt zu verhelfen, sondern auch zur Erklärung des Vorhandenseins von beschränkt rationalen "Monoakteuren" und desintegriert wirkenden "Strategen" beitragen (Kapitel 7).

## 2. Akteurkompetenz als Problem

Der Akteurstatus von Personen und Organisationen, d.h. ihre Fähigkeit, sich selbst zu steuern und intendierte Effekte in ihrer Umwelt zu erzielen, ist ein Thema, das in vielen gesellschaftstheoretischen, politikwissenschaftlichen und organisationstheoretischen Fragestellungen wiederkehrt: Welchen Einfluß hat Individualhandeln auf Institutionen? Gibt es (selbstbewußte) Subjekte des sozialen Wandels? Wie steuern Organisationen die (Organisations-)Gesellschaft? Der weiten Verbreitung solcher Fragen entspricht jedoch keine Übereinstimmung der Antworten. Es bestehen nicht nur enorme Differenzen im Spektrum einschlägiger Theorien, sondern auch zwischen Theorien einerseits und empirischer Forschung andererseits. Besonders groß ist die Diskrepanz zwischen Befunden zum Akteurstatus in der Organisationsforschung und den Annahmen normativer Politiktheorien. Theoretische Annahmen und empirische Befunde verteilen sich auf die entgegengesetzten Enden einer Skala der Akteurkompetenz. Außerdem fällt auf, daß ungefähr zeitgleich mit einem Anstieg von politiktheoretisch präsentierten Ansprüche an die Akteurkompetenzen an einem anderen Ort der Forschung, nämlich in der empirischen Organisationswissenschaft, eine schonungslose Demontage der bis dahin allgemein geteilten Akteurbegrifflichkeit erfolgt. Eine Fülle von Untersuchungen, die seit den siebziger Jahren unter unterschiedlichen Prämissen an den verschiedensten Organisationstypen durchgeführt wurden, hat zur Desillusionierung aller Vorstellungen beigetragen, die auf rationale Selbststeuerungsfähigkeit setzten.

Die erfahrungswissenschaftliche Skepsis koinzidiert im deutschsprachigen Publikationsraum mit ambitionierten Bemühungen, die Theorie der hochdifferenzierten Gesellschaft (Luhmann 1984) um ein Konzept der nichtinterventionistischen Systemsteuerung zu ergänzen (Willke 1983; Teubner/Willke 1984). Der Vorschlag, systemische Handlungszusammenhänge durch veränderte Umweltbedingungen zu "steuern", antwortet auf ein handlungstheoretisch bislang kaum registriertes Problem: die Kopräsenz multipler, aber nicht ohne weiteres hierarchisierbarer Orientierungsreferenzen. Der Systemtheorie zufolge, sind moderne Industriegesellschaften durch eine weitgehende Ausdifferenzierung von funktional aufeinander angewiesenen Teilsystemen gekennzeichnet, deren interne Funktionsweisen und externe Effekte sich nicht nur in ökologischen Fragen als "problematisch" für andere Teilsysteme und den Bestand des wie auch immer definierten Ganzen erweisen. Weil es an einer das "Ganze" reflektierenden und kontrollierenden Zentralinstanz mangelt, entsteht ein Steuerungsproblem: "In hochgradig funktional differenzierten Gesellschaften ist der Staat nicht mehr die Spitze einer hierarchisch geordneten Gesellschaft, sondern nur noch ein Teilsystem neben anderen" (Willke 1984: 29), das über keinerlei "Super-rationalität" verfügt, um die Partikularrationalitäten mehrerer "prinzipiell gleichgeordneter gesellschaftlicher Akteure" zu zähmen (Willke 1984: 30; Hervorhebung i.O.). Was in der Akteurperspektive als

“Freisetzung und Verselbständigung von Handlungssphären” (Berger 1986: 89) wahrnehmbar ist, führt bei asymmetrischen funktionalen Interdependenzen der Teilsysteme<sup>8</sup> u.U. dazu, daß eine teilsystemische (Partikular-)Rationalität, die allseits unverzichtbare Leistungen garantiert (wie etwa im Falle der Wirtschaft), unversehens und womöglich zum “eigenen” Schaden die Oberhand gewinnen kann.

Allerdings scheint die soziologische Systemtheorie, die zur prägnanten Diagnose genuiner Steuerungsprobleme der modernen Gesellschaft inspiriert, aufgrund ihrer Grundannahmen und Konstruktionsprinzipien außerstande, “Handelnde” auf eine theoretisch konsistente Weise als Adressaten ihrer Erkenntnis- und Therapievorschlüge zu konzipieren (vgl. Mayntz 1987). Differenzierungsgewinne der Systemtheorie sind wohl nur um den Preis einer Marginalisierung der Akteurbegrifflichkeit möglich (vgl. Luhmann 1988, 1989). Systemtheorie verortet die “Triebkräfte” aller gesellschaftlichen Risikosteigerung so “grundlegend” wie möglich in einem gesellschaftskonstitutiven Strukturmerkmal, nämlich in der selbstreferenziellen Geschlossenheit aller Kommunikationen. Folglich garantiert die “basale Zirkularität” der Sinnproduktion in den Teilsystemen die Irreversibilität der funktionalen Differenzierung und damit das Scheitern von Versuchen eines systemübergreifenden Sinntransfers (Luhmann 1986).

Es bedarf lediglich einer geringfügigen Zuspitzung der systemtheoretischen Weltdeutung, um ihr Befremden über die Graswurzelperspektive der Handelnden zu karikieren: Sie hat nicht nur den sich handelnd wählenden Individuen deren Vertrautheit mit dem eigentümlichen Sprachspiel, das von Handlungen handelt, zu bescheinigen, sondern auch die sprachspielerisch artikulierte Erfahrung zu verarbeiten, daß im Wust der unzähligen Handlungsfolgen eine nicht zu vernachlässigende Teilmenge von intentional bewirkten, leidlich kontrollierten, nicht-zufällig verteilten und insofern kausal zuschreibbaren Wirkungen beobachtet wird. Diese im strikten Sinne als Handlungen zu bezeichnende Phänomene sind allemal Grund genug, “die ungesicherte Handlungsfähigkeit personaler und sozialer Systeme” selbst zum Leitproblem von Handlungstheorie zu machen (so Scharpf 1989: 20; Hervorhebung i.O.). Ob das auch für “außerwissenschaftliches” Handeln von Wert ist, bleibt zunächst offen. Einerseits impliziert ein strenges Verständnis von soziologischer Systemtheorie, daß der wissenschaftliche Grenznutzen von wissenschaftlichen Bemühungen in den übrigen Teilsystemen der Gesellschaft zuverlässig unverstanden und damit wertlos bleibt. Andererseits wird behauptet, selbst systemtheoretische Analysen ließen sich “in eine politikfähige Sprache übersetzen” (Luhmann 1989: 16). Und es existieren Belege für politische Empfehlungen, die auf systemtheoretische Einsichten rekurrieren (z.B. Luhmann 1981). Das bedeutet, daß intentionalem Handeln keineswegs immer eine “zuverlässige” Zielverfehlung attestiert werden kann und folglich auch die intersystemische Kommunikation nicht notwendig dem Modell einer medizinischen Konsultation folgt, in welcher der Arzt dem tauben Patienten wortreich die Aussichtslosigkeit von Therapieversuchen erklärt.

Ist der Systemtheorie eine gewisse Ignoranz gegenüber den Wahlhandlungen der Akteure zu bescheinigen, so ist es dennoch unangebracht, eine irgendwie geartete Überlegenheit der immer noch recht diffusen Akteurtheorien anzunehmen. Diese sind ihren Gegenständen bislang nur wenig nähergekommen. Traditionelle Handlungstheorien zeichnen sich typischerweise durch ihr Interesse an Kontinuitäten, Erwartbarkeiten, sprich: strukturadaptiven Handlungsmustern, nicht aber durch Aufmerksamkeit für singuläre, unerwartete oder (struktur-)innovative Handlungen aus (Berger 1978). Theorien des ra-

---

<sup>8)</sup> So ist bekanntlich das Familiensystem von den in der Wirtschaft erzielten Einkommen unmittelbar und zeitgleich abhängig, während die Wirtschaft weitaus vermittelter, zufälliger und nur mit erheblichem time lag von den sozialisatorischen und sonstigen funktional unentbehrlichen Leistungen der Familie Gebrauch macht.

tionalen Handelns, deren Erklärungsleistungen sich einer zunehmenden Wertschätzung erfreuen (vgl. Wiesenthal 1987) und deren Grundannahmen durchaus zur Wegweisung einer systematischen Akteurtheorie geeignet erscheinen, unterliegen immer noch einem fatalen Vereinfachungssoj, in welchem Handlungen wie Handelnde axiomatisch atomisiert und in eine sozialstrukturell evakuierte Laborsituation projiziert werden. Die mikroökonomische bzw. neoklassische Handlungstheorie (Becker 1976; Buchanan/Tullock 1965) unterstellt eine unkritische, statische und rückkoppelungsfreie Handlungsumwelt (vgl. Etzioni 1988), die weder Lernen ermöglicht noch kognitiver Innovationen bedarf. Hier promenieren Akteure als umweltresistente Unikate im Schonraum einer monologischen Rationalität. Entsprechend ihrer jeweiligen Programmierung gemäß simplen Dichotomien – rational oder irrational, egoistisch oder altruistisch, informiert oder uninformiert – erzeugen sie ein überraschungsfreies Muster von Lineareffekten. Mehrfachrelationierungen, die Streß, Identitätsentscheidungen und ungeplante Lernprozesse erzwingen (und selbst noch aus der großen Distanz der Systemtheorie wahrnehmbar sind), fallen durch das grobe Begriffsraster hindurch. Sie können nur noch als Pathologien des Gegenstandes, als Rationalitätsdefizite des Akteurs oder Fehlallokation von Handlungsressourcen konzeptionell entsorgt werden. Solange Handlungstheorien ihre Abstraktionen noch nicht sicherer zu kontrollieren verstehen und ihre Begrifflichkeit noch vor den “Unreinheiten” der Handlungswirklichkeit zu schützen versuchen, müssen auch sie die Nachfrage der Handlungswelt unbefriedigt lassen.

So finden Akteurkonzepte, die selbst die Theorie der systemischen Kontextsteuerung nicht entbehren kann, weder im Diagnosezentrum der modernen Systemtheorie noch in den verstaubten Magazinen normativer Theorien eine tragfähige Grundlage. Wie der nun folgende Durchgang durch Befunde der jüngeren organisationsbezogenen Forschung (vgl. 2.1.) zeigt, billigen post-weberianische Organisationstheorien dem Begriff des bewußt wählenden und strategisch handelnden Akteurs kaum noch empirische Relevanz zu. Die Ergebnisse der organisationswissenschaftlichen Forschung kollidieren hart mit dem von systemtheoretischen bzw. korporatistischen Steuerungskonzepten implizierten Bedarf an strategiefähigen Akteuren (dazu 2.2.).

## **2.1. Der abwesende Akteur: Befunde der Organisationsforschung**

(1) Überzeugende Nachweise von insuffizienten Akteurkompetenzen bei Personen und Organisationen liefert eine Palette von Untersuchungen über die Entscheidungsproduktion in Universitäten, Schulen, Unternehmen und politischen Gremien. Die insbesondere am Carnegie Institute of Technology in den Arbeiten von Herbert A. Simon, James G. March und Richard M. Cyert begründete “behavioral theory” einer handlungsbezogenen Organisationsforschung verzeichnet und erklärt Befunde des inkonsistenten und absichtslosen Handelns, die traditionell als pathologische Abweichungen von einer ideal gedachten “Normalität” behandelt wurden, welche vermeintlich den Postulaten formaler Rationalität und hierarchisch-bürokratischer Steuerung gehorcht. Tatsächlich enthüllt die Untersuchung realer Entscheidungsprozesse, daß Rationalität allenfalls als Motiv und Intention der Entscheidungsbeteiligten vorkommt, während die realen Entscheidungsprozesse und -resultate mit nur wenig Übertreibung als “garbage cans” rekonstruiert werden können (M.D. Cohen et al. 1972; March/Olsen 1976). Gemessen am Modell der formalen Rationalität erscheint die Organisationsrealität geradezu anarchisch. Die Vertreter der “behavioral theory” adressieren die Schlußfolgerungen aus ihren empirischen Befunde folgerichtig an die Anhänger des mikroökonomischen Paradigmas, die auf der prinzipiellen Möglichkeit vollständiger Rationalität in Zweck-Mittel-Entscheidungen beharren. Als kritischen Gegenbegriff zum ökonomischen Instrumentalismus entwickelt Simon bereits 1947 (Simon 1976a) die Beobach-

tungskategorie des “decoupling”. Sie bezeichnet die (rational unerwartbare) Unverbundenheit von Zielen und Mitteln, Gelegenheiten und Aufmerksamkeit, Problemen und Entscheidungen (choices). Faktische Entscheidungsergebnisse entpuppen sich als die mehr oder weniger zufällige Verkoppelung einer bevorzugten Maßnahme mit einer zum Problem ernannten Situationsdefinition. Entscheidungen, die dem klassischen Organisationsverständnis als Inbegriff von Intentionalität und Kontrollkompetenz gelten, gerinnen unter dem nüchternen Blick auf das tatsächliche Organisationshandeln (das “organizational behavior”) zu kaum kontrollierbaren, willkürlich generierten und zufällig zusammengesetzten Interferenzprodukten von vier Ereignisströmen, die weitgehend unabhängig voneinander “fließen”: wechselnden Problemdefinitionen, attraktiven und deshalb als “Lösung” ausgebbaren Handlungen, zuständigen oder zufälligen Partizipanten sowie den von Koinzidenzen abhängigen Entscheidungsgelegenheiten (March/Olsen 1976). Die Entscheidungsstile, die sich unter solchen Opportunitätsbedingungen bewähren, ermöglichen nicht teleologische, sondern lediglich situative Rationalität: Maßnahmen werden ohne Rücksicht auf definierte Probleme ergriffen, wenn der Zufall eine attraktive Handlungsalternative zu spielt. “Entscheidungen” können auch in der “Flucht” des Problems aus seinem ursprünglichen Deutungszusammenhang in den Assoziationsbereich einer bevorzugten, aber zur “Problemlösung” untauglichen Handlung bestehen. Selbst die Beobachtung, daß sich ein Problem im Laufe der Zeit verflüchtigt hat, zählt als spannungslösende Entscheidung, die sich planvoll anstreben und “treffen” läßt.

Entsprechend dem mikroökonomischen Bezugsrahmen, den die entscheidungsorientierte Forschung mit ihrem (im Kontext der ökonomischen Neoklassik argumentierenden) Widerpart teilt, ist der Problemfokus weniger auf die Strukturen des Handlungskontextes als vielmehr auf Kalküle, Modi und Effekte individueller Wahlentscheidungen gerichtet. Folgerichtig läßt sich ihnen nur noch die Verursachung, aber nicht mehr die absichtliche Bewirkung von Organisationszuständen bescheinigen. Die Grundannahmen der “behavioral theory” sind inzwischen Gemeingut der modernen Organisationsforschung geworden, welche nun nicht mehr mit Rationalität im Untersuchungsfeld rechnet, sondern auf die Unvermeidlichkeit von a-rationalen Elementen der Entscheidungsfindung sowie auf eine Vielzahl von gleichzeitig verfolgten Zielen eingestellt ist. Organisationen können demnach nicht mehr als Gewährleistungsmechanismen für generelle Effizienzoptima gelten, sondern liefern eine nur empirisch bestimmbare “X-efficiency” (Leibenstein 1979). Die Hindernisse des intentionalen und rationalen Entscheidens, die die “behavioral theory” als axiomatisch behandelt, werden in anderen Disziplinen, z.B. in der neoklassischen Ökonomie und in normativen Politiktheorien, immer noch für prinzipiell überwindbar gehalten. Insbesondere die folgenden Phänomene bezeichnen kritisch gewordene Voraussetzungen der rationalen Akteurkompetenz: (a) Die Kapazitätsgrenzen der individuellen Wahrnehmung und Aufmerksamkeitszuteilung. Wichtige (Vor-)Entscheidungen fallen bereits auf der Meta-Ebene der Allokation von generell knapper Aufmerksamkeit. Unter den realistischen Annahmen von individueller Zeitknappheit, beliebig steigbarem Entscheidungsbedarf und einer Mehrzahl gleichzeitiger Entscheidungsgelegenheiten resultieren die individuellen Bemühungen um eine rationale Zeitallokation in makroskopische Ineffizienzen: Weil Personen i.d.R. nur an solchen Entscheidungsterminen partizipieren, zu denen sie keine (individuell) bevorzugte (Termin-)Alternative haben, verdanken sich viele Entscheidungsergebnisse der Partizipation jener, die an den Grenzen ihrer persönlichen Interessiertheit und Kompetenz operieren. Entscheidungen sind immer auch das Resultat der Interaktion von Kalkülen, die (die einen) von der Teilnahme abhalten,<sup>9</sup> mit den Kalkülen derer, die “nichts wichtigeres zu erledigen” ha-

---

<sup>9</sup> “People move in and out of choice situations”. “Every entrance is an exit somewhere else” (March/Olsen 1976: 14, 47). Inputs und Ergebnis von Entscheidungen sind somit wesentlich von Vorhandensein und Attraktivität

(Weiter auf der folgenden Seite...)

ben.

(b) Die Vielzahl individueller Handlungskriterien. Entscheidungsgelegenheiten bieten Individuen außer der Einflußnahme auf Problem-Maßnahmen-Verknüpfungen einige weitere Sinnanschlüsse mit Gratifikationscharakter. So partizipieren und entscheiden Individuen auch nach Statusgesichtspunkten, Freundschaftsbeziehungen und Gruppenzugehörigkeit, mit Bezugnahme auf vergangene oder künftige Tausch- und Vertrauensbeziehungen usw. Dabei folgen sie – nicht ohne Risiko – Symboldeutungen und unsicheren Situationsdefinitionen, aber nur selten einer konsistenten Präferenzordnung.

(c) Die Diversität individueller Situationsdeutungen. Sie besteht, weil Individuen nur unsicher und mit unzureichendem Deutungswissen auf ihre Umwelt Bezug nehmen können. Es existieren keine verlässlichen Kausalinterpretationen für die Beziehungen zwischen (a) individuellem Handeln und dem Verhalten der Organisation, (b) zwischen Organisationshandeln und Umweltereignissen, (c) zwischen Umweltereignissen und ihrer individuellen Interpretation sowie (d) zwischen individuellen Annahmen und individuellen Handlungen. Individuen rekurren auf ihre je besonderen Erfahrungen, interpretieren diese im Rahmen von unterschiedlichen Weltbildern und behelfen sich ansonsten mit Mythen, Fiktionen und Legenden des Organisationshandelns. Diese fungieren als immerwährender Konfliktstoff.<sup>10</sup>

(d) Die Selbstbezüglichkeit von Individuen als personale Systeme. Vorstellungen und Absichten, die das (immer auch situativ bestimmte) Handeln nicht zwangsläufig determinieren, haben im Erleben der Personen mehr als nur instrumentelle Bedeutung. Sie besitzen einen gewissen Eigenwert, auch wenn sie nicht handelnd realisiert werden (können). Individuelles Meinen und seine Wandlungen produzieren handlungsverwandte mentale Ereignisse, die im zeitlichen Bezug zu Umweltereignissen erlebt und dementsprechend mit Sinn ausgestattet werden.<sup>11</sup> Als eine Konsequenz dieses lockeren Zusammenhangs von interner und externer Kausalität wird die Zuschreibung von Ereignissen auf Intentionen diffus und willkürlich.

Insbesondere mit der zuletzt genannten Überlegung kratzt die “behavioral theory” an den Grundlagen des Akteurkonzepts, das nicht nur dem Modell des rechnenden homo oeconomicus zugrunde liegt, sondern auch die Vorstellung vom schöpferisch planenden und erkennenden homo faber fundiert. Folgerichtig bestreitet March (1976) die zentrale Prämisse jedes Akteurkonzepts, die “pre-existence of purpose”, da sie eher die Vorstellung einer Maschine suggeriert, die lediglich gegebene Zwecke optimiert, als die eines komplexen Individuums, das seine Ziele selbst zu erzeugen versteht. Sein Argument ist, daß in einer unsicheren und sich laufend (insbesondere durch emergente Handlungseffekte) wandelnden Umwelt keine stabile und zugleich sinnvolle Unterscheidung zwischen Zwecken und Mitteln mehr greift. Ziele sind sinnfällige Deutungen bzw. Beschreibungen des Handelns, die im Handlungspro-

---

(...fortgesetzt)

alternativer Teilnahmegelegenheiten abhängig.

<sup>10</sup> Ein Beispiel für derartige Fiktionen: “An organizational participant will come to believe that people he trusts cause events he likes and that people he dis trusts cause events he dislikes.” (March/Olsen 1976: 66). Indem unter solchen Annahmen gehandelt wird, werden sie zu “self-fulfilling prophecies”, denn “acts are the raw material for cognitive work in organizations.” (Weick 1979: 47). Beeindruckende Beispiele für Mythen und Kults in (staatlichen) Organisationen werden aus der UdSSR berichtet (Sinowjew 1987; Karpinski 1988, vgl. auch Masuch 1981).

<sup>11</sup> “Individuals try to make sense of their experience, even when that experience is ambiguous or misleading” (March/Olsen 1976: 67).

zeß oder bei der Beobachtung von Handlungsfolgen mehr entdeckt als erzeugt werden.<sup>12</sup> Zur Sicherung des Organisationsbestandes unter Unsicherheit bedarf es einer “technology of foolishness”. Damit ist ein Katalog von Praktiken und Stimuli der Autoevolution gemeint, zu welchem u.a. Akzeptanz von Ambiguität und Inkonsistenzen, Vertrauen auf Intuition, Imitationshandeln, Mutwillen (playfulness) sowie der großzügige Gebrauch von nachträglichen Rationalisierungen zählen. Eine erfolgreiche Selbstbeschränkung auf vorgewählte Programme könne dagegen nur mit dem Konzept eines gleichermaßen umweltunabhängigen wie lernunfähigen Akteurs zusammengedacht werden.

Eine radikale Konsequenz dieses Gedankens wird von Mintzberg et al. (1976) sowie Brunsson (1982, 1985) gezogen, die Fälle der nahezu vollkommenen Unverbundenheit von Entscheidungen und Problemen bzw. Handlungen untersuchen. Ihre Forschungen liefern hinreichende Evidenz für “post-action decisions”.<sup>13</sup> Weil die in Entscheidungsprozessen explizit thematisierten Ziele nicht als Auswahlkriterien, sondern nur noch als Argumente für prä-selektierte Maßnahmen fungieren, wird die beobachtete Entscheidungsirrationalität als eine Variante von Handlungsirrationalität identifiziert (Brunsson 1982).

So vermag die “behavioral theory” nicht nur die normativen Entscheidungs- und Organisationstheorien als wirklichkeitsfremd zu deklassieren, sondern sie beschreibt auch einleuchtend den Kausalhintergrund der typischen Akteurverfehlung, entweder “nichts” oder nur “das Falsche” zu bewirken. Schlußfolgernde Nutzenanwendungen können dem um Strategiefähigkeit, d.h. um die Verwirklichung seiner diskretionären Ziele bemühten Akteur nicht geboten werden. Die empirisch wohlgesättigte Theorie hält Empfehlungen allein für jene bereit, denen lediglich am Fortbestand einer Organisation gelegen ist, wohin diese auch immer treiben mag. Rationalität erscheint nicht mehr resultatbezogen und material definierbar, sondern einzig und allein als Gütekriterium der Adaption an prozedurale Vernünftigkeitregeln (Simon 1978). Organisationen können deshalb strenggenommen nicht als strategisch handelnde Akteure gelten. Allenfalls in dem eingeschränkten Sinne, daß sich Individuen dem unsteuerbaren Prozeß der organisatorischen Bestandssicherung laufend akkommodieren, statt ihn durch materiale Rationalitätsansprüche in Risiken des Entgleisens zu lenken, ließe sich die Organisation als “Akteur” ihrer Umweltadaption bezeichnen.

(2) Zieht die “behavioral theory” ausdrücklich die Rationalität des individuellen Entscheidens und die Kontrollierbarkeit von Interaktionsresultaten in Zweifel, so wird die Akteurfrage in anderen Ansätzen der Organisationsforschung von vornherein als marginal bzw. unentscheidbar behandelt. Dennoch sind diese Ansätze für die Präzisierung der Kontextbedingungen von Akteurkompetenzen von Interesse. Das gilt selbst für Konzepte, in denen eine Umweltperspektive auf die Verbreitungs- und Überlebensbedingungen unterschiedlicher Organisationstypen (bzw. -merkmale) gewählt ist, wie in der “population ecology theory” (Hannan/Freeman 1977; 1984). Hier wird das Vorkommen von intentionalen Handlungen keineswegs bestritten, jedoch mit dem ausdrücklichen Verweis auf die Bedingungen hochgradiger Entscheidungsunsicherheit und demzufolge begrenzter Rationalität als unkontrollierbar, ineffektiv und folglich unerheblich für die Umweltanpassung der Organisation veranschlagt.<sup>14</sup> Interne Heterogenität (z.B. der Mitgliederinteressen) und Unwissen über vermeintlich wichtige Zweck-Mittel-

---

<sup>12</sup> “We can treat action as a way of creating interesting goals” March (1976: 75).

<sup>13</sup> Die von Brunsson empfohlene “action perspective makes it easier and important to observe that there exist both decisions without actions and actions without decisions.” (Brunsson 1982: 32).

<sup>14</sup> “In a world of high uncertainty, adaptive efforts by individuals may turn out to be essentially random with respect to future value.” (Hannan/Freeman 1984: 150).

Beziehungen bedingen die Entkopplung des Organisationsschicksals von individuellen Absichten. Ausgehend von der Beobachtung, daß die Akteure in der von Unsicherheitswahrnehmungen geprägten Organisationsumwelt solche Kollektivakteure als Interaktionspartner favorisieren, die ein Mindestmaß an Verlässlichkeit und Zurechenbarkeit gewährleisten, erklärt sich die strukturelle Trägheit von Organisationen. Letztere ist nun nicht mehr das Resultat interner Lähmungsfaktoren, sondern das Ergebnis eines außengesteuerten (Evolutions-)Prozesses. Weil andere Akteure stabile Referenzen benötigen, präferieren und selektieren sie Interaktionen mit "berechenbaren" Phänomenen. Dadurch verschaffen sie diesen komparative Vorteile und verhelfen ihnen zum evolutionären Überleben (i.S. der Retention des Selektierten). Hohe Stabilität und verlangsamte Binnenrhythmen des Organisationswandels dürfen demnach nicht als Indizien mangelhafter Adaptivität, sondern müssen vielmehr als Belege für das Gegenteil verbucht werden. Die Evolutionsperspektive macht auf den für die Akteurfrage verblüffenden Umstand aufmerksam, daß Organisationen über adaptive "fitness" verfügen, nicht etwa weil sie durch kluge Innovationsentscheidungen laufend auf Optimalität getrimmt würden,<sup>15</sup> sondern weil sie einen Kernbestand von Prämissen und Prozeduren besitzen, der gegen intentionales Binnenhandeln weitgehend resistent ist. Die ihm Rahmen dieses Ansatzes vorgenommenen Untersuchungen über den Wandel und das selektive Überleben von Organisationen liefern im übrigen Hinweise auf die adaptive Überlegenheit insbesondere solcher Organisationen, die "alt", "groß", "stabil" und "wenig komplex" sind.

(3) Nicht so sehr auf Unsicherheit als vielmehr auf einen hohen Grad der Umweltabhängigkeit und An-koppelung an Umweltprozesse stellt der symbolistische Ansatz ab, der eine Tendenz zur Isomorphie von Organisationen behauptet (DiMaggio/Powell 1983). Die Umwelt wird "als Institution" und Referenz für legitimierende Bezugnahmen (Zucker 1987) definiert. Im Wege eines entweder erzwungenen mimetischen oder normativ geleiteten Organisationswandels verbessern Organisationen ihre Anpassung an eine Umwelt, deren relevante Teile gleichfalls von Organisationen bestimmt sind.<sup>16</sup> Der Grad der Anpassung an "erfolgreiche" Organisationen ist um so höher, je unklarer die eigenen Ziele und Zweck-Mittel-Beziehungen sind. Die Referenzmerkmale der Isomorphie – eine Semantik des rationalen Ent-scheidens, der Zweckorientierung und der Regelbefolgung – mögen durchaus fiktiv sein. Aber indem sie eine erwartungskonforme Umwelthanpassung symbolisieren, helfen sie Organisationen, ihre spezifi-schen technischen und bestandsentscheidenden Strukturen von Umwelteinflüssen und Legitimations-zweifeln abzupuffern. So ist es zu erklären, daß z.B. Schulen in die von außen auferlegte Formalisie-rung der Curricula einwilligen, während die tatsächlichen (Lern-)Prozesse im Klassenzimmer nach ganz anderen als den vorgegebenen Zielen und Regeln ablaufen. Institutionelle Strukturen und Regeln haben demnach mehr die Funktion, eine gelungene Umwelthanpassung vorzutäuschen, als sie auf ungeeigneten, aber vorgeschriebenen Wegen zu suchen. Organisationsprozeß und Formalstruktur sind wiederum nur locker verbunden. Der vermeintliche Steuerungseffekt formaler Strukturen erweist sich als Mythos; er

---

<sup>15</sup> Allerdings hat eine Evolutionstheorie der Organisation nicht nur den Mechanismus der Selektion, sondern auch den der Variation bzw. Mutation zu erklären, wenn sie nicht die unwahrscheinliche Hypothese einer innovationslosen (!) Konvergenz aller Organisationsformen vertritt. Darauf macht Moe (1984: 746) aufmerksam.

<sup>16</sup> Anpassung "results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent" - und zwar dadurch, daß "organizations tend to model themselves after similiar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful". Daneben wirkt eine Vereinheitlichungstendenz qua Professionalisierung: Professionen sind ein "pool of almost interchangeable individuals who occupy similiar positions across a range of organizations" (DiMaggio/Powell 1983: 150-152).

ist eine nur schwache Bezugsbasis für faktisches Handeln (Meyer/Scott 1983).<sup>17</sup> Inwieweit allerdings “isomorphism with institutional rules” (Meyer/Rowan 1977: 354) neben einer gewissen Entproblematierung des Verhältnisses zur Umwelt auch eine höhere (technische) Effizienz der Binnenprozesse zu erzielen erlaubt, hängt wesentlich von Besonderheiten der Ressourcenquellen und der Produktionsfunktionen ab.

Der symbolistische Ansatz impliziert einen vergleichsweise schwachen Akteurstatus für Personen und Organisationen. Einerseits beinhaltet das Theorem der bloß kulturell-symbolischen Bedeutung von Zweck-Mittel-Deutungen (Meyer/Scott 1983; March/Olsen 1984) eine erhebliche Bedeutungsminde- rung der Tagesordnung faktischer Entscheidungsprozesse. Andererseits läuft die Beobachtung, daß in “institutionalisierten” Organisationen eine wechselseitige Entkopplung der technischen von den symbo- lischen Aktivitäten vorgenommen sei, im Kern darauf hinaus, daß die symbolischen Prozesse nicht frei von Zwecksetzungen abgewickelt werden, sofern den Entscheidenden bewußt ist, daß symbolische Adaption die Funktion erfüllt, den Raum für diskretionäre Entscheidungen über die (realen) techni- schen Prozesse zu sichern.<sup>18</sup> Die akteurtheoretische Quintessenz der unter dem Etikett “organizations as myths and symbols” versammelten Befunde läßt sich so formulieren: Je diffuser die verwendeten Technologien (z.B. von Erziehung und Bildung) und je weniger berechenbar die Gegenstände und Re- sultate des Organisationsprozesses (z.B. Kognitionen und Attitüden) sind, desto mehr werden Res- sourcenzufluß und externe Bestandsgarantien von der “gespielten” Erfüllung formaler Standards (bzw. institutionalisierter Regeln) abhängig, statt von der Orientierung an Kriterien der Ergebnisqualität. Ob und in welchem Maße Symbolismus und Ritualismus, die ja nicht “Dienst nach Vorschrift” implizieren, Raum für genuine Wahlentscheidungen schaffen,<sup>19</sup> liegt außerhalb des Forschungsinteresses. Im Rah- men dieses Ansatzes entscheidet v.a. die Differenz zwischen der ressourcensichernden Symbolik und dem professionell gesteuerten Prozeß über den Charakter der Organisation, nicht aber das beobacht- bare Entscheidungsverhalten. (4) Auf einem nochmals gesteigerten Abstraktionsniveau werden Organi- sationen von Autoren der “institutionellen Ökonomie” betrachtet. Ihnen geht es um die ökonomische raison d’être des Phänomens Organisation: Existenz, Struktur und Prozeß von Organisationen werden (analog dem Weberschen Bürokratiemodell) mit komparativen Effizienzvorteilen erklärt. Diese Argu- mentation bedarf eines Kontrafaktums als Vergleichsgrundlage. So bedient man sich des Konstrukts der punktuellen Interaktion “rationaler” Akteure an Spotmärkten, die im Falle von Terminkontrakten einer asymmetrischen Verteilung von Unsicherheit zwischen Käufer und Verkäufer ausgesetzt sind. Unsicherheit besteht insbesondere dann, wenn der Käufer bei Vertragsabschluß noch nicht alle Einzel- heiten der Leistungen spezifizieren kann, die der Verkäufer in fernerer Zukunft zu erbringen hat. Er muß u.a. mit unvorhersehbaren Differenzen zwischen seinen Vorstellungen von einer korrekten Ver- tragserfüllung und den Vorstellungen des Verkäufers sowie (im Falle von zunächst ungewissen Be- darfsspezifika) mit Abweichungen der ursprünglich spezifizierten von den später tatsächlich benötigten

---

<sup>17</sup> “Thus, organizational success depends on factors other than efficient coordination and control of productive activities.” (Meyer/Rowan 1977: 352).

<sup>18</sup> Das “decoupling of structural subunits from each other and from activity” (Meyer/ Rowan 1977: 360), ist plausibel am Beispiel von Schulen belegt, wo Erziehungsarbeit und Formalstruktur wenig Berührungspunkte aufweisen (Meyer et al. 1983). Als Substitute für Entkoppelung dienen “rituals of confidence and good faith” sowie “the avoidance of inspection and effective evaluation” (Meyer/Rowan 1977: 360).

<sup>19</sup> Daß unter dem Dach symbolischer Prozesse auch Platz für handfeste Interessengegensätze ist, vermutet z.B. Perrow (1986: 269).

Wareneigenschaften rechnen. Zur Lösung dieses Problems bietet sich die "Institution" eines Rahmenvertrages an. In ihm räumt der Verkäufer dem Käufer das Recht ein, die Leistungsmerkmale innerhalb gewisser Grenzen nachträglich zu bestimmen; der Vertragsgegenstand ist lediglich in Form von "limits" der kontrahierten Leistung geregelt. Zeitlich differenzierte Vertragsinhalte (der Arbeitskraftkäufer verpflichtet sich zu einer bestimmten Lohnzahlung, der Arbeitskraftverkäufer unterwirft sich den späteren Dispositionen über seine Arbeitskraft) begründen eine Erwartungsstruktur mit komplementären Rollen bzw. Funktionen, d.h. eine Organisation. In diesem Sinne resümiert Ronald H. Coase: "a firm is likely to emerge in those cases where a very short contract would be unsatisfactory" (Coase 1937: 392).

Ein umfassender Allgemeinheitsanspruch der zentralen Annahmen – der strukturbestimmenden Kraft von Effizienzkalkülen<sup>20</sup> und der asymmetrischen Verteilung von Unsicherheit – wird insbesondere von der Transaktionskostentheorie (Williamson 1975) reklamiert, unterliegt aber auch einigen gut begründeten Zweifeln, die hier ausgespart bleiben (vgl. Oberschall/Leifer 1986; Perrow 1986: 219ff). Nichtsdestotrotz beleuchtet die institutionelle Ökonomie einen akteurtheoretisch bedeutsamen Sachverhalt: Sind die Interaktionsbedingungen von genuiner Unsicherheit geprägt, dann müssen "rationale" Akteure wählen, auf welche Weise sie die Verwirklichung ihrer Absichten sicherstellen wollen. Je größer die Leistungsspezifität und der Kontinuitätsbedarf von Interaktionen sind, desto vorteilhafter sei hierarchische Steuerung im Vergleich zur unsicherheitsbelasteten Interaktion an Spotmärkten. In dieser Allgemeinheit meint Hierarchie zunächst nicht mehr als Ordnung durch Asymmetrie, d.h. Organisation "an sich". Der Transaktionskostenansatz weist Komplexität (hohe Leistungsspezifität) und genuine Unsicherheit (gefährdete Kontinuität) als die Bedingungen aus, unter denen Organisation als Inbegriff eines Sets von unspezifischen Langfristverträgen ("obligational contracts") dem momenthaften Tauschhandeln ("autonomous contracting") überlegen ist. Die Wahl einer bestimmten Koordinationsweise wird als Suche nach "efficient boundaries" des Handlungsfeldes rekonstruiert (Williamson 1981): Wann kann sich ein Akteur auf spontane, exit-anfällige, punktuelle Kooperationsakte verlassen? Wann lohnen sich kontraktuelle (von Williamson immer als hierarchisch und unnötigerweise als monozentrisch verstandene) Organisationsbeziehungen?<sup>21</sup>

Das Vertragsparadigma recurriert ebenso wie die "behavioral theory" auf das bekannte Merkmalsbündel der "bounded rationality". Dennoch ist ein gravierender Unterschied erkennbar (Moe 1984: 750): Der ökonomische Institutionalismus setzt auf eine immer noch starke (substanzielle) Rationalitätsprämisse, die fordert (und es erlaubt!), den Umgang mit Unsicherheit auf Effizienzfragen zu reduzieren. "Unsicherheit" bezeichnet damit lediglich ordinal skalierte Risiken, während "nominale" Unsicherheit – also Nichtwissen über das, was dem Akteur zustoßen kann – als abwesend oder unproblematisch behandelt wird. Deshalb taugt dieser Vorschlag einer allgemeinen Institutionentheorie, der auf die effizienzorientierte Wahl von institutionellen Designs abstellt, nicht zur Erklärung von organisatorischen Handlungen, sondern nur zur Beschreibung der komparativen Vorteile der Organisierung. Obwohl

---

<sup>20</sup> "The transaction cost approach (...) holds that an understanding of transaction cost economizing is central to the study of organizations." (Williamson 1981: 548)

<sup>21</sup> Williamson (1975) begründet die Überlegenheit hierarchischer (i.S. von organisatorischer) Steuerung mit den Merkmalen des "small-numbers bargaining" (d.h. der Unmöglichkeit eines Ausweichens auf kompetitive Märkte), der "asset specificity" (d.h. der Abhängigkeit von interaktionsspezifischen Leistungsqualitäten) sowie der bestehenden "uncertainty". Unter solchen Umständen wird insbesondere den Verkäufern von Arbeitskraft ein unwiderstehlicher Anreiz zum egoistischen Opportunismus i.S. von Leistungszurückhaltung ("shirking") bescheinigt.

Wahlentscheidungen im Zentrum der Erklärung stehen, haben sie nicht unbedingt akteurkonstitutive Bedeutung. Die "Durchsetzung" effizienter Institutionen muß nicht notwendig auf diskretionäre Entscheidungen zurückgeführt werden. Sie kann auch, wie die "population ecology theory" nachweist, das Resultat von Selektionsprozessen in der Umwelt sein, die mit zufällig variierendem "Material" gespeist werden (s.a. Aldrich/Pfeffer 1976).<sup>22</sup>

(5) Lediglich einer aus der Reihe der jüngeren Ansätze der Organisationsforschung kommt der akteurtheoretischen Fragestellung nahe: der "contingency approach", der die Adaption von (Erwerbs-)Organisationen an ihre unsichere Umwelt in den Mittelpunkt rückt. Kontingenztheorien der Organisation betrachten das erreichte Niveau von Selbststeuerungskompetenz als Resultat von Strukturkonflikten und -entscheidungen über den nach Subsystemen differenzierten Umgang mit Unsicherheit (J.D. Thompson 1967; Lawrence/Lorsch 1967; Perrow 1970).

Müssen organisierte Akteure ihre umweltbezogenen Ziele unter Bedingungen von Unsicherheit verfolgen, so sind sie zu einer gewissen Offenheit ihrer Grenzen genötigt. Indem sie sich selbst dem letztlich unkontrollierbaren Einfluß der Umwelt aussetzen, erlauben sie den "Import" von Entscheidungsanlässen und "fremdem" Eigensinn, aus welchem sie mehr Anhaltspunkte für die Adaption an externe Opportunitäten gewinnen als durch Beschränkung auf einen Set von institutionellen Regeln i.S. von Routine und Formalrationalität. Das schwächt allerdings den für Organisationen typischen "bias toward certainty" (J.D. Thompson 1967: 152), der sich üblicherweise in der Bevorzugung von kurzfristigen gegenüber langfristigen Horizonten, von quantitativen gegenüber qualitativen Daten und von Präzedenzfällen gegenüber Innovationen niederschlägt. Konsequenz ist die Inkaufnahme eines höheren Niveaus von Flexibilität und Differenzierung.

Die Orientierung der Organisation an ihrer komplexen Umwelt stimuliert die Organisationstheorie zur Beschäftigung mit "complex organizations" (J.D. Thompson 1967; Perrow 1986). Was diese sind und was sie leisten, ist allerdings mit den Maßstäben des klassischen Akteurmodells nur unzureichend auszuloten. Mag doch ein hohes Maß von Umweltadaptivität auch als Kontrollverlust interpretiert werden. (In diesem Sinne sind Militärapparate verständlicherweise nicht als komplexe Organisationen anzusehen!) Das betrifft nicht nur ihre Außen-, sondern auch ihre Innenverhältnisse. Umweltunsicherheit bedeutet für die Binnenstruktur, daß die Organisation durch Interdependenzen ihrer technischen und ihrer grenzüberschreitenden Funktionen "constrained" ist. Folglich ist sie bestrebt, der als heterogen und dynamisch wahrgenommenen (externen) Umwelt durch dezentrale, funktional spezialisierte Untereinheiten zu begegnen. "Self-sufficient units" bewältigen Umweltabhängigkeit durch die Zusammenfassung spezifischer Kapazitäten der Organisation (J.D. Thompson 1967: 78; Cyert/March 1963: 117) – und lassen Koordinationsfragen zum zentralen Organisationsproblem werden: "the coordinating decisions coming from separate sectors and often from separate hierarchical levels will, from time to time, fail to mesh" (J.D. Thompson 1967: 79). Denn die Untereinheiten werden nur dadurch leistungsfähig im Umgang mit Unsicherheit, daß sie das abstrakte Bestandsproblem der Organisation in mehrere verschiedene (Partikular-)Ziele von relativ selbständigen Abteilungen übersetzen, die nun um knappe Ressourcen konkurrieren und sich viel zuwenig "verstehen", um auf Fremdkoordination verzichten zu können. Je effektiver sich die Subsysteme auf die Absorption "lokaler" Unsicherheiten spezialisieren, des-

---

<sup>22</sup> In der Tat ist das "Überleben" effizienter Organisationsformen unter Bedingungen von Marktkonkurrenz geradezu ein Musterfall des Wirkens von Evolutionsmechanismen im Feld sozialer Phänomene (Elster 1987: 61).

to weniger “verstehen” sie die übrigen (Partikular-)Rationalitäten.<sup>23</sup> Elastische Umweltanpassung durch Departmentalisierung und Divisionalisierung produziert “multi-organizations” (Lawrence/Lorsch 1967; Chandler 1962) – und damit einen immerwährenden Anlaß zur Reorganisation des Ganzen (J.D. Thompson 1967: 79f) – die zwischen den Merkmalskombinationen Dezentralität+Desintegration und Zentralität+Ineffizienz oszilliert.

Die akteurtheoretische Quintessenz des “contingency approach” ist nicht weniger ambivalent wie komplexe Organisationen selbst: Unter dem Blickwinkel des Problems der Bestandssicherung unter Unsicherheit zeigen sich die Vorteile einer starken binnenstrukturellen Differenzierung und des Verzichts auf rigide hierarchische Steuerung. Das ist zunächst eine formale Parallele zur Kernthese der “institutional economics”: Unter Unsicherheit bieten Vertragsbeziehungen und differenzierte Aufgabenstrukturen bessere Chancen der evolutionären Bewährung als punktuelle Interaktion respektive strenge Hierarchien. Doch daran lassen sich sehr verschiedene Konsequenzen anschließen. Suggestiert der ökonomische Institutionalismus die Vorstellung einer akteurlosen Evolution des “besseren” Steuerungsprinzips, so impliziert die Kontingenztheorie einen fortlaufenden “Akteurbedarf”: Das Koordinationsproblem der umweltadaptiven Organisation verlangt laufende Bearbeitung i.S. der Re-Integration auseinanderstrebender Teile, damit die Vorteile der Differenzierung zum Tragen kommen können. Die organisatorische Differenzierung mag sich bei hohem Umweltstreß wohl auch unintendiert ergeben, ein erfolgreicher Zusammenhalt des Ganzen jedoch nicht.

Inwieweit ist also der Akteurstatus in der Organisationstheorie bewahrt? Diese Frage ließe sich nur dann positiv beantworten, wenn sie sich auf ein Aggregationsniveau unterhalb der Ebene der Organisation bezieht. Stelleninhaber (Personen) und u.U. auch organisatorische Untereinheiten können und müssen als Akteure konzipiert werden; die Organisation selbst, also der eigentliche Gegenstand der Theorie, kann jedoch schwerlich nach denselben Maßstäben als Akteur gelten. Sie mag als Ergebnis des Handelns unterschiedlicher Akteurguppen, aber auch als deren gemeinsamer Handlungsrahmen (Lerner 1980) erklärt werden. Akteur ist sie allenfalls insoweit, wie sie in Interaktion mit anderen Organisationen tritt und den Akteurstatus extern zugeschrieben bekommt. Zwar scheint zumindest die Kontingenztheorie geeignet, Organisationen als Akteure zu rekonstruieren, doch auch dagegen ist ein Einwand anzubringen. Soweit der Organisation überhaupt intentionale Akte zugeschrieben werden können, erscheinen sie als notwendig an einen Handlungsrahmen von geringer Komplexität, nämlich den der lokalen Maximierung, gebunden (vgl. Abschn. 3.2.2). Der günstigstenfalls beobachtbare Akteurstatus bleibt auf Anpassungshandlungen beschränkt und ist lediglich das Pendant evolutionärer Prozesse. Strategische Fähigkeiten i.S. der global maximierenden Einwirkung auf Umweltzustände – d.h. die Verfolgung weitreichender Ziele bei bewußter Inkaufnahme von Kosten und Risiken – sind im Rahmen der hier diskutierten Organisationstheorien nicht erwartbar. Akteurkonzepte, in denen Organisationen unter Unsicherheitsbedingungen strategiefähig erscheinen und dabei einen Identitätskern zu bewahren verstehen, werden von den Befunden der neueren Organisationsforschung dementiert.

---

<sup>23</sup> “Middle managers often expressed the feeling that they are running their own firms.” Das stört jedoch den “free flow of ideas, methods and resources among divisions. Each division tends to 'reinvent the wheel' or to move in a direction that may not be in the interests of its sister divisions.” (Lawrence/Lorsch 1967: 153, 229)

## 2.2. Der starke Akteur: eine Fiktion der Steuerungstheorie?

Ganz im Gegensatz zur empirisch und theoretisch ambitionierten Organisationswissenschaft entwickelte sich in der politikwissenschaftlichen und verbändesoziologischen Forschung ein optimistisches Akteurverständnis. Insbesondere im deutschsprachigen Raum entstand während der letzten zwei Dekaden ein Bild von Interessenverbänden als selbstbewußten und steuerungsfähigen Akteuren. Es unterliegt der Analyse von staatlichen und außerstaatlichen Formen der Interessenrepräsentation, wie sie vorübergehend als Konzertierte Aktion gemäß Stabilitätsgesetz von 1967 und seit 1977 als Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen praktiziert wurden.<sup>24</sup> Informiert durch die Befunde mehrerer Studien über Wirtschafts- und Interessenverbände erscheint die gesamte Neokorporatismusdiskussion von der "regulativen Idee" getragen, daß Interessenverbände in der Interaktion mit ihresgleichen und dem Staat ein beachtliches, wenngleich unterschiedliches Niveau an Steuerungsfähigkeit zu entwickeln vermögen.

So wird den bundesdeutschen Industriegewerkschaften von Wolfgang Streeck (1981) die Fähigkeit zu einer tiefgreifenden Selbstrationalisierung bescheinigt, dank welcher sie aus eigener Kraft verbesserte Voraussetzungen der Bestandssicherung und Konfliktaustragung zu gewinnen vermochten. Es gelang den Gewerkschaften nicht nur, sich dem sozialstrukturellen Wandel anzupassen, der die traditionelle Organisationsbindung ihrer Mitgliedschaft unterminierte, sondern auch eine ausreichende Strategiekompetenz für den Arbeitszeitkonflikt des Jahres 1984 sowie die Fähigkeit zu weiteren "strategic choices" unter veränderten Marktbedingungen (Streeck 1988) zu entwickeln. Ähnliche Belege für Akteurfähigkeiten finden sich in Untersuchungen über Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände sowie über die Praxis von bereichsspezifischen Verhandlungssystemen. In den Ergebnissen wird einleuchtend zwischen Kompetenzsphären und -niveaus differenziert. Danach zeigen Unternehmerverbände eine vergleichsweise geringe Steuerungseffektivität, wenn das arbeitsmarktrelevante Handeln ihrer Mitglieder betrachtet wird (Traxler 1986), während speziell Wirtschaftsfachverbände "ein hohes Maß an Kontroll- und Steuerungsfähigkeit" in ihren Domänen des Lobbyismus und der Produktnormierung ausgebildet haben (H. Weber 1987: 178).

Hohe Akteurkompetenzen scheinen vorzugsweise in solchen Politikfeldern verbreitet zu sein, die sich der öffentlichen Diskussion entziehen. Beispielsweise werden den Gewerkschaften und den Wirtschaftsverbänden sehr wirksame Beiträge "zur Integration und 'Regierbarkeit' des Systems der beruflichen Bildung" bescheinigt (Streeck et al. 1987: 100). Auch bei den an der Regulierung des Gesundheitssystems beteiligten Produzentenorganisationen, insbesondere den Verbänden der Ärzteschaft und Pharmaindustrie, wird eine hohe Kompetenz zur Selbstkoordination und strategischen Interaktion beobachtet (Wiesenthal 1981; Webber 1988). Am unteren Ende der Effektivitätsskala sind dagegen politische Parteien zu verorten, denen eine heterogener werdende Wählerschaft die Zuständigkeit für immer mehr komplexe Themen und Ziele zuschreibt.

Allerdings leiden die angeführten Studien darunter, daß Kriterien und Maßstäbe der Erfolgzuschreibung an verbandliche Akteure sich schwerlich in einer für den Vergleich tauglichen Weise formulieren lassen. Alle einschlägigen Aussagen sind kontext- und issuespezifisch. Ein Vergleichsmaßstab läßt sich weder für das Anspruchsniveau der Akteure noch für die Parameter ihrer Handlungssituation gewinnen. Dennoch zeichnen sich sowohl die hier erwähnte Verbändeforschung als auch große Teile der

---

<sup>24</sup> Die Vorstellung vom starken Verbandsakteur ist eine selbstverständliche Implikation aller Debatten über neokorporatistische Entscheidungsgremien. Vgl. u.a. Alemann/Heinze (1979) und Lehbruch/Schmitter (1982).

übrigen Korporatismusforschung<sup>25</sup> durch ein auf intentionales Handeln und strategische Interdependenz eingestelltes Akteurkonzept aus. Alle Beobachter stimmen darin überein, daß die jeweils untersuchten Organisationen selbstdefinierte Interessen verfolgen und versuchen, ihre Binnenprozesse den externen Handlungsbedingungen anzupassen. Einige Studien zögern nicht, den Akteurstatus auch solchen Organisationen zuzuerkennen, die weniger erfolgreich sind oder, gemessen an ihren ursprünglichen Zielen, scheitern.<sup>26</sup>

Dieses Bild des im Außenverhältnis verbindlich und strategisch, im Innenverhältnis gestaltend und verpflichtend handelnden Korporativakteurs wurde bald zum empirischen Fundament einer normativen Theorie, die sich für "private interest governments" als Ergänzungen oder Substitute der repräsentativen Verfassungsorgane stark macht (Streeck 1983; Streeck/Schmitter 1985). Im Gegensatz zur verbreiteten Kritik an verbandsegoistischen Einflüssen auf das politische System von Industriegesellschaften, wie sie durch Mancur Olsons (1982) Vergleich von Verbändestrukturen und politökonomischen Lähmungstendenzen repräsentiert wird, empfehlen die Autoren nachdrücklich die staatliche Anerkennung von Interessenverbänden als politische, d.h. institutionell zu privilegierende Akteure. Weil diese wesentlich effektiver als Parteien auf Mitgliederinteressen einzuwirken verstünden – Verbände werden ausdrücklich als "transforming agents of individual interests" gewürdigt (Streeck/Schmitter 1985: 129) –, besäßen sie genügend Autonomie, um einen interorganisatorischen Ausgleich der Gruppeninteressen zu bewirken. Danach sind Verbände, denen es durch Generierung zweckabstrakter Mitgliedschaftsmotive gelungen ist, das Kollektivgutproblem der Interessenrepräsentation hinreichend zu entschärfen, auch insoweit "Herr ihrer selbst" geworden, daß sie wichtige Aspekte des gesellschaftlichen Koordinationsbedarfs zu einer Prämisse ihrer intentionalen Selbstgestaltung machen können. Die quasi-autonomen "producers of group interests" (Streeck/Schmitter 1985: 130) seien zur Eindämmung und Regulierung gesellschaftlicher Konflikte geradezu prädestiniert.<sup>27</sup>

Systemtheoretisches Pendant des normativen Korporatismus<sup>28</sup> ist eine "sozietale Steuerungstheorie" (Willke 1983), die mit dem Begriff der "dezentralen Kontextsteuerung" (Willke 1984) operiert. Sie plädiert für die Anerkennung eines gesamtsystemischen Bedarfs an umweltsensiblen Reflexionsstrukturen in allen gesellschaftlichen Teilsystemen durch eben diese Teilsysteme (Teubner/Willke 1984). Komplexe, autopoietische und selbstreferenzielle Systeme bilden sowohl das Grundproblem der Steuerungstheorie als auch die präsumtiven Steuerungssubjekte und -objekte. Zwar werden Verbände bzw. Organisationen nicht ausdrücklich als steuerungsfähige Akteure thematisiert. Dennoch erscheinen ihre Akteurkompetenzen als selbstverständlich und unproblematisch vorausgesetzt, da jede Vorstellung von Alternativen der Umweltperzeption und des Entscheidens auf organisierte und handlungsfähige

---

<sup>25</sup> Als Literaturübersichten vgl. Gotsch (1983) und Cawson/Ballard (1984).

<sup>26</sup> Das wird beispielsweise vom Bundesverband der Ortskrankenkassen in der Reformgesetzgebung zum Krankenversicherungsrecht 1977 (Wiesenthal 1981; Webber 1988) und von der Industriegewerkschaft Metall im Arbeitszeitkonflikt 1984 (Hinrichs/Wiesenthal 1986; Wiesenthal 1987a) behauptet.

<sup>27</sup> Die Annahme einer gesteigerten Kompromißbereitschaft der Verbände gründet sich auf die These einer hohen Sensibilität für die wachsende Umweltkomplexität (namentlich in den Dimensionen Interdependenz und Unsicherheit). Komplexitätsbewußtsein werde zum Anlaß dafür, "daß private Organisationen einen Teil ihrer Privatautonomie und staatliche Organisationen einen Teil ihrer Hoheitlichkeit, also jede ihre jeweilige differentia specifica, an die Gegenseite abtreten." (Streeck 1987: 488).

<sup>28</sup> Zur Kritik seiner historischen Vorläufer wie auch der Kontinuität von möglicherweise zugrundeliegenden Intentionen vgl. Schneider (1985).

Sozialsysteme (i.S. von Schimank 1985) zu rekurrieren hat. Es ist offensichtlich, daß die steuerungstheoretischen Einsichten nicht anders als durch lernfähige, einflußstarke und selbstkontrollierte Akteure Relevanz im Untersuchungsfeld gewinnen können. Ohne handlungsfähige Theorieanwender ließen sich weder Gesichtspunkte der Kontextsteuerung zur Geltung bringen noch fände die erwünschte Kontextsensibilität einen Wirkungsort. Die Praxis korporativer Akteure in Verhandlungssystemen wird explizit als Beleg für die Tendenz einer zunehmenden Selbststeuerung gesellschaftlicher Teilbereiche genommen (vgl. Willke 1983: 128ff).

Es ist interessant, daß die Steuerungstheorie ausdrücklich von den skeptisch stimmenden Befunden der Organisationsforschung Gebrauch macht, die im vorangegangenen Abschnitt (2.1) skizziert wurden. Ihre systemtheoretische Diagnose des gesellschaftlichen Steuerungsproblems baut unübersehbar auf der Allgegenwart von Umweltunsicherheit, unklaren Entscheidungsprämissen, "bounded rationality", "garbage-can decisions" und Kollektivgutproblemen aufgrund von Nutzenkalkülen auf. Alle diese Phänomene werden herbeizitiert, um naive Rationalitätsannahmen und simple Konzepte der interventionistischen Steuerung als inadäquat, ihre Ansprüche als hypertroph zurückzuweisen. Wesentlich unklarer ist allerdings, inwieweit das Konzept der Kontextsteuerung diese Phänomene auch als Eigenschaften des Handlungsfeldes berücksichtigt, in welchem seine durchaus therapeutisch gemeinten Vorschläge realisiert werden müßten, benötigte doch zumindest die Erstimplementation der steuerungstheoretischen Erkenntnisse kontextsensibel und gegenüber Drittreferenzen lernfähige Akteure. Zumindest im Teilsystem der Politik, das bei aller Selbstreferentialität auch als Regulationsinstanz der gesamtsystemischen Spielregeln (z.B. durch positive Rechtsetzung) zu veranschlagen ist, sind instrumentell kalkulierende Akteure vorausgesetzt, die ein ausreichend komplexes Umweltverständnis mit der Kraft zur Selbstbescheidung zu kombinieren verstehen. Anders ließen sich wohl kaum die Kontextbedingungen der "systemischen Diskurse" herzustellen, in denen sich "Akteure als Repräsentanten gesellschaftlicher Teilsysteme mit dem Ziel einer Verständigung über ein Problem" (Willke 1989: 137) begegnen.

Der Verdacht liegt nahe, daß die analytische und die präskriptive Seite der Steuerungstheorie nicht konsistent aufeinander Bezug nehmen, solange die Steuerungstheorie nicht durch eine mit ihr kompatible Akteurtheorie ergänzt wird. Bis dahin besteht der systematische Verdacht, daß die Diagnose auf Indizien für generelle Entscheidungs- (und damit: Akteur-)Probleme unter Unsicherheit gestoßen ist. Diese würden notwendig auch solche Akteurentscheidungen tangieren, die im Sinnhorizont einer dezentralen Kontextsteuerung getroffen werden.

Sowohl die normative Korporatismustheorie als auch die sozietale Steuerungstheorie rechnen mit Akteuren, welche zur Überwindung der engen Grenzen einer domänenspezifischen Umweltperzeption und zur Kenntnisnahme der Referenzsysteme Dritter befähigt sind. Dabei ist zwar den Konstitutions- und Erhaltungsbedingungen von "anders" als partikularistisch orientierten Akteuren – oder: den Evolutionsbedingungen für höher reflektierte, umweltsensible Entscheidungsprämissen – noch nicht ausreichend auf den Grund gegangen worden. Aber die theoretischen Grundlagen schließen positive Antworten nicht unbedingt aus. Beide steuerungstheoretischen Konzepte sind insoweit "realistisch", als sie mit allemal begrenzten Akteurkompetenzen rechnen. Gleichwohl drücken sie ein prinzipielles Vertrauen in die Existenzmöglichkeit steuerungsfähiger Akteure aus, die ihr jeweiliges Leitproblem zu bearbeiten verstehen – im einen Fall die Herstellung einer Balance von Außenkoordination und verbandlicher Mitgliederkontrolle ("controlling their members"; Streeck/Schmitter 1985: 133), im anderen Fall eine erfolgreiche "Optionenpolitik, welche auf (...) Anschließbarkeit differenzierter Kommunikationen zielt" (Willke 1989: 140).

Die in den beiden nächsten Kapiteln angestellten Überlegungen werden dieses Vertrauen erschüttern, da sie einen nicht bloß marginalen Einfluß von Unsicherheit auf die Bedingungen des zielbewußten Handelns nachzuweisen suchen. Unter welchen Bedingungen und in welchen Varianten dennoch komplexe Orientierungen erwartet werden dürfen, ist Thema des 6. Kapitels.

### **3. Unsicherheit als Handlungsbedingung**

Die Beschäftigung mit Grundproblemen des Handelns stößt auf die besondere Schwierigkeit des handlungstheoretischen Genres, seine Konzepte und Einsichten mit dem beachtlichen Fundus des Alltagswissens abzustimmen. Denn letzteres ist weder belanglos für die Formulierung handlungstheoretischer Annahmen, noch besteht es unabhängig vom sozialwissenschaftlichen Wissen. Die mit der Varianz der Wirklichkeit vertrauten Alltagstheorien sind nicht nur eine Quelle heuristisch wertvoller Informationen, sondern liefern der wissenschaftlichen Analyse auch schwer ersetzbare Konsistenzstandards. Nachteilig an dieser Zulieferbeziehung ist jedoch, daß alles das, was wegen der Selektivität wissenschaftlicher Aufmerksamkeit jeweils ausgeblendet bleiben muß, Gefahr läuft, mit alltäglich Gewußtem verwechselt zu werden. Dieser Sachverhalt zwingt zu umwegsamer Argumentation, angestrebter Ausführlichkeit und Redundanzen. Er belastet auch die folgenden Bemühungen, einen Rahmen für Phänomene abzustecken, die gemeinhin zwei unterschiedlichen Handlungssorten zugerechnet werden: rationalen sozialen Handlungen unter Unsicherheit. Angepeilt ist die keineswegs kleine Schnittmenge jener Handlungen, die deswegen als rational und sozial zu etikettieren sind, weil sie konsequenzenbedacht ausgewählt wurden und gleichwohl auf soziale Normen, Erwartungen und Deutungen Bezug nehmen. Sie sind sowohl mit intendierter instrumenteller Rationalität (Simon 1976a: XXVIII) unterlegt als auch "embedded in networks of interpersonal relations" (Granovetter 1985: 504).

Was rationale soziale Handlungen auszeichnet und welche Ansprüche sie an das Handlungsvermögen von Akteuren stellen, wird im Hinblick auf drei "basale" Entscheidungsthematiken zu sondieren versucht: die Annahmen über den Handlungskontext (3.2.1), die Zeitdimension von Handlungen (3.2.2) und deren soziale Referenzen (3.2.3). In allen Fällen des intendiert rationalen Handelns ist mit Wahlentscheidungen hinsichtlich dieser drei Thematiken zu rechnen. Das bedeutet natürlich nicht, daß der gesamte, sozusagen dreidimensionale Raum des Möglichen in Gestalt von wählbaren Alternativen präsent sein muß, sondern es genügt die Annahme, daß Entscheidungen mindestens innerhalb einer Thematik gefällt werden, während in den übrigen Thematiken fixe Referenzpunkte bzw. fraglose Selbstverständlichkeiten "Halt" gewähren. Zunächst soll jedoch Unsicherheit noch etwas allgemeiner als jene Problembedingung betrachtet werden, die eine Abkehr von allzu einfachen Entscheidungs- und Akteurkonzepten erforderlich macht (dazu 3.1).

#### **3.1. Zur Konzeptualisierung von Unsicherheit**

Die Prämisse, daß Handlungskontexte immer, wenngleich in unterschiedlichen Graden von Unsicherheit geprägt sind, resultiert in die abermalige prinzipielle Zurückweisung jenes Akteurmodells, das für die Entwicklung der Theoreme rationalen Handelns maßgebend und inspirierend war: das Konzept des homo oeconomicus. Der homo oeconomicus – als Modell einer Akteurdisposition, in der (erwarteter) Nutzen zu maximieren gesucht wird (McKenzie/Tullock 1984) – ist bei Bestehen von Unsicherheit mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, die zentralen Prämissen des Modells widersprechen. Mangels

“sicheren” Wissens über seine Handlungswelt muß sich der Akteur nicht nur mit der Bewertung von qualitativ fragwürdigen Informationen plagen und nach Anhaltspunkten zur Abschätzung der alternativ realisierbaren Nutzen suchen. Er sieht sich auch der irritierenden Aufgabe gegenüber, in Unkenntnis seines künftigen Selbst entscheiden zu müssen, sobald er bemerkt, daß seine künftigen Präferenzen auch von veränderten Umständen in der Zukunft abhängen. Welche künftigen (!) Wünsche werden die ungewissen Folgen seines gegenwärtigen Handelns wecken, befriedigen oder frustrieren? Wahrgenommene Unsicherheit, die eine wesentlich unspezifischere Art von Unkenntnis impliziert als das Wissen von Wahrscheinlichkeitsquotienten,<sup>29</sup> schlägt bis auf die Kriterien der Wahl durch. Sie verändert die Grundlagen des Verständnisses von Intentionalität.

Gemäß einem solchen Verständnis von Unsicherheit kann das ihr unterworfenen Handeln nicht bloß als Abweichung von Standardbedingungen betrachtet werden. Unsicherheit wird vielmehr zum Orientierungspunkt für konzeptionelle Alternativen. Ihre handlungstheoretischen Implikationen werden deutlich, wenn der zirkuläre Kausalzusammenhang von genuiner Unsicherheit (3.1.1), auf sie Bezug nehmender Intentionen (3.1.2) und der durch Unsicherheitsperzeption reproduzierten Unsicherheit (3.1.3) betrachtet wird.<sup>30</sup>

### **3.1.1. Genuine Unsicherheit**

Obwohl Unsicherheit eine Grundprämisse der institutionellen Ökonomie und darüber hinaus im Begriff ist, ein konstitutiver Erklärungsfaktor für Handlungsphänomene überhaupt zu werden,<sup>31</sup> sind einschlägige Studien immer noch von Ad-hoc-Definitionen beherrscht. Zwar ist weitgehende Einigkeit über den Gegenstands-(oder: Wirkungs-)bereich von Unsicherheit, kaum jedoch über die Kausalität von Unsicherheitsdifferenzen zu beobachten. Diese Differenz macht sich zunächst im Problem der Spezifikation von Unsicherheit bemerkbar. Präziserungsanstrengungen leiden darunter, daß eine positive Bestimmung der verschiedenen Dimensionen genuiner Unsicherheit nur möglich ist, wenn für dieses Unterfangen gewisse kognitive “Sicherheiten” unterstellt werden können: Man muß bereits eine Ahnung von dem haben, was entbehrt wird. Denn einer strengen Definition von Unsicherheit stehen allein negatorische Formulierungen zur Verfügung, etwa als Benennung des Wissensdefizits hinsichtlich dessen, was wissenswert ist. Der Versuch der Präzisierung des mit Unsicherheit bezeichneten Mangels wird rasch paradox: Er läßt sich sowohl als Zurückdrängung wie auch als Vergegenwärtigung von Unsicherheit verstehen.

Da Unsicherheit ein konstitutives Element des Lebens und insofern “die gewöhnlichste Sache der Welt” (Krelle 1957) ist, können Kataloge der Sachverhalte, die jenseits des “veils of ignorance” ver-

---

<sup>29)</sup> Es genügt der Hinweis, daß Wahrscheinlichkeiten keine Daten der realen Welt, sondern eine mögliche (vergangenheitsbezogene!) Interpretation sind (Christensen 1979). Ihr Informationsgehalt hängt von der Spezifikation eines Ereignisraumes und der Erfüllung weiterer Anforderungen an das zugrundeliegende Datenmaterial ab (vgl. Knight 1921).

<sup>30)</sup> Da es sich um einen Zirkel handelt, lassen sich die Kausalverhältnisse auch (wie in einer früheren Fassung dieser Studie) in der umgekehrten Folge von Intentionalität, Unsicherheit und Intentionalität beschreiben.

<sup>31)</sup> Das gilt auch für die Organisationstheorie: “Unsicherheit und immer wieder Unsicherheit! (...) Organisationen und Individuen sind permanent dabei, die Unsicherheit, in der sie sich befinden, zu verringern. (...) Zu beider Seiten Glück gelingt ihnen dies niemals vollständig. Unsicherheit überflutet die errichteten Dämme, neue Vielfalt und neue Herausforderungen mit sich bringend.” (Scott 1986: 403)

mutet werden, nur exemplarische Bedeutung haben. Das gilt für alle drei Bereiche dessen, was für ein erkennendes und handelndes System wissenswert ist: erstens die "äußere" Umwelt im Hinblick auf Elemente und Relationen, Kausalitäten und Feedbacks, Kontinuität und Dynamik (Lawrence/Lorsch 1967); zweitens die "innere" Umwelt der Akteure in bezug auf ihre Kompetenzen, Identität und Handlungsdispositionen (Duncan 1972); drittens die zur intentionalen Einwirkung auf die Umwelt offenstehenden Handlungsalternativen.<sup>32</sup> Schlägt man den dritten zum ersten Unsicherheitsbereich, so läßt sich die Rede über Unsicherheit auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen einerseits und Akteurpräferenzen andererseits konzentrieren.<sup>33</sup>

Im Unterschied zu Möglichkeits- und Wahrscheinlichkeitsannahmen wird genuine Unsicherheit als qualitativer Informationsmangel registriert. Unbekannt ist, was eigentlich mit welcher Wahrscheinlichkeit erwartet werden kann.<sup>34</sup> Diese Art Nichtwissen schließt auch Unsicherheit in der Identifikation (und folglich Prognose) von Prozessen als sinnhaft chronologisch geordneten Ereignisketten ein. Unsicher ist z.B. die für Kausalanalysen und Analogiebildungen benötigte Interpunktion der Zeitskala in Ursachen- und Folgeereignisse. Die Isolation von Interdependenz-Zusammenhängen wird dann schon in weniger dynamischen Umwelten schwierig. Das impliziert Unwissen darüber, welche künftigen Ereignisse bereits kausal eingeleitet, aber noch nicht realisiert sind. In beweglichen Umwelten fehlen dem erfahrungsgestützten Lernen also nicht nur ein verständliches Lehrbuch, sondern auch Lehrer und Stundenplan: Was lernenswerte Regel, was Ausnahme und was "neu" ist, läßt sich nicht vorhersagen (March/Olsen 1975; Sabatier 1987).

Genuine Unsicherheit bedeutet, daß die Unmöglichkeit sicheren Wissens zunächst in der Struktur der Umweltereignisse selbst, genau genommen: in der nur losen Koppelung der "Welt", zu suchen ist. Damit ist die "objektive" Kompliziertheit des Zusammenhangs aller möglichen Ereignisbedingungen gemeint, die einen gegebenen Zustand umschreiben. Unsicherheit drückt sich aber auch in der unsicheren Wahrnehmung dieses Sachverhalts aus und beeinflußt als "gefühlte" Unsicherheit die Handlungswahl.

Als Erlebniskategorie ist Unsicherheit ein komparativer Begriff, der in Ermangelung eines empirischen Substrats von "Sicherheit" nur die Kluft zwischen dem unsicher vermuteten Wissenswerten und dem

---

<sup>32)</sup> Am Beispiel eines Unternehmens spezifiziert Duncan (1972: 315) als Unsicherheitsfaktoren der Umwelt u.a. die Kunden und Anwender der Produkte, verschiedene Zulieferergruppen, die Arbeitskräfte, Wettbewerber, Akteure der politischen Regulation, Interessenverbände (u.a. Gewerkschaften) sowie technische Innovationen. Die Diversität dieser Faktoren macht deutlich, was mit mangelndem Kausalwissen gemeint ist: Wie etwa technologische Entwicklungen zum Anlaß für Zulieferer, Wettbewerber und Kunden werden, ihr Marktverhalten zu modifizieren, das kann allenfalls vermutet, aber niemals "gewußt" werden. Als zwangsläufige Folge einer hohen Unsicherheitsexposition an Märkten werden Unternehmensbereiche auch füreinander "unsicher" (Woodward 1970) und es ist nötig, Arbeitskräfte zu motivieren, auch ohne Vorgabe eines Zeit- und Mengengerüsts das jeweils Richtige zu tun (U. Berger 1984).

<sup>33)</sup> Analog verweist March (1978) auf den grundlegenden Informationsbedarf hinsichtlich der künftigen *Konsequenzen* des Handelns und der künftigen *Präferenzen* des Akteurs. So auch J.D. Thompson (1967) und Heiner (1983).

<sup>34)</sup> Aber auch dann, wenn Wahrscheinlichkeitswerte für mögliche Ereignisse vorliegen, ist Handlungsunsicherheit nicht ohne weiteres reduziert. Ein wahrscheinliches Ereignis mag lange auf sich warten lassen (wie Lottospieler und Systemwetter klagen). Ein besonders unwahrscheinliches Ereignis mag schon morgen und nicht erst in 1000 Jahren eintreten (wie Experten für Reaktor-"sicherheit" suggerieren möchten). Als vergangenheitsbezogene Häufigkeitsverteilungen können Wahrscheinlichkeitswerte weder eine Prognose für dynamische Umwelten stützen, noch taugen sie zur Orientierung bei einmaligen ("non-divisible" und "non-seriable") Ereignissen - als welche u.a. ökonomische Entscheidungen gelten (Shackle 1968).

vermeintlich Gewußten bezeichnet. Wie groß diese Lücke empfunden wird, hängt wesentlich vom Anspruchsniveau ab, das der Akteur mit der Wahl eines mehr oder weniger komplexen Handlungsprogramms errichtet hat. Ist sein Programm kognitiv voraussetzungsvoll, so ist bei korrekter Selbstevaluation auch das Niveau der wahrgenommenen Unsicherheit als hoch einzuschätzen. Sind seine Ansprüche gering, so mag zwar die Wissenslücke gegenüber der Umwelt immer noch groß sein, das Unsicherheitserleben erfaßt aber nur einen Teil von ihr.<sup>35</sup> Die kognitive Komplexität des Akteurs und seine Wissensaspiration sind somit wichtige (endogene) Komponenten der Unsicherheitserfahrung.

Unsicherheitsbewußtes Handeln erscheint also immer doppelt bestimmt: durch "objektive" bzw. allgemeine und durch "subjektive" bzw. erlebte Unsicherheit (Beyth-Maron/ Dekel 1985). Da sie unabhängig von der Zuschreibung auf die eine oder andere Quelle eine Kategorie der Akteurerfahrung bleibt, ist es sinnvoll, ihre "objektiven" Bedingungen mit dem systemtheoretischen Begriff der Komplexität zu identifizieren. Dennoch macht es für die rationale Wahl von Handlungen unmittelbar keinen Unterschied, ob das Wissensdefizit auf unverstehbarer oder unverstandener Umweltkomplexität beruht (Aldrich/Mindlin 1978). Nicht nur Unsicherheit, auch die ihr unterliegende Komplexität ist ein "fuzzy concept" (Zadeh 1973: 40).<sup>36</sup> Mehr als die Sache selbst, interessiert, was aus ihr folgt. Hier scheinen die Bemühungen um eine präzisere Fassung der Diskrepanz zwischen Erzeugung- und Bewältigungspotentialen weiterzuführen. Das Verhältnis der Kompetenz (i.S. der kognitiven Komplexität) des Akteurs und der "objektiven" Schwierigkeit, eine beste Handlungsalternative ausfindig zu machen, wird von Ronald A. Heiner (1983) als das aus genuiner Unsicherheit resultierende Handlungsproblem identifiziert. Die Lücke zwischen "competence" und "difficulty" repräsentiert die bei der Wahl unter Alternativen zu absorbierende Unsicherheit. Sie wirkt als "Quelle" von Handlungsfehlern und Wirkungsüberraschungen (Heiner 1983: 562). Für Handeln unter Unsicherheit läßt sich demzufolge ein Reliabilitätsquotient angeben, der die Chance spezifiziert, durch Innovation i.S. der Abweichung von Standardregeln eine situationsangemessene Handlung zu generieren. Sie ist um so geringer, je größer die "C-D gap" ist, denn "uncertainty produces mistakes about distinguishing the right from the wrong conditions to select an action" (Heiner 1983: 565).

Unsicherheit über die angemessene Deutung der Umwelt wird durch Unsicherheit über die Stabilität des eigenen Wollens, d.h. durch Selbstzweifel ergänzt. Das ist unvermeidlich, wenn Präferenzen von der Deutung einer wahrgenommenen Gelegenheitsstruktur abhängen, die selbst unsicher und beweglich ist. Als unsicher wahrgenommene Kontexte erlauben folglich nur qua Selbsttäuschung "sichere" Deutungen des Selbst. Ihre korrekte Wahrnehmung provoziert dagegen Dauerzweifel und regt zur reflexiven Präferenzbewertung, zur Aufrechterhaltung von Lernbereitschaft oder zum Experimentieren mit Wünschen an. Wo sich ein "subjektives" Sicherheitsgefühl den Anhaltspunkten für "objektive" Unsicherheit zu entziehen versucht, sind Inkonsistenzen der mehr oder weniger willkürlich erwählten "Sicherheitsgründe" unvermeidlich. Sie müssen jedoch nicht unbemerkt bleiben. Wird bemerkt, daß die

---

<sup>35</sup> Diese Überlegung wird gegen die Kontingenztheorie der Organisation angeführt, welche Organisationsstrukturen als eine von Deutungsproblemen ungetrübte Antwort auf "objektive" Umweltkomplexität zu erklären bemüht ist (Child 1972; Duncan 1972).

<sup>36</sup> Komplexität ist mit La Porte (1975: 6) als Funktion der Zahl von Elementen, ihrer relativen Differenzierung und des Grads ihrer gegenseitigen Abhängigkeit zu verstehen. Von Child stammt der Hinweis, daß Komplexität insbesondere dann als Unsicherheit erfahren wird, wenn sie außerdem die Zeitdimension erfaßt, d.h. wenn sich die o.a. Funktionen laufend verändern: "Environmental complexity does not of itself give rise to uncertainty if little environmental variability is present ..." (Child 1972: 4).

Begründungen der geglaubten "Sicherheiten" einander widersprechen, so findet ein abrupter Anstieg der wahrgenommenen Unsicherheit statt – ohne daß es dafür in der Umwelt einen besonderen Anlaß gäbe. In einem analogen Sinne ist reflexive Unsicherheit, also der Zweifel, den der Akteur sich selbst entgegenbringt, von Ronald H. Coase zum Basisaxiom der "Theorie der Firma" gemacht worden. Anders als seine theoretischen Nachfolger rekurriert Coase (1937) auf mangelndes Wissen über die eigenen künftigen Wünsche des Unternehmers, also auf ungewisse Bedarfsparameter, um die Überlegenheit kontraktueller gegenüber marktförmigen Beziehungen nachzuweisen. Die Begründungsstruktur wird vom Ambiguitätskonzept der "behavioral theory" nachgeliefert: Wo der Blick in die Vergangenheit den Akteur mit "ambiguous outcomes" konfrontiert, sind auch für die Zukunft bestenfalls "incomplete learning cycles" erwartbar (March/Olsen 1976: 55f).

Die aus der "Theorie der Firma" entwickelte Transaktionskostentheorie (Williamson 1975) stellt dagegen auf Unsicherheit in strategischen Interaktionen, d.h. auf spieltheoretisch rekonstruierbare Ungewißheiten innerhalb eines begrenzten Möglichkeitsrahmens ab. Die Unsicherheit der Situation gründet im eigennütigen Interesse an günstigen Handlungsselektionen eines potentiell arglistigen Interaktionspartners.<sup>37</sup> Zwar hat auch sie eine "objektive" und eine "subjektive" Seite, aber sie ist nicht durch "mehr" Information überwindbar. Die Suche nach mehr und besseren Informationen, welche zu "anderen" Handlungsselektionen inspirieren mögen, ist in der Logik strategischen Handelns gleichbedeutend mit "der Erzeugung neuer und vermehrter Unsicherheiten" (Goldner lt. Scott 1986: 403). Das gilt besonders in kleinen Gruppen bzw. an oligopolistischen Märkten (Pennings 1981).

### **3.1.2. Intentionalität**

Belege für die Allgegenwart von Unsicherheit und die Versuche, sie klassifizierend zu beschreiben, wirken einigermaßen trivial, solange sie lediglich ein verbreitetes Alltagswissen artikulieren. Problematischer ist die theoretische Konzeptualisierung von Unsicherheit. Das betrifft v.a. ihren Status im Spektrum der Wirkungen des intentionalen Handelns, die ja zugleich seine Ausgangs- und Rahmenbedingungen sind.

Weil jede Interpretation von Umweltzuständen und -Prozessen notwendig unsicher bleibt (Child 1972; Duncan 1972), werden auch die Akte der interpretativen Unsicherheitsabsorption zur Quelle von Unsicherheit. Unsicherheit gilt folglich "nicht nur als exogen gegeben vorgefunden, sondern auch endogen reproduziert" (Baecker 1988: 34; Hervorhebung i.O.). Das ist hinreichend Grund für eine an Sicherheit grenzende Vermutung: Daß unter Bedingungen von Unsicherheit in keinem logisch konsistenten Sinne von einer "objektiven" Realität die Rede sein kann, die unabhängig von ihrer Interpretation Bestand hätte. Dasselbe gilt von "realen" Alternativen, "sicheren" Konsequenzen und insbesondere jeglicher Aussage über zukünftige Resultate des Wirklichkeit deutenden Handelns (vgl. March/Simon 1976: 130).<sup>38</sup> Bei Unsicherheit ist die Wahl unter alternativen Erwartungswerten nicht minder unsicher

---

<sup>37)</sup> Außer mit Skepsis gebietendem "opportunism" Dritter rechnet Williamson (1981) noch mit zwei weiteren Quellen kognitiver Entscheidungsprobleme: der umweltbedingten "genuinen" Unsicherheit (genannt: "uncertainty/complexity") und den auf seiten des Akteurs vorfindbaren Grenzen der Informationsverarbeitung ("bounded rationality").

<sup>38)</sup> Genuine Unsicherheit wird folglich nicht durch die Entdeckung von Alternativen bzw. das Bewußtwerden der Kontingenz von Ereignissen reduziert, sondern vielmehr gesteigert. Eine entgegengesetzte Auffassung unterliegt dem Gebrauch des Unsicherheitsbegriffs bei Evers/Novotny (1987), die die Erlebensqualität von vermeintlich

(Weiter auf der folgenden Seite...)

wie der Gebrauch von Daumenregeln, auch wenn die eine Praxis im gegebenen Kontext eine höhere Erfolgsquote als die andere aufweist.<sup>39</sup> Soweit aber die relevante Umwelt durch das Handeln von entscheidungsunsicheren Akteuren bestimmt ist, wirken alle Reaktionen auf Unsicherheit selbstreproduktiv. Retrospektive und prospektive Situationsdeutungen der Akteure sind dann nicht mehr nur Daten für die Interpretation von Ereignissen oder die Bewertung von Alternativen, sondern strukturieren den Möglichkeitsraum für künftige Ereignisse. Dabei ist entscheidend, daß die diskretionäre und Deutungspraxis der Akteure um so stärker struktur- und möglichkeitsbestimmend wird, je weniger "sichere" Daten verfügbar sind. Je stärker Unsicherheit erlebt und als Aspekt der Handlungswahl berücksichtigt wird, desto größere Partien der Wirklichkeit werden zum Produkt ihrer Interpreten. Strategien der Bewältigung kognitiver Unsicherheit sind nun nicht mehr nur Indizien für komplexe Verhältnisse, sondern deren strukturbildende Reproduktionsweise. Sie stehen auf Abruf, sich als "self-fulfilling prophecies" zu bewähren.

Im unsicherheitsgeprägten Handlungsraum versagt das Modell des homo oeconomicus nicht nur deswegen, weil es die Verfügbarkeit von nichtbeschaffbaren Daten und eine unmögliche Kontextstabilität postuliert, sondern weil es die Unabhängigkeit der Interpretationen und Handlungsprogramme von den verfügbaren Informationen voraussetzt. Diese Unabhängigkeit ist nicht gegeben. In strategischen Situationen kann sie paradoxerweise gerade deshalb nicht unterstellt werden, weil sie so selbstverständlich ist. Das hat folgenden Grund. Unsicherheit über die Stabilitätsbedingungen der eigenen Präferenzen und die Fähigkeit (nicht unbedingt: die Bereitschaft), sich auf Lernprozesse mit ungewissem Ausgang einzulassen, verleihen Intentionen einen Freiheitsgrad, der "mehr" Varianz ermöglicht als mit ihrer Funktion als "constraints" der Alternativenwahl (Simon 1964) umrissen ist. Ego und Alter wissen voneinander, daß jeder für sich über genuin endogene, von der Umwelt zwar angeregte und konditionierte, aber niemals determinierte Handlungsdispositionen verfügt: Jeder kann jederzeit auf jedes Ereignis mit Deutungs- und Präferenzinnovation, d.h. unvorhersehbar reagieren. Unerwartete Situationen mögen konservativ, vertraute Konstellationen innovativ beantwortet werden. Oder es wird die eine Reaktionsweise zur Verschleierung der anderen vorgetäuscht. Wenn aber Ego und Alter wissen, daß jeder die Interaktionsstruktur durch Mobilisierung seiner "internen" Ambiguität modifizieren kann, können sie die Unsicherheit der strategischen Ego-Alter-Dyade nur durch gesteigerte Sensibilität für Überraschungen im Handeln des anderen "bearbeiten". Sie müssen den anderen und die gemeinsame Umwelt sorgfältig beobachten und nach Anlässen für Deutungs- und Strategieinnovationen Ausschau halten. Auf der Grundlage der so gewonnenen Informationen entsteht ein mehr oder weniger zutreffendes "Kausalmodell" der künftig möglichen Ereignisse, das als Referenzrahmen für die Wahl von Handlungsabsichten dient. So kehrt sich das Informationsmodell des homo oeconomicus um, in welchem die (unabhängig) gegebenen Präferenzen die Informationsbeschaffung steuern. Bei strategischer Unsicherheit fungieren die wie und warum auch immer verfügbar gemachten und kontingent gedeuteten Informationen als Grundlage der Präferenzbildung. Unsicherheit ist deshalb nicht einfach als Erschwernis,

---

(...fortgesetzt)

"sicheren" Gefahren adressieren. Weil hier Unsicherheit auf den Aspekt unangenehmer Wahrnehmungen reduziert ist, können die Mehrfachkontingenzen der strategischen Interaktion als eine Umweltqualität gelten, dank welcher "sichere" Gefahren entschärft sind. So läßt sich auch die "Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft" als Annehmlichkeit erleben, obwohl sie Korrelat der Zunahme von Unsicherheit ist - und folglich eine deutlich erhöhte Chance für reueanfällige Entscheidungen bedeutet.

<sup>39)</sup> Die unzulänglichen Leistungen der Theorie rationaler Erwartungen, unsicherheitstaugliche Entscheidungskalküle zu begründen, werden bereits 1955 von Shackle (1968) konstatiert. Vgl. auch Hirshleifer/Riley (1979).

sondern geradezu als eine konstitutive Voraussetzung der Intentionbildung zu veranschlagen (Krelle 1957; Galtung 1979).

### **3.1.3. Reproduzierte Unsicherheit**

Zweifelsfrei ist Unsicherheit nicht die einzige Konstitutionsbedingung des individuellen Wahlvermögens, aber der Zusammenhang von Unsicherheit und Intentionalität erschließt sich wohl erst, wenn die durch Unsicherheit bedingte Möglichkeit zusammen mit der durch Unsicherheit auferlegten Notwendigkeit des alternativenbewußten Entscheidens gesehen wird. Beide Phänomene sind zirkulär verkoppelt, so daß die Handlungskompetenz intentionaler Akteure, ihre “capacity or power to move more or less at will” (Emery/Trist 1969: 248), wiederum als Garant der Kontinuität und Dynamik von Unsicherheit wirkt.

Es scheint, daß es der handlungstheoretische Mainstream versäumt, dieser Implikation eines auf Wahlfähigkeit gegründeten Akteurkonzepts Rechnung zu tragen. Bestenfalls wird Intentionalität als gegeben oder unproblematisch behandelt, während Unsicherheit als marginal oder vernachlässigbar gilt. Häufig wird eine Pathologie der Unsicherheit suggeriert. Handelnde, Handlungen und Situationen erscheinen in dem Maße defizient, wie sie von Unsicherheit affiziert sind. Der Bedeutungsgehalt ihrer theoretischen Begriffe scheint in einer fiktiven Welt des “sicheren” Umwelt- und Handlungswissens verankert. Die realen Phänomene müssen dann dem in die soziale Wirklichkeit verirren Blick notwendig als inkompetent, irrational und pathogen erscheinen. In den seltenen Fällen, in denen diese Diskrepanz auffällt und Bemühungen zu ihrer Überwindung stimuliert, wird nicht die Konstruktion geeigneterer Begriffe, sondern die Korrektur der als unzulänglich wahrgenommenen Wirklichkeit empfohlen, z.B. “through knowledge of cause-effect relationships, better information and searching techniques, better communication devices, and greater clarity about our goals” (Perrow 1986: 122f).

Aber das erscheint zu einfach gedacht. Eine um Konsistenz bemühte Konzeptualisierung von genuiner Unsicherheit muß zur Kenntnis nehmen, daß sich ihr Gegenstand nicht schrittweise erobern läßt. Diesseits der Utopie eines vollständigen Wissens zählen Wissensgewinne nicht notwendig als Beitrag zur Unsicherheitsabsorption. Einerseits stehen in einer nur lose verkoppelten Welt (Simon 1983: 106) keineswegs alle neuen Erkenntnisse in einem entweder bestätigenden oder falsifizierenden Verhältnis zum schon vorhandenen Wissen. Zusätzliche Erkenntnisse berühren nicht notwendig die Validität des vertrauten Wissens, wenn Unsicherheit – analog einer in der Wahrscheinlichkeitstheorie entwickelten Unterscheidung (vgl. J. Cohen 1964; Christensen 1979) – als “non-distributional” anzusehen ist. Man mag zwar die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses kennen, aber weiß damit noch lange nicht, welches aller alternativ möglichen Ereignisse eintritt, wenn die Erwartung enttäuscht wird. Andererseits können Wissenszuwächse natürlich auch die vorhandenen “Sicherheiten” destruieren und, weil davon niemals alle Akteure auf dieselbe Weise zur selben Zeit betroffen sind, die Struktur der Ungleichverteilung von Informationen verändern (vgl. Hirshleifer/Riley 1979). Diese Beobachtung berührt insbesondere den strategischen Gebrauch von Informationen. Über “beschränkte” Informationen zu verfügen, bezeichnet nicht bloß einen quantitativen Mangel, sondern vielmehr eine “qualitativ” bestimmte Verteilungsstruktur. “Mehr” oder “weniger” zu wissen, heißt in erster Linie, eine “andere” Art von Wissen, nämlich private Informationen zu besitzen und sich in Unkenntnis über den Wissensstand anderer Akteure zu befinden.

Werden, wie hier vorgeschlagen, genuine Unsicherheit als *raison d'être* intentionaler Akteure und unsichere Handlungskontexte als Produkte des unsicherheitsbewußten Handelns betrachtet, so trifft aller-

dings auch diese Sichtweise auf eine Reihe von Einwänden. (a) Der Vorstellung von ubiquitärer Unsicherheit wird gern mit der These widersprochen, Unsicherheit sei lediglich ein lokaler Sonderfall der ansonsten "sicheren" Handlungswelt. Diese These wird u.a. durch die Evidenz von historisierenden Ex-post-Erklärungen unterstützt, die dank der Beschränkung auf reale Ereignisse und realisierte Optionen die Variable "Unsicherheit" entbehren können. Ein etwas stärkeres Argument besagt, daß wohl die vorhandenen Institutionen als Mechanismen der Absorption von Unsicherheit analysiert und genetisch erklärt werden können,<sup>40</sup> aber dank dieser Institutionen seien die aus Unsicherheit resultierenden Orientierungsprobleme bis auf einen zu vernachlässigenden Rest entschärft. Um beide Einwände zu entkräften, mag der Verweis auf die extrem geringe Kompetenz gängiger Sozialtheorien genügen, zur Aufklärung des Möglichkeitsraumes sozialen Handelns und gesellschaftlicher Entwicklung beizutragen. Wird die Realität genuiner Unsicherheit durch die Bedeutungsfelder von Wörtern wie Entdeckung, Enttäuschung, Erfindung, Gelegenheit, Innovation, Irrtum, Krise, Lernen, Überraschung und Vergessen signalisiert, so verdampft diese Kontingenz der Realität im Bemühen um funktionalistische Strukturdiagnosen, historische Ex-post-Erklärungen und Ein-, Zwei- oder Drei-Pfad-Prognosen.

(b) Für die Aktualität unsicherheitsbewußter Theorien könnte jedoch auch ein Niveauanstieg der erlebten Unsicherheit verantwortlich sein, wie er insbesondere in Befunden über die Temposteigerung des sozialen Wandels und die Zunahme systemischer Interdependenzen durchscheint (vgl. Esser 1989; Hörning 1989). Das entlastet zumindest die in theologischen und geschichtsphilosophischen Traditionen stehenden Theorieangebote. Die Analogie zur Entwicklung der modernen Physik liegt auf der Hand: Solange die den Luftwiderstand ignorierenden Fallgesetze außerhalb der Wissenschaft keine Beachtung fanden, ließ sich fast folgenlos an falschen Kausalgesetzen festhalten. Dagegen zählt heute der "Luftwiderstand" von Unsicherheit zum Allgemeinwissen. Ihre explizite Thematisierung ist nicht mehr auf die sozialwissenschaftlich tabuisierten Profanzonen militärischer Strategiebildung und der Produktvermarktung beschränkt.<sup>41</sup> Folglich verlieren auch Sozialtheorien ebenso an Freiheit, Probleme und Prämissen zu wählen, wie die Physik nach Newton. Eine explizite Berücksichtigung von Unsicherheit findet zwar eher am Rande als im Mainstream der Sozialwissenschaft statt (vgl. Bonatti 1984; Tietzel 1985). Aber Theoriedefizite lassen sich kaum mehr konservieren, wenn der ausgeklammerte "Gegenstand" dem praktischen Handeln selbst zum Problem wird. Das ist gegenwärtig zu beobachten. Inzwischen tragen Strategieempfehlungen und angewandte Theorien des "coping" und "absorbing" selbst zur Inangahaltung des Zirkels der Wahrnehmung, Bearbeitung und Reproduktion von Unsicherheit bei.<sup>42</sup>

(c) Ein weiteres Moment verstärkter Unsicherheitserfahrung ergibt sich aus der Obsoleszenz von

---

<sup>40</sup> Vgl. dazu die spieltheoretischen Arbeiten von Ullman-Margalit (1977), Schotter (1981) und Axelrod (1986).

<sup>41</sup> Das zeigt schon ein flüchtiger Blick in die Regale einer beliebigen Universitätsbibliothek. Genuine Unsicherheit wird u.a. in der Wahrnehmungs- und Entscheidungspsychologie (z.B. Bell 1979), in Theorien der Sozialarbeit (z.B. Heraud 1981) und der Bildung (z.B. King 1979), in Informationstheorien (z.B. Kanal/Lemmer 1986), insbesondere aber in ökonomischen Theorien (z.B. Knight 1921; Shackle 1968; Hey/Lambert 1987; Laffont 1980) in Rechnung gestellt. Natürlich eignet sie sich auch als Leitbegriff für sozialwissenschaftliche Zeitdiagnosen (z.B. J. Cohen 1964; Galbraith 1977).

<sup>42</sup> So u.a. der Strategiewechsel im Personalmanagement von Kontrakt- zu Statusbeziehungen (Streeck 1988). Eine gegenwärtig reüssierende Managementphilosophie (Peters 1989) vollzieht bereits den Übergang von der bloß problematisierenden Wahrnehmung von Marktunsicherheit zur Proklamation von Unsicherheit als Erfolgchance: "thriving on chaos" fordere die Ergänzung des Preis- und Qualitätswettbewerbs durch Sicherheits- und Empathieangebote.

Wahrscheinlichkeitsaussagen. Sie mögen zwar dazu taugen, ein statistisches Risiko anhand von Vergangenheitsdaten oder Ereignismodellen zu beziffern,<sup>43</sup> aber die Umstände, unter denen statistisches Wissen entscheidungsrelevant ist, scheinen sich unter dem Eindruck technologischer, ökologischer und ökonomischer Unsicherheiten zu verflüchtigen. In einer dynamischen Umwelt kommt Aussagen, die die raum-zeitlichen Parameter ihrer Gültigkeit nicht benennen können, nur wenig Orientierungswert zu. Für die Vorbereitung auf oder die Abwehr von Reaktorkatastrophen des Typs Tschernobyl muß es als unwesentlich gewertet werden, ob das Risiko in der Größenordnung von 1:10.000 oder 1:100.000 liegt – solange das Schadensereignis jederzeit, also schon heute eintreten kann.

(d) Der Erlebensaspekt der Unsicherheitswahrnehmung suggeriert die Möglichkeit, den Wirkungsraum von Unsicherheit durch "Vertrauen" einzuschränken (z.B. Montagna 1980: 21). Dabei zählt Unsicherheit ausschließlich mit ihrer "subjektiven" Seite. Sie erscheint als Platzhalter eines abwesenden Vertrauensverhältnisses. Aber Vertrauen kommt gewissermaßen zu spät, wenn schon irgendwo Unsicherheit herrscht. Beider Verhältnis ist asymmetrisch. Wo aufgrund gegebener Kenntnisse keine sichere Erwartung mehr besteht, wo Enttäuschungen nicht mehr als schwerwiegend empfunden werden, dort ist auch die Grundlage für Vertrauen verschwunden. Wenn dennoch Vertrauen gefordert oder gewährt wird, so signalisiert das nicht den Abbau, sondern eine "Steigerung tragbarer Unsicherheit auf Kosten von Sicherheit" (Luhmann 1973: 88).<sup>44</sup> Unsicherheitsbewußtsein erscheint irreversibel. Es ist nicht paradox, wenn Akteure fest mit Überraschungen "rechnen" (Shackle 1968: 56ff).

## 3.2. Orientierungsprobleme

Forschungen und Überlegungen, die unter den Annahmen der "behavioral theory" angestellt wurden, sowie jüngere Debatten im Umkreis der Rational-Choice-Theorie verweisen auf eine Palette von typischen Problemen im Umgang mit genuiner und wahrgenommener Unsicherheit. Sie betreffen das Handlungswissen, den maßgebenden Zeithorizont und die sozialen Bezüge des Akteurs.

### 3.2.1. Wissen

Wahrgenommene Unsicherheit verschiebt die Aufmerksamkeit der Akteure "wie von selbst" auf entscheidungsvorbereitende Aufgaben, d.h. auf Fragen der Beschaffung und Bewertung von Informationen.<sup>45</sup> Grundproblem ist die Erfahrung einer Diskrepanz zwischen dem Informationsbedarf, der mit bestimmten Handlungsplänen bzw. -problemen assoziiert wird, und den beschränkten Fähigkeiten des Akteurs, zuverlässige Informationen (rasch genug!) zu erlangen und zu verarbeiten.<sup>46</sup> Für den Umgang

---

<sup>43)</sup> Der Unterschied zwischen "risk" und "uncertainty" ist oft nur unzureichend verstanden, insofern beide als Gegenstände von Wahrscheinlichkeitsaussagen behandelt werden (z.B. Lerner 1980 sowie die Beiträge in Bell 1979). Die hier verwendete Differenz geht auf Knight (1921) zurück.

<sup>44)</sup> Überlegungen im Kontext der institutionellen Ökonomie weisen darauf hin, daß Vertrauensbeziehungen, die in Gestalt von "clans" institutionalisiert sind, zumindest dann ein "effizienter" Mechanismus für den Umgang mit Unsicherheit sein können, wenn sie eine hohe Ambiguität der Handlungserwartungen tolerieren (Ouchi 1980).

<sup>45)</sup> "With uncertainty present, doing things, the actual execution of activity, becomes in a real sense a secondary part of life; the primary problem or function is deciding what to do and how to do it." (Knight 1921: 268)

<sup>46)</sup> An dieser Stelle ist eine weitere Unsicherheitsreferenz zu erwähnen, die den Umgang mit Unsicherheit i.S. "objektiver" Ereigniskontingenz und Unsicherheit i.S. "subjektiver" Informationsdefizite erschwert: jene Unsicherheit

(Weiter auf der folgenden Seite...)

mit diesem "Standardproblem" stehen zwei unterschiedliche, aber durchaus verwandte und komplementär anwendbare Methoden zur Verfügung: die Routinisierung und die "Lokalisierung" des Handelns.

Routinisierung, oder genauer: Institutionalisierung, ist jene "Technik" der Adaption an Unsicherheit, deren komparative Vorteile die Diskrepanztheorie der Unsicherheit nachweist (Heiner 1983). Je größer die Lücke zwischen Handlungskompetenzen und Situationskomplexität ausfällt, desto niedriger ist die Trefferquote von innovativen bzw. explorativen Handlungen. Unsicherheit als Kontextbedingung erklärt die relativ hohe Erfolgsquote eines restringierten ("konservativen") Handlungsrepertoires. D.h., daß "some type of rigidity or inflexibility in adjusting to different situations" (Heiner 1983: 567) zur kollektiv-evolutionären (nicht individuell-pragmatischen!) Erfolgsbedingung des Handelns unter Unsicherheit wird. Demzufolge laufen alle Bemühungen, die Risiken der Unsicherheit zu minimieren, auf Richtungsentscheidungen zugunsten von Institutionen hinaus. Und umgekehrt erweisen sich alle Bemühungen, einem unsicheren Handlungskontext innovativ und strategisch zu begegnen, als hochriskant und "gegen" Institutionen gerichtet. Aus der Unmöglichkeit, zugleich innovativ und unsicherheitsadäquat zu handeln, folgt "die Vorhersehbarkeit (situativ, HW) bestimmter Entscheidungen" (Baecker 1988: 36) in vorhersehbar schwierigen Situationen. Der aus der Anthropologie Arnold Gehlens wie aus der Theorie sozialer Systeme bekannte Entlastungseffekt von Institutionen fungiert als Mechanismus der Typisierung und damit "Simplifizierung situativer Akteurkonstellationen" (Schimank 1988: 625). Routinisierung bedeutet: Das Wissensproblem wird rückschauend und "konservativ" bearbeitet.<sup>47</sup>

Die zweite Alternative, hier "Lokalisierung" genannt, besteht in der Ersetzung von Kriterien der Zielloptimierung durch Techniken der Suche nach "befriedigenden" Resultaten, sei es der Informationsbeschaffung, sei es des zweckbezogenen Handelns selbst (Simon 1957). Nun ist es nicht die Nutzenfunktion, die das Handeln durch Orientierung an einem fernen ("globalen") Maximum der Präferenzbefriedigung steuert, sondern es sind die Merkmale der gegebenen Lokalität, d.h. situative Gelegenheiten, Fähigkeiten des Akteurs und graduelle Gewinne bei der Befriedigung seiner Wünsche. Die Suche nach besserem Wissen wird abgebrochen, wenn der Wissensstand im Hinblick auf die in Frage kommenden Handlungen ausreichend evident erscheint (Elster 1987). Die Überlegenheit dieses Verfahren verdankt sich dem Problem der rationalen Allokation knapper Aufmerksamkeit im Angesicht von komplexen Absichten, multiplen Orientierungsbezügen und unstillbaren Wissensbedarfen.<sup>48</sup> Die Orientierung an lokalen Gewinnen statt an unsicheren (globalen) Maxima erlaubt eine deutliche Problementlastung in der Informationsverarbeitung (Simon 1978). Damit ist eine Endogenisierung des Informationsbedarfs vorgenommen, der nun weniger von den "objektiven" Schwierigkeiten determiniert als von den Kompetenzen und Dispositionen des Akteurs abhängig ist.<sup>49</sup>

---

(...fortgesetzt)

heit, die komplexen Kommunikationen inhärent ist. Sie wird z.B. in der sprach- und literaturwissenschaftlichen Untersuchung von Vagheiten und Ambiguitäten thematisiert (vgl. u.a. Bowen 1972; Empson 1973; Rimmon 1977).

<sup>47</sup> "Uncertainty and limited cognitive capacity lead human decision-makers to satisfy and thus engage in highly structured behavior" (Moe 1984: 745).

<sup>48</sup> Vgl. March/Olsen (1976: 45): "We examine attention as *rational action*".

<sup>49</sup> Die Deutung komplexer Sachverhalte folgt umso mehr dem persönlichen "bias" der Beobachter, je uneindeutiger sie wirken: "the more complex or ambiguous the stimulus, the more the perception is determined by what is already 'in' the subject and the less by what is in the stimulus" (Dearborn/Simon 1958: 140).

Infolge der Endogenisierung des Informationsbedarfs verstärkt sich die zirkuläre Beziehung, die zwischen Präferenzen und Kognitionen besteht. Ohnehin geht unter Unsicherheit die im rationalen Entscheidungsmodell postulierte Unabhängigkeit der Präferenzen von etwaigen Annahmen über ihre Erfüllungschance verloren (vgl. Munier 1989). Akteure präferieren nicht nur "äußere" Ereignisse, sondern auch "innere" Zustände einschließlich bestimmter Annahmen über die Umwelt. Kognitive Präferenzen für das, was man glauben möchte, und die Ambiguitätstoleranz gegenüber inkongruentem Wissen und Wollen werden dadurch zu Momenten der Handlungskompetenz. Nichts wäre weniger rational, als jede Art von kognitiver Dissonanz auszuräumen, weil das nur darauf hinaus liefe, sich seine Präferenzen von situativen Gelegenheiten konditionieren zu lassen, wie es vom Theorem der "sauren Trauben" (Elster 1987: Kap. IV) beschrieben wird: Der Akteur will nur noch, was er unter den gegebenen Umständen auch sicher realisieren kann. Dann vermag ihn allerdings jede auch nur geringe Verschlechterung der Situation in einen Teufelskreis von Anspruchsminderung und Kompetenzverlust versetzen (Masuch 1985; Starbuck 1983). Eine gewisse Entkopplung der Anspruchsbildung vom allemal begrenzten Handlungswissen ist offensichtlich Grundvoraussetzung des Konzepts intentionalen Handelns. Da auf der anderen Seite die Gefahren des "wishful thinking" drohen, impliziert Handlungsautonomie die Fähigkeit, eine Balance zwischen "lokalen" Attraktionen und "globalen" Versuchungen zu halten (Elster 1987: 226ff).<sup>50</sup>

Aber nicht nur aufgrund von Unsicherheit über die eigenen Präferenzen, sondern auch wegen der Undurchschaubarkeit der Realität drohen Bemühungen um "rationale" Kognitionen zu scheitern. Das läßt sich an einigen Besonderheiten jenes Wissenstyps demonstrieren, der als der realen Komplexität angemessen gilt: der Systemtheorie. Eine Quintessenz einschlägiger Erkenntnisse ist, daß es für absichtsvolle Interventionen in komplexe dynamische Systeme prinzipiell keine erfolgsgewissen Rezepte geben kann. Vielmehr informieren die Fortschritte des Systemverstehens v.a. über die Vielfalt der Möglichkeiten des Scheiterns von nomologisch konzipierten Programmen. Ist das Verlaufsmuster dynamischer Systemprozesse unbekannt (was die Regel ist), so haben insbesondere zwei vertraute Handlungstypen ihren instrumentellen Sinn eingebüßt: Lernen aus Erfahrung und ursachenbezogene Problemlösungen.

Erfahrungslernen setzt eine Ereignisstruktur voraus, die mit Wiederholungen aufwartet und Anschlußstellen für Analogien bietet. Komplexe, kurvilineare Prozesse verbieten jedoch den simplen Rückschluß von vergangenen auf künftige Entwicklungsrichtungen. Hier muß sich die Neigung, das jeweils später erworbene Wissen dem früheren prinzipiell vorzuziehen, als trügerisch herausstellen (s.a. Simon 1979). Insbesondere darf in bezug auf das Handeln von Akteuren, die Informationen verarbeiten und erinnern, kein Ereignis als mit einem mutmaßlichen Vorgänger identisch betrachtet werden: Abgesehen von etwaigen Kontextänderungen bedeutet die Tatsache der (gewußten) Wiederholung immer ein Novum – u.a. auch deswegen, weil Akteure, die aus Erfahrung lernen, der vermeintlich wiederkehrenden Situation nicht mit denselben Kognitionen begegnen (können) wie zuvor. Wo realer Prozeß und Erkenntnisfortschritte des Beobachters allenfalls zufällig synchron verlaufen, mangelt es dem Lernen aus Erfahrung an "historischer Effizienz" (March/Olsen 1984).

Aus diesen Gründen ist weder Blankovertrauen in eventuell aufgespürte Feedback-Mechanismen an-

---

<sup>50</sup> Weil aber situationsentbundene Präferenzen weniger Realisierbarkeit als adaptive Präferenzen verbürgen, wird Handlungsautonomie nicht nur als angenehm erlebt. Erfolgreicher Widerstand gegen eine "lokal" konditionierte Präferenzbildung hat dann "genau diese Folgen: die Herbeiführung von Frustration und die Schaffung autonomer Personen" (Elster 1987: 239f).

gebracht, noch kann der "piece meal"-Strategie kleiner Innovationsschritte bedenkenlos gefolgt werden. Die vermeintlichen Vorteile von Feedback-Steuerungen, als welche gelegentlich auch systemische Lernprozesse verstanden werden, verdunsten, sobald Gleichgewichtszustände durch verschiedene unabhängige Wirkungsketten erhalten werden, die nicht in gleicher Weise verstehbar oder nicht innerhalb einer überschaubaren Zeitspanne zwischen "Zustandsmessung" und "Steuerungseffekt" angesiedelt sind. Des weiteren müssen Feedbacks als ausgesprochen "kurzsichtig" gelten, da sie allein aufgrund von Daten der Vergangenheit und unter der Annahme eines strukturell gleichbleibenden Wirkungsgefüges "steuern" (Cross 1983). Ob aber vergangene Zustandsdaten auch die zukünftig eintretenden Gleichgewichtsprobleme (bzw. Korrekturanlässe) abbilden, muß als prinzipiell ungewiß gelten. In eng gekoppelten Systemen können bereits kleine Abweichungen in der Struktur des Variablenzusammenhangs oder in der Kombination "optimaler" Variablenparameter zu großen Systemungleichgewichten führen, wie die "Theorie zweitbesten Lösungen" nachweist (vgl. Lipsey/Lancaster 1956; Akerlof/Yellen 1985).

Die verbreitete Vorstellung von Ursachentherapie ist ohnehin unangemessen für das Handeln in komplexen Systemen. Sie scheitert an der Multikonditionalität systemischer Zustände. In einer Welt von überwiegend lose gekoppelten Ereignissen (Simon 1983)<sup>51</sup> ließe sich eine vergangene Situation auch nicht durch penible Wiederholung ihrer "Ursachenkonstellation" zurückzuholen. Weil Ereignisse "so oder so" bedingt sein können, läßt sich keine historisch realisierte Verursachung mehr ungeschehen machen. Die Manipulation der gerade zugänglichen Faktoren schafft lediglich einen neuen, i.d.R. nur unvollständig vorhersehbaren Systemzustand. Die Irreversibilität der "kausalen" Systemgeschichte führt das mechanistische Verständnis einer Ursachentherapie ad absurdum. Anders ausgedrückt: Entbehren soziale Systeme der Reversibilität, so finden sich in ihnen auch keine "Wurzeln", an welche heranzugehen sich im Sinne der Semantik der radikalen Systemintervention lohnen könnte. Alles in allem erscheint genaueres Handlungswissen nur um den Preis von prognostischer Signifikanz erhältlich zu sein.<sup>52</sup>

Diese Kognitionsprobleme sind der Hintergrund für den von der "behavioral theory" erklärten Bedeutungswandel des Entscheidungsbegriffs: Er umschreibt nur noch die Suche nach befriedigenden Weisen einer Problembearbeitung, sein Selektionsvermögen gilt nicht Resultaten, sondern der Organisation von Entdeckungsprozessen (Simon 1979: 507). Handlungsanlässe erscheinen nun nicht nur "exogen" gegeben, sie richten sich weitgehend nach akteurspezifischen Problemtopographien ("the more ambiguity, the more trouble mapping"; Lerner 1980: 44), fragmentiertem Spezialwissen und bewährten Scheuklappenregeln (Luhmann 1973a: 47).<sup>53</sup> Urteilsbildung und Handeln können nicht warten, bis vermeintlich "sicherere" Erkenntnisse vorliegen,<sup>54</sup> Probleme drängen auf Bearbeitung, lange bevor sie als

---

<sup>51</sup> Lose Koppelung bedeutet in diesem Zusammenhang, daß selbst die Variation von plausiblen Ursachenfaktoren nur wenig am Auftreten eines Phänomens verändert. Ein Beispiel ist die geringe Korrelation der Studienanfängerzahlen mit anderen Faktoren (so zumindest Cerych 1979).

<sup>52</sup> "As the complexity of a system increases, our ability to make precise and yet significant statements about its behavior diminishes until a threshold is reached beyond which precision and significance (or relevance) become almost mutually exclusive characteristics" (Zadeh 1973: 28).

<sup>53</sup> Vgl. auch den Ausdruck "tunnel visions" bei Charles Perrow (1970: 172).

<sup>54</sup> Nur wer sich, z.B. als Romancier, auf reine Beobachtung beschränkt, kann sich der Suche nach pragmatischen Deutungen entziehen: "I never pose as a man of experience; that would be too foolish; but I observe a great deal and never conclude - an infallible way of avoiding error." (Gustave Flaubert lt. Culler 1974)

“wohlstrukturiert” und einer effizienten Lösung zugänglich gelten können.<sup>55</sup> Unter solchen Umständen ist die Erosion des instruktiven Zielbegriffs unvermeidlich. “Ziele” fungieren in erster Linie als zu respektierende Randbedingungen (“constraints”) der Handlungswahl (Simon 1964) – oder untermalen als motivierende Zweckrhetorik das anderen Referenzen gehorchende Handeln. Der ernstgemeinte Versuch, einen fernen Weltzustand mit Angabe aller Referenzen und Nebenbedingungen als Ziel zu konzipieren, erweist sich als überkomplex (vgl. Perrow 1970: 134ff).

Konsequenzenorientiertes Handeln müßte als “shooting at a moving target” (J.D. Thompson 1967: 148) entworfen werden, aber weil die Bewegungsgesetze der Zielscheibe unbekannt sind, gewinnen explorative Handlungen und Daumenregeln an Bedeutung. Auf der einen Seite stehen Handlungen im Sinnzusammenhang von “inspirational strategies” (J.D. Thompson 1967: 135). Sie werden gewissermaßen “auf Verdacht” unternommen, verzichten auf Zielpräzision zugunsten der Zweckambiguität einer breiten Mittelpalette (vgl. Tenbruck 1972: 103) und versprechen, zumindest die Situation zu beleben. Ganz spezielle Zwecke lassen sich allenfalls mittels der Schrotwirkung von “Vielzweckmitteln” verfolgen.

Auf der anderen Seite besteht ein starker Anreiz, nur kurzfristig und lediglich auf “lokale” Wirkungen bedacht zu handeln. Die Kenntnis von Regeln (bzw. Institutionen) ersetzt die Kenntnis des Handlungsfeldes und seiner Kausalitäten. Regeln fungieren dabei keineswegs nur i.S. von restringierenden Vorschriften, sondern lassen sich auch als Grenzmarken am Übergang zu besonders unsicheren Feldern interpretieren, auf denen gesteigerte Vorsicht bzw. größere Risikorücklagen angebracht sind (vgl. Malik/Probst 1984). Aber auch bei wenig komplexen und bloß “lokal” gemeinten Interventionen ist mit kontra-intuitiven Effekten zu rechnen, die möglicherweise in großer raum-zeitlicher Distanz auftreten. Deshalb erscheinen Bemühungen um eine präzisere kognitive Repräsentanz von Unsicherheiten und um verfeinerte Unsicherheitsdifferenzen (“uncertainty granularity” lt. Bonissone/Decker 1986) alles andere als überflüssig.<sup>56</sup>

### **3.2.2. Zeithorizont**

Nur ausnahmsweise geht rationales Handeln in einem einzigen (punktuellen) Akt auf. In der Regel gilt es, mehrmals oder kontinuierlich zu intervenieren und dabei Absichten, Orientierungen und Zielparameter im Blick zu behalten, um sie durch neue Erkenntnisse zu aktualisieren oder vor unbemerkter Revision zu schützen. Unter Unsicherheit wird jedoch die Orientierung in einem weiten Zeithorizont rasch problematisch. Während das anspruchsvolle Handlungsprogramm im Interesse des angestrebten Ziels nicht beliebig modifizierbar erscheint, vielmehr eine feste Bindung an langfristige Pläne erfordert, verändern sich seine Realisationsbedingungen in unvorhersehbarer Weise. Mit der Länge des Planungszeitraumes nimmt die Planungsadäquanz exponentiell ab. Oder die Langfristplanungen der Mächtigen determinieren die Zukunft als Fortschreibung der Gegenwart.<sup>57</sup> Dagegen verzichtet eine situativ und un-

---

<sup>55</sup> Probleme gelten als “well structured”, wenn sie in numerischen Größen beschrieben werden können, eine wohldefinierte Zielfunktion (etwa der Maximierung) besitzen und Berechnungsroutinen für ihre Lösung zur Verfügung stehen (Simon/Newell 1958).

<sup>56</sup> Entsprechende Überlegungen werden z.B. in der Artificial-Intelligence-Forschung (vgl. Kanal/Lemmer 1986) angestellt.

<sup>57</sup> Z.B. greifen Anti-Inflationspolitiken nur in einer Umwelt von kurzfristigen Verträgen, nicht aber dort, wo die Inflationsrate in langfristigen Kontrakten festgeschrieben ist. Vgl. “The case for hyperinflation” in: *The Economist*,

(Weiter auf der folgenden Seite...)

weltoffen angelegte Vorgehensweise von vornherein auf die möglichen Erträge der strategischen Akteurkompetenz: Handeln gemäß den situativen Präferenzen simuliert nur den Prozeß der natürlichen Evolution. Darauf macht Jon Elster (1987: Kap. I) mit der Unterscheidung von lokaler und globaler Maximierung aufmerksam.<sup>58</sup> Dennoch ist die Orientierung an lokalen Maxima nicht pauschal als exzessiver Opportunismus zu verbuchen, sondern kann auch aufmerksames Lernen und sensible Adaption ausdrücken. Es geht also weniger um eine Grundsatzentscheidung zwischen (wenig unsicheren) lokalen und (extrem unsicheren) globalen Orientierungen, sondern um die Fähigkeit, zwischen beiden Alternativen intentional wechseln zu können. Wieviel Selbstkontrolle bedarf es für eine Wiederausweitung der Zeitperspektive? Oder: Wie findet man mit Hilfe der Nahbrille die zum Suchen besser geeignete Fernbrille?

Entscheidungen über den relevanten Zeitrahmen bergen deshalb in jeder Richtung Risiken. Um für längerfristige Programme das notwendige Minimum an Konsistenz zwischen Entscheidungen, Handlungen und Folgehandlungen zu gewährleisten, empfehlen sich Techniken der Selbstbindung an einmal gefaßte Beschlüsse und – ganz i.S. der Odysseuslegende – die präventive Selbstentmündigung für den Fall der (erwarteten) Kursabweichung. Selbstaufgelegte Restriktionen sind eine rationale Prä-Aktion von Akteuren, die ihre Kurzsichtigkeit kennen und den Nachteilen eines (ex ante) ungewollten Präferenzwandels entgehen möchten. Das Verfahren ist nicht risikolos: Zum einen kann sich die Bindung an ein wohldefiniertes Handlungsprogramm selbst noch im Lichte der ursprünglichen Präferenzen als unrichtig herausstellen, wenn sich die Umstände unvorhersehbar gewandelt haben. Zum anderen ist vorausgesetzt, daß der Akteur stets die Autorität seines früheren “Selbst” gegenüber seinem gegenwärtigen und künftigen “Selbsten” anerkennt.<sup>59</sup> Das bedeutet aber Autonomieverzicht – bzw. Demokratieverzicht im Falle von Mitgliederorganisationen, die sich vor fortlaufenden Revisionen ihrer langfristigen Programme schützen wollen. Wenn kollektive Akteure auch Mitglieder verpflichten wollen, die das, was geschieht, weder mitbeschlossen haben noch für notwendig halten, so benötigen sie andere Motivationsquellen als Entscheidungspartizipation.<sup>60</sup>

Die einfachste Antwort auf das Problem der Handlungsorientierung in weiten Zeithorizonten ist deren Ersetzung durch kürzere. Wahrgenommene Unsicherheit bestärkt eine Präferenz für “short-run reactions” (Cyert/March 1963: 119). Weil mit längeren Zeithorizonten die Treffsicherheit von global maximierenden Strategien rapide sinkt, lassen sich die Mißerfolge des innovativen, explorativen und strategischen Handelns leicht, aber irrtümlich einer Verletzung von vermeintlich “sicheren” Handlungsregeln

---

(...fortgesetzt)

13.5.1989.

<sup>58)</sup> Das globale Maximum wird als der beste aller erreichbaren Zustände verstanden. Ihn erlangt der Akteur nur durch Tötigung einer geeigneten Investition, die zunächst die Inkaufnahme von Kosten erfordert. Dagegen sind lokale Maxima jene unmittelbar günstigeren Zustände (Nischen), die kurzfristig und “kostenlos” zu erreichen sind. Sie können sich aber als Sackgassen herausstellen, wenn von ihnen aus keine unmittelbaren Verbesserungen mehr zugänglich sind.

<sup>59)</sup> Vgl. Elster (1979, 1986) und Schelling (1978, 1984).

<sup>60)</sup> Eine Folge der zunehmenden Uneinheitlichkeit der in Organisationen verbreiteten Situationsdeutungen ist die Homogenisierung einer zuvor als prägnant rhythmisiert erlebten Zeitskala, auf der sich strategische Phasen der Leistungserbringung und des Zielgenusses unterscheiden ließen. Dem korrespondiert eine wachsende Abneigung kollektiver Akteure, sich auf komplexe und weitreichende Programme festzulegen. Beide Tendenzen lassen sich derzeit an den Organisationsproblemen sozialistischer Parteien in Westeuropa überprüfen, die sämtlich durch Evidenzverluste ihrer Transformationsprogrammatis betroffen erscheinen.

zuschreiben. Entsprechend vorteilhaft wirken dann die durch Unsicherheit auf Inflexibilität, Ritualismus und unreflektierten Regelgebrauch ausgesetzten Erfolgsprämien. Wenngleich auch längerfristig angelegte Programme keineswegs als “regellos” i.S. von Heiner (1983, 1985) zu verstehen sind (Regeln sind auch die Techniken der Selbstbindung), so sind sie doch von einer spezifischen Unsicherheitsparadoxie tangiert: Je größer die wahrgenommene Unsicherheit, desto kleiner ist das Set der potentiell tauglichen Handlungsregeln und desto höhere Erträge muß das “regelfreie” Innovationshandeln versprechen.<sup>61</sup> Sicherheit läßt sich dagegen nur auf Kosten des Handlungsertrags steigern (Tenbruck 1972: 115).

“Satisficing behavior” ist die prominenteste Form der Anpassung an das große Unsicherheitspotential von langfristigen Plänen. Das Stoppsignal des befriedigenden Ergebnisses fungiert hier als Regel einer “lokalen Maximierung”, deren Aufgabe “problem solving”, nicht jedoch Maximierung ist (vgl. Simon 1967). Der Möglichkeitsraum des global maximierenden Handelns bleibt jedoch nicht ungenutzt. Er erscheint nun als das Wirkungsfeld von Akteuren, die “stark” genug sind, sich außer für die Realisierung dezidierter Ziele auch noch für die Kontinuität von Randbedingungen ihres Handlungsfeldes zu engagieren. Wer die Macht hat, mit der Wahl unter seinen Handlungsalternativen auch noch die Entscheidungsprämissen Dritter und damit Ereignisse in der Umwelt zu beeinflussen, ist von den härtesten Zwängen des umweltsensiblen Lernens entlastet: Er kann es sich leisten, nicht lernen zu müssen (Deutsch 1973: 171). Er erlangt Sicherheit qua Macht, indem er “bei seinem Partner in bezug auf die Ausübung seiner Wahl Unsicherheit erzeugen und beseitigen (kann)” (Luhmann 1975: 8; Hervorhebung i.O.). Der Machtvorsprung ist jedoch prinzipiell einholbar. Immerhin stehen den schwächeren Akteuren Ausweichstrategien der Umverteilung von Unsicherheit offen, sei es durch Assoziation mit anderen Akteuren zwecks “risk pooling” (Knight 1921) und anderer Formen der kontraktuellen Risikobegrenzung, sei es durch bessere Feldkenntnisse, dank deren sich die der Machtkommunikation unterliegenden Unsicherheiten ausbauen oder gar umadressieren lassen.

### **3.2.3. Interaktion**

Selbst die vergleichsweise “technischen” Referenzen des Wissens und der Zeitplanung können nur im Rekurs auf die Handlungen und das Handlungsvermögen anderer Akteure gewählt bzw. lernend modifiziert werden. Für den Umgang mit Unsicherheit sind Interaktionspartner mindestens in zwei Hinsichten bedeutsam: (1) als Referenzen der (exogenen) Präferenzbildung und (2) als “Unsicherheitsquelle” in der strategischen Interaktion.

(1) Die Abhängigkeit kognitiver und normativer Orientierungen des Akteurs von Orientierungen relevanter “Dritter” ist ein Gemeinplatz sozialwissenschaftlichen Denkens. Ihr wird in der mikroökonomischen Argumentation durch ein Referenzgruppenkonzept Rechnung getragen (Schlicht 1984), das von der Theorie kognitiver Dissonanz (Festinger 1962) Gebrauch macht. Der Rekurs auf Akteurbemühungen um personale und soziale Konsistenz (von Annahmen und Handlungen) konkurriert folgerichtig mit dem auf Nutzenmaximierung abstellenden Erklärungsstrang. Führt man genuine Unsicherheit als allgemeine Handlungsbedingung in diese Konkurrenz ein, so wird eine gewisse Überlegenheit des Referenzgruppenansatzes sichtbar: Während nutzentheoretische Erklärungen plausibilisieren müssen, wie

---

<sup>61</sup> Vergleichende Untersuchungen von unsicherheitsbewußten Unternehmensstrategien bestätigen einerseits die erhöhte Bedeutung der Liquiditätssicherung, andererseits eine Verkürzung der “Pay-Back-Fristen” von Investitionsprojekten (Kordina-Hildebrandt/Hildebrandt 1979).

Akteure ein Informationsniveau erklimmen können, auf welchem Strategien der globalen Maximierung anwendbar sind, erweist sich der Rekurs auf den (per definitionem) "nahen" Kontext einer Referenzgruppe als pragmatische Variante der lokalen Maximierung. "Social consistency" mit einer Referenzgruppe und "personal consistency" mit Identitätspfeilern der eigenen Geschichte werden sozusagen akteurintern "gemessen" – als mentale Spannungsminderung. Dieser Befund des soziologischen Blicks auf Handlungsorientierungen ist mit dem Theorem des "satisficing behavior" kompatibel. Denn der Umgang mit "bounded rationality" braucht evidente Stoppregeln, um befriedigende Lösungen zu identifizieren. Wovon allerdings das Sättigungserleben abhängt bzw. wie hoch oder niedrig das Aspirationsniveau des Akteurs ist, wird nicht von der "behavioral theory" erklärt. Hier können soziologische Konzepte einer auf Identifikation, Rollendistanz und Ambiguitätstoleranz aufbauenden personalen Identität (Krappmann 1971) weiter helfen, indem sie zeigen, daß Befriedigungsmaßstäbe gleichermaßen exogen konditioniert wie idiosynkratisch sind.

Allerdings lassen sich in funktional differenzierten Gesellschaften keine funktional universalen Orientierungen erwarten. Absorption von Unsicherheit durch Bescheidung mit "befriedigenden" Handlungsergebnissen läßt sich nur so verstehen, daß in unterschiedlichen Handlungskontexten je besondere Erwartungen herrschen, die nicht unabhängig von den kontextspezifischen Informations- und Interaktionspräferenzen sind. Aspirationsniveaus und Risikobereitschaften, die ebensowenig aus Kosten- und Nutzengrößen errechnet werden können, erscheinen dann wesentlich durch Interaktionsreferenzen mitbestimmt: Man handelt in Familien- und Freundeskreis vertrauensvoll unter der Reziprozitätsprämisse, konkurrierend oder solidarisch mit Arbeitskollegen, vorsichtig gegenüber Geschäftsleuten und skeptisch bis mißtrauisch im Umgang mit Fremden usw. Indem solche Referenzen handelnd bestätigt werden, ist es auch angebracht, die Entscheidung über Gruppenmitgliedschaften und (Gruppen-)Zuordnungen als Akte der Präferenzbildung bzw. des Identitäts- und Präferenzwandels anzusehen (Pizzorno 1978, 1986). Durch die Möglichkeit der alternativen Bezugnahme entweder auf das interaktiv definierte Anspruchsniveau oder auf die anspruchslitende Gruppenidentität gewinnt der Akteur eine Art Sicherheitsnetz für den Umgang mit unsicheren Situationen: Erscheint sein Anspruch unrealisierbar, mag er seine Handlungsreferenz unmittelbar auf Zugehörigkeitsfragen umstellen; erscheint die Gruppenzugehörigkeit unsicher, läßt sich auf materiale Anspruchskriterien umschalten.<sup>62</sup>

(2) Unsicherheit über die (veränderlichen) Präferenzen Dritter ist eine Grundannahme des soziologisch nur ausnahmsweise (z.B. von Goffman 1969) für analysebedürftig und erkenntnisträchtig erachteten Handlungstyps der strategischen Interaktion. Seine Besonderheiten gehen nicht im Phänomen der doppelten Kontingenz auf. Sie destruieren vielmehr weitere Annahmen eines mechanistischen Interaktionsverständnisses. Das betrifft v.a. die verbreitete Auffassung, identische Präferenzen und Informationen über Homogenität genügen, um kongruentes Individualhandeln zur Verwirklichung gemeinsamer Absichten zu stimulieren.

Solche Erwartungen werden enttäuscht, wenn Akteure über mehrere Optionen der Orientierung an ihren Präferenzen verfügen. Kooperationsenthaltung ist für einen vorsichtigen Akteur die günstigste Handlungsalternative, wenn es um die Herstellung des Kollektivgutes einer großen Zahl Begünstigter

---

<sup>62</sup> Auf diese Weise wird z.B. erklärt, wie es einer Gewerkschaft gelingen kann, mit materialen Zieldefinitionen für einen riskanten Arbeitskampf zu mobilisieren, der im weiteren angesichts der unvermeidbaren Zielverluste nur durch Aktivierung der kollektiven Identität zu einem befriedigenden Ende geführt werden kann. Vgl. zum Arbeitszeitkonflikt 1984 Hinrichs/Wiesenthal (1986) und Wiesenthal (1987a).

geht (Olson 1965). Sie ist hinsichtlich Nutzenmaximum wie Mißerfolgsrisiko die “günstigste” Alternative in Gefangenendilemma-Situationen. Und weil Unsicherheit über die Präferenzen von weiteren Beteiligten nur um den Preis höherer Risiken durch optimistischere Annahmen ersetzt werden kann, korrespondiert ihr eine prinzipielle Skepsis gegenüber den Absichten und Kalkülen Dritter. In strategischen Interaktionen kommt ein modifizierter Wahrscheinlichkeitsbegriff zum Tragen, der sich nun nicht mehr auf “objektive” Ereigniswahrscheinlichkeiten, sondern auf die ungewissen Interpretations- und Aktionsentscheidungen von Gegenspielern bezieht (Tsebelis 1989). Die Akteure greifen zu “mixed strategies”, bestehend aus verdeckt gehaltenen Handlungsoptionen und absichtvollen Fehlinformationen. Unter den “oligopolistischen” Bedingungen einer kleinen Beteiligtenzahl und hoher Transparenz der Handlungen wird die aktive Täuschung der anderen zur lohnenden (und daher notwendigen) Taktik: “In the presence of uncertainty about true motives, it may pay to shape others' perceptions of one's preferences” (Bates 1988: 398).

Rationalitätskalküle nötigen zur Umstellung auf Strategien der Risikobegrenzung, sobald Unsicherheit über die Absichten der relevanten Anderen herrscht. “Sicher” erscheinen dann allein skeptische Annahmen über ihre Präferenzen. Interaktionsunsicherheit wird durch “worst case assumptions” absorbiert. Auf diesem Wege der “rationalen” Substitution angenehmer Hoffnungen durch risikobegrenzende Befürchtungen wird die Fiktion des “homo oeconomicus” zur Realität. Nicht als ein aufgrund moralischer Unterernährung strikt eigennützig kalkulierender Akteur, sondern als einer, dessen Präferenzen die Projektion der “sicherheitsbewußten” Erwartungsbildung anderer sind, auf welche das Objekt dieser Zurechnung rational nur durch Bestätigung reagieren kann. Behielte es seine “ursprüngliche”, vielleicht auf Kooperation eingestellte Präferenzordnung bei, so würde es gegen das Selbstschutzgebot der Sicherheitsmaximierung verstoßen. Die Signalisierung freundlicher Absichten könnten andere als taktischen Schachzug interpretieren und mit selbstschützender Härte beantworten. Unsicherheit betrifft ja auch die Stabilitätserwartungen gegenüber Drittpräferenzen, so daß eine einmal demonstrierte Kooperationsbereitschaft wenig Anhaltspunkte für Folgehandlungen liefert. Egoistische Präferenzen demonstrieren, wie unter dem katalytischen Effekt von Unsicherheit aus einer Interpretationshypothese (bzw. theoretischen Fiktion) eine soziale Tatsache wird (Brennan/Buchanan 1986: 46-66). Das ist der Wirkungsmechanismus der “self-fulfilling prophecy”, die in den Gleichgewichtslösungen der mathematischen Spieltheorie eine systematische Erklärung findet (Ryll 1989).<sup>63</sup>

Wenn Ego nicht ausschließen kann, daß sich Alter in einem Prisoner's Dilemma wähnt, wird er sein Risiko nicht dadurch erhöhen, daß er die ungewisse Situation als Kooperations- oder Versicherungsspiel (i.S. von Sen 1977) interpretiert. Er wird seine Kooperationsbereitschaft auf das Risikoniveau der Tit-for-Tat-Strategie (Axelrod 1984) begrenzen, d.h. höchstens eine kooperative Eröffnungsrunde spielen und danach unfreundliches Verhalten auch unfreundlich beantworten. Werden auf der Basis solcher Annahmen Verträge geschlossen und Institutionen gegründet, um aus den möglichen Interaktionsresultaten die jeweils schlimmeren auszuschließen, so fungiert der “homo oeconomicus als dominierende Gefahrprojektion” (Schüßler 1988: 461).<sup>64</sup> Damit schließt sich der Zirkel skeptischer Interakti-

---

<sup>63</sup> Dank spieltheoretischer Analyse mündet die Vergegenwärtigung von doppelt kontingenten Handlungen nicht notwendig in einen infiniten Regreß. Die möglichen Resultate der Interaktion von wechselseitig (und ungewiß!) konditionierten Strategiewahlen präsentieren sich vielmehr als endliche Menge.

<sup>64</sup> Aus diesem Befund zieht der Transaktionskostenansatz die Konsequenz, egoistische Präferenzen und opportunistisches Handeln als “human nature as we know it” (Williamson 1981: 553), d.h. als anthropologische Konstante, zu unterstellen. Tatsächlich handelt es sich um einen Interaktionseffekt aufgrund des Vorkommens

(Weiter auf der folgenden Seite...)

onsreferenzen. Sind sie erst einmal zu Institutionen geronnen, ist es ausgesprochen aufwendig, "freundlichere" Annahmen zu etablieren. Außerhalb der durch Institutionen gewährten Sicherheit muß mit dem strategischen Gebrauch von Täuschungen und Fehlinformation (z.B. in Form von falschen Versprechungen) gerechnet werden (Arrow 1987). Es lohnt auch nicht mehr, zu heuristischen Zwecken auf optimistischere Annahmen zurückzugreifen.

Vor dem Hintergrund der institutionell fixierten Skepsis bedarf es vielmehr "sicheren" positiven Wissens von einer anderen Präferenzausstattung des Interaktionspartners. Ohne dieses Wissen kann Ego weder die besondere Auszahlungsmatrix von Alter "ausbeuten" noch Kooperationsgewinne realisieren (Scharpf 1989a).<sup>65</sup> Letzteres ist nur in Handlungszusammenhängen möglich, die wegen überschaubarer Teilnehmerzahlen, einer gewissen Kommunikationsdichte und einem Mindestmaß von Koorientierung als besonders kooperationsfreundlich gelten (vgl. Taylor 1987; Voss 1985: 197ff). Sie verdanken sich regelmäßig einem "Prozeß der 'Schließung' einer Gemeinschaft" (M. Weber 1972: 201). Anderenorts muß mit rivalisierenden Präferenzen gerechnet werden, d.h. mit unangenehmen Überraschungen, wenn vermeintliche Positivsummenspiele sich in Nullsummenspielen verwandeln.

### 3.3. Programmierung vs. Wahlfreiheit

Wenn Akteure Präferenzen für bestimmte sachliche, zeitliche und soziale Referenzen unterhalten und beim Rekurs auf diese Bezugsdimensionen selbstgewählte "trade-offs" bevorzugen, reproduzieren sie Unsicherheit über ihre Handlungsabsichten. Der Entscheidungsoutput des einzelnen ist der Unsicherheitsinput aller: "adapting to ambiguity may generate more ambiguity" (Oberschall/Leifer 1986: 248). Unter solchen Umständen bewähren sich hochselektive Umweltbeobachtung, exploratives Testhandeln und der Verzicht auf strategische Ambitionen. Konventionalismus wird zum Gebot adaptiver Klugheit. In dieser Perspektive erscheint die Wirklichkeit ungefähr so, wie von der soziologischen Systemtheorie gemalt: Überwiegend am eigenen Fortbestand orientierte und in Selbstgespräche vertiefte Akteure unternehmen diverse Aktivitäten mit intransparenten, oft unbekanntem Wirkungen. Dabei üben sie sich in unsystematischen Beobachtungen und suchen nach Umweltereignissen, die Anknüpfungspunkte für weiteres Handeln sein könnten.

Indem sie sich auf die im Handlungsfeld wahrgenommene Unsicherheit einstellen, generieren sie die folgenden Tendenzen und Phänomene: (1) Kognitive Unsicherheit drängt zur Substitution von Zielen durch Konventionen. (2) Unsicherheit in der Zeitdimension prämiert Maximinstrategien der Risikobegrenzung. (3) Strategische Unsicherheit leitet zu einer asymmetrischen Strukturierung des Handlungsraumes: Vom sozialen Nahbereich bis in die unbekannte Ferne erstreckt sich eine Skala zunehmender Unsicherheiten. Kann innerhalb von normativ integrierten Handlungszusammenhängen durch Bezugnahme auf gewisse Erwartungen gehandelt werden, so wird in den Zonen genuiner Erwartungsunsicherheit die Fiktion des radikalen Egoisten zum Gleichgewichtspunkt der divergierenden Perspektiven.

---

(...fortgesetzt)

(nicht der allgemeinen Verbreitung) von egoistischen Präferenzen.

<sup>65</sup> Einen Ausweg bietet die Konzeptualisierung zweier paralleler Handlungsebenen, deren eine dann der Austragungsort eines unendlichen "truth game" wäre (vgl. Scharpf 1989a: 29). Allerdings ist zu befürchten, daß bei erhöhter Unsicherheit im Handlungsfeld auch der Prozeß der Reproduktion von Glaubwürdigkeit beeinträchtigt wird.

So wie Ignoranz gegenüber Unsicherheit die Inkaufnahme von vermeidbaren Handlungsrisiken bedeutet, so impliziert Rücksichtnahme auf Unsicherheit eine Verkürzung der kognitiven, temporalen und sozialen Orientierungshorizonte. Das läuft auf eine Selbstbeschränkung zugunsten lokal maximierender Handlungsweisen hinaus. Hier äußert sich der vertraute Sachverhalt der regulativen Überlegenheit des pragmatischen Konservatismus. In der lokalen Handlungsperspektive, die selbst einen eventuellen Trend des graduellen Optionenverlustes zu ignorieren gestattet, bewähren sich Regelgedächtnis und Innovationsverzicht als die am wenigsten riskanten Anpassungen an Unsicherheit. Sie stechen stets vorteilhaft gegenüber Bemühungen um globale Maxima ab, die mit unzureichenden Mitteln erfolgen – also unsystematisch, dogmatisch oder ohne Risikoreserve, womöglich gar als “letztes Mittel”.

Schließlich ist zu fragen, welche Modifikationen am solipsistischen, nicht nur in der Mikroökonomie, sondern auch in den Sozialwissenschaften verbreiteten Akteurkonzept durch eine systematische Beachtung von Unsicherheit nahegelegt werden. Hier hilft ein Vergleich mit dem Entscheidungsmodell des homo oeconomicus. Mit der Prämisse vollständiger Rationalität ist ein Akteur unterstellt, der (a) dank seiner eindeutigen (transitiven) Präferenzordnung zweifelsfrei weiß, was er will, und (b) über die für sein Handeln wichtigen Umweltdaten hinreichend informiert ist. Dieser Akteurstypus wird überraschenderweise selbst von Autoren, die seine reale Existenz bezweifeln, als autonom, d.h. “frei” und “unabhängig” definiert (vgl. Weise 1989). Die Abwicklung des nutzenmaximierenden Entscheidungsprogramms wird als Wahlhandeln identifiziert, obwohl die handlungsleitende Nutzenfunktion nur im Falle von mehreren indifferenten Entscheidungsergebnissen einen Freiheitsgrad läßt. Alle “entscheidenden” Annahmen sind exogen. Die Entstehung der Präferenzordnung bleibt ebenso außerhalb des Modells wie die Informationslage und die Zielfunktion der Nutzenmaximierung bzw. Kostenminimierung. Als konsistentes Rationalmodell stellt der homo oeconomicus nichts anderes als den synoptischen Plan einer Maschine dar. Ihr ist a priori keine andere “Wahl” gelassen, als die von (ausschließlich!) externen Ereignissen (Präferenzen, Optionen, Informationen) aufgerufenen Programmalgorithmen gemäß der Zielfunktion abzuarbeiten. Die programmierte Entscheidung zugunsten einer (i.S. der Zielfunktion) “besseren” Alternative erscheint allenfalls deswegen als “Wahl”, weil sie am Ende und nicht am Anfang eines Rechenprozesses steht. Der Prozeß selbst ist aber nur die Ausführung eines streng definierten Aktionsplanes. Nur der homo oeconomicus, nicht seine “Entscheidung”, ist das Ergebnis einer Wahl, nämlich der Wahl seines Konstrukteurs, der ihm ein lückenloses Konditionalprogramm verpaßte.<sup>66</sup> Der homo oeconomicus wäre zum homo socioeconomicus konvertiert, könnte er selbst entscheiden, ob er als wunschrealisierende Maschine funktionieren oder als wunschdefinierender Akteur prozessieren soll.

Demgegenüber sind Entscheidungen unter Unsicherheit genuine Wahlentscheidungen. Nicht nur ist auf-

---

<sup>66</sup> Hier ist noch die Auffassung zu erwähnen, nach welcher der homo oeconomicus nicht als Wählender, sondern als Inhaber *egoistischer* Präferenzen Kritik verdient. Sie unterstellt ihm allerdings die Fähigkeit zur Wahl seiner Wünsche. Jedoch liegt diese präferenzgenetische Annahme außerhalb der entscheidungstheoretischen Axiomatik und muß der anthropologischen Folklore des ökonomischen Rasonnements zugerechnet werden. Sie ist nur empirisch prüfbar.

Zur Prüfung des hier vertretenen Arguments wäre zu fragen, was einem Akteur zu entscheiden bleibt, der die Rangfolge seiner Wünsche ebenso genau kennt wie die Umstände ihrer Verwirklichung. Da er auch definitionsgemäß über eine Nutzenfunktion verfügt, fehlt ihm allenfalls Rechenzeit. Folglich bedarf es bloß noch einer “computational strategy” des Entscheidens, deren Abarbeitung getrost dem Computer überlassen bleiben kann (J.D. Thompson 1967: 134).

grund enger kognitiver, temporaler und sozialer Horizonte mit inkonsistenten Präferenzen<sup>67</sup> und zukünftigem Präferenzwandel zu rechnen, sondern auch damit, daß der Akteur Handlungen wählt, weil sie zu (gewünschten) Präferenzänderungen führen können.<sup>68</sup> Ist jedoch die Prämisse der Unabhängigkeit der Annahmen von den Entscheidungsergebnissen durchbrochen, so werden die zur Entscheidung führenden Kalkulationen im strikten Sinne unberechenbar. Wahrgenommene Unberechenbarkeit ist Unsicherheit und Unsicherheit droht zu inflationieren, sobald sie in Rechnung gestellt wird. So brechen beispielsweise alle auf das Maximierungshandeln einer Akteurgruppe bezogenen Annahmen und folglich ihre Berechenbarkeit zusammen, wenn auch nur von einem Mitglied zu vermuten ist, daß es nicht alle entscheidungsrelevanten Variablen zu kontrollieren vermag (Leibenstein 1979: 48).

Wichtiger noch: Unsicherheit über die "causal texture" des Handelns bedeutet nicht nur die Abwesenheit eines eindeutigen Entscheidungsprogramms, sondern auch die Auflösung der im homo oeconomicus-Modell als wohlgeordnet und konsistent unterstellten Wissensbestände. Der Akteur muß vielmehr mit inkommensurablen Daten umgehen. Und da er keine konsistenten Umweltdaten besitzt, ist er auch außerstande, die Widerspruchsfreiheit von Präferenzen einerseits, Ziel-Mittel-Programmen andererseits zu gewährleisten. Er ist in allen Entscheidungen mit Ambiguität konfrontiert, sei es, weil ihm die künftigen Parameter und strategischen Momente der Situation unbekannt sind (externe Ambiguität), sei es wegen der Mehrdeutigkeit und Inkompatibilität von Präferenzen und Situationsdeutungen (interne Ambiguität). Wo aber entscheidungsrelevante Daten von Inkonsistenzen geprägt sind, ist der Akteur zu willkürlich erscheinenden Wahlen genötigt. Er muß sich für eine Teilmenge der konkurrierenden Deutungen und für einen von mehreren gleichriskanten Handlungswegen entscheiden. Seine Wahl ist, ob ihm das bewußt ist oder nicht, immer auch eine Entscheidung über sich selbst, über Kontinuität und Diskontinuität der Entscheidungsprämissen. Bleibt die "Autonomie" des homo oeconomicus letztlich außerhalb des Rationalmodells, nämlich allein auf die Wahl von Präferenzen und die Affirmation des "besten" verfügbaren Algorithmus beschränkt, so müssen reale Akteure laufend darüber befinden, wie sie in der Verfolgung von Absichten auf die Abwesenheit linearer Zweck-Mittel-Programme reagieren wollen.

#### 4. Adaption an Unsicherheit

An diesem Punkt der Diskussion ist es angebracht, die akteurtheoretischen Unterschiede zwischen Personen und Organisationen (bzw. individuellen und kollektiven Akteuren) etwas deutlicher zu machen. Bei allen Gemeinsamkeiten aufgrund des Akteurstatus sind sie doch sehr verschiedenen Koordinations- und Bestandsproblemen konfrontiert. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Möglichkeiten und Schwierigkeiten, intentionales Handeln auf Unsicherheit einzustellen. In diesem Kapitel werden zunächst einige Differenzen im Akteurcharakter von Personen und Organisationen markiert (4.1.), um

---

<sup>67</sup> Z.B. aufgrund der Koexistenz von nichtkommensurablen Präferenz(skalen) für nutzenergiebiges ("rewarding") und moralisches Handeln ("commitment").

<sup>68</sup> Zur Begründung des Arguments ist hier zum einen auf die Befunde des endogenen Präferenzwandels zu verweisen (March 1978; Elster 1979). Zum anderen sind Metapräferenzen und die Koexistenz mehrerer Präferenzordnungen zu beachten (Frankfurt 1971; Jeffrey 1974; George 1984; Elster 1986), die "self-paternalism" (Schelling 1978, 1984) ermöglichen und zweckdienlich erscheinen lassen.

sodann die für sie typischen Adaptionen (4.2. und 4.3.) zu präzisieren. Vor dem Themenwechsel zu den Anpassungsmodi der Diskontinuität bzw. Polyzentrität wird eine Zwischenbilanz (4.4.) gezogen.

#### 4.1. Besonderheiten organisierter Akteure

Fünf Aspekte der Organisation verdienen besondere Aufmerksamkeit. Bleiben sie bei der Analyse empirischer Reaktionen auf Unsicherheit unbeachtet, so besteht die Gefahr der unzulässigen Generalisierung von Problemen des einen oder anderen Akteurstyps. Sie werden im folgenden ohne Anspruch auf theoretische Integration und Verortbarkeit skizziert. Erst vor dem Hintergrund dieser Differenzen läßt sich der strategietheoretische Ertrag der organisationswissenschaftlichen Forschung erschließen. Organisationsprobleme dürfen nicht pauschal als Indikatoren für allgemeine Probleme des Handelns unter Unsicherheit betrachtet werden. Nur das, was nach Abzug der Befunde über spezifische Probleme organisierter Akteure an Erkenntnissen bleibt, eignet sich zu Aussagen über alle Akteurkategorien.

(1) Organisationen sind parallel prozessierende Informationsverarbeiter und Handlungsgeneratoren, während die Handlungsfähigkeit von Personen im wesentlichen auf serielle Aktivitäten beschränkt ist (Simon 1978). Auch in den seltenen Fällen synchroner Multiaktivität (beispielsweise in Legenden über Napoleon Bonaparte oder beim gleichzeitigen Fernsehen, Essen und Kinderhüten) wird das einsträngige menschliche Aufmerksamkeitsvermögen auf kleine Portionen verteilt und serialisiert (Simon 1966).<sup>69</sup> Dagegen entfalten Organisationen ihr besonderes Leistungsvermögen erst in dem Maße, wie sie es verstehen, simultan Verkaufsverhandlungen zu führen, Lieferanten zu erpressen, Waren herzustellen, Mitarbeiter zu schurigeln, Reklamationen abzuwimmeln und Bilanzen zu frisieren. Folglich ist in Organisationen mit einem Problem zu rechnen, das personalen Akteuren fremd ist: der Koordination ihrer synchronen Aktivitäten zur Herstellung eines sinnvollen (diachronen) Aktivitätenstroms.

(2) Organisationen können eine im Vergleich zu Personen signifikant höhere Bindungswirkung von Entscheidungsprämissen, Handlungsprogrammen und Orientierungen erzeugen. Das verdanken sie ihrem starken Selektionsvermögen. Teilnahme- und Zugehörigkeitsfragen werden mit nur geringem Aufwand in Handlungsprämissen der Mitglieder transformiert (Luhmann 1981a: 364). Durch programmierte (Positiv- und Negativ-)Selektionen fungieren Organisationen als "action generators", ohne ihre Wahrnehmungen und Entscheidungen laufend aktualisieren zu müssen. Programmentscheidungen regulieren die Bestands- und Erfolgchancen. Sie bergen das Risiko von Lern- und Adaptiondefiziten (Starbuck 1983). Soweit Organisationen vorrangig die in der Bürokratietheorie Max Webers ausgewiesenen Leistungsmerkmale der formalen Rationalität, insbesondere Zweckspezifität und Rechenhaftigkeit, auf Dauer zu stellen verstehen, sind sie im Vergleich mit Personen zutreffender als Maschinen (i.S. von Abschn. 3.3) denn als Akteure beschreibbar.

(3) Durch die Programmierung von parallel wirkenden Selektionsmechanismen können Organisationen ihr kognitives Aufmerksamkeits-, Berücksichtigungs- und Bewahrungsvermögen mit großer Varianz steuern. Wenn sie sich auf Negativselektionen beschränken, Überraschungen und Unbekanntes zulassen, können sie eine im Vergleich zu Individuen beachtliche Innovationsfähigkeit ausbilden. Wo Posi-

---

<sup>69</sup> Der serielle Prozeßmodus von Individuen organisiert rasche Übergänge zwischen aufmerksamsbedürftigen Aktivitäten. Ihnen können allerdings unbewußte Parallelprozesse untergeordnet sein (Simon 1979a: 4f).

tivselektionen gemäß dem vorhandenen Regelgedächtnis dominieren, wird eine hohe Bewahrungsfähigkeit bemerkt. Der Wechsel zwischen beiden Modi bedeutet zunächst nur eine Beschleunigung oder Verlangsamung der Selbstevolution. Indem aber beide Modi in verschiedenen Subsystemen zur selben Zeit wirken können, können Organisationen paradoxe Effekte "normalisieren": innovativ sein, um Lernschranken zu bewahren; berechenbar sein, um Flexibilität zu ermöglichen.<sup>70</sup> Dabei steuert sich die Organisation selbst, indem sie präferierte Folgen der Selektion in Gestalt von veränderten Selektionsprämissen bewahrt (vgl. Schimank 1985a).

(4) Da die Identität von Organisationen personenunabhängig und allein in der Programmstruktur bzw. in Prinzipien des Programmwandels aufgehoben ist, wird ein im Vergleich zu Individuen hohes Maß an Kontinuität möglich (Starbuck 1983: 96). Damit ist nicht die triviale Eigenschaft der physischen Unsterblichkeit gemeint, sondern der Sachverhalt, daß nur Individuen, aber nicht Organisationen notwendige Subjekte von Lernprozessen sind. Erfahrungszuschreibung, Gedächtnisleistungen und reflexives Lernen können auch in Organisationen (und nur bei ihnen besonders hoch; vgl. Geser 1989) entwickelt sein, für Individuen sind sie jedoch unvermeidlich. Daraus ergeben sich gegensätzliche "Lernprobleme": Organisationen haben das Problem des "unlearning" von überholten Regeln und Deutungen. Individuen, denen ihre Biographie ohnehin reichlich Diskontinuitäten des Erlebens und Wollens aufzwingt, haben typischerweise (aber nicht immer und überall) das Problem, ihren Kontinuitätsbedarf zu befriedigen.

(5) Ein weiterer Aspekt der hohen kognitiven und kommunikativen Selektivität ist die außerordentliche Zweck- und Merkmalsvarianz von Organisationen. Sie können sich auf (fast) alles spezialisieren, was Personen bewegt, tun und glauben. Indem sie diese Potenz mit ihrem raum-, zeit- und personenübergreifenden Leistungsvermögen kombinieren, vermögen sie unvergleichlich größere Übel und Annehmlichkeiten zu erzeugen als nichtorganisierte Personen(gruppen). In der "Organisationsgesellschaft" (Presthus 1962; Jacoby 1969; Perrow 1989) kommt den in großer Varianz spezialisierten Organisationen die Generalkompetenz zur Bearbeitung aller Probleme zu, die als von Personen, Organisationen, Naturkräften oder Unsterblichen verursacht gelten.

Angesichts dieser Varianz sind unspezifische und indikative Aussagen über Organisationen "an sich" wenig gehaltvoll. Zulässig sind allein Möglichkeitsbehauptungen wie die folgenden: Organisationen können Akteure sein. Organisationen können moralisch handeln.<sup>71</sup> Während beide Aussagen auch, und zwar ohne Einschränkung, auf Individuen zutreffen, gilt für Organisationen: Sie können, aber sie müssen nicht so sein. Sind sie es, so werden u.U. individuell unerreichbare Performanzniveaus realisiert. (Das wiederum kann, aber muß nicht katastrophale Folgen zeitigen.)

---

<sup>70</sup> So erklärt sich der scheinbare Widerspruch, daß Organisationen sowohl hohe Ansprüche an die Erwartbarkeit ihres Handelns befriedigen als auch die Kompetenz besitzen, differierende Erwartungen zu perzipieren und komplexe Umweltorientierungen zu unterhalten (vgl. Geser 1989).

<sup>71</sup> Sie sind in höherem Grade moralfähig als Individuen (vgl. Geser 1989), weil sie über mehr Optionen der Realitätsabstraktion verfügen. So können sich Organisationen gegenüber Personen als "more rational" gebärden (Etzioni 1988: 181ff) und der "moral dimension" des sozialen Handelns institutionelle Kontinuität verschaffen. Hochorganisierte Sekten zeigen allerdings, wie durch weitgehende Moralisierung allen Handelns eine Balance der Normsetzungskompetenz mit den sonstigen Orientierungsreferenzen von Mitgliedern verloren gehen kann.

## 4.2. Personen als Akteure

Unsicherheit wird als Überraschungspotential definiert (Shackle 1968). Sind Überraschungen im Modell des vollständig rationalen ökonomischen Handelns per definitionem ausgeschlossen, so können sie durchaus als Test auf die Rationalität sozialen Handelns unter genuiner Unsicherheit gelten.<sup>72</sup> Wie reagieren Personen rational auf Überraschungen? Durch Erfahrung und Mobilisierung ihrer "internen" Ambiguität. Das kann eine anlaßbezogene Re-Interpretation der Situation sein. Eine angemessene Reaktion mag aber auch die Variation des eigenen Akteurstatus, der "eigenen" Präferenzen und Handlungsgelegenheiten sein. Insbesondere wenn eine Situation auf unliebsame Weise fixiert erscheint, wenn die überraschende Unsicherheitserfahrung das Ausbleiben von "sicher" erwarteten Ereignissen betrifft, bleibt Personen eine "letzte" Alternative: die Lage durch Aktualisierung interner Ambiguität zu verändern.

Interne Ambiguität impliziert ein Mindestmaß an Offenheit des Selbstkonzepts, das der Akteur für sich und andere unterhält. Sie beruht auf einer Selbstwahrnehmung, von welcher aus eine wertende transitive Beziehung zu den eigenen Präferenzen aufgebaut werden kann. Es ist keineswegs ungewöhnlich, daß Personen, die Zigarettenkonsum präferieren, zur selben Zeit die Präferenz besitzen, lieber Nichtraucher als Raucher, d.h. streng genommen, ein/e andere/r zu sein. Sie verfügen über ein reflexives Selbstkonzept und, soweit sie gemäß ihrer Metapräferenz auf sich selbst einwirken können, auch über eine selbstbezügliche Handlungskompetenz. Diese kognitive und performative Kompetenz ermöglicht es auch, auf dem Umweg von Selbstveränderungen des Akteurs Veränderungen in der sozialen Umwelt zu erzielen. Denn wer auf ein "externes" Problem durch Modifikation seiner Entscheidungsprämissen antwortet, erreicht Veränderungen nicht nur für sich selbst, sondern auch für alle, die ihn beobachten. Das im folgende ausführlich zitierte Konfliktbeispiel demonstriert, was gemeint ist. Es wurde von Derek Parfit in Anlehnung an strategietheoretische Überlegungen von Thomas Schelling konstruiert.

"A man breaks into my house. He hears me calling the police. But, since the nearest town is far away, the police cannot arrive in less than fifteen minutes. The man orders me to open the safe in which I hoard my gold. He threatens that, unless he gets the gold in the next five minutes, he will start shooting my children, one by one.

What is rational for me to do? I need the answer fast. I realize that it would not be rational to give this man the gold. The man knows that, if he simply takes the gold, either I or my children could tell the police the make and number of the car in which he drives away. So there is great risk that, if he gets the gold, he will kill me and my children before he drives away.

Since it would be irrational to give this man the gold, should I ignore his threat? This would also be irrational. There is a great risk that he will kill one of my children, to make me believe his threat that, unless he gets the gold, he will kill my other children.

What should I do? It is very likely that, wether or not I give this man the gold, he will kill us

---

<sup>72)</sup> Das Prädikat "sozial" bezeichnet hier die unvermeidliche Bezugnahme auf multiple Rationalitäten. Von rationalem sozialen Handeln zu sprechen, bedeutet demgemäß, "rational" mit Prädikaten wie "intelligent" und "sensible" zu assoziieren und die monistische Rationalität des ökonomischen Nutzenmaximierers nur als eine von mehreren Referenzen zu betrachten (vgl. Simon 1978, 1979).

all. I am in a desperate position. Fortunately, I remember reading Schellings's *The Strategy of Conflict*. I also have a special drug, conveniently at hand. This drug causes one to be, for a brief period, very irrational. I reach for the bottle and drink a mouthful before the man can stop me. Within a few seconds, it becomes apparent that I am crazy. Reeling about the room, I say to the man: 'Go ahead. I love my children. So please kill them.' The man tries to get the gold by torturing me.

I cry out: 'This is agony. So please go on.' Given the state that I am in, the man is now powerless. He can do nothing that will induce me to open the safe. Threats and torture cannot force concessions from someone who is so irrational. The man can only flee, hoping to escape the police. And, since I am in this state, the man is less likely to believe that I would record the number on his car. He therefore has less reason to kill me.' (Parfit 1985: 12f)

Der Held der Geschichte ist unvorbereitet (d.h. in ungewußter Unsicherheit) in eine dilemmatische Situation geraten, die in Ermangelung eines günstigen Auswegs als hoffnungslos erscheinen muß. Der einzige verbleibende Fluchtweg führt nach "innen" und bedeutet, daß der Akteur eine riskante Selbstveränderung einleitet. Sie verändert die Situation aller Beteiligten. Alters Drohungen befördern nicht mehr seinen ursprünglichen Plan, in welchem Ego als ein berechenbar Handelnder eingeplant war. Die wiederum überraschend veränderte Situation zwingt Alter auf den nächstniederen Rang seiner Präferenzordnung zurück. Wenn er sich als eine in Nutzenkalkülen programmierte Erpressungsmaschine verhält und frei von Rachegefühlen handelt, muß er sich "programmgemäß" zurückziehen.<sup>73</sup>

Fallgeschichte und Alltagswissen konvergieren in der Beobachtung, daß Personen auch und gerade, wenn sie rational i.S. von intelligent, sensibel und planmäßig handeln, nicht ohne Berücksichtigung ihrer Fähigkeit zum reflexiven (selbstverändernden) Lernen verstanden werden können. Nicht nur als "ultimate choice", sondern auch im erwartbaren Gang der Dinge können sie als Unsicherheitsgeneratoren wirken, indem sie von der Möglichkeit der Selbstverfügung Gebrauch machen. Sie sind insofern mit genuiner Wahlkompetenz ausgestattet, als sie zwischen zwei Objekten der Einflußnahme wählen können: zum einen ihrem Selbst, das sich lernend auf andere Umweltdeutungen, Präferenzen und Kontinuitätsansprüche umzustellen vermag; zum anderen der kommunikativ erreichbaren Umwelt, der eine solche Selbständerung vorgetäuscht werden kann. Die Verfügung über eine solche Alternative kann als akteurkonstitutiv gelten: die Wahl zwischen Lernen (mit oder ohne Täuschen) und Täuschen (ohne Lernen).

Mit der Feststellung dieser Option der Unsicherheitsabsorption wird nicht behauptet, daß Personen permanent in Versuchung stünden zu lernen und/oder zu täuschen. Ebenso wenig werden Personen allein aufgrund dieser besonderen Kompetenz zu Akteuren. Die prinzipiell zugänglichen Handlungen des Lernens und Täuschens repräsentieren vielmehr eine Autonomie gegenüber den eigenen Entscheidungsprämissen, die es ohne definitorische Filigranarbeit gestattet, Handlungsfähigkeit von alternativlosem Verhalten, sei es erzwungen oder gewohnheitsmäßig, zu unterscheiden und gegebenenfalls auch unabhängig von den Merkmalen der Situation zu attestieren. Belege für die Selbstverfügbarkeit des

---

<sup>73)</sup> Die Präferenzordnung des Räubers läßt sich wie folgt rekonstruieren: Raub ohne Mord > Raub und Mord > Flucht ohne Raub und ohne Mord > Mord und Flucht ohne Raub.

Akteurs genügen.<sup>74</sup>

Was zur Charakterisierung der personalen Adaption an Unsicherheit zu resümieren bleibt, geht in zwei Richtungen. Einerseits erweist sich das Konstrukt des homo oeconomicus bereits in seiner Grundausstattung (und nicht erst aufgrund beschränkter Anwendungsbedingungen) als untauglich für heuristische Analogien zu personalen Akteuren. Es schließt diskontinuierliche Prämissen aus, während Individuen eine nichtsuspendierbare Adoptions- und Innovationskompetenz besitzen.<sup>75</sup> Wer nach der Strategiekompetenz von Individuen fragt, kommt andererseits nicht umhin, in ihrer "Instabilität", respektive Lernfähigkeit, eine unaufhebbare Gefährdung der Fähigkeit zum teleologischen Handeln zu erkennen. Das gilt insbesondere für strategisches Handeln unter Unsicherheit, in dynamischen Umwelten und weiten Zeithorizonten. Globale Maxima bleiben eher außerhalb der Reichweite dieser Akteurkategorie, die – von Helden abgesehen – allenfalls dem niedrigeren Risikoniveau der lokalen Maximierung zu genügen scheint. Lohndend erscheinen dagegen Bemühungen, den Bedarf an Helden auf dem Umweg der Schaffung von Organisationen zu befriedigen.

### 4.3. Organisationen als Akteure

Der Akteurbegriff entstammt dem Reden über Personen, aber personale Akteure geben keineswegs allen seinen Facetten Farbe. Einige, für den Akteurstatus zentrale Aspekte – Intentionalität, Zurechenbarkeit, Lernfähigkeit – werden auch von korporativen Akteuren (Mayntz 1986), von Interaktionsnetzen mehrerer Korporationen (Schneider/Werle 1988), und in einem erweiterten, aber nicht metaphorischen Sinne von sozialen Systemen überhaupt (Schimank 1985) erfüllt. Bei der Stabilisierung eines komplexen Systems von Normen erweisen sich Organisationen im Vergleich zu Personen als deutlich effektiver (Geser 1989).

Auf welche Weise sich Organisationen auf genuine Unsicherheit einstellen, ist in zahlreichen organisations- und entscheidungstheoretischen Studien untersucht worden, die die Prämisse unaufhebbarer Rationalitätsgrenzen (i.S. von "bounded rationality") teilen. Sie destruieren die Vorstellung von einem Akteur, der sich nach Abwägung aller in Betracht kommenden Gesichtspunkte für einen wohlgedachten Handlungsplan entscheidet und diesen über Widerstände und Zweifel hinweg zum glücklichen Ende bringt. Grundlinien der Organisationsforschung, deren Resultate in diesem Befund kumulieren, wurden oben skizziert (Abschn. 2.1 und 3.2). An dieser Stelle genügt eine Auflistung der verschiedenen Adoptionsweisen.

Ohne dem Material allzuviel Gewalt anzutun, lassen sich die Erträge diverser Fallstudien sowie die Ergebnisse der theoretischen Reflexion auf zwei analytische Alternativen reduzieren. In Anpassung an genuine Unsicherheit und die (etwa in Gestalt multipler Rationalitätskriterien) induzierte Ambiguität tendieren Organisationen zur Beschränkung auf adaptives Handeln analog der Selbstbehauptungsstrategie

---

<sup>74</sup> Die vorgeschlagene Definition von Handlungsfähigkeit beruht auf der prinzipiellen Disponibilität des "commitment" gegenüber sozialen Normen und Erwartungen, nicht jedoch auf deren vermeintlicher Unwirksamkeit. Als Belege für Handlungsautonomie eignen sich die Optionen des Lügens und Betrügens nur solange, wie solche Handlungen Ausnahmecharakter besitzen. Die Lüge "ist nicht möglich ohne ein soziales Fundament von Verlässlichkeit, welches sie gleichzeitig untergräbt." (Falkenberg 1985: 374)

<sup>75</sup> Hierzu haben insbesondere die Wahrnehmungs- und Entscheidungspsychologie reichhaltiges Material geliefert. Vgl. u.a. Kahneman/Tversky (1982) und Tversky/Kahneman (1981).

von personalen Akteuren. Dieses bietet günstige Aussichten, vor den Fallen unzulänglichen Wissens zu bewahren und vor Wirklichkeits- und Ressourcenverlust auf dem Weg zu unerreichbaren Fernzielen zu schützen. Langfristiges strategisches Handeln erscheint deswegen weder als unmöglich noch als gänzlich erfolglos. Es ist jedoch unvergleichlich riskanter. "Strategen" müssen mit den hohen Kosten unvermeidlicher Irrtümer über die Wirklichkeit und den Realitätsgrad der Akteurziele rechnen. Sie haben auf unverständliche Kontextbedingungen und nicht-intendierte Effekte, z.B. aufgrund der Interaktion mit Dritten, gefaßt zu sein.

Aufbau und Bereithaltung von Machtmitteln scheinen eine weitere Alternative darzustellen, um die unsichere Umwelt intentional zu beeinflussen. Wird jedoch Macht nicht substanziellistisch oder mechanistisch, sondern relational, d.h. als Kommunikationsmedium verstanden (vgl. Luhmann 1975), so ist eine "sichere" Entlastung des Akteurs durch Macht nur im Extremfall der vollständigen Herrschaft erwartbar, d.h. in einer Vorteilslage, aus welcher der Herrscher auf individuelle Kognitionen und Mentalitäten "voll" durchzugreifen versteht. (Aber in diesem Fall bestünde paradoxerweise auch keine Aussicht auf einen endogenen Mehrwert qua Machtgebrauch.) Wenn aber reale Macht ebenso "unvollständig" ist wie alle erreichbare Handlungsrationalität, so ist ihr Fortbestand nicht garantiert. Sich auf den Machtvorsprung zu verlassen, verschafft zwar Aufschub bei Entscheidungsdruck, aber schürt die Gefahr eines sukzessive abnehmenden Umweltverstehens, weil die akuten "Lerngelegenheiten" zunächst schadlos versäumt werden können. Machthaber bleiben auf Dauer nur mächtig, wenn sie es verstehen, auch jene Optionen zu nutzen, die den weniger Mächtigen zugänglich sind: Erwartungspräzisierung und Institutionalisierung, Umweltadaption und Legitimitätsakquisition. Versuchen sie, in einer dynamischen Umwelt ausschließlich von ihrer Macht zu leben, so übersehen sie (wie Macbeth oder Erich Honecker) die von Unsicherheit verdeckten Möglichkeitspotentiale, die ihre Bestände zu infizieren drohen.<sup>76</sup>

Es bleiben also auf der einen Seite die Beschränkung auf niedrige Ansprüche und die Inkaufnahme des überschaubaren Risikos, durch lokale Maximierung in eine Sackgasse der Stagnation zu geraten. Auf der anderen Seite drohen die ungewissen Risiken des Untergangs (i.S. von Autonomieverlust) respektive des unkontrollierbaren und irreversiblen Identitätswandels. Für beide Gefahrentypen bietet die Organisationsforschung reichlich Belege an. Insbesondere die Untersuchungen, die im Umkreis der "behavioral theory" angestellt wurden, machen typische Erscheinungsformen des adaptiven Handelns dingfest. Im folgenden Katalog ist die Vielfalt der Beobachtungen in fünf analytisch unterscheidbaren Varianten zusammengefaßt. Sie stellen alternative, teilweise auch komplementäre Weisen der Adaption an die von Unsicherheit gesetzten Rationalitätshindernisse dar. Es werden beobachtet:

- (1) Die Zweckentleerung bzw. De-Instrumentalisierung des Handelns:
  - (a) Die Dominanz der prozessualen über die teleologischen Handlungsaspekte: "overcommitment to means" und "displacement of goals" (J.D. Thompson 1967: 79; Nagel 1980).
  - (b) Die Entkoppelung von Entscheiden und Handeln: Handlungszentrierte Kommunikationen verweisen auf "impressionistische" Entscheidungen ohne echte Alternativen. Es gibt "actions without decisions" und "post-action decisions" (Connolly 1980; Brunsson 1982, 1985).

---

<sup>76</sup> Es entstehen dann u.U. Situationen wie jene, welche der tschechoslowakische Parteichef Milos Jakes einige Wochen vor dem Machtverlust seiner Partei so charakterisierte: "Manchmal wissen wir, was vor sich geht, aber wir sind nicht in der Lage, es zu ändern." (lt. Frankfurter Rundschau, 18.10.1989).

- (c) Eine Zweck- und Entscheidungsrhetorik, die auf Motivierung und Legitimierung beschränkt ist (Brunsson 1982: 35; Simon 1964).
  - (d) Mythen und Rituale, die eine unpraktikable Orientierung an den Regeln formaler Rationalität vortäuschen (Meyer/Rowan 1977; Meyer/Scott 1983; Starbuck 1983).
- (2) Die Routinisierung und Institutionalisierung des Handelns:
- (a) “Standard operating procedures”, feste Regeln für “task performance” und “information handling”, sowie Pläne zur Umschreibung von “goals” oder “theories” (Cyert/March 1963; Rackham 1970).
  - (b) Die Standardisierung von Berufsrollen und -ethiken, u.a. durch Professionalisierung (Montagna 1980).
  - (c) Die Institutionalisierung von “worst case”- Präferenzen, wie sie als Fiktion des homo oeconomicus in Markt- und Vertragsverfassungen vorkommt (Williamson 1975, 1981).
- (3) Probehandeln zur Selbstdefinition und Exploration der Umwelt:
- (a) Als Heuristik für Ziele, Opportunitäten und umweltadäquate Präferenzen (March 1976: 75).
  - (b) Inkrementalistische Strategien i.S. der “science of muddling through” (Lindblom 1959).
  - (c) Imitation von Akteuren, die als erfolgreich gelten (DiMaggio/Powell 1983).
- (4) Diffuse Akteurgrenzen und Autonomieverzicht:
- (a) Herstellung von “negotiated environments” (Cyert/March 1963: 119f.) i.S. der Assoziation mit anderen Akteuren in Verbänden, Kartellen u.ä.
  - (b) Verträge und Termingeschäfte, in denen Dritte das Dispositionsrecht über Akteurkompetenzen erlangen i.S. von Coase (1937).
- (5) Verlust des Akteurstatus:
- (a) “Organized anarchies” als von Zufällen und inkompatiblen Ansprüchen gesteuerte “garbage can”- Entscheidungsprozesse (Cohen et al. 1972; March/Olsen 1976).
  - (b) Stark emotionalisierte, auch kultartige Interaktionen zwischen Fundamentalisten (“true believers”) und (willensschwachen) Situationisten (Lerner 1980).

Das Spektrum von Möglichkeiten der Anpassung an unsichere Handlungsbedingungen ist breit und vielfältig. Es bedürfte nur noch weniger Ergänzungen, um eine komplette Phänomenologie aller Formen des Scheiterns von Versuchen der organisierten Zweckverfolgung abzugeben. Unter dem Eindruck solcher Befunde erscheint das verbreitete Handlungsvokabular definitiv unangemessen. Das Denken in Kategorien von Wollen und Tun hätte dem nüchternen Blick auf “die Tragik der toten Hände” (Luhmann 1989: 14) zu weichen.

Der Katalog pervertierter Handlungsabsichten fundiert nicht nur die prinzipiellen Zweifel am Realitätsgehalt des synoptischen Strategiekonzepts. Die unter dem Etikett der “bounded rationality” versammelten Minimaloptionen und Ernüchterungsrezepte erscheinen nun auch als die einzige praktikable Alternative zu “sicheren” Mißerfolgen und einer unvermeidlichen Selbstschädigung des Akteurs. Dieser Eindruck drängt sich insbesondere der evolutionstheoretischen (bzw. ökologischen) Perspektive auf die Organisationslandschaft auf, in welcher die Entscheidungen der Organisation jede Signifikanz für deren Schicksal verloren haben: “When the connections between means and ends are obscure or un-

certain, carefully designed adaptations may have completely unexpected consequences. Moreover, short-run consequences may often differ greatly from long-run consequences. In such cases, it does not seem realistic to assume a high degree of congruence between designs and outcome.” (Hannan/Freeman 1984: 151).

Das Zitat ist eine zugespitzte Variante der Quintessenz, zu welcher auch die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie gelangt. Für Herbert A. Simon, dessen Studien auch den evolutionstheoretischen Ansatz inspirierten, steht folglich ein methodologischer Paradigmenwechsel auf der Tagesordnung der entscheidungsbezogenen Handlungstheorie (Simon 1976, 1978). Es sei an der Zeit, die mit dem klassischen Akteur-Organisations-Modell assoziierten Prämissen und phänomenologischen Normalia gegen die bislang als vermeintliche Anomien und unreine Fälle vernachlässigten Fakten auszutauschen. Die Attacke gilt weniger der soziologischen Organisationstheorie (die selbst im Werk von Max Weber nur ansatzweise formuliert ist),<sup>77</sup> als dem neo-klassischen Akteur- und Handlungsmodell, dessen paradigmatischer Einfluß weit über die ökonomische Disziplin hinausreicht.

Die neo-klassische Antipragmatik operiere mit einem Set kontrafaktischer Prämissen, welches die Allgegenwart von Unsicherheit, unvollständiger Information, Aufmerksamkeitsknappheit, endogenen und intransitiven Präferenzen sowie multiplen Rationalitäten negiere. Das Festhalten am realitätsuntauglichen Ideal einer substanziellen, resultatbezogenen Rationalität bedeute, daß aus irrationalen Prämissen “gesetzmäßige” Handlungsergebnisse deduziert und einem Akteur zugeschrieben werden, der de facto aus dem Handlungsprozeß verbannt ist. “The rationality of behavior depends upon the actor in only a single respect – his goals” (Simon 1976: 131). Um Phänomene der realen Welt wie Unsicherheit, unvollständige Konkurrenz, strategische Interaktion und “bounded rationality” zu analysieren, wird der “shift from theories of substantive rationality to theories of procedural rationality” (Simon 1976: 147) empfohlen. Wer ihn vollzieht und auf den Problemfokus der prozeduralen Rationalität umschaltet, wird nicht mehr nur die kaum beschreibbaren Resultate des unsicherheitsbelasteten Handelns betrachten wollen, sondern sich auch für “the effectiveness, in light of human cognitive powers and limitations, of the procedures used to choose actions” (Simon 1978: 9) interessieren. Damit gerät, was hier nur nebenbei erwähnenswert ist, ein ganzes Bündel von nomologischen Aussagen zum Verhältnis von “Inputs” und “Outputs”, Interesse und Aktion, Kontext und Handlung, Problemen und Lösungen usw. unter den Verdacht der falschen Verallgemeinerung. Mit der empirisch gut belegten Annahme einer großen Variabilität von Prozeßstrukturen (z.B. des Entscheidens), wird es nötig, als erklärungsstüchtige Variablen auch Suchstrategien, Gedächtnisfunktionen, “coordination styles” u.a.m. zuzulassen (Simon 1979: 509).

Simons Vorschlag eines grundlegenden Paradigmenwechsels ist überzeugend, aber suggeriert dennoch ein Mißverständnis. Es entsteht der Eindruck, als müßten nicht nur die irrationalen Prämissen und Korrelate des substanziellen Rationalitätsbegriffs, sondern auch das Konzept des intentionalen Akteurs und damit die Frage nach den Bedingungen strategischen Handelns als obsolet verabschiedet werden. Dieser Eindruck täuscht. Nicht nur unterhält das (Gegen-)Konzept der prozeduralen Rationalität eine solide explanatorische Beziehung zu den Phänomenen des strategischen Handelns und seinen Effekten, insbesondere was Innovation und Konkurrenz in politischen, ökonomischen und militärischen Berei-

---

<sup>77</sup> Noch weniger gilt die Kritik der postweberianischen Soziologie. Sie wird von der “Carnegie School” weitgehend ignoriert oder wirkt, wie Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, als Abnehmer und Weiterverarbeiter der “behavioral theory”.

chen angeht.<sup>78</sup> Sondern prozedurale Rationalität bietet einen Problemfokus, unter dem auch die weithin sichtbaren, aber erfolglosen Bemühungen um substanzielle Rationalität analysierbar sind, mögen sie unmittelbar die Handlungswahl betreffen oder nur die Semantik der (Selbst-)Beschreibung der Akteure (so Baecker 1989). Nach wie vor ist es angebracht zu fragen: Wie und unter welchen Voraussetzungen entwickeln Akteure “trotz” genuiner Unsicherheit und ohne Anleitung durch einen Maßstab der substanziellen Rationalität jene Fähigkeit zum strategischen Handeln, die ihnen gelegentlich in Ansehung von intendierten Effekten bescheinigt werden muß? Antworten auf diese Frage können, das sollte bis hierhin deutlich geworden sein, nicht aus einer Steigerung von Rationalitätsansprüchen erwartet werden. Folglich bleibt nur die Alternative, nach Gewinnen an Strategiekompetenz in der anderen Richtung zu suchen, also unter Bedingungen, unter denen die Kontinuitäts- und Integrationsprämissen des klassischen Akteurkonzepts eine Lockerung erfahren.

#### 4.4. Zwischenbilanz

Forschungen im Umkreis des “contingency approach” verweisen auf Phänomene, die als Akteurkompetenz unter Unsicherheit interpretierbar und gegen die Verwechslung mit den Simplifikationen des substanziellen Rationalitätskonzepts gefeit sind. Dieser Ansatz (vgl. Abschn. 2.1.) behandelt ungleiche Umweltunsicherheiten als Erklärungsfaktor für die interne Differenzierung von Organisationen. Deren umweltbezogene Departmentalisierung wirft Koordinationsprobleme auf, die – das darf im Umkehrschluß gefolgert werden – umso größer sind, je dynamischer die Umwelt ist, d.h. je mehr Autonomie die umweltbezogenen Subsysteme für sich, wenngleich im Interesse der Gesamtorganisation, reklamieren müssen.

Unterschiedliche Grade von Umweltabhängigkeit, unterschiedlich “empfindliche” Technologien und ungleiche Aspirationsniveaus verbieten jedoch generelle Aussagen, wo und wann strategische Akteurkompetenzen entstehen bzw. bewußt – als Nebenziel von Handlungsprogrammen – gesucht und gepflegt werden. Aufgrund der Überlegungen in diesem Kapitel ist zu erwarten, daß “mehr” Handlungsfähigkeit v.a. dann gesucht wird, wenn es gilt, heterogene Gesichtspunkte simultan zu berücksichtigen, wenn die interne Aufgabendifferenzierung eindeutige Zielprioritäten verbietet und wenn die kognitiv-sachlichen, zeitlichen und sozialen Handlungsreferenzen laufend aktualisiert werden müssen.

Der Blick auf die breite Varianz von Organisationstypen (z.B. Verbände, Schulen, Unternehmen) zeigt, das Bestandsrisiken auf sehr unterschiedliche Weise wahrgenommen und bearbeitet werden. Einige Organisationen haben einen unmittelbaren, andere einen nur lose vermittelten Zugang zu den Faktoren ihrer Bestandssicherheit. Hier haben z.B. Mitgliederverbände wie etwa (Richtungs-) Gewerkschaften, deren Integration nicht ausschließlich auf diejenigen Motive (bzw. Kalküle) abgestellt werden kann, die sich durch meßbare Leistungen befriedigen lassen, ganz andere Steuerungsprobleme als Erwerbsunternehmen, die ihre zentralen Bestandsbedingungen (z.B. Gewinnquoten und Liquidität) unmittelbar und in Übereinstimmung mit zentralen Mitgliedschaftsmotiven bearbeiten können. Von beiden wiederum zu unterscheiden sind Bildungseinrichtungen, deren Bestand weitgehend unabhängig von dem ist, was sie “tun”. Wollen sie aber eine nach eigenen Kriterien verbesserte Performanz (z.B. veränderte Methoden und Curricula) erreichen, so gelingt ihnen das u.U. nur um den Preis von verschlechterten Bestandsbe-

---

<sup>78)</sup> Vgl. Lustick (1980), der einige Argumente zur Bedeutung von Strategiekompetenz in solchen Fällen anführt, in denen inkrementalistisches Handeln offenkundig versagt.

dingungen (z.B. Vertrauensverlusten bei den Kostenträgern). Die Wege zu "höherer" Handlungsfähigkeit fallen notwendig verschieden aus.

Für das Verhältnis von Strategiebedarf und Strategiefähigkeit ist außer internen Strukturmerkmalen auch die Verteilung und Dynamik von Unsicherheit wichtig. Variiert die Unsicherheit im Handlungsfeld, so lassen sich die empirischen Strategiefähigkeiten und -probleme nicht mehr a priori anhand einer Organisationstypik, etwa entsprechend den Dichotomien von utilitaristischen vs. expressiven Organisationen (Etzioni 1961), Real- vs. Willensverbänden (Preuß 1969), Kapital- vs. Arbeiterassoziationen (Offe/Wiesenthal 1980) oder "disjoint" vs. "conjoint organizations" (Coleman 1981) erklären. Diese Kategorien bezeichnen eine differenzielle Grundausstattung an Organisationschancen und problemfokussierten Umweltdeutungen, der jedoch nicht von vornherein unterstellt werden kann, daß sie den Einfluß der unter Unsicherheit gewählten Organisationsstrukturen und Handlungspläne überspielt.

Der Zwang zu schmerzhaften Abstrichen am Ideal des integrierten und stabilen Akteurs kann prinzipiell jede Organisation treffen, wenn "trade-offs" zwischen mehreren Bestandsvoraussetzungen auftreten oder die situativ aussichtsreichen Handlungen nicht (mehr) zu den mobilisierbaren Motiven bzw. Ressourcen passen – z.B. weil die wahrgenommene Unsicherheit diffuse, unprägnante Ausweichstrategien nahelegt oder weil die Suche nach einem sinnstiftenden Programmkonzept an der Multiplizität von Entscheidungsprämissen scheitert. Am Maßstab interner Konsistenz orientierte Kalküle werden dann typischerweise durch umweltinduzierte Prämissen ersetzt, die sich einer Konsistenzprüfung entziehen. Bei der Absorption von Unsicherheit treten nun Folgen zweiter Ordnung ein: Die Grenzziehung zur Umwelt wird (differenziert) gelockert, um den Transfer von "sichereren" Kognitionen zu erleichtern, und der Akteur wird zur "complex organization" (J.D. Thompson 1967; Perrow 1986). Vor dem Hintergrund des unitarischen Akteurmodells ist sie zutreffender als heterogene Akteurgruppe bzw. "politische Koalition" (Cyert/March 1963) zu interpretieren.

Neben der technischen Koordination der Subsysteme hat die komplexe Organisation die Daueraufgabe der Wahrung ihrer "relativen Einheit" zu bearbeiten. Das betrifft nicht nur die Begrenzung von Reibungsflächen zwischen Routine- und Flexibilitätspostulaten, sondern v.a. den Umgang mit "trade-offs" zwischen Handlungskompetenz und Identität. In dem Maße, wie Unsicherheitsabsorption durch Umweltsensibilität und flexible Entscheidungsprämissen gesucht wird, wird dem Akteur seine dynamische Entwicklung und Integration zum Problem. Rascher Akteurwandel produziert reichlich unintendierte Nebeneffekte, da er aufgrund des genuin unsicheren "Lernstoffs" unkontrollierbar ist. Die Kopräsenz von anlaßgebenden (Lern-)Prämissen und neuen Erkenntnissen sorgt für kognitive Ambiguitäten (Houglan/Shepard 1980). Stets scheint es gibt eine Vielzahl von gleichermaßen in Frage kommenden Hypothesen und Handlungen zu geben (Shackle 1968: 39; Bourguine 1989). Was "angemessen" erscheint, konkurriert mit weiteren "Richtigkeiten": widerstreitenden Realitätsdeutungen, Absichten und Identitätsformeln.

Die strategische Antwort auf Unsicherheit wird überwiegend in eine von zwei möglichen Richtungen gehen: Entweder dominiert die sequenzielle Bezugnahme auf wahrgenommene Multireferenzen. Vor dem Hintergrund eines stabilen Beobachtungsschemas wirkt dann die handelnde Einheit als ausgesprochen labil, launisch oder willensschwach. Oder die divergierenden Kognitionen und Entscheidungsprämissen koexistieren nebeneinander, die Organisation operiert als "multiple self" und wirkt tendenziell schizophren. Sie ist dann für sich und für andere immer vieles zugleich – so wie ihre Umwelt für sie.

Der restliche Teil der Studie widmet sich ausführlicher nur der zuletzt genannten Ausprägung von Bemühungen um strategische Kompetenz. Um jedoch die Besonderheiten des Multiple-Self-Syndroms

deutlich werden zu lassen, seinen zunächst einige Aspekte der sequenziellen Adaption angesprochen.

## 5. Diskontinuität als Strategieersatz

Das Bild vom unitarischen Akteur ließe sich kaum stärker erschüttern als durch die Vorstellung von Organisationen, die erst aufgrund eines gewissen Maßes an Desintegration und Polyzentrität statt durch Geschlossenheit und Zentralisierung strategiefähig werden. Doch organisationswissenschaftliche Studien weisen die erstgenannte Merkmalskombination als weniger ungewöhnlich aus als sie auf den ersten Blick erscheint. Untersuchungen über besonders innovative Organisationen, wie sie im Umkreis der "contingency theory" entstanden, sehen zwischen Unsicherheit in bestandsrelevanten Umweltausschnitten und der Typik organisatorischer Differenzierung und Koordination ein kausales Bedingungsverhältnis (Lawrence/Lorsch 1967; J.D. Thompson 1967; V.A. Thompson 1969). Vor allem solche Organisationen scheinen in dynamischen Umwelten zu reüssieren, die sich weniger durch ihr vergangenheitsbezogenes Erfahrungswissen (als Katalog der "standard operating procedures") leiten lassen als vielmehr durch "kluge" Ad-hoc-Interpretationen ihrer Erfolge und Mißerfolge. Indem sich mehrere selbständige Untereinheiten gleichzeitig auf "ihre" je besonderen Umweltsegmente einlassen, entsteht ein fluktuierendes Prozeßmuster. Es ist zum einen das Ergebnis der nur schwach koordinierten "grenzüberschreitenden" Kommunikationsvielfalt, zum anderen verdankt es sich einem Modus der Risikobegrenzung durch Fragmentierung und Dezentralisierung von Lernprozessen. Die Folgen von Fehlanpassungen bleiben dadurch begrenzt.

Zum Verständnis entsprechender Phänomene dürfte sich am besten eine evolutionistische Lerntheorie (z.B. Nelson/Winter 1982) eignen. Das Evolutionskonzept lenkt den Blick auf die Auslese von Unternehmen in dynamischen Märkten mit unvollständiger Konkurrenz. Es ließe sich zeigen, daß v.a. solche Organisationen der Konkurrenz zum Opfer fallen, die einen oder mehrere Anpassungsfehler der Art begehen, daß sie zu wenig Umweltaufmerksamkeit entwickeln, eine zur Absorption von Umweltunsicherheit untaugliche Binnendifferenzierung ausbilden oder das Problem der Koordination ihrer autonomen Untereinheiten nicht zu lösen vermögen. Letzteres ist der Fall, wenn das für Innovation erforderliche Mindestmaß von Subsystemautonomie "wegreguliert" wird. Es passiert aber auch, wenn die Organisation zu schwach integriert ist, als daß die weniger erfolgreichen Einheiten an andernorts erzielten (Lern-)Erfolgen partizipieren könnten.

Ein lerntheoretisches Problem stellt sich mit der Frage, auf welche Weise und mit welchen Mitteln der an seiner Umwelt lernende Akteur – sozusagen "trotz" der lernenden Selbstveränderung – das notwendige Mindestmaß an Identität zu wahren versteht. Wie läßt sich (unter Unsicherheit!) das Risiko eines ungewünschten oder nicht wünschbaren Wandels kontrollieren? Zur Beantwortung derartiger Fragen wären Lern- und Innovationsprozesse nicht allein in ihrem Innovations- und Veränderungsaspekt, sondern auch im Hinblick auf Garanten der Kontinuität des Lernenden zu untersuchen. Läßt sich überhaupt ein Lernprozeß denken, der das Risiko von unkontrollierten Identitätsveränderungen ausschließt, obwohl "Lernerfolge" nur um den Preis ungewissen Wandels zu haben sind? Es ist weder möglich noch nötig, diese Frage zu beantworten. Es genügt, wenn sie das Problem verdeutlicht, das diejenigen Akteure erfolgreich bearbeitet haben, die zu einem beliebigen Zeitpunkt als Überlebende strategischer Interaktion in dynamischen Feldern (z.B. des oligopolistischen Wettbewerbs) gelten. Sie haben es verstanden, sei es rational auf intendierten Wegen, sei es auf nichtintendierte Weise, eine Ba-

lance zwischen dezentraler Umweltadaptivität und integrierender Selbstkoordination herzustellen, d.h. für bestandsnotwendige Effizienz und ein Mindestmaß an Einheit zu sorgen.

An dieser Stelle ist es zweckmäßig, sich einiger Unterschiede zu entsinnen, die zwischen Erwerbsorganisationen am Markt (z.B. Unternehmen unter unvollständiger Konkurrenz) und Interessenorganisationen mit "freiwilliger" Mitgliedschaft (z.B. Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und politischen Parteien) bestehen. Erstere besitzen in den diversen monetären Erfolgskriterien (Gewinn/Verlust, Liquidität, Umsatz, Investitionen, Kapital u.a.m.) einen wohldefinierten Maßstab der Erfolgsmessung, der unberührt bleibt vom Wandel der Umweltwahrnehmungen, der verwendeten Technologien und Programme, ja selbst von wechselnden Formen der Überschußverwendung (Konsumption, Re-Investition oder Folgeninternalisierung). "Identität" läßt sich in monetären Größen definieren und mag als Profitmaximierung, als Sicherung eines befriedigenden Gewinnniveaus oder als Erhaltung der Organisation zur Verwirklichung weiterer (kontingenter) Zwecke konkretisiert werden. Auf jeden Fall ist sie hinreichend allgemein und abstrakt, um vielen partikularen Zielen Raum zu lassen. Sie ist aber auch ausgesprochen instruktiv, um die Qualität der Integration des Ganzen zu evaluieren: nämlich durch einfache quantitative Vergleiche. Denn die Integration der lose gekoppelten Untereinheiten beruht auf und gelingt dank einer unstrittig zentralisierten Trägerschaft für Aufwendungen und Erträge, auf welche die Organisationsgrenze, sprich: das legale Eigentumsverhältnis, abgestimmt ist.

Erwerbsorganisationen sind folglich auch dann, wenn sie die Vorteile und Probleme ihrer Differenzierung in selbständig agierende Untereinheiten erfahren, keine "multiple selves" im strikten Sinne. Sie mögen zwar eine Pluralität von Umweltdeutungen und Entscheidungsprämissen unterhalten, aber deren Konsistenz ist unkritisch, solange sie für das Handeln in relevanten Umweltsegmenten instruktiv sind. Immerhin sind die adaptiven Vorteile des dezentrierten Lernens mit Einbußen am Ideal eines integrierten und sich selbst treu bleibenden Akteurs zu bezahlen: mit einem hohen Niveau von Diskontinuität. Dieser Akteurstyp absorbiert Unsicherheit dank der "Identitätsschwäche" seiner "organic-adaptive structure" (Hougland/Shepard 1980). Die "Redundanz des Systems" ist gering, was bedeutet, daß die vergangenen Entscheidungen die künftigen nicht erraten lassen (Luhmann 1988a: 177). Der Automobilkonzern von heute mag morgen ein Rüstungs- und Raumfahrtkonzern sein.

Das Bestreben, bei hoher Umweltabhängigkeit handlungsfähig zu bleiben, impliziert Kontinuitäts- und Autonomieverzicht bei der Erzeugung von Orientierungen und Entscheidungsalternativen. Diese werden zu größeren Teilen aus den erfolgswichtigen Umweltsegmenten importiert.<sup>79</sup> Sind somit die Intelligenzfunktionen des handlungsstarken Akteurs enger mit der Eigenlogik seiner Handlungsfelder verkoppelt, so schwindet gleichzeitig die Aussicht auf ein Deutungssystem, das sowohl adäquat als auch konsistent ist. Regelmäßig entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen "außenorientierten" Umweltdeutungen und "internen" Entscheidungskriterien. Es läßt sich nur durch Oszillation zwischen den unverträglichen Kognitionen in Schach halten, jede einseitige Prioritätensetzung verursachte Schaden.<sup>80</sup>

Der Strom der in der Umwelt beobachteten Gelegenheiten wird zum Motor der Organisationsentwicklung. Markante Umweltveränderungen wirken entweder unmittelbar handlungsauffordernd oder als Anlässe, die bestehende Aufmerksamkeitsverteilung zu verändern, "alte" Problemdeu-

---

<sup>79)</sup> Vgl. hierzu die Thesen 7.8, 7.9 und 7.10 bei J.D. Thompson (1967).

<sup>80)</sup> "Organizations resolve conflict among goals, in part, by attending to different goals at different times", d.h. durch einen "time buffer between goals" (Cyert/March 1963: 118).

tungen abzustoßen und Prioritäten neu zu ordnen. Innovationen werden durch die Mehrdeutigkeit von überraschenden Ereignissen begünstigt; der Begründungszwang für unorthodoxes Meinen und Wollen ist dann vorübergehend gelockert. Angenehme Überraschungen können zum Anstoß für Präferenzwandel werden (M.D. Cohen/Axelrod 1984), unerwartetes Krisenerleben gestattet das "unlearning" überholter Orientierungen und die abrupte Aktualisierung der Deutungen (March 1981; Starbuck 1983). So kann ohne größere Legitimationsprobleme auf der Grundlage eines Zielsystems gehandelt werden, das dank genuiner Umweltunsicherheit notwendig inkonsistent ist: "Organizational change develops meaning through the process by which it occurs." (March 1981: 175). Es entwickelt sich eine diskontinuierliche Akteurgeschichte und die diachrone Identität bleibt schwach.

Diskontinuität muß also nicht notwendig als Ausdruck von Willensschwäche interpretiert werden. Sie kann vielmehr die systematische Begleiterscheinung von Bemühungen um strategische Kompetenz sein. So zeigen Burns/Stalker (1961), daß eine weitgehende Differenzierung von umweltbezogenen Kognitionen und Entscheidungen, schwache Bindungswirkungen der Formalstruktur sowie eine fortlaufende Neudefinition von Aufgaben die typischen Merkmale von vergleichsweise innovationsstarken und marktstrategisch erfolgreichen Unternehmen sind. Zu ihnen sind insbesondere solche Organisationen zu zählen, die mit wachsender Größe nicht nur "anders", sondern auch strategiefähiger werden. Dazu zwei Fallbeispiele.

Nagy (1980) berichtet von alternativen Einkaufsgenossenschaften (food coops) in den USA, die, sobald sie die aus einem Umweltsegment resultierende Unsicherheit erfolgreich bewältigt haben, zu Antworten auf die nun in anderen Feldern erfahrene Unsicherheit genötigt sind. Als Konsequenz der Anpassung an wichtige Erfolgsbedingungen (im Beispiel: mehr Lieferanten, bessere Produktqualität, mehr Mitglieder) verschiebt sich die Ressourcenbasis vom ehrenamtlichen Engagement zu bezahlter Arbeit, wobei sich in jeder Phase die Prämissen der weiteren Entwicklungsentscheidungen und damit der Charakter der Organisation (hier: vom Gruppenprojekt zur Firma) verändern.

Mintzberg/McHugh (1985) beschreiben die Karriere einer Organisation, die dank bewußt geförderter Diskontinuitäten am Extrempol schwacher Integration und hoher Strategiefähigkeit angesiedelt ist: The National Film Board of Canada. Es handelt sich um ein dezentralisiertes und funktional gegliedertes Unternehmen für die Einzelfertigung komplexer Produkte (Filme) im Wege autonom koordinierter Expertenarbeit. Seine Marktumwelt ist komplex und dynamisch. Bestandsentscheidende Strategien, die in der Erfindung und Durchsetzung neuer Produktlinien i.S. von Stilen, Genres und technisch-künstlerischen "Moden" bestehen, werden nicht an der Organisationsspitze geplant. Vielmehr wissen alle Organisationsmitglieder vom kollektiven Nutzen dezentraler Innovation. Das Management beschränkt sich (neben der Sicherstellung technischer und administrativer Infrastrukturen) auf Ausschau nach und Interpretation von "patterns in streams of action" (Mintzberg/McHugh 1985: 193). Daraus entstehen von Fall zu Fall neue "visions" als Foki für weitere kreative Inspirationen. Dieses als "adhocracy" bezeichnete System der "emergenten" Strategiebildung ist zu raschen, fast trägheitslosen Umweltanpassungen fähig.<sup>81</sup> Dafür muß es sich einerseits auf das Angebot einer heuristisch fruchtbaren Struktur ohne stabile Zweckidentität beschränken, andererseits im periodischen Wechsel einem besonderen Bedürfnis nach "mehr" Konsistenz oder "mehr" Diversität Rechnung tragen.<sup>82</sup> Diese Organisati-

---

<sup>81</sup>) "The essence of adhocracy, in contrast to machine bureaucracies (...), would seem to be rapid and continuous responsiveness to the environment, with minimal organizational momentum" (Mintzberg/McHugh 1985: 191).

<sup>82</sup>) "Change for its own sake, may become a logical activity in such organizations." (Mintzberg/McHugh 1985: 189).

onssstruktur, deren Merkmale auch für kreative Forschungsteams typisch sein dürften, ist als Prototyp hoher Strategiefähigkeit in turbulenter Umwelt anzusehen.

Umweltsensibilität, Lernfähigkeit und eine fluktuierende Identität bilden den Merkmalskomplex der “Diskontinuitätsakteure”. In jedem Zeitpunkt integriert zu erscheinen, aber auf alle vorbeiziehenden Gelegenheiten flexibel zu reagieren – dieses Muster der Anpassung an Unsicherheit ähnelt dem der personalen Akteure (vgl. Abschn. 4.2.). Sequenzielles Aufmerksamkeitsmanagement ist die einfachste Form des Umgangs mit einem inkonsistenten, gewissermaßen zentrifugalen Zielsystem. Ein hierarchisch organisiertes Akteursystem würde sich überfordern, wären ihm seine inkonsistenten Ziele stets gleichzeitig präsent.<sup>83</sup>

Vertraut ist allerdings auch das Bild von Organisationen, die Programmkontinuität wahren, aber als Akteur stets mehreres zugleich “sind”. Von ihnen handelt das nächste Kapitel.

## 6. Weltbildpluralismus als Strategieprämisse: Multiple Selves

Das besondere Charakteristikum organisierter “Multiple Selves” läßt sich durch Subtraktion eines Merkmals der diskontinuierlichen Strategen gewinnen: Sie entbehren der einheitsstiftenden Funktion eines eindeutigen Erfolgsmaßstabs. Sie sind nicht “bloß” departmentalisierte Organisationen, deren Untereinheiten arbeitsteilig versuchen, Umweltunsicherheit zu absorbieren. Sie sind außerdem durch die unvermittelte – und in vielen Fällen unvermittelbare – Kopräsenz von mehreren Weltdeutungen, Zeithorizonten und Nutzendefinitionen geprägt. Weder findet der Deutungspluralismus eine sichere “Aufhebung” an der Organisationsspitze, noch existiert eine operative Formel für die explizite Anerkennung der Deutungsdifferenz; sie läßt sich bloß aus den diversen Partikularperspektiven entwickeln, nicht jedoch für die Organisation als ganze und verbindlich auf einen Begriff bringen. Trotz und dank der Differenz besitzt das Ganze eine “Identität”, die zwar nicht ausgehandelt, aber durch die Akzeptanz von externen Einheitszuschreibungen gewährleistet ist.<sup>84</sup>

### 6.1. Drei Beispiele

Beschäftigen wir uns zunächst mit der Phänomenologie von Multiple Selves. Ihr Erscheinungsbild und die Modi ihres Operierens mag man sich anhand einiger Beispiele vergegenwärtigen. Dabei sollte in Erinnerung bleiben, daß das Multiple-Self-Syndrom ein umweltbedingtes, also vom historischen und situativen Kontext ermöglichtes Strukturmuster ist. Es wäre unrichtig, darin ein konstantes oder gar intentional erworbenes und bewahrtes “Wesensmerkmal” zu sehen. Als Träger von Multiple-Self-Eigenschaften können sehr unterschiedliche Akteure in Frage kommen, wie die drei folgenden Beispiele demonstrieren.

(1) Einen Musterfall bildet der Akteurstatus der bundesrepublikanischen Industriegewerkschaften, so wie er sich in den achtziger Jahren innerhalb einer besonderen, von den Gewerkschaften mitgestalteten

---

<sup>83</sup>) “The notion of attention focus suggests one reason why organizations are successful in surviving with a large set of unrationalized goals. They rarely see the conflicting objectives simultaneously.” (Cyert/March 1963: 35).

<sup>84</sup>) Der Hinweis auf diese Eigenschaft von Multiple Selves stammt von Volker Schneider.

Gelegenheitsstruktur der industriellen Beziehungen entwickelte. Ihn kennzeichnet u.a. die Kopräsenz zweier politikleitender Umweltdeutungen, die sich gerade nicht als Fraktionierung der Mitgliedschaft ausdrückt, aber immer wieder zu Entscheidungen führt, bei denen konsequenterweise nur eine der beiden Deutungen Orientierung gibt. Dann muß die Geltung der jeweils anderen Weltdeutung ausgeschlossen sein, ohne daß davon ihre faktische Gleichrangigkeit berührt würde. Es handelt sich einerseits um die Orientierung an der "lokalen" Rationalität einer auf den betrieblichen Handlungsrahmen beschränkten Gratifikations- und Bestandssicherungspolitik zugunsten von (Teil-)Belegschaften, andererseits um die Orientierung an der kollektiven ("globalen") Rationalität der sektoralen, also überbetrieblichen Tarifpolitik. Zu diesem Gegenstand liegt ein reiches Angebot empirischer Untersuchungen und theoretischer Erklärungen vor. Sie stimmen praktisch alle darin überein, daß die Entscheidungen der Gewerkschaften durch die Kopräsenz widersprüchlicher Umweltdeutungen belastet sind und (vermeintlich) aus diesem Grunde das Optimum an Politikerfolgen verfehlen, welches im Falle eines allgemeinverbindlichen "richtigen" Konfliktverständnisses realisierbar wäre.

Diese Einschätzung erweist sich jedoch als unzutreffend, wenn die Tarifierungs- und Regulierungsleistungen der bundesdeutschen Gewerkschaften in den achtziger Jahren im Hinblick auf den schwierigen Handlungskontext sowie im internationalen Vergleich bewertet werden. Dann kommt der Beobachter nicht umhin, ihnen ein beachtliches Maß an Strategiefähigkeit zu bescheinigen. Insbesondere die Industriegewerkschaft Metall verstand es, trotz einer zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs auf Absatz- und Faktormärkten, am Konzept der sektoralen Tariffinnovation (mit intendierten intersektoralen Diffusionswirkungen) festzuhalten und ihre durch anhaltende Arbeitslosigkeit geschwächte Verhandlungsposition aufzuwerten. Erfolge sind insbesondere an dem international herausragenden Umfang der Arbeitszeitverkürzungen abzulesen (vgl. Hinrichs/ Wiesenthal 1986; van Kevelaer/Bastian 1989). Sie wurden dank einer allgemein konsentierten Orientierung an der "globalen" Rationalität von Kollektivinteressen der Arbeitnehmer möglich, die allerdings eine handlungspraktische Auslegung gemäß dem Partikularinteresse der in Beschäftigungsverhältnissen stehenden Arbeitnehmer erfuhren. Für den Fall von Arbeitskämpfen bietet diese Orientierung ein instruktives Gegner- und Konfliktverständnis an und dämpft die Neigung zu (lokal rationalen) Bündnissen mit dem "eigenen" Beschäftigten. Das ist aber nur eine Seite des in Frage stehenden Phänomens. Auf der anderen Seite verstanden es die Gewerkschaften, den betrieblichen Interessenvertretungen wichtige Verhandlungsgegenstände zu belassen und ihnen die Kompetenz und Legitimation dafür zu verschaffen, daß die je besonderen Marktchancen der Unternehmen im Rahmen von "lokalen" Produktivitätsbündnissen mit dem Management genutzt werden können. Das betrifft z.B. die Aufrechterhaltung betrieblicher Lohnspielräume (wage gap). Es bestätigt sich des weiteren an einer "kooperativen" Personalpolitik, in welcher die Sicherheit der Stammbesetzung, der interne Arbeitsmarkt bei der Personalrekrutierung sowie das Ausweichen auf Überstundenarbeit und Aushilfskräfte eindeutig Vorzug vor Neueinstellungen genießen. Schließlich wurden auch die neuen tarifvertraglichen Arbeitszeitnormen nahezu überall mit der betrieblich gewünschten Flexibilität produktivitätsorientiert "umgesetzt".

Ungeachtet ihres dualen Orientierungssystems verstanden es die bundesdeutschen Gewerkschaften der achtziger Jahre, einen gesellschaftspolitischen Anspruch zu wahren und sogar zu stärken, indem sie sich den produktionskritischen (ökologischen, friedens- und entwicklungspolitischen) Themen der neuen sozialen Bewegungen zumindest nominell öffneten. Trotz der wenig beschäftigungswirksamen Arbeitszeitpolitik, der wachsenden Sensibilität für industrielle Umweltschäden und eines desaströsen Verfalls ihres "gemeinwirtschaftlichen" Vermögens hatten sie keine nennenswerten Glaubwürdigkeitsverluste einzustecken. Sie blieben nicht nur von dem in anderen Industriestaaten zu beobachtenden Niedergang

der Gewerkschaftsmacht verschont, sondern konnten sich über alle Fährnisse hinweg die Zustimmung ihrer Mitglieder für eine an längerfristigen Verteilungsgewinnen orientierte Tarifpolitik erhalten. Diese ausgesprochen positive Bilanz würde nur dann getrübt, wenn es zur Einbeziehung der in die Gesellschaft externalisierten Folgekosten der beschäftigtenorientierten Tarifpolitik und der betrieblichen Produktivitätsbündnisse käme. Einer solchen Rechnung durch gesellschaftspolitisches Engagement vorgebeugt zu haben, gibt gleichfalls Veranlassung, dem Akteur ein ungewöhnlich hohes Maß an Strategiekompetenz zuzuschreiben.<sup>85</sup> "Problematisch" ist lediglich die Inkongruenz der erfolgsnotwendigen Umweltdeutungen. Ihre Aufhebung in einem integrierten Weltbild ist theoretisch vielleicht möglich, handlungspragmatisch aber unwahrscheinlich. Die Politik, die die Gewerkschaften vor dem Hintergrund oszillierender Weltbilder entwickelten, muß als strategisch erfolgreich klassifiziert werden, da jede Variante "einfacher" Weltbildreferenzen mit einem erheblich größeren Erfolgsrisiko behaftet erscheint. Das gilt für den hypothetischen Fall einer stärkeren Orientierung an der internationalen Wettbewerbssituation in Ansehung des Einflusses der nationalen Lohnkosten auf unternehmerische Standortentscheidungen. Es gilt genauso für den Fall umfangreicherer Arbeitszeitverkürzungen mit ungünstigen Kosteneffekten oder analog für Bemühungen um eine höhere Einstellungsquote in den Betrieben. Die strategische Überlegenheit des Weltbilddualismus zeigt sich erst recht, wenn seine Resultate mit hypothetischen Folgen einer stärker "verbetrieblichten" Gewerkschaftspolitik verglichen werden: Der Großteil der "lokalen" Gewinne wäre wohl bald wieder im zwischenbetrieblichen Wettbewerb verdunstet.

(2) Einen weiteren Musterfall bilden alle Versuche, unter den Bedingungen der funktional differenzierten Industriegesellschaft eine "ehrliche" Partei für tiefgreifende Gesellschaftsreformen zu entwickeln. Mitgliederverbände und soziale Bewegungen, die das gesellschaftliche Institutionensystem zu verändern suchen und damit einen Wandel der Entscheidungsprämissen anderer Akteure anstreben, stehen in einem zweifachen Dilemma. Erstens leiden sie unter dem bei fast allen politischen Verbänden vorkommenden Sog zu unterkomplexen Umweltdeutungen: Das zur intentionalen Einwirkung auf ihre Umwelt benötigte Wissen ist "zu kompliziert", um für eine ausreichende Anzahl von Mitgliedern attraktiv zu wirken. Deshalb kann die Organisation nicht auf genügend zweckadäquate Unterstützungsleistungen zählen. Demgegenüber sind die Umweltdeutungen der Mitglieder zu unterschiedlich und konzeptionell zu "einfach", um in zielgerechte Strategieentscheidungen aggregiert werden zu können.

Neben diesem Dilemma, das durch Bemühungen um taktische Kompromisse und zweckabstrakte Mitgliedermotive nur bestätigt, aber nicht überwunden wird, besteht ein zweites: Im Regelfall handelt es sich bei den angestrebten Strukturveränderungen um Strategien im strengen Sinne, d.h. um Handlungsprogramme, die auf kontrafaktische Weltzustände zielen. Die mit ihnen assoziierten Vorteile können nicht bereits im Prozeß der Veränderung selbst, sondern erst nach Erreichung des fernen Ziels genossen werden. Wenn sich aber eine langfristige Strategie nur aufgrund des erstrebten Endzustandes rechtfertigen läßt, gewinnen Annahmen und Erklärungen zum relevanten Wirkungszusammenhang, d.h. über die Bedingungen des kontrafaktischen Weltzustandes, eine große und weithin anerkannte Bedeutung. Auf der anderen Seite hängen die Erfolgchancen jedweder Strategie davon ab, daß ihre Startbedingungen durch die Parameter der gegebenen (also der noch unreformierten) Situation erfüllt wer-

---

<sup>85)</sup> Gewerkschaften als Multiple Selves verdienten einen ausführlichen Exkurs. An seiner Stelle sind im Anhang einige Grundlinien der Gewerkschaftsforschung angedeutet, welche die hier entwickelte Thesen belegen können.

den.<sup>86</sup> Sollen Reformstrategien nicht auf ewig in der Bibliothek eines Wolkenkuckucksheims schlummern, so müssen sie entsprechend "realistisch" sein. Sie müssen auf die kluge und nicht zu zögerliche Nutzung der aufkommenden Gelegenheiten zielen. Konsequentes reformengagiertes Denken hat also aus Gründen der Umweltanpassung zwei gleichrangigen Referenzen Rechnung zu tragen: der jeweiligen Gelegenheitsstruktur des Akteurs und seinem strategischen Zielsystem.

Ein solcher Anspruch ist jedoch angesichts der Komplexität sozialer Systeme, der Kontingenz ihrer künftigen Zustände und der Unzulänglichkeit sozialprognostischen Wissens hypertroph.<sup>87</sup> Wie gezeigt wurde (vgl. Kapitel 3), gibt es in der nur lose gekoppelten Welt künftiger Ereignisse "zuviel" Unsicherheit, um ein System von Erkenntnissen aufzubauen, in welchem die Bedingungen des Status quo auf konsistente und nachvollziehbare Weise mit den notwendigen (intermediären) Schritten zu einem gewünschten Zielzustand verknüpft sind. Werden dennoch weitreichende Strategien formuliert, so ist der Nutzen der gegenwärtig verfügbaren Mittel bzw. der nächsten absehbaren Schritte ähnlich unsicher wie der Hauptgewinn in der Klassenlotterie. Umgekehrt führt die spontane Nutzung günstiger Gelegenheiten in unvorhergesehene Situationen von unsicherem strategischen Wert. "Doppelstrategien" des gelegenheitsnutzenden Handelns und des anspruchsvollen Intendierens vermögen vielleicht die Entmutigungseffekte der erlebten Unsicherheit zu dämpfen, aber enttäuschen über kurz oder lang wegen offensichtlicher kognitiver Diskrepanzen. Die sog. Doppelstrategie überwindet kein Strategiedefizit, sondern symbolisiert es nur. Kognitive Leistungsgrenzen, die Knappheit an Aufmerksamkeit und ein ressourcenbedingter Hang zu drastischen Vereinfachungen lassen in der Regel die Orientierung an nur einer der beiden Referenzen geraten erscheinen: Zielbezug oder Realitätsbezug, utopische Orientierung oder Opportunismus, "Fundi" oder "Realo".<sup>88</sup> Der Deutungspluralismus wird damit Bezugspunkt einer tiefgehenden Faktionierung.

Der Reformismusstreit der deutschen Sozialdemokraten um die Jahrhundertwende, die Gegensätze in der frühen KPdSU (z.B. Bucharin kontra Lenin und Stalin) bis zu den internen Gegensätzen der GRÜNEN (vgl. dazu Wiesenthal 1988) exemplifizieren die Sogkraft der monoreferenziellen Vereinfachung und zugleich – jedenfalls bis zum Augenblick der Marginalisierung, Ausschließung oder Vernichtung von Vertretern der "anderen" Denkooption – die Realität der Kopräsenz von unvermittelbaren Weltdeutungen, d.h. von Multiple Selves. Überflüssig zu sagen, daß diese nicht notwendig Problementlastung und Zielverwirklichung bedeuten. Der reformpolitische Akteur benötigt multiple Deutungen, aber er besitzt nur eine geringe Chance, sich handlungstaugliche, also gleichermaßen zutreffende wie instruktive Orientierungen anzueignen.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Gegenwartsbewußte Reformpolitiker drücken dieses Erfordernis z.B. durch die Phrase aus: "Wir müssen die Menschen dort abholen, wo sie sind."

<sup>87</sup> Wie die unsicherheitsgenetischen Überlegungen (vgl. Kapitel 3) zeigen, würde jeder Versuch, eine ausreichend komplexe, d.h. nach alternativen Ereigniskaskaden konditionierte Strategie zu entwerfen, sofort von anderen Akteuren als Unsicherheitssteigerung erlebt und beantwortet werden.

<sup>88</sup> Seitdem diese Orientierungsalternative in der Partei DIE GRÜNEN zur wichtigsten internen Differenzierungsachse wurde, ist die Aufmerksamkeit für Fundi/Realo-Differenzen auch bei anderen gesellschaftlichen Akteuren gewachsen. Betrachtet man eine strategische Kognitionslücke als die Entstehungsgrundlage der Differenz, so liegt es nahe, ihr auch größere Bedeutung für die Strukturierung des politischen Wettbewerbs zuzugestehen. Könnte es nicht sein, daß sie in Zeiten eines anerkannt hohen (aber je unterschiedlich akzentuierten und gewichteten) Innovationsbedarfs sogar zum Leitcode des politischen Systems wird und die ohnehin kontingent erscheinende Differenzierung Regierung/Opposition (Scharpf 1988) an Orientierungskraft übertrifft?

<sup>89</sup> Diesem fast unlösbaren Problem verdanken sich wohl einige typische Erscheinungen der am "linken" Rande  
(Weiter auf der folgenden Seite...)

Das Vorhandensein widersprechender Orientierungen, denen weder konkrete Handlungsaufgaben noch Referenzpunkte in der Umwelt entsprechen, wirkt desintegrierend und lähmend. Nicht selten verfolgen unterschiedliche Organisationsteile gegenläufige Handlungsprogramme und sind sich beispielsweise auch darin uneins, welche anderen Akteure als Gegner und welche als potentielle Verbündete zu adressieren sind.

(3) Als drittes Beispiel aus demselben Kontext (nämlich der funktional differenzierten Industriegesellschaft der Gegenwart) mögen Rollenset und Orientierungssyndrom des Typus eines "effektiven Politikers" dienen. Der politischen Kommunikation wird zwar von der beobachtenden Soziologie genauso Selbstreferenz bescheinigt wie anderen sozialen Teilsystemen (Luhmann 1984). Gleichfalls beobachtbar sind jedoch die gelegentlichen Chancen der Politik, aus der Geschlossenheit ihrer Selbstreferenz auszubrechen und, sei es durch Veränderung rechtlicher Normen oder durch Umleitung von Geldströmen, sei es durch Modifikation der an einzelne Teilsysteme (z.B. Wirtschaft und Politik) gerichteten Wählererwartungen, auf intendierte Weise "Einfluß zu nehmen". In systemtheoretischer Perspektive mag zwar das Zustandekommen solcher einflußnehmenden Kommunikationen vollständig auf einen monoreferenziellen Prozeß reduzierbar sein, die akteurtheoretische Betrachtung offenbart jedoch, daß intentional erfolgreichere Akteure sich regelmäßig durch besondere Fähigkeiten zum multireferenziellen Handeln auszeichnen. Politische Akteure können i.d.R. ihre Teilnahme an der politikinternen Entscheidungsproduktion nur dadurch auf Dauer stellen, daß sie (Zustimmungs-)Ressourcen und/oder entscheidungsrelevantes Wissen aus anderen als nur den aktuell präsenten Kommunikationszusammenhängen zu mobilisieren vermögen. Dadurch lenken sie Aufmerksamkeit auf ihre Argumente und Entscheidungsbegehren und werden als potentieller Kooperationspartner oder Opponent ernstgenommen. Diese Ressourcen fallen ihnen jedoch nicht qua politischer Rolle und Funktion zu. Sie werden zugänglich, wenn Politiker nicht nur an der Kommunikation in einem oder mehreren Politikfeldern teilnehmen, sondern auch deren eigenlogische Referenzen "verstehen".

Sehen sich Politiker als "verantwortlich" für das Funktionieren von Politikprozessen oder Institutionen, so müssen sie sich auch auf die relevanten Umweltsegmente des ganzen Prozesses bzw. der Institution beziehen können. Sie leisten nicht bloß "Dienst an einer 'Sache'" (M. Weber 1977: 15), sondern werden zu einer Art "policy broker" (Sabatier 1987) und orientieren sich an mehreren Referenzen, z.B.: (a) an den Entscheidungsprämissen und Umweltdeutungen der Akteure in dem für ihr aktuelles Handeln wichtigen Wirkungsbereich politischer Entscheidungen, (b) an den Prämissen und Deutungen in einem (oder mehreren) weiteren "wichtigen" Politikbereichen, (c) an den Eigeninteressen und Verfahrensmodi der für diese Bereiche zuständigen staatlichen Bürokratien, (d) an den Sichtweisen und Entscheidungsregeln der u.U. im Konfliktfall maßgebenden Rechtsprechung, (e) an Wirkungen der "Dar-

---

(...fortgesetzt)

reformpolitischer Parteien stattfindenden Mobilisierungsversuche. Auffallend ist die Neigung, den mit positiven Strategieentwürfen verbundenen Deutungsproblemen aus dem Weg zu gehen, indem Ziele ausschließlich als Negationen beschrieben werden: "Wir halten von diesen Anti-Begriffen zur Zeit mehr als von positiven Einbildungen. (...) Die schroffen Negationen sind die Voraussetzungen für politische Utopien." (Radikale Linke 1989: 48) - mit der Folge, daß weder das Zielsystem einer Konsistenzprüfung unterzogen noch die eigene Position in den politischen Konfliktverhältnissen markiert werden kann (vgl. Offe 1986). Des Weiteren wird die Verbindung zur Realität selbst als zwanghaft paradox erlebt, z.B. als "Zwang des linken Flügels, einerseits den Kurs der Partei bekämpfen, andererseits ihr aber immer wieder gute Wahlergebnisse wünschen zu müssen" (Streitgespräch 1989: 37). Schließlich wird die politische Biographie individueller Akteure, die Kontinuität und Stabilität ihres Denkens, zum wichtigsten Kriterium für "korrekte" Umweltdeutungen (vgl. Streitgespräch 1989: 39).

stellung” ihres Handelns in den öffentlichen Medien sowie last not least (f) an den Spielregeln für Wettbewerb und Kooperation innerhalb politischer Kommunikationsnetze (z.B. “ihrer” Partei).

Ebensowenig wie für den reformpolitischen Akteur gibt es für die Rolle des effektiven Politikers eine allgemeine verbindliche Metareferenz. Seine Effektivität beruht darauf, daß die je dominierende Orientierung, das für kausal-intentionale Umweltdeutungen maßgebliche Weltbild, dem Kontext entsprechend gewählt und ausgetauscht wird. Der “verantwortlich” handelnde Politiker, der “für die (voraus-sehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat” (M. Weber 1977: 58) macht das weder blind noch mechanisch, etwa indem er die Pluralität seiner Referenzen bis auf den je aktuellen Rest negiert, sondern er wird die Multireferenzialität in allen Partikulardiskursen erkennbar halten, obwohl er den “mainframe” seiner Kommunikationen fortlaufend zu wechseln versteht: Er verweist in der Fraktion auf die Entscheidungsprobleme im Politikfeld (z.B. der Wirtschaft), er spricht gegenüber Investoren von der sozialen und ökologischen Verantwortung der Unternehmen, er wirbt bei der Administration um Verständnis für das kognitive Defizit der selbstreferenziellen Politik und erklärt schließlich seinen Wählerinnen den immanenten Konservatismus von legislativen und administrativen Verfahren. Bei alledem muß er sich mit der im jeweiligen Kontext dominierenden Referenz “identifizieren”. Er muß die trotz aller multireferenziellen Balancierung zu bewahrende Besonderheit der jeweiligen Perspektive vorbehaltlos vertreten und darf nicht durchblicken lassen, daß er auch zu einer distanzierteren Betrachtung fähig ist.<sup>90</sup> Selbst wenn es nur darum geht, mit einem “Versuchsballon” das Feld der aktuellen Möglichkeiten zu explorieren, muß der Anschein bestehen, daß die Initiative “ernst” gemeint sei. Die Höchstzahl der Konditionalsätze, die ein “effektiver” Politiker ohne Schaden für die Glaubwürdigkeit des eigenen Anliegens aneinander reihen darf, scheint auf zwei begrenzt zu sein. Allenfalls “elder statesmen” dürfen etwas mehr Distanz zwischen Referenz und Intention legen.

“Politik wird von Personen gemacht”. Lehnt man die triviale Aussage der Phrase nicht rundweg ab, so muß man zumindest den intentional “effektiven” Akteuren eine Kompetenz als Referenzmanager bzw. Kommunikationsgeneralisten zusprechen.<sup>91</sup> Besonders erfolgreiche Politiker mögen ihre referenzielle Diversität mit Charisma überspielen und optimieren, als Weltbildproduzenten und -verwender sind gerade sie Musterexempel von Multiple Selves.

## 6.2. Allgemeine Merkmale

Um die phänomenologische Betrachtung abzurunden, sind vier ergänzende Feststellungen zu treffen. (1) Wie schon gesagt, erscheint das Multiple-Self-Syndrom dadurch charakterisiert, daß die Kognitionen einer handelnden Einheit, also einer Organisation oder einer Person, von der gleichzeitigen Präsenz unvermittelbarer Orientierungen bestimmt sind.<sup>92</sup> Damit bleibt jedoch offen, ob eine Integration der

---

<sup>90</sup> Man kann dieses “Verbot” von zuviel Kontext- und Selbstdistanz als eine pragmatische Reaktion auf die allgemein gewußte Abhängigkeit der Präferenzbildung vom Informationsangebot betrachten (vgl. Abschn. 3.1.2). Gerade weil allenthalben strategisch kommuniziert wird, müssen Willenserklärungen und Interpretationsangebote “seriös” wirken, um überhaupt von Dritten als relevante Daten des unsicheren Handlungsfeldes registriert zu werden.

<sup>91</sup> Verständlich wird auch, warum es Fachwissenschaftlern in der Kommunikation mit professionellen Politikern oft schwer fällt, für ihre fach- bzw. problemspezifischen Sichtweisen *politische* Glaubwürdigkeit zu reklamieren: Auf die mit realer gesellschaftlicher Komplexität hantierenden Politikprofis wirken wissenschaftliche “Monoreferenten” nicht anders als die Vertreter von partikularen Interessen. Sie sind davon entbunden und erscheinen insofern auch unfähig, für die Folgen ihrer gutgemeinten Empfehlungen Verantwortung zu übernehmen.

<sup>92</sup> Die Frage, warum es sich so häufig um lediglich zwei konkurrierende Orientierungen handelt, ist wohl mit Verweis  
(Weiter auf der folgenden Seite...)

Deutungen logisch unmöglich oder aber prinzipiell, z.B. "oberhalb" der Akteurebene, vorstellbar ist. Für das erstgenannte Beispiel ist festzustellen, daß das faktische Auseinanderklaffen des betrieblichen und des überbetrieblichen Deutungshorizonts weder in der Organisation Gewerkschaft noch in den Rollen der individuellen Entscheidungsträger überwunden wird. Beide Sichtweisen erscheinen zwar in vielen Kommunikationskontexten zulässig und anschlussfähig, obgleich Entscheidungsalternativen regelmäßig nur mit einer der beiden Referenzen begründet sind. Aber explizite Verweise auf Widersprüche zwischen den konkurrierenden Deutungsmustern oder eine Zuschreibung der akuten Handlungsprobleme auf die Inkonsistenz der maßgebenden Orientierungen (statt z.B. auf übelwollende Gegner) gelten in der Regel als intolerabel. Im zweiten Beispiel der Faktionierung von Reformparteien haben sich die individuellen Mitglieder auf die konkurrierenden Deutungen verteilt und agieren als Monoreferenten. Lediglich der kollektive Akteur ist ein Multiple Self – und auch nur insofern, als er nicht durch demokratische Mehrheitsentscheidungen auf einen offiziellen Deutungskurs festgelegt bzw. durch wechselnde Festlegungen zum diskontinuierlichen Agieren genötigt ist.<sup>93</sup>

(2) Unterstellt ist bislang, das die strategische Kompetenz eines Multiple-Self-Akteurs nicht geringer, sondern höher ist als im Falle der Beschränkung auf eine Monoreferenz. Hierfür hinreichende Beweise beizubringen, ist kaum möglich. Betrifft doch der Vergleich historische soziale Prozesse, die selbst im Falle ihrer vermeintlichen Wiederkehr stets "einmalig" sind, sobald das Bewußtsein von ähnlichen Ereignissen in der Vergangenheit für die Handelnden einen Unterschied macht. Allerdings eignen sich die o.a. Beispiele für Vergleiche im Rahmen von Gedankenexperimenten. Was das Multiple-Self-Syndrom bundesdeutscher Industriegewerkschaften in den achtziger Jahren (Beispiel 1) betrifft, so erscheint es plausibel, wenn für monoreferenzielle Alternativstrategien mit wesentlich schlechteren Ergebnissen (hinsichtlich Reallohniveau, Produktivitätsniveau, industrieller Modernität und gewerkschaftlichem Organisationsgrad) gerechnet wird. Eine strikte Betriebsperspektive hätte, wenn sie nicht in die Produktivitätsfalle des britischen Shop-steward-Systems der siebziger Jahre gelaufen wäre, die Chancen zur Verbesserung kollektiver Tarifnormen ungenutzt gelassen. Für diesen Fall wären eine ungünstigere Beschäftigungsentwicklung (Verzicht auf Arbeitszeitverkürzungen) und ein noch niedrigeres Niveau an Kollektivbewußtsein (mit entsprechenden Einbußen an Verhandlungsmacht) erwartbar gewesen. Umgekehrt hätten die Gewerkschaften mit einer strikteren Orientierung an kollektiven Standards vielleicht ein (kurzfristig) höheres Beschäftigungsniveau, aber kaum eine ähnlich günstige Position in der internationalen Produktivitätskonkurrenz erreicht. Ähnliches gilt für reformpolitische Akteure (Beispiel 2). Eine ausschließliche Orientierung an langfristigen Zielen würde sie auf eine Stufe mit religiösen Sekten stellen; die kurzsichtige Gelegenheitsorientierung liefert dagegen keine motivierende Organisationsbasis. Daß "verantwortungsbewußte" Politiker (Beispiel 3) erst mittels multipler Referenzen politisch "effektiv" werden, wurde bereits an ihrem komplexen Orientierungssystem demonstriert. In allen drei Beispielen wird das akteurspezifische Leistungsniveau erst durch die Kopräsenz multipler Deutungen erreichbar – vorausgesetzt, daß sich der Akteur unfruchtbarer Bemühungen um kognitive Vereinheitlichung enthält.

---

(...fortgesetzt)

auf die Leistungsgrenzen humaner Denkprozesse zu beantworten, innerhalb deren Dualismen eindeutige Prozeßvorteile zu bieten scheinen.

<sup>93)</sup> Folglich ist auch die umgekehrte Perspektive zulässig: Betrachtet man lediglich den durch Mehrheitsentscheidungen definierten "Sollzustand" des Zielsystems eines Multiple Self und abstrahiert von der faktisch fortbestehenden Deutungskonkurrenz, so erscheint die Organisation als "Diskontinuitätsakteur" (i.S. von Kapitel 5).

(3) Dem Sachverhalt, daß multiple Weltbilder ihrem Träger nicht notwendig als Problem bewußt sind, entspricht die Beobachtung, daß Multiplizität “an sich” weder angestrebt noch als angenehmer Zustand empfunden wird. Sie ist ein Resultat der selektiven Zuwendung an unsichere Umwelten, das zwar etliche Identitätsprobleme induziert, aber toleriert wird, wenn strategisches Handeln nur aus dieser Befindlichkeit heraus möglich ist. Der Zustand der Deutungsschizophrenie mag dem Akteur sogar als ein (Zwischen-)Ergebnis seines “eigentlich” auf Integration zielenden Handelns, nämlich als der trotz Integrationsbemühungen verbleibende Rest an kognitiver Diversität, erscheinen. Solche Selbstwahrnehmungen kommen in den Beispielen 1 und 3, also bei Gewerkschaften und “effektiven” Politikern, vor.

Eine deskriptive Betrachtung dieser Art liefert selbstverständlich keinen soliden Bezugsrahmen für präskriptive und normative Schlußfolgerungen. Da sich die Frage nach Nutzenanwendungen gerade bei diesem Stand der Ermittlungen “wie von selbst” aufdrängt, sei eine praktische Konsequenz zumindest angedeutet. Sollten Akteure aus der Möglichkeit strategischer Leistungsvorteile aufgrund einer zugelassenen Deutungskonkurrenz den Schluß ziehen, daß es gut wäre, konträre Deutungen zu entwickeln, um damit zu besseren Strategieentscheidungen zu gelangen, wäre das sicherlich ein Irrtum. Handlungsinstruktiver Deutungspluralismus ist vielmehr als ein “essentielles Nebenprodukt” des Handelns (Elster 1987, Kap. III) anzusehen, er kann sich nur in Verfolgung anderer Absichten einstellen. Praktischen Nutzen liefert das Wissen über Multiple Selves aber in der umgekehrten Argumentationsrichtung: Akteure, die im Bemühen um strategische Kompetenz beobachten, wie sie zu Multiple Selves werden, tun möglicherweise besser daran, diesen Zustand zu tolerieren als ihre Kräfte von umweltbezogenen Aufgaben abzuziehen und auf die Herstellung eines geschlossenen Deutungskonzepts zu konzentrieren. Der akteurinterne “Kampf der Rationalitäten” (Crozier/Friedberg 1979: 226) könnte ein hoher, aber unvermeidlicher Preis für strategische Handlungsfähigkeit sein. Um diese zu bewahren, ist nicht unbedingt entscheidend, ob und wie sich der Akteur die Kopräsenz von unterschiedlichen Orientierungen erklärt, sondern es kommt v.a. darauf an, von welcher Qualität die Weltbilder sind, die er nebeneinander unterhält: Beziehen sie sich wirklich auf handlungswichtige Umweltausschnitte? Bringen sie Umweltkausalitäten zutreffend zum Ausdruck? Sind genuine Umweltunsicherheiten angemessen repräsentiert? Im Beispiel 2, also im Falle reformpolitischer Akteure, ist regelmäßig eine unzureichende Realitätsanpassung der Weltbilder zu konstatieren. Diesen Akteuren mangelt es an ausreichend prägnanten und “sachlich” angemessenen Umweltreferenzen. Im Extremfall werden die langfristigen Ziele mit einer eschatologischen Heilslehre verkoppelt, während die Opportunitätsreferenz in die schiere Affirmation der Status quo-Bedingungen abgeleitet. Unter solchen Umständen bleibt das strategische Potential multipler Orientierungen unausgeschöpft.<sup>94</sup>

(4) Schließlich bleibt noch die Frage nach den Garanten der Einheit bzw. des Zusammenhalts des gespaltenen Akteurs zu beantworten. Hier erscheint die Zahl der möglichen Antworten größer als ein flüchtiger Blick auf das Problem nahelegt. Zunächst betrifft das Multiple-Self-Syndrom keineswegs alle entscheidungsrelevanten Sinnzusammenhänge, sondern nur Umweltdeutungen, in deren Rahmen Ent-

---

<sup>94</sup> Die beiden anderen Beispiele liefern vergleichsweise eindeutige Befunde: Die bundesdeutschen Industriegewerkschaften verfügen mit der Kopräsenz eines produktivitätsbewußten Betriebs-Weltbildes und eines gemäßigt klassenorientierten (überbetrieblichen) Tarif-Weltbildes über zwei Referenzrahmen, in denen die tatsächlich zu bearbeitenden Probleme und Unsicherheiten vorkommen. Über den Typus des “effektiven” und “verantwortlichen” Politikers ließe sich sagen, daß er nur insofern zum Multiple Self wird, als er sich um eine laufende Überprüfung und Aktualisierung seiner diversen Orientierungsreferenzen kümmert und deren Inkongruenz nicht als “sein” Problem, sondern als eines der Wirklichkeit zu behandeln versteht.

scheidungsalternativen gesucht werden. Sind aber verbindliche Entscheidungen getroffen, so werden sie offenbar (wie man es z.B. an Gewerkschaften studieren kann) auch in jenen Kommunikationskontexten akzeptiert, die – ausgehend von einem anderen Weltbild – Präferenzen für andere Entscheidungen nahelegen. Die An- und Übernahme ungewünschter Entscheidungen kann zwar pauschal mit Machtdifferenzen erklärt werden, läßt sich aber (oft) zutreffender als Handlung in Kenntnis von Alternativkosten verstehen. Eine wichtige Bezugsebene der Alternativkostenabwägung ist die relevante Umwelt, einschließlich der in ihr agierenden Gegner. Die von Gegenspielern angedrohten oder aus ihren Handlungen befürchteten Zustände werden oft als ungünstiger gewertet als die Folgen von Entscheidungen, die nicht am bevorzugten Weltbild orientiert sind. Die Tatsache, daß ein Multiple Self von seiner Umwelt als Einheit behandelt wird und ihm die Folgen seines Handelns ungeteilt zugerechnet werden, mag jedoch noch größeres Gewicht für die aktive Toleranz eines gespaltenen Bewußtseins haben. Bereitschaft zur Akzeptanz des Multiple-Self-Syndroms ist ferner in dem Maße erwartbar, wie der Orientierungspluralismus einem Wertpluralismus korrespondiert, der nicht hierarchisch geordnet ist, sondern sich als rekursiver Zirkel darbietet. Die Erfahrung der Gleichrangigkeit der Werte bzw. Rationalitäten begründet eine höhere Ambiguitätstoleranz.<sup>95</sup>

### **6.3. Multirelationierung als Leistungsquelle**

Als Antwort auf Probleme der Strategiebildung in komplexen Umwelten könnte das Konzept des Multiple Self nicht überzeugen, wenn es lediglich defensiv, d.h. als Substitut für Fähigkeiten definiert bliebe, die auch auf anderem Wege erlangt werden können. Um Multiple Selves als Strategiealternative zur tolerierten bzw. gewollten Diskontinuität auszuweisen, sind weitere Präzisierungen notwendig. Zu diesem Zweck ist noch einmal auf die durch Umweltkomplexität gesetzten Handlungsanforderungen und sodann auf akteurinterne Bearbeitungsmodi einzugehen.

Multiple Selves zeigen sich in ihrem besonderen Merkmal der Orientierungskonkurrenz (hinsichtlich Umweltdeutungen und Entscheidungsprämissen) als egalitär differenziert und desintegriert. Das dank dieser Eigenschaft gewonnene Kompetenzniveau kann nicht mit den Leistungsvorteilen einer hierarchisch kontrollierten Dezentralität i.S. von Arbeitsteilung oder Mitgliederpartizipation erklärt werden wie etwa in der klassischen Organisationslehre. Multiple-Self-Phänomene sind vielmehr polyzentrisch (Morin 1974). Ihr Polyzentrismus äußert sich (1) in einem umweltinduzierten Deutungspluralismus, ist (2) von Eigenschaften paralleler Prozesse begünstigt, (3) durch Flexibilitätspuffer (Slack) abgesichert und (4) von individueller Ambiguitätstoleranz getragen.

#### **6.3.1. Umweltinduzierte Deutungsdifferenzen**

Die Umwelt von Multiple Selves mag “vorgefunden” oder zu wesentlichen Teilen vom Akteur selbst “enacted” (Weick 1979) sein, auf jeden Fall wird sie als komplex und dynamisch wahrgenommen. Als “ganze” ist sie nicht bloß unsicher, sondern auch unverstehbar. Erwartungen und Prognosen lassen sich nur für ausgewählte Umweltausschnitte formulieren (Duncan/Weiss 1979). Der Zwang, operative

---

<sup>95)</sup> Kappt man die Annahme einer impliziten Nutzendimension, auf welcher sich alle Orientierung gebenden Werte hierarchisieren lassen, so bedarf es nur noch eines weiteren Schrittes, um von der Akzeptanz eines genuinen Wertpluralismus zur Anerkennung eines Deutungspluralismus zu gelangen - nach dem Motto: “a heterarchy of values (...) is (...) too rich to submit to a *summum bonum*” (McCulloch 1965: 44).

Hypothesen über relevante Umwelteile zu bilden, ist besonders stark, wenn eine hohe Abhängigkeit von externen Ressourcen besteht und gleichzeitig wenig Sicherheit des (zukünftigen) Ressourcenzugriffs gegeben ist (Aldrich/Mindlin 1978).<sup>96</sup>

Es ist ein genereller Befund der Kontingenztheorie, daß Organisationen die für sie wichtigen Aspekte der Umweltdifferenzierung in ihren Strukturen zu replizieren versuchen (Scott 1987: 506). Eine Art des Umgangs mit turbulenten Umweltausschnitten ist die Absorption von Unsicherheit durch Clusterbildung unter "verwandten" interdependenten Ereignissen (Emery/Trist 1965; Duncan 1972). Während dadurch quasi-kalkulierbare Handlungsfelder in der Umwelt gewonnen werden, wird die Organisation mit inkongruenten Orientierungen ihrer Subsysteme belastet. Es deutet sich ein Kausalfad an, der von der Differenziertheit der Umwelt über dezentrale Wahrnehmungen zu Widersprüchen zwischen den relevanten Umweltdeutungen führt:

"The more sources of uncertainty or contingency for the organization, the more bases there are for power and the larger the number of political positions in the organization." (J.D. Thompson 1967: 129)

"The more contingencies are controlled by a subunit, the greater its power within the organization" (Hickson et al. 1971: 222).

"The conjunction of complexity with differentiation allows organizations to encompass numerous contradictions." (Starbuck 1983: 97)

Dieser Befund ist sowohl für organisationsstrukturelle wie für wissenssoziologische Erklärungen von Interesse. Erstere thematisieren die weitgehende Verselbständigung funktional differenzierter Teilsysteme als Folge der organisatorischen Bemühungen, Umweltabhängigkeit trotz weiterbestehender Interdependenzen abzupuffern und externe Eingriffe abzuwehren (Mayntz 1988: 36). Aufgrund ihres Autonomiegewinns können "untergeordnete" Einheiten die hierarchische Organisationsstruktur gelegentlich glatt außerkraft setzen.<sup>97</sup> Letztere, d.h. die wissensbezogenen Erklärungen, registrieren Inkonsistenzen und Widersprüche in den orientierenden Kognitionen. Damit sind wir wieder beim Thema "Multiple Selves".

Problematisch ist die Diskrepanz zwischen der begrenzten Akteurkapazität zur Verarbeitung komplexer Informationen und hohen Ansprüchen des Akteurs an die Adäquanz und Treffsicherheit seines Handlungsprogramms. Wird dem Unvermögen, "to deal with the entire problem as a set of simultaneous relations" (Simon 1964: 17) lediglich durch Anspruchsreduktion Rechnung getragen, so fällt mit der Diskrepanz auch die Aussicht auf Strategiefähigkeit fort. Das ist der Standardfall der prozeduralen Rationalität. Sie besteht (u.a.) in der Selbstbeschränkung auf jene Menge von adaptiven Handlungen, für die es sinnfällige lokale, aber situativ wechselnde Referenzen gibt. Als Elemente eines ("global") strategischen Handelns sind sie ungeeignet, weil ihre Informationsbasis zu schmal ist: Im Umgang mit

---

<sup>96</sup> Sind die Ressourcen, die die Organisation aus ihrer unsicheren Umwelt bezieht, nur schwer oder gar nicht substituierbar, so wird die Umwelt unwillkürlich als "feindlich" wahrgenommen und die Organisationstheorie spricht von "environmental illiberality" (Child 1972).

<sup>97</sup> Typisch für diese Form der (asymmetrischen) Verselbständigung ist die in vielen Unternehmen beobachtbare Machtüberlegenheit der Verkaufsabteilung über die Bereiche Produktion und Entwicklung. Sie ist ein Niederschlag differenzieller Unsicherheiten: Der Absatzmarkt wird als unsicherer wahrgenommen als die Umwelten der anderen Organisationsabteilungen.

komplexen, dynamischen Umweltbedingungen gibt es mehr als nur eine Möglichkeit der sinnstiftenden Vereinfachung. Nehmen die maßgebenden Orientierungen aber nur auf eng begrenzte und gegenwartsnahe Umweltausschnitte Bezug, so ist noch nichts für den Umgang mit größeren raum-zeitlichen Wirkungszusammenhängen gewonnen. Unsicherheit und Ambiguität sind nicht absorbiert, sondern lediglich ausgeblendet, “because the essential has been eliminated, that is, self-organizational complexity” (Morin 1974: 572, Hervorhebung HW). Heterogene Rationalitätsbezüge, die nicht nur sachliche Interdependenzen, sondern auch verschiedene Zeithorizonte (z.B. für identitätssicherndes respektive umweltveränderndes Handeln) und inkongruente soziale Referenzen enthalten, widersetzen sich solchem Simplifizierungsdruck.<sup>98</sup>

Während weniger effektive Varianten von Multiple Selves eine strukturelle “Schizophrenie” ausbilden, die zur Lähmung von Kognitions- und Handlungsfähigkeiten statt zur Ausbildung von Strategiekompetenz führt,<sup>99</sup> zeichnen sich “produktive” Varianten durch die Fähigkeit aus, komplexe Informationen auf einem Leistungsniveau bearbeiten zu können, das die Kapazität von Individuen signifikant übertrifft. Sie bauen dabei auf der “natürlichen” Regeleigenschaft von Organisationen auf, im Unterschied zu Personen nicht bloß seriell, sondern auch parallel zu prozessieren (Simon 1978: 13).<sup>100</sup> Damit ist nicht nur ein größeres Durchsatzvolumen (computertechnisch: ein breiterer Datenbus) und ein höheres Tempo der Informationsverarbeitung gemeint, sondern v.a. die Fähigkeit, aus parallelen Strukturen synergetischen Gewinn zu ziehen. Das gestattet es, größere Aufmerksamkeit gegenüber unerwarteten Ereignissen zu entwickeln (Perrow 1984) und flexibel auf die Diskrepanz zwischen dem Überangebot von Informationen und generell knapper Aufmerksamkeit zu antworten (Simon 1973: 294). Das Akteursystem kann aus der Differenzierung von alternativen Weltansichten verschiedenartigen Orientierungsnutzen ziehen. Die Weltbilder können, jeweils für sich genommen, zur Orientierung von riskanten Innovationen respektive konservativer Vorsicht, von weitsichtigem Planen respektive kurzfristigem “Machen” (Thaler/Shefrin 1981), zur Verfolgung kollektiver Interessen respektive privater Egoismen dienen.

Der Herausbildung eines Multiple-Self-Syndroms geht typischerweise eine Differenzierung der Umweltdeutungen voraus. Sie schlägt sich in der Funktions- bzw. Domänenspezialisierung der Untereinheiten nieder und trägt zur Diversifizierung des Präferenzeninputs der Entscheidungen bei. Aber auch die umgekehrte Wirkungskette kommt vor: Dann rekrutieren Organisationen ihre Mitglieder “on the grounds that they do not share some of the values which are actively supported by other members” (Brunsson 1985: 149f). Jenseits des gemeinsamen Bestandsinteresses an

---

<sup>98</sup> Zur dreiteiligen Referenzstruktur vgl. oben Abschn. 3.2. Zweifache Referenzen sind in einer “dual rationality theory” (Hickson 1987) als Verkoppelung von “problems and politics” angesprochen: “every matter that arises for decision must *both* raise problems and implicate interests” (Hickson 1987: 185). Empirische Fälle unterscheiden sich dann u.a. danach, welche Simplifizierung von Akteuren gewählt wird: “It is particularly important to determine whether organization members subscribe to a 'rational' or 'political' paradigm of decision-making inside and outside the organisation.” (Flynn 1988: 13).

<sup>99</sup> Hinweise auf pathologische Multiple-Self-Varianten enthalten die Ausführungen von Masuch (1985: 29) über einen Teufelskreis von Stagnation und Fragmentierung. In dieselbe Rubrik sind Prozesse der Fragmentierung aufgrund von Leistungsverlusten der Zentrale (Miller/Friesen 1980: 287) einzuordnen. Eine andere Kausalität weisen dagegen die von Brunsson (1985: 96f) geschilderten “social deadlocks” als Folge von inkonsistenten Situationsdeutungen auf: “a group of people have arrived at a situation which satisfies none of them but which they are unable to change”.

<sup>100</sup> Einen wichtigen Hinweis liefert die Beobachtung, daß sich für Leistungsmaxima von “high-performance organizations” eher die *Konfrontation* von Subsystemperspektiven als die Bemühung um deren Ausgleich bewährt (Lawrence/Lorsch 1967: 76).

(Brunsson 1985: 149f). Jenseits des gemeinsamen Bestandsinteresses an Ressourcensicherheit sind dann keine "superordinate goals" i.S. der klassischen Organisationstheorie mehr identifizierbar. Aus den partikularen Intentionen läßt sich auch keine konsistente Präferenzordnung des Ganzen aggregieren; eine Palette von unvermittelten Zielen wird zugleich, u.U. sogar gegeneinander verfolgt.<sup>101</sup>

Die Folgen von derart "grundlegenden" Deutungsdifferenzen dürfen nicht vorschnell mit einem negativen Vorzeichen versehen werden. Der Sachverhalt, daß es sich nicht bloß um differenzierte, sondern um konkurrierend generalisierte, d.h. als "Rivalen" verselbständigte Deutungsmuster handelt, impliziert auch die Möglichkeit, komplexere Kognitionen des Handlungskontextes zu gewinnen. Weil es (mindestens) zwei entscheidungsrelevante Umweltdeutungen gibt, ist jede einzelne – unter günstigen, noch zu spezifizierenden Umständen – durch die Konkurrenz der jeweils anderen einem permanenten Adäquanztest ausgesetzt. Multiple Weltbilder können sich gegeneinander abschotten und verselbständigen, sie können aber auch ihre Lernfähigkeit steigern, indem sie sich zueinander in Beziehung setzen und Erklärungen für die von beiden Seiten registrierten Differenzen suchen.<sup>102</sup> Die Differenz wirkt um so instruktiver, je genauer die getrennten Weltbilder real erfahrbare Handlungsräume und -probleme skizzieren. In günstigeren Fällen mag der Dualismus als gemeinsame Grenze des Möglichkeitsraums von Handlungsalternativen, als Umschreibung einer aufmerksamkeitsbedürftigen Wissenslücke bzw. als lohnendes Feld der Umwelterkundung interpretiert werden. Mit der Möglichkeit der Relationierung offerieren duale Orientierungen dem Akteur eine dritte Schnittstelle zur Wahrnehmung der Umwelt. Die Deutungsdifferenz selbst fordert zur präziseren Erkenntnis der sie konstituierenden Sachverhalte und zur Erklärung ihres Auftretens auf.

Ein erneuter Rückgriff auf die oben eingeführten Beispiele soll dem unrichtigen Eindruck vorbeugen, daß der Verweis auf die Deutungsdifferenz lediglich eine Hintertür öffnet, um die vertraute Vorstellung vom kognitiv integrierten, weil synoptisch erkennenden Superakteur wieder zuzulassen. Das ist nicht der Fall. (1) So impliziert der oben umrissene Deutungs dualismus bundesdeutscher Industriegewerkschaften in den achtziger Jahren nicht, daß das betrieblich fokussierte und das sektoral bzw. national fokussierte Weltbild über je eine in "ihrer" Logik überzeugende Erklärung der Differenz zum Deutungs rivalen verfügten. Das Bewußtsein von der Existenz eines alternativen Deutungsmusters schärft jedoch die Aufmerksamkeit für Erklärungsschwächen und -stärken der jeweils bevorzugten Orientierung. Die "betriebliche" Perspektive gerät z.B. unter Druck, sich auch im Hinblick auf solche Gesichtspunkte zu legitimieren, die in der "überbetrieblichen" Perspektive ihren Ort haben: Sind aus der Ausnutzung betrieblicher (lokaler) Opportunitäten unmittelbare Nachteile für extern Beschäftigte zu gewärtigen oder erscheint der "trade-off" als unklar bzw. im Nebel unsicherer Zukünfte verborgen? Analog erlangt die sektorale bzw. nationale Handlungsperspektive ein höheres Komplexitätsniveau, wenn sie Gesichtspunkte der alternativen "Lokalrationalität", z.B. die Erwartungen und Handlungsmotive von Beschäftigtengruppen, in den Katalog der eigenen Praktikabilitätskriterien aufnimmt. (2) Ähnliche Vorteile einer kognitiven Äquivalenz von Inkongruentem fallen an, wenn reformpolitische

---

<sup>101</sup> Das belegen z.B. Erscheinungen der Einflußkonkurrenz in politischen Parteien (vgl. für die britische Labour Party: Tsebelis 1988). Inkohärente (Selbst-)Deutungen bestehen v.a. dann, wenn ein und dasselbe Phänomen sowohl als Akteur wie auch als Handlungskontext wahrgenommen wird. Vgl. March (1962) für Unternehmen als Konfliktsysteme mit Akteurstatus, Lerner (1980) für "organized anarchies", wie z.B. Universitäten und Schulen als "common action contexts", sowie Schneider/Werle (1988) für die Institutionen der Europäischen Gemeinschaft.

<sup>102</sup> Hier bietet es sich an, die mit ähnlichen Problemen befaßten und teilweise analog argumentierenden Lerntheorien verschiedener entwicklungspsychologischer Ansätze zu explorieren, wie das u.a. bei Miller (1986) geschieht.

Akteure ihre Wahrnehmungen entsprechend der tatsächlich zu bearbeitenden Strategieproblematik spezialisieren: Das Vorhandensein eines Deutungsrahmens für global rationale, aber extrem unsichere Strategien, der nicht anstelle, sondern neben hoher Aufmerksamkeit für je gegebene Gelegenheiten der lokalen Maximierung unterhalten wird, sichert ein Mindestmaß an interpretatorischer Kompetenz. Schon die bloße Vorstellung vom Kontrastprogramm eines umwegsamen Institutionenwandels, in dessen Verlauf sich auch die Rahmenbedingungen des situativen Handelns verändern, vermag die Aufmerksamkeit für Fallen und Sackgassen der lokalen Maximierung zu erhöhen – auch dann, wenn die Alternative einer global rationalen Strategie wegen der mit ihr assoziierten Unsicherheit unrealisiert bleiben muß. Auf der anderen Seite schützt der prüfende Blick auf die unmittelbar gegebenen Handlungschancen vor den Lähmungseffekten eines (zu) hohen Anspruchsniveaus, wie sie z.B. als “revolutionärer Attentismus” (Groh 1973) beschrieben werden. (3) Was schließlich den Typus des “effektiven” Politikers angeht, so garantiert allein schon sein Wissen von der Inkompatibilität der unterschiedlichen Sinnhorizonte die Möglichkeit eines kognitiven “Mehrerts”. Vorausgesetzt der Akteur versteht sich auf die Erkundung der Elastizitäten bzw. Überschneidungszonen der partikularen Sinnhorizonte.

### **6.3.2. Parallelität**

Heuristisch nützliche Erklärungen für die durch multiple Deutungen ermöglichten Gewinne an Strategiefähigkeit finden sich in evolutions- und informationstheoretischen Argumentationen. Bekanntlich sind evolutionäre Prozesse Vollstrecker des Prinzips der lokalen Rationalität, da sie komparative Reproduktionsvorteile nicht den “fittesten”, sondern den jeweils “fitteren” Phänomenen zuweisen. Sie operieren nicht nur “zukunftsblind”, sondern auch strikt “geschichtslos”, weil Selektion allein unter den jeweils vorhandenen Möglichkeiten stattfindet. Weder die in der Vergangenheit verworfenen, noch die (eventuell) in der Zukunft auftauchenden Alternativen gehen in den evolutionären “Vergleich” von Reproduktionspotentialen ein.

Soweit sich dennoch eine Tendenz der Beschleunigung evolutionärer Prozesse einstellt und die Fallen lokal rationaler (“kurzsichtiger”) Adaptivität umgangen werden, ist das mit einem speziellen Vorteil paralleler Entwicklungen zu erklären. Parallele Prozesse mindern das Risiko, daß der Pfad der lokalen Maximierung in einer Sackgasse endet (Simon 1983: 66-70): Parallelität bedeutet die Zulassung von mehreren evolutionären Pfaden, die mit je besonderen Anschlußvarianten assoziiert sind. “Reguläre” Evolutionsprozesse verlaufen strikt im Takt des Auftretens der nächstbesseren Gelegenheiten. Selbst deutlich vorteilhaftere und relativ naheliegende Alternativen bleiben unberücksichtigt, wenn sie nicht unmittelbar realisierbar sind. Denn nur die beste unter den sofort realisierbaren Optionen konditioniert den nächsten Schritt. Gibt es jedoch mehr Vergleichsrelationen als nur die zwischen der Realität und ihrem lokalen Maximum, so gelangen auch mehr evolutionäre Alternativen in den “Aufmerksamkeitshorizont” der Selektion. Zwei oder mehr parallele Entwicklungen verarbeiten mehr Umweltopportunitäten als eine. Neben diesem quantitativen bzw. Tempovorteil kann weiterer evolutionärer Gewinn aus der Interferenz mehrerer “Entwicklungspfade” entstehen. Stationen und Dynamik des einen Pfades bilden eine “reichere” Umwelt für die Selektoren des anderen Pfades. D.h., daß sowohl die Kandidaten für vorhandene Nischen (z.B. Umweltdeutungen und Handlungsmuster) als auch das System der Nischen selbst (also Deutungsbedarfe und Interpretationsanlässe) der Evolution unterliegen – letzteres als “a landscape of evolving, elaborating niches” (Simon 1983: 68).

Parallelität, die nicht mit Redundanz zu verwechseln ist, sondern die Unabhängigkeit von Gleichzeitigem

bezeichnet, zieht ihren heuristischen Vorteil aus zwei Quellen. Die eine ist die evolutionstheoretisch beschriebene Möglichkeit der komparativen Orientierung an einem spezifischen "Anderen". Dieses "Anderere" ist zu einem gewissen Grade unabhängig vom beobachtenden Prozeß und deshalb eine überraschende Informationsquelle. Zugleich besteht Interdependenz insofern, als sich das "beobachtende" Handlungsprogramm mit seinem Beobachtungsgegenstand einige Zustandsvariablen bzw. gemeinsame Prozeßpunkte teilt. Eine weitere heuristische Quelle sind die impliziten Akteureigenschaften paralleler Prozesse. Die parallelen Handlungsprogramme, die zumindest in ihren aktiven Phasen nicht hierarchisch integriert sind, werden für einander zu "Akteuren": Sie beobachten sich, selektieren Kommunikationen und machen "eigenlogisch" vom Informationsangebot des anderen Gebrauch.

Beide Vorteilsquellen der Parallelität werden in Studien über avancierte Computerprogramme thematisiert. Sie spielen eine Rolle in Modellen der "artificial intelligence" (abgekürzt: AI), welche die Beschränkungen der auf lineare Gleichungen und quantitative Daten festgelegten Entscheidungsmodelle überwinden, Phänomene der Intuition erwartbar machen und zugleich höhere Prozeßtempi gestatten soll. Zwei Aspekte der AI-Forschung erscheinen für das Verständnis von allgemeinen Voraussetzungen paralleler Prozesse hilfreich, (1) die Frage ihrer Ent- bzw. Verkoppelung und (2) mögliche "trade-offs" von intelligenten Prozeßeigenschaften.

(1) Eine strikte Definition informatorischer Parallelität schließt die kausale Unabhängigkeit der gleichzeitigen ("nebenläufigen") Prozesse ein. Zumindest für Muster der Kopräsenz von Deutungen kann jedoch nicht von vollständiger Unabhängigkeit ausgegangen werden (die konsequenterweise als Orthogonalität statt als Parallelität zu veranschaulichen wäre; Petri 1976). Vielmehr ist mit einem kompetitiven und/oder kooperativen Verhältnis im Hinblick auf Ressourcenzugriff und Aufgabenstruktur zu rechnen (Giloj 1976). Damit ist ein Koordinationsproblem aufgeworfen, dessen Lösung nicht in Kommandohierarchien oder überlegenem Metawissen zu suchen ist. Während serielle Informationsverarbeitung besonderer Verfahren und Mechanismen der Allokation von Aufmerksamkeit (Irritation, Variation, Gedächtnis etc.) bedarf, um rechtzeitig auf "Anderes" oder "Neues" umzuschalten, wird das Leistungspotential paralleler Prozesse u.a. dadurch entfaltet, daß sie in einem gewissen Maße wechselseitig auf ihre Variablenwerte und Zwischenergebnisse zugreifen können. Sie benutzen gemeinsame Gedächtnisse (Speicher) und/oder Variablen (Dijkstra 1968). Die Programmierung solcher Parallelprozesse enthüllt ein spezifisches Kooperationsproblem: Jeder Einzelprozeß durchläuft "kritische Phasen", in denen er Annahmen über Zustandsvariablen des anderen Prozesses machen muß, um fortfahren und sich selbst definieren zu können. In diesen Phasen ist er jedoch unterbestimmt, d.h. nicht auskunftsfähig. Funktionierende Parallelität setzt deshalb einen abgestimmten, i.d.R. ungleichzeitigen, Informationsaustausch voraus. Wenn alle Einzelprozesse die Daten der anderen zur selben Zeit benötigten bzw. gleichzeitig in ihre kritischen Phasen einträten, bedeutete das den Zusammenbruch der Informationsverarbeitung: Die zur Selbstdefinition notwendigen Daten blieben aus oder müßten als unsicher behandelt werden.

Die Analogie zu organisierten Multiple Selves mag vielleicht etwas weit hergeholt erscheinen. Dennoch bieten sich zwei Schlußfolgerungen an: Zum einen wird auf ein gewisses Mindestmaß an wechselseitiger Abhängigkeit multipler Deutungen verwiesen, da regelmäßig einige Momente des einen Deutungsmusters als notwendige (Umwelt-)Daten des anderen fungieren. Das ist unvermeidlich, wenn beide einen engen Bezug zur (nicht vollständig koppelungsfreien) Realität haben. Zum anderen ist in Krisenfällen, in denen der einen Perspektive die routinemäßige Aktualisierung des Selbstbildes mißlingt, mit der Mitbetroffenheit der anderen (bzw. übrigen) Perspektiven zu rechnen. Soweit sie aufeinander Bezug nehmen, aber ihre Bezugnahme keine bestimmbareren "Inhalte" findet, wird sich die Unbestimmtheit

der einen Deutung notwendig auf die andere übertragen. Das spricht gegen die Annahme, daß sich die Deutungs rivalität, die das Multiple Self kennzeichnet, in eine Hierarchie von teils mehr, teils weniger evidenten Annahmen auflösen ließe. Wenn sich die scheinbar unabhängigen Teilperspektiven beispielsweise auf unterschiedliche Handlungsräume der Gewerkschaften, widerstreitende Strategie- und Opportunitätskalküle von Sozialreformern oder auf multiple Referenzen politischer "broker" beziehen, werden sie sich in ihrer Partikularität wechselseitig voraussetzen müssen und ggf. gefährden können.

(2) Einen organisationswissenschaftlich anregenden Teil der AI-Forschung stellen die Bemühungen dar, Systemstrukturen zu entdecken (bzw. zu entwickeln), die eine höhere "Intelligenz" erreichen als die herkömmlichen Programme der Informationsverarbeitung. Zeichnen sich letztere im wesentlichen durch die rasche Abarbeitung von umfänglichen linearen und konditional verknüpften Befehlsketten aus, so sucht die AI-Forschung nach Strukturen, die auch die Emergenz von unprogrammierten, unerwarteten, im Erfolgsfall als "intelligent" oder "kreativ" zu wertenden Antworten zulassen. Hier verbieten sich erst recht platte Analogieschlüsse von Designprinzipien der Computerarchitektur und -programmierung auf "ähnlich" wirkende Strukturmerkmale sozialer Systeme. Der Nutzen eines Ausflugs in die Technologie künstlicher Systeme liegt allein in der dadurch geschärften Aufmerksamkeit für Phänomene der Handlungs- und Organisationswelt, die nicht bloß informationstheoretisch zu interpretieren sind. Eine der wichtigsten Eigenschaften, die AI-Systemen zugeschrieben werden, ist Polyzentrität. Sie wird als emergentes Produkt einer komplexen Variablenpalette verstanden: ein niedriges Differenzierungsniveau der Untereinheiten, Vorhandensein von Sphären ohne spezialisierte Funktion, keine oder nur schwache hierarchische Verknüpfungen, vielfältige "interrelations" zwischen Subeinheiten sowie zwischen diesen und der Umwelt, ein Mindestmaß an randomisierter Kommunikation. Als Korrelat solcher Strukturmerkmale bilden sich mehrere akteurähnliche Zentren der Entscheidungsproduktion, deren gemeinsamer Effekt u.a. eine "kollektive" Kompetenz für Such- und Innovationsprozesse ist.<sup>103</sup>

Der Akteuraspekt von "intelligenten" Programmstrukturen wird einigermaßen nachvollziehbar durch Turkle (1988) erläutert. Die Autorin beschreibt eine polyzentrische AI-Struktur aus aktiven und interagierenden Elementen ("inner agents"). Diese sind Träger sowohl von Informationen als auch von Dispositionen. Sie "lernen" aus den Wirkungen ihrer "Aktionen", indem sie daraus Prämissen der Wahl von künftigen "Handlungen" formen. Programmelemente fungieren insofern als "Akteure", als sie nicht bloß Operatoren eines vorgegebenen Programms sind, sondern Träger von veränderlichen Prämissen. Der Prozeßablauf erscheint als "Lernspiel": "the whole system is dynamic, with no distinction between processors and the information they process." (Turkle 1988: 248)

Im Unterschied zur konventionellen Programmieretechnik des "message passing", die einen Kanon von Entscheidungsregeln generiert, entstehen beim "objektorientierten" Programmieren Akteurmodelle einschließlich der Potentiale einer (flüssigen) Identität.<sup>104</sup> Das Akteurkonzept impliziert Disharmonien: "conflict, internal inconsistency, and perhaps most dramatically, the subversion of the subject, the 'de-centred' self" (Turkle 1988: 261). Intelligenz entsteht nicht als intentionales Produkt eines Systems von festen Regeln, sondern als eine Art Nebenprodukt der Kakophonie konkurrierender Stimmen. Die

---

<sup>103</sup> Ergebnisse einer Computersimulation von Gruppenentscheidungen besagen u.a.: "The striking feature of the strongly parallel heuristic of the model is its ability to get powerful search performance out of weak parts" (M.D. Cohen 1981: 302).

<sup>104</sup> Das Programm spezifiziert nicht, "what the objects will actually do, but rather 'who they are'" (Turkle 1988: 255).

“Identität” des Systems, das Muster seines Gesamtverhaltens, entsteht als Resultante der Interaktion von rivalisierenden (Akteur-)Perspektiven (Turkle 1988: 259). Dieses Leistungsniveau wird um den Preis eines spezifischen Nachteils erreicht, nämlich eines unvermeidlich hohen Maßes an Unordnung und “noise”. Intuition, Kreativität und Innovationen sind gewissermaßen Überschußprodukte einer verschwenderischen Erzeugung von Möglichkeiten der Informationskombination (Morin 1974: 569f).

Versuche, diese Erkenntnisse in die Organisationslehre zu übertragen, betonen ebenfalls den Aspekt der Polyzentrität. Nur durch die Selbstkoordination ihrer Elemente, nur als selbstorganisierende Systeme, deren Teile zu reziproken und antizipierenden Adaptionen fähig sind, können Unternehmen in komplexen Umwelten überleben (Malik/ Probst 1984).<sup>105</sup> Selbstorganisierendes Management bedeutet demnach “Heterarchie” statt Hierarchie; jeder Teilnehmer ist immer auch ein Manager des Ganzen (von Foerster 1984a).

Die Beiträge von (begrenzt) autonomen Subsystemen für den Systembestand werden im Konzept der “losen Koppelung” (Simon 1964) gewürdigt. Perrow (1984) beschreibt damit die Struktur- und Interaktionstypik dezentraler Entscheidungsdesigns, die auf unvorhergesehene und zunächst unverständliche Ereignisse elastisch zu reagieren verstehen (Perrow 1984: 96). “Loose coupling” impliziert einen Merkmalskomplex von “viel” Selbständigkeit und “wenig” Interdependenz, elastisches Abpuffern von externen Ereignissen, eigenlogische Interpretationen, polyzentrisches Lernen und Vergessen (Weick 1985). Technische Systeme, die lose gekoppelt sind, bieten Wirkungspuffer, Redundanzen und Ersatzverfahren; sie erlauben Abwarten, Reaktionsverzögerung und Varianz in Prozeßsequenzen. Dadurch verringert sich das Risiko kumulativer Fehlentscheidungen und “falschen” Lernens aufgrund positiver Feedback-Schleifen (vgl. Masuch 1985).<sup>106</sup> Ggf. werden selbst in unerwarteten Ereignissen günstige Anschlußmöglichkeiten erkannt und es bleiben Kreativitätspotentiale bewahrt, die planmäßig gar nicht (wieder-)herstellbar wären.

Allerdings sind neben der Pluralität von Prozessoren und Prämissen auch Verfahren der Diversitätskontrolle notwendig (Turkle 1988: 259). Intelligente Systeme müssen die Toleranz für widersprüchliche Sichtweisen mit den daraus entstehenden Zentrifugalkräften balancieren, um eine Chaotisierung, d.h. den Verlust ihrer “intelligenten” Selektionsprämissen, zu verhindern. Ein Mindestmaß an Spontaneitätsbeschränkungen durch restringierende Organisationsstrukturen ist unverzichtbar. Das Problem der Sicherung einer “intelligenten” Struktur muß deshalb bei sozialen Systemen, die ohnehin organisiert sind, in eine andere Richtung aufgelöst werden als bei Informationssystemen der künstlichen Intelligenz. Wo Organisation bereits Ausschlußkriterien und Regelbindung vorgibt, erschließen sich die

---

<sup>105</sup> Daß dieses Potential tatsächlich von “multi-divisional firms” in Anspruch genommen wird, bestätigen Forschungsbefunde über die Verteilung von Investitionsinitiative und Kostenverantwortung in diversifizierten Unternehmen (Ackerman 1970). Während in den 20er Jahren lediglich zwei Großunternehmen multidivisional organisiert waren, sind Multis am Ende der 70er Jahre zur bevorzugten Organisationsform von Großunternehmen geworden. Die Ausbreitung von Multis wird einerseits auf konvergierende Strategiedeutungen des Topmanagements und andererseits auf ein hohes Niveau der liquiden Profite zurückgeführt (Fligstein 1985). Freie Ressourcen (“slack”) erscheinen in dieser Erklärung nicht als Ziel, sondern als Voraussetzung der Umstrukturierung bzw. Unternehmensakquisition.

<sup>106</sup> Denn “unexpected and incomprehensible interactions will not allow immediate analysis of the cause of the accident, but given the slack in loosely coupled systems, this is not essential.” (Perrow 1984: 332). Allerdings müssen sich die notwendigen Interpretations- und Handlungsspielräume auch noch auf der Ebene der Arbeitsrollen identifizieren lassen: “Personnel must have discretion *to stop* their ordinary work and *to cross* department lines and *make changes* that would normally need authorization” (Perrow 1984: 333, Hervorhebungen HW).

Vorteile einer Multiple-Self-Struktur erst durch eine Steigerung der internen Varietät, d.h. durch größere Aufmerksamkeit für widersprüchliche Umweltaspekte,<sup>107</sup> durch manifeste Konkurrenz von unvermittelten Deutungen und durch größere Toleranz für die Erscheinungen der Polyzentrität.

Das überlegene Intelligenzpotential von parallelen Strukturen bildet sich als Folge einer gewissen Deregulierung der internen Kommunikation (von Foerster 1984a; vgl. auch Burns/Stalker 1961: 121). Systemtheoretische Analysen verweisen auf den damit verbundenen Aspekt einer hohen Selbstbezüglichkeit und einer geringen Redundanz von Kommunikationen (von Foerster 1984; Luhmann 1984, 1988). Selbstreferenz und Rekursivität implizieren Abstriche an den Ordnungsleistungen von Entscheidungshierarchien und transitiven Präferenzordnungen, aber sind Voraussetzungen für die Entwicklung von Intuition (McCulloch 1965). Computersimulationen zeigen, daß der qualitative Umschlag dann erfolgt, wenn sich extensiv kommunizierende Einzelakteure nicht mehr nur über ihre je besonderen Umweltdeutungen und Ideen, sondern auch über mögliche Reaktionen auf die Handlungen anderer unterrichten – und sich dann flexibel zu akkomodieren verstehen (M.D. Cohen 1981).

### **6.3.3. Entlastung durch Überfluß: Slack**

Heterogene Umweltbezüge und parallele Orientierungsprozesse mögen zwar ein informations- und systemtheoretisch erklärbares Kognitionspotential enthalten, über ihre organisatorische Praktikabilität ist damit noch nichts ausgesagt. Eher macht der hohe Verbreitungsgrad lokaler und prozeduraler Rationalitätsbezüge auf die Unwahrscheinlichkeit von wohlorganisierten und strategiefähigen Multiple Selves aufmerksam. Damit die Orientierungspluralität nicht selbstlähmend oder gar selbstzerstörerisch wirkt, müssen weitere Bedingungen erfüllt sein: ausreichend "slack" im Organisationsprozeß sowie viel Ambiguitätstoleranz bei den beteiligten Personen (dazu Abschn. 6.3.4).

"Organizational slack" tritt unter den Ermöglichungsbedingungen von Multiple Selves in zwei Bedeutungsvarianten auf: einerseits als Überschuß der vorhandenen über die notwendigen Ressourcen,<sup>108</sup> andererseits als Bündel der durch den Ressourcenüberschuß ermöglichten Effekte, wie sie u.a. unter dem Stichwort "lose Koppelung" beschrieben werden. Cyert/March (1963), die Slack als organisationstheoretisches Konzept einführen, stellen auf den besonderen Gratifikationsnutzen von freien Ressourcen ab.<sup>109</sup> Durch (Um-)Verteilung ungebundener Ressourcen lassen sich Motivationslücken schließen, die sich etwa dann einstellen, wenn (Arbeits-)Vertragsbeziehungen nur vage definiert sind, wenn Organisationsmitglieder dem Anreiz zum Trittbrettfahren auf den Beiträgen anderer erliegen oder wenn in undurchsichtigen Handlungsfeldern Koordination und Koorientierung sicherzustellen sind. Die analytische Zentralität des Konzepts Slack beruht auf dem Ermöglichungscharakter: "Organizational slack absorbs a substantial share of the potential variability in the firm's environment" (Cyert/March 1963: 38) und ist deswegen "a substantial element of choice in the planning of organizational structure" (Child 1972: 12). Erst "redundancy of resources" (Lustick 1980: 350) ermöglicht es, die funktionale Diffe-

---

<sup>107</sup> In diesem Sinne wäre z.B. die Empathie, die ein Manager den Präferenzen von Untergebenen entgegenbringt und die ihn u.U. erheblichen "cross pressures" aussetzt, nicht als Präferenzwandel (wie bei M.D. Cohen/Axelrod 1984: 38), sondern als Komplexitätssteigerung der Wirklichkeitsannahmen des Akteurs zu interpretieren.

<sup>108</sup> In diesem Sinne wird Slack definiert als Verfügung über "uncommitted and unspecified resources of appropriate personnel, finance, material, and motivation" (V.A. Thompson 1969: 42).

<sup>109</sup> Slack ermöglicht "payments to members of the coalition in excess of what is required to maintain the organization" (Cyert/March 1963: 36).

renzung von Aufgaben durch eine Institutionalisierung von Generalisten zu ergänzen, deren "Nutzen" beträchtlich, aber nicht meßbar ist (Hannan/Freeman 1977: 958).

Slack ist die materiale Grundlage der Möglichkeit, Intentionen mit Sollwertcharakter auch noch in unsicheren und mit überraschenden Ereignissen aufwartenden Umwelten zu verfolgen: durch Verzicht auf Maximaleffizienz dank eines laufend produzierten Überschusses. Auch bei unvorhergesehenen Risiken und Chancen verfügt der Akteur noch über "freie" Mittel, um Dämme zu errichten oder eine günstige Gelegenheiten für seine Zwecke auszubeuten. Slack bewirkt eine gewisse Entkopplung der Handlungswahl vom Imperativ der vorsichtigen Adaption an Unsicherheit. Slack puffert die Handlungskompetenz gegenüber der Umweltkomplexität durch Flexibilität in der Akteurstruktur ab: Orientierungen dürfen mehrdeutig sein; Produktionsfunktionen können einen explorativen (statt instruktiven) Charakter haben; Programme brauchen nicht um Leerstellen und Redundanzen bereinigt zu sein; der Katalog der Handlungsroutinen muß nicht vollständig und konsistent sein, sondern darf eklektizistisch und interpretationsbedürftig bleiben. Soweit Slack vorhanden ist, bleibt dem Akteur auch angesichts von Ungewußtem Zeit und Raum, um zwischen einer Korrektur seiner Umweltdeutungen und der Revision seiner Entscheidungsprämissen zu wählen. Dank Slack läßt sich immer einiges aus dem Paket der gegebenen Absichten, Strukturen und Programme stabil halten; nicht alles muß geopfert werden, wenn die Umwelt anders als erwartet reagiert. Organisations- und handlungstheoretische Konzepte, die Zweckrationalität unterstellen, aber von Slack abstrahieren, verfehlen damit eine zentrale Voraussetzung der Plan- und Erwartbarkeit des Handelns. Sie riskieren es, soziale Akteure mit streng konditionierten Maschinen zu verwechseln.<sup>110</sup> Zugespitzt formuliert ist es Slack, was Intentionalität unter Bedingungen von Unsicherheit ermöglicht. Folglich ist Slack ein wirksames "Gegengift" gegen unsicherheitsinduzierte Gefahren in der "Risikogesellschaft" (i.S. von Beck 1986).<sup>111</sup>

Für die hier skizzierten Wirkungen von Slack ist sowohl sein bloßes Vorkommen als auch seine "produktive" Verteilung auf Subsysteme der Organisation entscheidend. Denn "überschüssige" Mittel müssen, bevor sie Früchte tragen können, erst einmal produziert sein. Wieviel Slack aber für die Erzeugung von Slack gut ist, richtet sich nicht nach seiner Verwendung, sondern nach der Art der Produktionstechnologie. Um ein vertrautes Beispiel zu nehmen: Die weitgehend "taylorisierte" Produktion des Ford-T-Modells war nach allem, was man heute über sie weiß, einigermaßen profitabel, also slackergiebig. Die tayloristische Arbeitsorganisation ist jedoch durch detaillierte Tätigkeitsvorschriften gekennzeichnet, d.h. durch ein ausgesprochen geringes Maß an Slack und Slack-Verträglichkeit. Insofern die Gewinne aus technologisch zweckmäßiger Slack-Vermeidung für die slack-bedürftige Kreation neuer Produkte und Verfahren verwendet werden, gilt: "Efficiency makes inefficiency possible, and inefficiency is traded for control" (Moe 1984: 764). Demgegenüber müssen wohl zeitgenössische

---

<sup>110</sup>) Das gilt auch für die axiomatische Wirtschaftswissenschaft: "In conventional economic theory slack is zero". Aber "many interesting phenomena within the firm occur because slack is typically not zero" (Cyert/March 1963: 37, 36).

<sup>111</sup>) Diese Feststellung impliziert eine weitere Erklärung, warum unterschiedliche gesellschaftliche Steuerungssysteme (z.B. Preiswettbewerb bzw. administrative Ressourcenallokation) selbst bei Einsatz gleicher Technologie nicht auf ein und demselben Leistungsniveau konvergieren. Soweit (a) die Technologieinnovation auf "nicht-rationalen" Prozessen der Wissenskreation, d.h. auf dem Vorhandensein von reichlich Slack beruht (V.A. Thompson 1969) und (b) die Steuerungssysteme in unterschiedlichem Maße Slack ermöglichen und tolerieren, ist am Ende jeder Vergleichsperiode die Bedingung "gleicher Technologiestand" verletzt. Ein spezifischer Mangel der planwirtschaftlichen Steuerung könnte ihre Intoleranz gegenüber Slack sein.

“Produktionskonzepte” (Kern/Schumann 1984), welche voll- und teilautomatisierte Prozesse mit humanen Funktionen kombinieren, ein Mindestmaß von funktionaler Unbestimmtheit und Handlungsautonomie, d.h. Slack im Arbeitsvollzug selbst vorsehen, um profitabel, d.h. slack-ergiebig zu sein. Im Fall der Ford-T-Produktion handelt es sich um eine asymmetrische, im zuletzt genannten Fall um eine eher “egalitäre” Allokation von Slack. Allein wenn Slack tendenziell egalitär verteilt statt monopolisiert ist, kann sich ein Multiple Self ausbilden.

Ob Slack zur Verfügung steht oder nicht, ist nicht allein von der Technologie der Produktionsprozesse abhängig. Sachliche Gegebenheiten erschließen nur die halbe Wahrheit. Die andere Hälfte wird erst zugänglich, wenn man den normativen bzw. dezisionistischen Charakter jeder Definition von Sollwerten und damit von Überschüssen beachtet. Auf diesen Aspekt macht Victor A. Thompson aufmerksam: Slack ist ein relationales Konzept. Weil Slack die Differenz zwischen Istzustand und Anspruchsniveau bezeichnet, entscheidet über sein Vorhandensein und seinen Umfang nicht nur die tatsächliche Leistung, sondern auch die Festlegung von Sollwerten:

“It is important to note that the amount of slack is to some extent under management control.” – “If the aspiration level can be set below achievement – that is, if satisficing standards (good enough rather than best) can be employed, then the organization will have slack.” (V.A. Thompson 1969: 45)

Unter hochkompetitiven Bedingungen, die zur laufenden Reinvestition aller liquiden Mittel zwingen, entsteht ebensowenig Slack wie bei der stetigen Anpassung der Planziele an ein wachsendes Leistungsniveau. Dann herrscht eine “emergency problem-solving atmosphere” mit ausgesprochen ungünstigen “psychologischen” Randbedingungen für kreative Innovationen. Daraus ergeben sich zwei Schlußfolgerungen: Erstens erscheint die entlastende und Kreativität freisetzende Wirkung von Slack dort am größten, wo den Handelnden keine “harten” Leistungskriterien vorgegeben sind, sondern Unsicherheit zugelassen ist, die es qua normativem Pluralismus zu absorbieren gilt. Zweitens erscheint Slack als genuine Organisationseigenschaft: Nicht etwa ein niedriges Aspirationsniveau von Personen, sondern die durch Slack ermöglichte Entspanntheit von Kommunikationen, d.h. die nicht in Sofortentscheidungen aufzulösende Konfrontation von unterschiedlichen Orientierungen,<sup>112</sup> ist es, was die Aussicht auf kognitiven “Mehrwert” eröffnet (V.A. Thompson 1969: 46). Erst beides zusammen, das Vorhandensein von Slack und dessen tendenziell egalitäre Verteilung auf die Entscheidungsprozesse in lose gekoppelten Subsystemen, schaffen die Voraussetzungen für polyzentrische Handlungsfähigkeit. Ersteres bedeutet, daß der Versuchung einer “restlosen” Aktions- und Ressourcenplanung erfolgreich widerstanden werden muß. Letzteres impliziert, daß das egalitäre Verteilungsprinzip durch interne Machtbalancen vor Monopolisierungsbestrebungen geschützt sein muß.

#### **6.3.4. Ambiguität und Toleranz**

Daß Handlungserwartungen in Rollendefinitionen münden, die aus unterschiedlichen Perspektiven formuliert, als Anlaß für Rollenambiguität erlebt und zum Gegenstand von Rollenkonflikten gemacht wer-

---

<sup>112)</sup> Hier mag man sich daran erinnern, daß die offene Austragung von Meinungsdivergenzen in Organisationen mit ausreichendem Slack (z.B. Parteien) von der Öffentlichkeit keineswegs stereotyp als Schwäche und bedauerndes Integrationsdefizit interpretiert wird. Verbürgt doch die im Streit über Programme und Identitätsformeln zum Ausdruck kommende Polyzentrität ein größeres Maß an Wirklichkeitsrepräsentanz.

den, ist ein Basisaxiom soziologischer Reflexion (vgl. Kahn et al. 1964; Coser 1979). Das hier anzusprechende Ambiguitätsproblem hat eine etwas andere Kausalstruktur: Es geht um die Ambiguitätswahrnehmung, die als Nebenfolge des intentionalen Handelns unter Unsicherheit, genau genommen als ungewollte Konsequenz komplexer eigener Absichten, entsteht. Ambiguität ist ein Problem von Personen und nur von Personen, weil Personen die Fähigkeit abgeht, Informationen parallel zu prozessieren. Das können nur Organisationen. Obwohl Personen nicht alles wissen können, was nötig wäre, um ein integriertes und hierarchisch geordnetes ("nearly decomposable") System ihres Wissens zu unterhalten, sind sie aufgrund der seriellen Arbeitsweise ihres Verstandes gezwungen, zu "hierarchisieren". Das bedeutet u.a.: Wissens- und Prozeßmuster, die nicht problemlos in serielle Argumente aufgelöst werden können, drohen der Aufmerksamkeit und dem intuitiven Verständnis zu entgehen (Simon 1969: 106-108). Zumindest der Alltagssprache mangelt es an Begriffen, welche die Selbstverständlichkeit der Kopräsenz von Rationalitätsstreben und Indeterminiertheit signalisieren (J.D. Thompson 1967: 10). Wo immer Unsicherheit dadurch absorbiert wird, daß alternative Gesichtspunkte oder Zustandsdefinitionen gleichzeitig "wahr" erscheinen, daß Wahrscheinlichkeitswerte gewußt werden, aber dennoch eine extreme (räumlich-zeitliche) Ereignisungewißheit herrscht, oder die Uneindeutigkeit einer polyzentrischen Struktur regiert, glauben personale Akteure in aller Regel, Pathologien zu erkennen und Alarm schlagen zu müssen. Als besonders irritierend wird die Präsenz von sich widersprechenden, aber gleichermaßen evidenten Erkenntnissen empfunden. Individuen behandeln sie im Regelfall als Indiz für eine Schizophrenie des Beobachtenden, nicht aber als Merkmal der (nur unzulänglich begriffenen) Wirklichkeit.<sup>113</sup> Dieser "bias" zugunsten von Eindeutigkeiten steuert nicht nur Abwehrreaktionen gegenüber divergierenden Interpretationen, sondern stützt nicht selten eine fatale Feedback-Schleife, in welcher der Akteur selektive Bestätigung für einseitige (Fehl-)Wahrnehmungen sucht und dabei in einen Teufelskreis gerät (Masuch 1985: 25).

Nun ist es keineswegs so, daß Mitglieder von Organisationen, deren Entscheidungsprämissen multiplen Weltbildern entnommen sind, notwendig "schizophren" denken müssen. Für den Durchschnitt der meisten Organisationsrollen lassen sich relativ eindeutige und, gemessen an den Unsicherheiten des Umweltwissens, einseitige Orientierungen konstatieren, die innerhalb eines komplexen (funktional differenzierten) Organisationsdesigns durchaus "fungibel" sind: Es bereitet dem Topmanagement z.B. normalerweise kaum Probleme, daß die "Weltbilder" der Verkaufsabteilung und der Produktionsabteilung unterschiedlich sind und je für sich "zu kurz" greifen. Mit Folgeproblemen derartiger Deutungsdifferenzen ist aber in zwei Fällen systematisch zu rechnen: Zum einen, wenn die Organisation über keine entscheidungsrelevante Metaposition gegenüber den inkonsistenten Deutungen verfügt (bzw. sie auch nicht zu entwickeln vermag), wie im Falle der Konkurrenz von "Fundis" und "Realos" in den Grünen; zum anderen in dem Maße, wie Personen selbst mit inkonsistenten Deutungen umgehen müssen.

Immerhin wächst mit dem Grad der Realitätsadäquanz multipler Deutungen sowohl die Chance von strategischen Handlungserfolgen des komplexen Ganzen als auch die Wahrscheinlichkeit, daß multiple Orientierungen im Denken der Organisationsmitglieder präsent gehalten werden (können). Wenn es den als Multiple-Self-Exempel herangezogenen Gewerkschaften (der BRD in den achtziger Jahren)

---

<sup>113</sup> Wie schon oben (im Kapitel 4) festgestellt wurde, werden Individuen eher als pathogen diagnostiziert, wenn ihr Wahrnehmen und Meinen "polyzentrisch" erscheint, als wenn es häufigen Revisionen unterzogen wird. Dagegen gelten Organisationen eher bei fortgesetzter Diskontinuität als aufgrund eines Multiple-Self-Charakters als "krank".

gelingen ist, sowohl eine gewisse Orientierung am "Klassensinn" der überbetrieblichen Tarifpolitik intakt zu halten als auch die Ausnutzung der betrieblichen Opportunitäten zu ermöglichen, so scheint dieser Organisationserfolg nicht zuletzt einem günstigen Verteilungsmuster der inkongruenten Deutungen geschuldet zu sein: Die alternativen und bei Prioritätenentscheidungen nicht selten rivalisierenden Deutungen mögen zwar auf unterschiedliche Handlungskontexte (i.S. von Systemen der sozialen Kommunikation) verteilt sein, sie diskriminieren jedoch nicht eindeutig zwischen Stellen bzw. Personen. Je nach Kontext und Thema ist tendenziell jeder engagierte Gewerkschaftsfunktionär und jeder organisierte Betriebsrat in der Lage, den einen oder anderen Sinnhorizont zu evozieren.

Der einzelnen Person bleibt dann zwar die falsche Fragestellung erspart, welche von zwei Teilwahrheiten die "richtige" ist, aber zugleich besteht das Problem der Ambiguität des eigenen Denkens. Denn Ambiguität bzw. die Widersprüchlichkeit von Erkenntnissen können schwerlich als Selbstzweck geschätzt oder auch nur als Bedingung der Möglichkeit des Handelns (womöglich zu fördern!) gesucht werden.<sup>114</sup> Gäbe es einen Maßstab für das "richtige" Maß von Ambiguitätstoleranz, so bliebe sein Nutzen wegen der Unsicherheit über die passenden Anwendungsbedingungen gering. Einerseits kann Akteuren nur dann strategische Rationalität bescheinigt werden, wenn sie es verstehen, einem einmal gewählten Handlungsprogramm weitgehend treu zu bleiben und situativen Versuchungen standzuhalten. Andererseits unterscheidet sich die "rationale Inflexibilität" nicht allzusehr von jener Rigidität, die zum Symptomkatalog von Ambiguitätsintoleranz zählt.<sup>115</sup>

Ambiguitätstoleranz ist allerdings keine ungewöhnliche Persönlichkeitseigenschaft. Zwar haftet jeder expliziten Bezugnahme auf Ambiguität ein Ruch von Irrationalität an, aber Ambiguität tolerieren zu können, ist quasi ein Definitionskriterium für kognitive und soziale Kompetenz. Es ist ein Merkmal der höchsten Stufe der Persönlichkeitsentwicklung (Loevinger 1976: 23). Der Spannungszustand von Dissonanzerfahrungen wird nicht nur oft als "normal", sondern auch als angenehm, weil anregend empfunden, wogegen konsonante Wahrnehmungen der Entwicklung von Neugierde und Lernbereitschaft eher abträglich sind (Aronson 1978). Diese Beobachtung wird insbesondere von literaturwissenschaftlichen Studien plausibilisiert, in denen Ambiguität nicht nur als Stilmittel, sondern auch als Stimulus komplexer Wirklichkeitserkenntnis analysiert wird.<sup>116</sup>

Ist Ambiguitätserfahrung in sozialer Kommunikation durchaus selbstverständlich und Ambiguitätstoleranz eine vertraute und geschätzte Tugend, so ist ihr Vorkommen dennoch ungleich verteilt. Denn Organisationsrollen und speziell jene, in denen weitreichende Handlungsprogramme erwogen werden, besitzen eine gewisse Attraktivität für Orientierungssyndrome mit "unterdurchschnittlicher" Ambiguitätstoleranz. Mehr noch: Organisationserfolge beruhen nicht selten auf dem (unbezahlten und unbe-

---

<sup>114</sup> "An ambiguity, then, is not satisfying in itself, nor is it, considered as a device on its own, a thing to be attempted; it must in each case arise from, and be justified by, the peculiar requirements of the situation." Empson (1973: 235)

<sup>115</sup> Intoleranz gegenüber Ambiguität präsentiert sich u.a. als Neigung zur falschen Generalisierung und übertriebenen Konkretion, als Hang zu dichotomen Kategorien und willkürlich verengten "cognitive maps" sowie als eigentümliche Kopräsenz von Rigidität und Flexibilität (Frenkel-Brunswik 1949). Entsprechend der jeweiligen "Lokal"-Rationalität werden Versuche der Spannungsminderung unternommen, die z.B. als Verdrängung des Wissens von radiologischen Risiken bei Kernkrafttechnikern (z.B. Akerlof/Dikens 1982) oder als Anfälligkeit für simplizistische Problemreduktionen zu beobachten sind.

<sup>116</sup> Vgl. etwa Bowen (1972) für den Umgang mit Multiperspektiven in der Renaissance-Literatur sowie Culler (1974) für Ambiguität im Werk von Gustave Flaubert.

zahlbaren) Engagement von Individuen mit einer starken Präferenz für geschlossene Weltbilder und/oder eindeutige Wahrheiten: Sowohl Organisationsaktivisten ("militants"), die einer Idee zum Durchbruch verhelfen möchten, als auch professionelle Wissenschaftler, die sich als engagierte Wahrheitssucher verstehen, zeichnen sich nicht zufällig durch ein spezifisches Unvermögen für den Umgang mit Ambiguität aus. "Freiwillige" Organisationen, die strategisch handeln und Umweltunsicherheit nicht dank eines Machtvorsprungs verdrängen können, laufen deshalb Gefahr, in ein Dilemma der unzureichenden Mitgliederunterstützung und falschen Strategiewahl zu geraten: Um ausreichend Mitgliederunterstützung zu gewinnen, müssen sie Motiven und Orientierungen Raum geben, die dem Bedarf an "strategischer" Ambiguitätstoleranz zuwiderlaufen, weil sie der Eindeutigkeit und Simplität von Deutungen Priorität geben.

Das gilt nicht nur für eschatologische und fundamentalistische Orientierungsmuster, sondern ausdrücklich auch für das passionierte Streben nach wissenschaftlicher Wahrheit. Beides ist unvereinbar mit Erfahrungen von Ambiguität, die auf der Kopräsenz von sich ausschließenden Sätzen beruhen. Typischerweise handelt es sich um eine Kombination des logischen Aussagetyps der Konjunktion mit dem einer Disjunktion (Rimmon 1977). Während nach ersterer eine Aussage nur dann wahr ist, wenn ihre beiden Prämissen je für sich wahr sind, gilt gleichzeitig die Disjunktion, nach welcher dieselbe Aussage nur dann wahr ist, wenn zwar die eine, aber nicht die andere Prämisse zutrifft.

Aus der literaturwissenschaftlichen Beschäftigung mit Ambiguität geht einigermaßen präzise hervor, auf welche Paradoxien sich die Inhaber multipler Umweltdeutungen einzustellen haben:

- (1) Der ambigüöse Ausdruck ihres "Umweltwissens" hat im gegebenen Kontext zwei oder mehr distinkte Bedeutungen.
- (2) Die verschiedenen Bedeutungen des Ausdrucks lassen sich weder aufeinander noch auf einen gemeinsamen Nenner reduzieren; auch gehen sie nicht in einem umfassenderen Bedeutungsrahmen auf.
- (3) Die Bedeutungen schließen sich wechselseitig aus. Wird die eine akzeptiert, kann nicht zugleich auch die andere gelten, und umgekehrt.
- (4) Der ambigüöse Ausdruck fordert zur Entscheidung zwischen seinen alternativen Bedeutungen auf, aber bietet keine Grundlage, um eine Wahl zu treffen. (vgl. Rimmon 1977: 17)

Ein rascher Blick auf die schon mehrfach herangezogenen Multiple-Self-Exempel macht die unterschiedlichen Probleme des Umgangs mit Ambiguität deutlich: (1) Die erfolgreichen BRD-Gewerkschaften der achtziger Jahre haben es verstanden, eine Festlegung auf eine allein betriebsorientierte oder eine strikt überbetriebliche Umweltinterpretation zu vermeiden: Prononcierte Vertreter der einen wie der anderen Sichtweise haben nur unterdurchschnittliche Chancen, die internen Karrierepfade zu meistern. Die von engagierten Mitgliedern und emphatischen Sozialwissenschaftlern geteilte Annahme, eine solche Organisation bedürfe notwendigermaßen "einer gesellschaftlichen Konzeption, einer konkreten Utopie" als "gemeinsames politisches Dach" (Müller-Jentsch 1987: 173), erweist sich allenfalls als Teilwahrheit: insofern als der Utopiebedarf, der sich an der Peripherie strategischer Entscheidungszusammenhänge artikuliert, unter Verzicht auf Allgemeinverbindlichkeit befriedigt wird. Wer Utopiebedarf hat, wird zufriedengestellt; sein weitergehendes Verlangen, auch Nichtbedüftige sollten der eigenen Deutungsgemeinschaft beitreten, wird zurückgewiesen. Nach allem, was man über den Sinnkontext strategischer Entscheidungen wissen kann, ist er wohl kein Ort utopischen Denkens.

Gleichwohl gestattet er die Bezugnahme auf zwei durch genuine Unsicherheit entkoppelte Weltbilder: den mit längeren Fristen und inklusiver Kollektivrationalität assoziierten Handlungsrahmen der überbetrieblichen Tarifpolitik einerseits, den mit Opportunitäten lockenden, aber potentiell dissoziierenden Rahmen der pragmatischen Betriebspolitik andererseits. Sowohl die Bestandssicherung der Organisation als auch die Bedingungen externer Erfolge postulieren ein hohes Niveau der Ambiguitätstoleranz. Der Schlüssel zum Organisationserfolg dürfte die Selektion von Personal sein, das der Ambiguität dieses Dualismus gewachsen ist.

(2) Anders ist es im Falle eines sich selbst als "radikal" verstehenden reformpolitischen Kollektivakteurs. Seine längere Zeitperspektive konfrontiert die Entscheidenden mit größeren Unsicherheiten und einem dementsprechend großen Erklärungsdefizit. Weil angesichts von vielen offenen Fragen und konkurrierenden Erklärungshypothesen nur aufgrund reduktionistischer Annahmen entschieden werden kann und die Schwierigkeiten enorm sind, den einmal getroffenen Entscheidungen "treu" zu bleiben, gibt es Bedarf an orientierenden Substituten: Gruppenloyalität, hochstilisierte Sinnprovinzen, eschatologische Gewißheiten, stabile Identitäten, Formen expressiven Handelns. Im Normalgeschäft garantiert zwar ein Mindestmaß von Ambiguitätstoleranz den Zusammenhalt des kognitiv diversifizierten Ganzen. In zugespitzten Situationen, in denen Strategieprobleme als Fragen an die Kollektividentität behandelt werden, ist die Enthüllung von Ambiguitätsbewußtsein politisch "tödlich", da es als Orientierungs- und Charakterschwäche interpretiert werden kann.<sup>117</sup> Um den Bestand der Organisation zu gewährleisten, muß die Ambiguitätstoleranz auf niedrigem Niveau gehalten werden. Das schmälert die Chance für korrekte Umweltwahrnehmungen und strategische Erfolge.

(3) Daß ein hohes Niveau von Ambiguitätstoleranz zur kognitiven Standardausstattung "effektiver" Politiker zählt, ist Gemeinplatz. Beachtung verdient lediglich der besondere Hintergrund der Bedarfsstruktur. Nicht etwa, weil Politik verlangte, überall zweideutig oder relativierend zu kommunizieren, sondern weil das Gegenteil der Fall ist, besteht Ambiguität. "Effektive" Politiker müssen Referenzen in unterschiedlichen Sinnhorizonten wählen und vertreten können, ohne sich durch den notwendigen Wechsel irritieren zu lassen, unentschieden zu wirken oder sich in Ambivalenzen zu flüchten. Je besser sie die Unvereinbarkeit ihrer Referenzen kennen, desto mehr Ambiguität erfahren sie. Die Art und Weise, in der sie kognitive und moralische Attitüden an die Multiplizität ihrer Orientierungen anpassen, mag "zweizüngig" wirken und die bekannten Paradoxien des Bemühens um "Glaubwürdigkeit" aufweisen (vgl. Elster 1987: 166ff; Falkenberg 1985). Aber gerade aufgrund dieser Folgeprobleme ist eine hohe Ambiguitätstoleranz wichtiger Indikator für politische "Qualitäten". Das wird durch nichts deutlicher als durch die Schwierigkeit des Beobachters, "ehrliche" von "dummen" und "tüchtige" von "gerissenen" Akteuren der politischen Bühne zu unterscheiden.

---

<sup>117)</sup> Fast überflüssig zu betonen, daß sich aufgrund dieses Sachverhaltes immer wieder gute Chancen für die Kooperation von thematisch hochspezialisierten Fachwissenschaftlern und engagierten Reformpolitikern einstellen.

## 7. Schlußfolgerungen

### 7.1. Eine akteurtheoretische Bilanz

Die Gedankenkette, deren Abschreiten die Aufmerksamkeit für Multiple-Self-Phänomene weckte, hatte ihren Startpunkt in den entscheidungstheoretischen und organisationswissenschaftlichen Befunden der unaufhebbar beschränkten Rationalität. Ihre Quintessenz läßt sich so resümieren: Wird Unsicherheit als Standardmerkmal der Handlungsumwelt begriffen, so verlieren die vertrauten Modellprämissen des zweckrationalen, nutzenmaximierenden Akteurs, wie sie zusammengenommen das Bild vom homo oeconomicus ergeben, jeden Bezug zur Wirklichkeit. Die Abstriche am Maximierungskonzept, zu welchen Unsicherheitsannahmen und Entscheidungsambiguitäten nötigen, sind so weitgehend, daß von der vermeintlichen Überlegenheit des Rationalkonzepts über alternative Entscheidungsstile nur wenig bleibt. Bemühungen, dennoch ein Mindestmaß von Handlungssicherheit unter Unsicherheit zu gewinnen, verzweigen sich in zwei scheinbar entgegengesetzte Richtungen: Institutionalisierung und "Adhocracy". Bei genauerer Betrachtung erweisen sich beide Varianten allerdings nicht als Gegensatz, sondern bilden die Endpunkte ein und derselben Skala. Stabile Handlungsroutinen in sich wandelnder Umwelt einerseits und die flexible, zufallsgesteuerte Nutzung von situativen Gelegenheiten andererseits schließen sich nicht aus. Sie sind vielmehr das Ausgangsmaterial für alle möglichen Mischformen des "beschränkt rationalen" Handelns.

In diesem, grob zusammengefaßten Befund konvergieren die empirische Entscheidungs- und Organisationsforschung insbesondere der "behavioral theory", der "population ecology theory" und der verschiedenen Ansätze der modernen Institutionentheorie. Was die Binnenperspektive auf Handlungsprobleme unter Unsicherheit nahebringt, nämlich eine genauere Kenntnis der kognitiven, zeitlichen und sozialen Grenzen des rationalen Handelns, wird von Ergebnissen der vergleichenden Organisationsforschung bestätigt: Eine unsichere Umwelt enthält selektive Vorteile für die verschiedenen Ausprägungsformen von "bounded rationality". Routinisierung, Situativität und Mimese bieten höhere Wahrscheinlichkeiten des Überlebens als ambitionierte Innovations- und Strategiebemühungen (Hannan/Freeman 1984). Die Modelle beschränkter Rationalität skizzieren nichts anderes als die Innenansicht eines Prozesses der sozialen Evolution. Dessen emergentes Resultat, nämlich der jeweilige Bestand von Handlungsroutinen, Institutionen und überraschungsresistenten Erwartungen, entstammt einem Spiel von ebenfalls evolvierenden Variations- und Selektionsmechanismen (Simon 1983). In ihm überleben die intentional Handelnden nicht aufgrund realisierter Absichten, sondern dank des Verzichts auf riskante Strategien.<sup>118</sup> "Handeln" erscheint als die aller praktischen Zweckgerichtetheit entleerte Metapher, die bei der soziologischen Systemtheorie nur noch ironische Anerkennung findet.

Doch genau besehen birgt die mit wohlthuender Nüchternheit skizzierte Welt der "bounded rationality" ein Paradox. Als Aggregat von Handlungsfolgen ist sie weder gewünscht noch wünschenswert. Die unzähligen, allenfalls "lokal" rationalen Handlungen summieren sich zu globalen Bestandsunsicherheiten und "sicheren" Superproblemen vom Typ Rüstungswettlauf, Treibhauseffekt und Ressourcenverknappung. Dennoch empfiehlt die Theorie den Mitspielern, ungeachtet der schlechten Aus-

---

<sup>118</sup>) Eine Konsequenz dieses Befundes ist die Skepsis gegenüber allen anspruchsvollen Politikprogrammen der Sozialreform. Stattdessen wird, z.B. von Elster (1987a), für eine Stärkung und Präzisierung von Kriterien der Entscheidungsannahme, z.B. Fairness und Gerechtigkeit, plädiert.

zahlungsquote, den Einsatz zu erhöhen und alles auf die Karte der “prozeduralen” Rationalität zu setzen. Die Akteure mögen ihre Ansprüche an intendierte Effekte und entsprechend elaborierte Handlungsprogramme zurückzunehmen. Einerseits wird ihnen bedeutet, daß weiterreichende Intentionen, insbesondere wenn sie einer Vorstellung von globaler Rationalität folgen, für die outcomes des Prozesses irrelevant seien. Andererseits wird suggeriert, daß Intentionen “falsch” gewählt, d.h. ein Gegenstand für lohnende Korrekturen sein können. Das paßt nicht ohne weiteres zusammen. Zwar sind nicht-intendierte Folgen des intentionalen Handelns vorstellbar, die die Risiken der prozeduralen Rationalität weit übersteigen. Aber aus dieser Möglichkeit folgt weder ein Argument für die Akzeptabilität oder Bestandssicherheit des Status quo noch zugunsten eines wie auch immer zu denkenden “Intentionsverzichts”. Das Plädoyer gegen Planung, Strategiewahl und Intentionalität krankt vielmehr an zwei Stellen.

Zum einen wird wie selbstverständlich auf ein ausreichendes Wissen von den Folgen “inadäquater” Intentionalität rekurriert. Anders ließe sich keine Differenz zwischen den vermeintlich großen Risiken von anspruchsvollen Intentionen und den vermeintlich geringen Risiken der Selbstbescheidung konstatieren. Solange aber eine solche Differenzierung überhaupt möglich ist, muß sie ebenso zur Evaluation von weiteren Kandidaten, sprich: Organisations- und Aktionsdesigns für den strategischen Umgang mit genuiner Unsicherheit, taugen. Die Suche ist also nicht am Ende. Anders ausgedrückt: Je “sicherer” die Identifikation von Hindernissen, Irrationalitäten und Paradoxien des rationalen Handelns ausfällt, desto schwieriger, aber auch informierter gestaltet sich das weitere Suchen nach rationalen Aus- und Umwegen.

Zum anderen ignoriert die resignative Geste, soweit sie als Aufforderung zur Anspruchsreduktion und situativen Adaption zu verstehen ist, einen wichtigen Aspekt ihrer eigenen Erkenntnisbasis. Nur unter den plausiblerweise für unreal erklärten Bedingungen des vollständig rationalen Handelns würden Anspruchsreduktion und Intentionsverzicht ein “common good” liefern, d.h. den Ausschluß von Schlimmerem garantieren. Unter allen anderen, insbesondere unter den realen Bedingungen beschränkter Rationalität, bedeutete der Intentionsverzicht der einen lediglich verbesserte Realisierungschancen für die Intentionen anderer. Auch die ins praktische gewendeten Schlußfolgerungen bleiben Teil der Verhältnisse, auf die sie reagieren. Deshalb sind von ihnen keine Wirkungen im Sinne der erklärten Absichten zu erwarten.

Immerhin bietet die evolutionstheoretische Perspektive einen Hinweis, in welcher Richtung sich die Suche nach Möglichkeiten des strategischen Handelns unter Unsicherheit lohnen könnte: Statt alle Aufmerksamkeit auf die vom Entscheidungsbegriff erfaßte Selektionsmechanik zu richten, wäre der Erzeugung von Alternativen gesteigerte Beachtung zu schenken. Das macht v.a. dann Sinn, wenn größere Varianz nicht nur in bezug auf Strategien bzw. Handlungsprogramme, sondern auch unter den Auswahlinstanzen, d.h. bei den Akteurdesigns, gesucht wird. So geraten notwendigermaßen Multiple-Self-Phänomene bzw. polyzentrische Akteure in den Blick. Sie erscheinen nun nicht mehr als pathologische Varianten des “normalen”, vermeintlich strategiekompetenten Monoakteurs. Immerhin lassen sich einige Exemplare der Spezies “Multiple Self” gelegentlich beobachten; von letzterem fehlt jede Spur.

Um Mißverständnisse auszuschließen: Strategisch kompetente Akteure müssen nicht notwendig Multiple Selves sein. Sie können z.B. in bezug auf ihr Handlungsprogramm und die einschlägige Umwelt “mächtig” sein. Das heißt, daß sie in der Lage sind, in einem gewissen Rahmen über die Reaktionen der Umwelt auf ihr Handeln zu disponieren. So wird die an sich unsichere Umwelt für Machtüberlege-

ne relativ "sicher". Allerdings kommt eine zuverlässige Vereinfachung der Welt durch Macht unter organisierten Akteure weitaus seltener vor, als Skeptiker meinen. Handlungssicherheit qua Machtvorsprung läßt sich regelmäßig nur auf kurze oder allenfalls mittlere Distanzen erreichen. Denn die Welt organisierter Akteure kann, solange sie mehrere Entscheidungszentren enthält, niemals "völlig sicher" sein. Oligopolistische "Märkte", also die Interaktionen zwischen mehreren "Mächtigen", sind am stärksten unsicherheitsbelastet. Außerdem wird die Sicherheit von Machthabern durch deren eigentümliche Tendenz zu Umweltignoranz und Sparsamkeit beim Lernaufwand, nicht selten aber auch durch A-Rationalität seitens der Machtunterlegenen (die allein als rational Handelnde berechen- und ausbeutbar sind!) begrenzt. Mächtige, die nicht mehr genau wissen, wo, wann und worin diese Grenzen bestehen, haben "weniger" Macht, als sie selbst unterstellen, und sind damit im Begriff, auch den verbliebenen Machtvorsprung zu verlieren. Deshalb ist das Feld der Akteure, die zum Handeln unter genuiner Unsicherheit verdammt sind, größer als man meinen möchte. Auf Dauer mächtig bleiben kann nur derjenige, der sich auch bei günstigen Machtverhältnissen auf Unsicherheit einstellt. Denn in der strategischen Interaktion gilt: Sobald Unsicherheit "möglich" ist, herrscht sie auch schon.

Unrichtig wäre aber auch die Schlußfolgerung, jeder Akteur, der mehrere Entscheidungsrationaltäten zu berücksichtigen hat, würde allein deshalb schon zu einem strategiefähigen Subjekt. Zum einen ist die Kopräsenz multipler Entscheidungsrationaltäten ein Standardmerkmal von Organisationen. Organisationen prozessieren in parallelen, funktional differenzierten Prozessen, was heißt, daß sie notwendigermaßen "zu jedem Zeitpunkt verschiedene und widersprüchliche Rationalitäten besitzen" (Weick 1985: 38). Das besondere Kennzeichen von Multiple Selves ist es, ihre Umweltinterpretationen und Entscheidungsprämissen auf mehrere disparate globale "Weltbilder" zu stützen, ohne dem Tatbestand und der Praxis der Multireferenz größere Beachtung schenken zu müssen. Zum anderen genügen multiple Umweltdeutungen noch nicht, um weitreichende Handlungsprogramme abzuwickeln, d.h. strategiekompetent zu sein. Entscheidend ist die Qualität der Deutungen. Die oben vorgestellten Beispiele belegen sowohl Erfolg wie Mißerfolg des Deutungshandelns: Die BRD-Gewerkschaften der achtziger Jahre waren bei der Aneignung eines operativ tauglichen Deutungspluralismus durchaus erfolgreich. Dagegen ist die mit hohem reformpolitischen Anspruch aufwartende Partei der Grünen vorerst an dieser Aufgabe gescheitert. Es ist leicht einzusehen, daß (mehrere) falsche Referenzen zur unsicheren Umwelt nicht instruktiver sein können als eine Monoreferenz.<sup>119</sup>

## **7.2. Sonstige theoretische und praktische Konsequenzen**

Die theoretischen Konsequenzen eines auf Multiple-Self-Eigenschaften bezugnehmenden Strategietheorems mahnen in erster Linie zur Bescheidenheit im Umgang mit dem so geläufigen Handlungsvokabular. Weil eine etwaige Konsistenz der Umweltdeutungen nicht mehr nur als strategieermöglichend, sondern auch als potentiell Wissen ausschließend und Handeln fehlleitend veranschlagt werden muß, ist mit einer größeren Streubreite sowohl von untauglichen als auch von situativ angemessenen Kombinationen des Wissens und Könnens zu rechnen. Ihre Vielfalt läßt sich nicht in einem Bündel nomothetischer Aussagen einfangen, sondern zwingt zu einer großzügigeren Verteilung von Aufmerksamkeit bei der Analyse strategischen Handelns, bei der Zuschreibung von Intentionen und Effekten sowie bei der Diagnose von Akteurpathologien, insbesondere was vermeintliche Design- und Steuerungsfehler betrifft.

---

<sup>119</sup> Unter bestimmten Umständen können zwei inadäquate Referenzen von größerem Nachteil als eine "falsche" sein, weil die Differenz der Deutungen zusätzlich knappe Aufmerksamkeit bindet, ohne erhellend zu wirken.

Die Kenntnis des Ermöglichungscharakters der Multiple-Self-Eigenschaft verbietet vorschnelle Interpretationen vom Typ "Der Akteur scheiterte, obwohl er eine einheitliche verbindliche Umweltdeutung entwickelte hatte." oder "Der Akteur war durch disparate Deutungen gehandikapt und verfehlte deshalb sein Ziel." Mit Strategiefähigkeit aufgrund multipler Umweltdeutungen zu rechnen, heißt, auf die Möglichkeit eines entgegengesetzten Kausalverhältnisses gefaßt zu sein.

Angesichts der enorm gesteigerten Möglichkeiten eines nicht-linearen Verhältnisses von Wissen und Können erscheinen formale Entscheidungsprozesse systematisch überlastet. Im Zweifelsfall sind nicht sie bzw. die verfaßten Entscheidungsgremien, sondern "personale Systeme" der soziale Ort, an dem das Maximum der Entscheidungskomplexität präsent gehalten und "abgearbeitet" werden kann. Das dürfte erklären, warum ausgerechnet in strategisch operierenden Organisationen, also dort, wo aufgrund von vergangenen Entscheidungen die Erwartbarkeit des künftigen Handelns unterstellt wird, regelmäßig Personalentscheidungen von höchster Brisanz sind. Das folgt u.a. (etwa neben der Konkurrenz um Gratifikationen) aus dem Sachverhalt, daß ein sensibler, nicht-reduktionistischer Umgang mit multiplen Weltbildern eher in Kenntnis komplexer Personeneigenschaften als aufgrund eines bestimmten Organisationsdesigns erwartbar ist. In parallel prozessierenden Akteuren, wie es Organisationen sind, finden multiple Prämissen und Deutungen schnell ein "unkritisches" Zuhause. Sie können hier problem- und spannungslos koexistieren, ohne daß der (organisierte) Akteur notwendig von seinen kognitiven Differenzen profitierte. Was letztere ermöglichen, hängt, informationstheoretisch gesprochen, von zwei Eigenschaften des "Informationsprozessors" ab: einerseits einen möglichst breiten Datenfluß zuzulassen und etwaige Inkonsistenzen nicht vorschnell als Übermittlungsfehler zu betrachten und auszumerzen, andererseits die stets notwendig bleibenden Vereinfachungen und Reduktionen des Datenstromes nicht zu vergessen, sondern als Orientierungsmomente für eventuelle Korrekturen in Erinnerung zu halten. Kompetenten Informationsverarbeitern darf zugetraut werden, daß sie einen nicht-imperialistischen Umgang mit Divergenzen pflegen.

In dieser Perspektive wirken sowohl Organisationen, die reibungslos unterschiedlichen Partikularrationalitäten Raum lassen, als auch schlichte Formen der "Serialisierung" von Wissen und Wollen, wie etwa Entscheidungsprotokolle, ausgesprochen "unterkomplex". Insbesondere letztere, z.B. die von politischen Parteien hergestellten Sammlungen von Deutungen und Zielen, pflegen die Ambiguität der Handlungssituation zu unterschlagen, indem sie alles gleichzeitig Relevante in eine serialisierte Form pressen. Programme repräsentieren somit nicht das faktische Wissen des Akteurs, sondern Deutungsfiktionen, die unbeschränkt Raum lassen für den Umgang mit logischen Widersprüchen und unvorhergesehenen Umweltänderungen. Die dafür notwendige Befähigung zum Ambiguitätsmanagement kann nur von Personen aufgebracht werden. Trotz aller Idiosynkrasie und Empfänglichkeit für Umweltreize sind ihre "Biographien" verhältnismäßig berechenbare Prämissenbewahrer.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Da "politische Verlässlichkeit" durch die Komplexität der individuellen Orientierungen, nicht etwa durch deren Geradlinigkeit und Widerspruchsfreiheit begründet ist, müssen einzelne Entscheidungen nicht vollständig verstehbar sein, um "glaubwürdig" zu wirken. Das ist der Regelfall, den Ausnahmen bestätigen.

So konnten politische Beobachter, die etwa Franz-Josef Strauß zutrauten, gleichermaßen die Machtbalance in Westeuropa, die Berechenbarkeit der osteuropäischen Regime und die Opportunitäten der Volkswirtschaft als Politikreferenzen zu handhaben, zwar von seinen Geheimabsprachen mit der DDR-Regierung überrascht, aber nicht unbedingt irritiert sein. Irritation stellte sich erst aufgrund der (unzutreffenden) Annahme ein, Strauß folge prinzipiell einer "antikommunistischen" Monoreferenz. So traf den Urheber des sog. Milliardenkredits an die DDR die Empörung jener Parteifreunde, die mit komplexen Referenzen und kontextspezifischen Kommunikation weniger vertraut waren, da sie die bierselige Zurschaustellung einer Kalte-Kriegs-Präferenz für bare Münze zu nehmen

*(Weiter auf der folgenden Seite...)*

### 7.2.1. Multiple Selves: Adressaten der Steuerungstheorie?

Hier sei noch einmal an die oben (Abschn. 2.2) erwähnten Vorschläge zur dezentralen Kontextsteuerung respektive zur Institutionalisierung von "private interest governments" erinnert. Verhilft das Theorem einer durch Deutungspluralismus gesteigerten Handlungsfähigkeit zu einem genaueren Urteil über die in diesen Konzepten gemachten Annahmen und erhofften Wirkungen? Wenngleich hier die Besonderheiten der Interaktion zwischen strategischen Akteuren, sei sie kooperativ, sei sie kompetitiv, weitgehend außer Betracht bleiben muß, ergeben sich doch Anhaltspunkte für weiterführende Hypothesen. Sie beziehen sich auf die gleichermaßen von der Steuerungs- wie von der Korporatismustheorie geweckte Erwartung, die Entwicklung gesellschaftlicher Systeme ließe sich intentional regulieren, wenn es gelingt, "soziale (Teil-)Systeme in ihrer Fähigkeit zu stärken, die externen Folgen bestimmter Ereignisse (...) mitzubedenken und in das eigene Entscheidungskalkül aufzunehmen." (Willke 1987: 170). Dabei geht es der Steuerungstheorie um die kommunikative Erzeugung externer Effekte, insofern als die Teilsysteme veranlaßt werden sollen, "ein Verständnis der Interaktionsmatrix der als black boxes verstandenen Teile" (Willke 1987a: 303) zu gewinnen. Das mit verbändesoziologischer Empirie angereicherte Korporatismuskonzept geht noch einen Schritt weiter und postuliert als eine der unterstellten Wirkungsvoraussetzungen die adäquate Regulation der Binnenprozesse. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Anschlußstellen für die hier entwickelten Gedanken.

Soweit es überhaupt zulässig ist, organisierte Akteure zu den Gegenständen (und Adressaten) der Steuerungstheorie zu zählen, ist insbesondere das systemtheoretische Sensibilisierungsrezept Anlaß, Zweifel anzumelden: Eine akteurtheoretische Betrachtung der Auslöser und Verfahrensmodi für den wünschenswerten Übergang zu komplexeren Umweltreferenzen, läßt "mehr" Kontextreflexion nur als Begleitphänomen von "mehr" Handlungskompetenz wahrscheinlich erscheinen. In dem Maße, wie autonome Teilsysteme "sich selbst als adäquate Umwelt anderer autonomer Teilsysteme begreifen lernen", (Willke 1987a: 306) gewinnen sie auch Informationen über Alternativen und Erfolgsbedingungen ihrer "eigenlogischen" Bestandssicherung. Die Erwartung, daß in einem Akt der "reziproken Selbstbeschränkung" (Willke 1987a) die strategische Verwendungsweise dieses Wissens tabuisiert würde, macht offensichtlich das wünschenswerte Resultat des Reflexionsprozesses zu seiner Voraussetzung. Nur dann, wenn die Kandidaten der reflexiven Koordination keine strategische Akteurkompetenz besäßen oder mit identischen Selbstreferenzen ausgestattet wären, ist das erstrebte Gleichgewicht von Umweltkonditionierung und Umweltadaption zu erwarten. Doch diese Spezialfälle sind nicht mit den Ausgangsannahmen der Steuerungstheorie vereinbar. Sie hätte sich im erstgenannten Fall auf evolutionstheoretische Argumente zu beschränken, die unvereinbar mit Sinn und Zweck einer dezentralen Kontextsteuerung sind. Der zweite Fall ist unter Bedingungen funktionaler Differenzierung und basaler Zirkularität der teilsystemischen Selbstreproduktion ebenfalls ausgeschlossen.

Näher an der Empirie "handelnder" Sozialsysteme erscheinen die Vorschläge für einen korporatistischen Steuerungsverbund. Sie zielen auf die Aufweichung bzw. Annäherung der aus funktionaler Diffe-

---

(...fortgesetzt)

gewohnt waren. Dieser Fall ist aufschlußreich insofern, als der fehlbeurteilte Politiker selbst Auskunft zur Normalität des politischen Ambiguitätsmanagements gibt: "Ich hatte wohl nicht genügend bedacht, daß das an sich gutwillige, politisch disziplinierte Gros unserer Mitglieder und Abgeordneten in festen Vorstellungen lebt und eine ungewöhnliche Handlungsweise, die man öffentlich nicht erläutern und begründen kann, nicht immer gleich versteht." (Strauß 1989: 475).

renzung stammenden Partikularismen durch veränderte Prämissen der Selbststeuerung der Akteure. Es werden Auflagen für demokratische Binnenprozeduren thematisiert. Die Gewährung eines (teil-)autonomen Status wird von der Respektierung öffentlicher Aufgaben, sprich: der Einhaltung von vorgeschriebenen Umweltreferenzen, abhängig gemacht (vgl. Schmitter 1988). Realistischerweise wird unterstellt, daß sich die (verbandlichen) Akteure erst dann zur Abwägung ihrer unvereinbaren Ansprüche und zur verbindlichen Koordination bereitfinden werden, wenn sie sich selbst auf umweltadäquate Weise differenziert haben, vielleicht indem sie je für sich eine "neue multiple Handlungsrationalität differenzieller, pluraler Subjekte" (Ladeur 1983: 467) entwickelten.

Allerdings bleiben die Anreizbedingungen für eine derartige Selbsttransformation unklar. Denn ihr Zweck, dessen Erreichung eine wichtige Startvoraussetzung für erfolgsversprechende Außenkoordination ist, läßt sich auch als eine Form der Gefangennahme des Akteurs beschreiben: Er soll auf "egoistische" Intentionen der strategischen Einflußnahme auf die Umwelt verzichten und seine Ansprüche auf das Niveau des in zwischenverbandlicher Koordination Erreichbaren begrenzen. Das mag im einen Fall die Aussicht auf Gewinne aus kollektiver Kooperation eröffnen, im anderen Fall den Verzicht auf die Prämien "einsamer" Vorteilssuche implizieren. Aber indem der Akteur der künftigen Wahl unter den Alternativen des egoistischen und des kollektiv rationalen Handelns entsagen soll, bedeutet Einwilligung in die Koordination eine Art von Selbstentmächtigung. Gewinnen könnten nur "schwache" Akteure – allerdings mit einem gewissen Risiko für Dritte. Monoreferenzielle Akteure, die sich dem Lernprozeß der Aneignung weiterer Umweltbezüge unterziehen, werden unvermeidlich ein Stadium erreichen, in welchem sie dank komplexerer Umweltdeutungen auch über eine höhere Strategiekompetenz verfügen. Es ist zweifelhaft, ob sie dann noch bereit sind, ihren Kurs in Richtung interorganisatorischer Koordination unbeirrt fortzusetzen. Das wird wohl in erster Linie vom Problem- und Identitätsgehalt ihrer neu gewonnenen Orientierungen abhängen.

### **7.2.2 Praktische Konsequenzen**

Etwas deutlicher fallen die normativen und praktischen Konsequenzen des Strategietheorems aus. Eine typische Schwäche strategisch ambitionierter Individuen ist es, die Art ihrer Realitätsinterpretation nicht unabhängig von normativ begründeten Zielen bzw. Prinzipien wählen zu können. Im Bemühen um ein integriertes Konzept ihres Selbst, ihrer Situationsdeutung und ihrer Handlungen nehmen sie auch weitgehende Kompromisse bei der Ausbildung eines stimmig wirkenden Umweltbildes in Kauf. Gar nicht so selten wird mit der automatischen Konvergenz von guten Absichten, Identität sichernden Umweltdeutungen und intendierten Handlungseffekten gerechnet. Das heißt jedoch nichts anderes, als einen metaphysischen Mechanismus anzunehmen, der gleichsam "hinter dem Rücken der Akteure" für eine Korrektur von falsch gewählten Handlungen und unpassenden Wirkungen sorgt.<sup>121</sup> Individuen stehen ständig in Gefahr, der oberflächlichen Integration disparater Deutungen Vorrang vor einer zweifelsgeleiteten, ggf. experimentierenden Erkundung der Handlungsumwelt zu geben. Dieser Tendenz unterliegen Organisationen in signifikant geringerem Maße. Zwar wäre es leichtfertig anzunehmen, jede von einer Organisation geduldete Weltbildalternative könne zur Erhöhung ihrer Strategiefähigkeit beitragen, aber der kommunikative Austausch von Problemindikatoren zwischen parallelen Weltbildern läßt zumindest eine deutliche Verbesserung des Kognitions- und Handlungsvermögens erwarten.

---

<sup>121</sup>) Hier löst sich die Grenze zwischen überprüfbareren Wirklichkeitsdeutungen und märchenhafter Fiktion auf, wie Lem (1986) auf anregende Weise erläutert.

(1) Wenn multiple Deutungen nicht mehr als Erschwernis interpretiert werden müssen, dürfte es für Organisationsmitglieder in vielen Fällen zweckmäßiger und lohnender sein, für die Legitimität eines weiteren (zusätzlichen) Orientierungsschemas zu streiten als den Kampf um die Ersetzung einer als falsch oder allzu simpel erlebten Monoreferenz aufzunehmen. Er wird erfahrungsgemäß nur in seltenen Ausnahmen "gewonnen". Toleranz für und Präzisierung von Multireferenz bieten einen fruchtbareren Ausweg aus dem Dilemma von Frontalopposition und resignativer Übernahme einer inadäquaten Monoreferenz (die gelegentlich selbstkritisch als "Betriebsblindheit" wahrgenommen wird). Aufgrund solcher Überlegungen ergibt sich eine Akzentverschiebung zwischen den Alternativen Abwanderung und Widerspruch (Hirschman 1974). Im Endeffekt mag selbst die gelungene Gründung einer Konkurrenzorganisation, sei es als Subsystem, sei es als Rivale des monistischen Akteurs, weniger effektiv sein als die diskursive Etablierung eines zweiten Referenzsystems für den Umgang mit unsicherer Umwelt. Ist doch zumindest dann, wenn eine Organisation große Schwierigkeiten bei der Verwirklichung ihrer Handlungsprogramme registriert, mit einer erhöhten Kommunikationsbereitschaft über alternative Deutungen zu rechnen. Dann lohnte es sich insbesondere, Anstrengungen zur Entschlüsselung von widersprüchlichen Erkenntnissen und Selbstdeutungen zu unternehmen.

(2) Gängige Bewertungen und typische Reaktionen auf einen manifesten Deutungspluralismus erscheinen als revisionsbedürftig. Der Versuch, polyzentrische und inkongruente Weltbilder auf eine geschlossene Sichtweise zu reduzieren bzw. ihre Integration in ein sehr allgemeines und operativ untaugliches Weltbild zu suchen, ist nicht mehr unter allen Umständen zweckmäßig. In den Vordergrund gehören vielmehr Bemühungen um die Qualität (sprich: kognitive Komplexität) von und den produktiven Umgang mit manifester Deutungsvielfalt. So hat sich z.B. die Erweiterung des gewerkschaftlichen Themenkatalogs um ökologische Probleme erkennbar wenig effektiv über jenen Argumentationsstrang entwickelt, der den Gewerkschaften (mit guten Gründen!) ihre produktivistische Grundorientierung vorhielt und sie zu einem abrupten Identitätswechsel aufrief. Von größerem, wenngleich immer noch bescheidenem Erfolg war vielmehr ein anderer Argumentationsstrang. Er knüpfte an ein "latentes" oder "verschüttetes", aber doch genuin gewerkschaftliches Problembewußtsein von den körperlichen Bedürfnissen und Risiken der Arbeitskraft an, das aus logischen Gründen nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt bleiben dürfe und seine weitere Ausdifferenzierung unter den Schlagworten Kontinuität und Identität zuläßt. Die Produktivität multipler Deutungen ließe sich auf unterschiedlichste Weise steigern, u.a. durch Aufklärung über ihren nicht notwendig pathologischen Charakter; durch Klärung der sachlichen Relevanz der jeweils unterhaltenen Umweltreferenzen; durch Aufrechterhaltung einer sinnfälligen Differenz, die das Abdriften desjenigen Deutungsmusters mit dem weitesten Zeithorizont in die Unverbindlichkeit und Strukturlosigkeit von Utopien verhindert; durch Steigerung der Ambiguitätstoleranz, die die Präsenz gleichrangiger Weltbilder und einen reibungsarmen Referenzwechsel ermöglicht; durch Stoppregelein für übertriebene Konsistenzansprüche usw.

(3) Im Kontext der akteurinternen Voraussetzungen des strategischen Handelns darf auch auf zweckmäßige Anwendungen dieser Fähigkeit reflektiert werden. Multireferenzen erhöhen nur dann die Handlungskompetenzen von Akteuren, wenn sie sich auf einigermaßen spezifizierte und mit einer gewissen Prägnanz "verstandene" Umweltausschnitte beziehen. Ausgehend von diesem Sachverhalt läßt sich u.U. erklären, warum es bestimmten Akteuertypen zu mißlingen scheint, ihre Monoreferenz gegen ein komplexeres Orientierungsmuster einzutauschen. Das könnte einem Mangel an hinreichend prägnanten, d.h. Orientierung ermöglichenden Referenzpunkten in der weiteren Umwelt geschuldet sein. Wie das folgende Beispiel nahelegt, wäre u.U. mit der Verwandlung von monoreferenziellen Akteuren in Multiple Selves zu rechnen, wenn es gelänge, "Orientierungspunkte" in der Umwelt zu institutionalisieren,

deren Beachtung oder Nichtbeachtung für den Akteur einen Unterschied macht.

Ein Beispiel für derartige politische Innovationen wäre etwa die Einführung der Gefährdungshaftung für die Beeinträchtigung der natürlichen Lebensgrundlagen (des Wassers, des Bodens und der Luft) durch Produkte und Produktionsverfahren. Dadurch würde sich die Umwelt der produzierenden Organisationen einschneidend verändern. Ihre offenkundige und vielbeklagte Indifferenz gegenüber ökologischen Effekten bloß auf eine vermeintlich "falsche" Orientierung an der Lokalrationalität von Preisdifferenzen zurückzuführen, ist nur die halbe Wahrheit. Folglich beschreibt das Konzept externer Kosten auch lediglich die Möglichkeit (und verweist damit auf die Schwierigkeiten!), den Informationsgehalt dieser Monoreferenz zu steigern. Zur ganzen Wahrheit gehört die Einsicht, daß Unternehmen keinen Anlaß haben, auf komplexere Orientierungen bei der Exploration ihrer Chancen und Risiken umzuschalten, solange die Umwelt außer Mengen- und Preissignalen nur diffuse Erwartungen und unverständliche Reaktionen anbietet. Erst größere Sicherheit, daß Unternehmen auch für Spätfolgen ihrer Entscheidungen haften müssen, könnte sie zu eigenen Anstrengungen bei der Aufhellung der Unsicherheit über künftige Ereignisse bewegen. Anders ausgedrückt: Mangels geeigneter Rahmenbedingungen entbehren Produktionsunternehmen immer noch einer institutionellen Umwelt, die ihre Fähigkeit zum strategischen Handeln herausfordert bzw. auf "wichtige" Umweltsegmente lenkt.

(4) Schließlich bliebe noch nach etwaigen Besonderheiten der Interaktionsbeziehungen von "Multiple Selves" zu fragen. Müßte sich doch die ihnen attestierte Handlungsfähigkeit auch in einer günstigen Bilanz der Bemühungen um Bestandssicherheit in einer dynamischen, von "strategischer" Unsicherheit geprägten Umwelt bemerkbar machen. Mangels geeigneten Datenmaterials mag hier wiederum der Verweis auf evidente Einzelphänomene genügen, insbesondere auf die schon mehrfach gewürdigten Industriegewerkschaften in der Bundesrepublik der achtziger Jahre. Sie exemplifizieren die adaptiven Vorteile von Multiple Selves in zwei Hinsichten: zum einen gewähren ihnen ihre "spezialisierten" Deutungen für die überbetriebliche Tarifpolitik respektive die betriebliche Opportunitätennutzung ein realitätsnahes Verständnis der zwei wichtigsten Handlungsfelder. Das wurde bereits mit einiger Ausführlichkeit dargelegt. Zum anderen entsteht weiterer Adaptivitätsgewinn aus der so ermöglichten Spezifikation der Kommunikation mit anderen (strategischen) Akteuren. So ist der Dual "Gewerkschaft" für seine Interaktionspartner in höherem Maße berechenbar und verlässlich, als wenn er ein zwar integriertes, aber hochabstraktes und darum nur willkürlich auslegbares Gesamtbild seiner Umgebung unterhalte. Der Verzicht auf ein integriertes Weltbild, entbindet auch seine Partner vom aussichtslosen Versuch, kontingenten Interpretationen auf die Spur zu kommen. Das Multiple Self erscheint dagegen als "ein" Referenzpunkt von relativer Stabilität im bewegten Szenario der Umwelt. Die dadurch ermöglichte Kalkulierbarkeit von Interaktionen stellt einen erstrangigen evolutionären Vorteil dar (Hannan/Freeman 1984).

Probleme ergeben sich in anderer Hinsicht. Organisationen sind "bodies of thought" und die Welt der intentional handelnden Akteure ist das emergente Koprodukt ihrer Deutungsanstrengungen und Intentionsbildung (Weick 1985). Interpretationen liefern nicht einfach nur Wissen über deutungsunabhängige Sachverhalte, sondern ergeben einen Raum des Für-Möglich-Haltens; sie regulieren die Reichweite von Handlungsabsichten. Strategisch erfolgreich handelnde Akteure können ihre Deutungen Wirklichkeit werden lassen; ihre "Deutungspolitik" ist bereits strategisches Handeln, da Egos Deutungshandeln die Interpretations- und Willensfreiheit von Alter konditioniert.<sup>122</sup> Was jedoch diese Ebene des strategi-

---

<sup>122</sup>) Ein faszinierender Musterfall war Anfang 1989 die Aushandlung einer Geschichtsdeutung zwischen der  
(Weiter auf der folgenden Seite...)

schen Handelns betrifft, so ist keineswegs eine generelle Überlegenheit multipler Deutungen anzunehmen. Die Deutungspolitik eines Verbandes bleibt nicht unberührt, wenn er mit einem Cafeteriaangebot von alternativen Weltsichten aufwartet. Zwar zeigt sich im Falle der Gewerkschaften, daß Nachteile durchaus (auf ironische Kommentare der Wirtschaftspresse begrenzt) bleiben können. Im Falle von Reformparteien und Politikern bestehen aber deutlich größere Risiken. Wenn der Akteur diese bemerkt und zu mindern versucht, bedient er sich u.U. Verfahren, die einer nach "Rational choice"-Erklärungen suchenden Sozialforschung immer wieder Rätsel aufgeben: z.B. der an "Parteitag" beobachtbaren Rituale der Identitätsvergewisserung und Selbstmystifikation.

### 7.3. Schluß

Die Überlegungen dieser Studie hatten das Ziel, den Nutzen einer statischen, von Teilansichten ausgehenden und bei unzulässigen Verallgemeinerungen endenden Handlungsbegrifflichkeit nachhaltig in Zweifel zu ziehen. Am voraussetzungslosen Gebrauch von vermeintlich selbstevidenten Begriffen wie Unsicherheit, Intentionalität und Strategie lassen sich gravierende, wenngleich vermeidbare Fehlschlüsse aufzeigen. Die theoretisch unverbundenen Konzepte suggerieren eine irrealer wechselseitige Unabhängigkeit zwischen mit Absichten und Alternativen ausgerüsteten Akteuren auf der einen Seite, solidem Handlungswissen und verlässlichen Wirkungen auf der anderen Seite. Erst ein Blick auf die wirklichen Bedingungen des strategischen Handelns und die Kenntnisnahme der unter Unsicherheit zur Anwendung kommenden Handlungsrepertoires lassen die Topographie rationalen sozialen Handelns erkennbar werden – als ein großes, unübersichtliches und teilweises zerklüftetes Feld sozialer Phänomene, das von handlungstheoretischen Erkenntnisinteressen weitgehend unbehelligt ist. Ergebnisse des Erkundungsversuchs legen es nahe, simple, von normativen Prämissen angeleitete Analogiebildungen zu revidieren: Akteurintegration und interpretative Eindeutigkeit wirken keineswegs jederzeit und überall als "natürliche" Garanten vermeintlicher Positiva wie Umweltsensibilität und Handlungsvermögen. Wo Unsicherheit herrscht, ja aufgrund von Ereigniskontingenz, Informationsüberschuß und strategischer Interaktion notwendigerweise herrschen muß, können die besonderen Merkmale von Multiple Selves zu Erfolgsvoraussetzungen des Handelns werden.

Multiple-Self-Eigenschaften verhelfen zur Anpassung an Unsicherheit, weil sie die Unsicherheiten des Umgangs mit wohlintegrierten Mißrepräsentationen der Welt gewissermaßen bodennah unterlaufen. Die Größenordnung der mit ihrer Hilfe eingesparten Dezinismen darf aber nicht überschätzt werden. Auch multiple Orientierungen langten nicht hin, um anspruchsvolles Handeln auf eine verlässliche Grundlage zu stellen. Trotz der Möglichkeit, die Fehleranfälligkeit des Handelns zu verringern, bleiben die Generaleffekte von Unsicherheit erhalten: Entwertung von Erfahrung, Unkenntnis der Kausalitäten, Ungewißheit über den künftigen Wert der eigenen Ziele. Deshalb behalten auch die übrigen Reaktionsmöglichkeiten auf Unsicherheit ihren Stellenwert, zuvörderst die Substitution materialer Rationalitätsansprüche durch Kriterien der prozeduralen Rationalität (Simon 1976), sodann der systematische Einwand gegen jede (normativ oder teleologisch begründete) Exklusion von Motiven und Interessen,

---

(...fortgesetzt)

Ungarischen Sozialistischen Arbeiterpartei und fünfzehn Gruppen der oppositionellen Reformbewegung. Letztere knüpften ihre Bereitschaft zur Kooperation mit der Staatspartei an die Bedingung, daß diese ausdrücklich von ihrer Etikettierung des Aufstandes von 1956 als "Konterrevolution" Abstand nehme (vgl. Frankfurter Rundschau vom 8.2. und 13.2.1989). Das geschah. Noch im selben Jahr kam es zur Einrichtung eines Nationalfeiertages zum Gedenken an das nun als "Volksaufstand" interpretierte Ereignis.

die auf Entscheidungsbeteiligung bestehen: “From the principle of uncertainty there, thus, arises the legitimization of the pluralistic and democratic method and the proof of its unquestionable rational superiority” (Bonatti 1984: 109). Schließlich liegt im Wissen von der mangelnden Instruktivität der Entscheidungsinputs “Informationen” und “Präferenzen” einerseits, von der Indifferenz prozeduraler Rationalität gegenüber ihren Resultaten andererseits, auch ein Verweis auf die sehr konkrete Frage, welche materialen Entscheidungsergebnisse, wie auch immer sie zustande gekommen sein mögen, überhaupt mit Annahme bzw. intendierten Steuerungswirkungen rechnen können.

## Anhang

### Gewerkschaften als Multiple Selves

Zur Ergänzung der oben (Abschnitt 6.1) vorgetragenen Argumentation sind im folgenden einige Grundlinien der Gewerkschaftsforschung skizziert, die Belege für die These eines hohen Strategieniveaus der bundesdeutschen Industriegewerkschaften in den achtziger Jahren bieten.

Durch Rationalisierung ihrer Organisationsform und begünstigt durch hohe Raten des Wirtschaftswachstums meisterten die bundesdeutschen Industriegewerkschaften ihre durch Strukturwandel und Mitgliederschwund ausgelöste Organisationskrise (Streeck 1981). Dank einer effektiven Formalorganisation und der Fähigkeit zur Basismobilisierung verfügten sie schon in der ersten Ölpreiskrise über ausreichend Autonomie, um eine Erosion ihrer Verhandlungsmacht zu verhindern. Ihr solider Akteurstatus ist nicht zuletzt Ergebnis der geschickten Anpassung an das Modell der Belegschaftsrepräsentation, wie es vom Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben ist. Danach ist die stets riskante Direktpartizipation von Mitgliedern an der gewerkschaftlichen Willensbildung (z.B. via Vertrauensleute) in ihrer faktischen Bedeutung erheblich geschmälert zugunsten einer vermittelten Basisrepräsentanz durch die formal gewerkschaftsunabhängigen Betriebsräte. Die von allen Belegschaftsangehörigen gewählten, aber i.d.R. gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte besorgen nicht nur die Vertretung von Belegschaftsinteressen auf Betriebsebene, sondern erfüllen de facto eine Reihe von genuin gewerkschaftlichen Funktionen. Sie dienen einerseits als effektive Übermittler der Basiserwartungen in die Gewerkschaft und vertreten andererseits die dort bevorzugten Tarifstrategien und Konfliktdeutungen gegenüber den Betriebsbelegschaften, d.h. gegenüber Organisierten und Nichtorganisierten.

Auf der Grundlage dieses Repräsentationsmodells der "doppelt" engagierten Betriebsräte gelang den Gewerkschaften die lockere Koordination ihrer überbetrieblichen Tarifpolitik mit den Problemen und Autonomiebedürfnissen der betrieblichen Interessenvertretung. Die lose Koppelung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen ist als "das strukturbestimmende Element des westdeutschen Systems der industriellen Beziehungen" (Streeck 1979: 16) anzusehen. Es ist die Grundlage für eine wohlabgestimmte und flexible Bearbeitung zweier Strategieprobleme: (a) sich als überbetriebliche Einheitsgewerkschaft an der nationalen Wettbewerbssituation wie an den volkswirtschaftlichen Folgen der Tarifpolitik zu orientieren und (b) den heterogenen Interessen von Betriebsbelegschaften und Statusgruppen mit unterschiedlichen Handlungschancen und Solidaritätsbereitschaften Rechnung zu tragen. Dabei geht es immer um zwei Probleme zugleich: (1) um die Überwindung betriebsegoistischer Orientierungen zugunsten einer kollektiven Konfliktbereitschaft und (2) um die Respektierung und ggf. Eröffnung von Verhandlungsspielräumen auf betrieblicher Ebene. Zwar findet "die arbeitsteilige Struktur des dualen Systems der Interessenvertretung" (Müller-Jentsch 1982: 51) in ihren Legalnormen deutliche Effektivitätsgrenzen (z.B. bei der Kooperations- und Friedenspflicht der Betriebsräte), aber es stützt die überbetriebliche Tarifpolitik mit erheblichen Flexibilitäts- und Solidaritätspotentialen aus (vgl. Wiesenthal 1987a: 103ff).

Die Gewerkschaften überstanden – dank dieser Merkmale ihrer Institutionalisierung – die Gratwanderung zwischen dem Risiko ihrer Verwandlung in eine bloße Dienstleistungsorganisation einerseits und der Transformation in eine Weltanschauungsbewegung andererseits. Die außerordentliche Robustheit

der bundesdeutschen Gewerkschaften (Streeck 1987) ist umso bemerkenswerter, als sie unter ungünstigen politischen Kontextbedingungen (z.B. Novellierung des § 116 AFG, Beschäftigungsförderungsgesetz) erhalten blieb. Die nahezu gleichzeitigen Bemühungen um eine "soziale" Flankierung des industriellen Modernisierungsschubs auf betrieblicher Ebene und um eine Anpassung der kollektivvertraglichen Beschäftigungsparameter an die ungünstige Arbeitsmarktlage durch Verkürzung der Wochenarbeitszeit waren von Erfolg gekrönt.

Sowohl die Gleichzeitigkeit beider Bemühungen als auch die Inkongruenz der Arbeitnehmerkriterien für "richtige" tarifvertragliche bzw. betriebliche Arbeitszeitregelungen widerlegen jede Annahme, hier sei eine integrierte und konsistente Mehrebenenstrategie praktiziert worden. Werden die auf jeder Ebene verfolgten Handlungsprogramme und die vorangegangenen Willensbildungsprozesse betrachtet, so erscheinen sie von großer Ambiguität geprägt. Beobachter pflegen diese Ambiguität nach der einen oder anderen Seite hin aufzulösen. Einerseits wird der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik eine Verfehlung ihrer ursprünglichen Intentionen sowie ein "ambivalenter Kompromiß" bescheinigt (Hinrichs/Wiesenthal 1986). Und ihre nichtintendierten Folgen erscheinen in dieser Sicht als "Entstandardisierung, Desynchronisation und Dezentralisierung von Verhandlungskompetenzen" (H. Weber 1987). Andererseits wirkt die Praxis der betrieblichen Interessenvertretungen nicht selten wie der absichtsvolle Versuch, einer nominell erfolgreichen Tarifpolitik nachträglich die Zähne zu ziehen. Sei es beim Bemühen um eine effizienzfördernde Umsetzung neuer Arbeitszeitregeln, sei es bei der Etablierung betriebsinterner Arbeitsmärkte zum Nachteil externer Arbeitskräfte oder bei der kooperativen Abwicklung von Entlassungsprogrammen, die betrieblichen Vertreter von Arbeitnehmerinteressen neigen in aller Regel zu Konzessionen an das Betriebsinteresse, aber kaum zur Orientierung an allgemeinen (inkluisiven) Arbeitnehmerinteressen (vgl. Windolf/Hohn 1984; Wiesenthal 1987a; Hohn 1988). Scheinbar folgerichtig wird den Betriebsräten seit längerem eine "kooperative" Grundeinstellung (Weltz 1977), ein "Basiskonsens" mit dem Management (Bergmann 1987: 117) oder der Vorrang der "Betriebsperspektive" vor der "Lohnarbeiterperspektive" (Littek 1985: 139) bescheinigt. Es ist jedoch unrichtig, diese Phänomene als Konfliktscheu oder taktische bzw. kognitive Irrtümer zu interpretieren. Fungieren doch dieselben Betriebsräte und Belegschaften auch als keineswegs erfolglose Träger einer überbetrieblichen Tarifpolitik.

Offensichtlich erliegen auch sozialwissenschaftliche Studien der Versuchung, den komplexen Sachverhalt des multireferenziellen Handlungssystems "Gewerkschaft" allein aus einer von mehreren relevanten Perspektiven zu betrachten. Erscheint in der einen Perspektive die überbetriebliche Tarifpolitik als kollektiv rational, sowohl was ihre volkswirtschaftliche Sensibilität als auch was ihre Konfliktorientierung angeht, so ist aber in der anderen Perspektive nicht minder rational, was Betriebsräte in Übereinstimmung mit den betrieblichen Erfolgsparametern entweder zur Ausschöpfung der ihnen tarifpolitisch verschafften Handlungsspielräume oder subsidiär zur Tarifpolitik unternehmen. Immerhin bietet die Interdependenz beider Handlungsräume zumindest die Möglichkeit einer Komplementarität von tariflicher und betrieblicher Arbeitnehmerpolitik, wenn erstere (mit "globaler" Maximierungsreferenz) günstige "constraints" für die "lokal" maximierenden Entscheidungen der letzteren zu setzen versteht.

## Literatur

- Abromeit, Heidrun/Bernhard Blanke (Hrsg.), 1987: Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ackerman, Robert W., 1970: Influence of Integration and Diversity on the Investment Process. In: Administrative Science Quarterly 15, 341-353
- Akerlof, George A./William T. Dickens, 1982: The Economic Consequences of Cognitive Dissonance. In: American Economic Review 72, 307-319
- Akerlof, George A./Janet L. Yellen, 1985: Can Small Deviations from Rationality Make Significant Differences to Economic Equilibria? In: American Economic Review 75, 708-720
- Aldrich, Howard/Sergio Mindlin, 1978: Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment. In: Lucien Karpik (Hrsg.): Organization and Environment: Theory, Issues and Reality. Beverly Hills: Sage, 149-170
- Aldrich, Howard E./Jeffrey Pfeffer, 1976: Environments of Organizations. In: Annual Review of Sociology 2, 79-105
- Alemann, Ulrich von/Rolf G. Heinze, 1979: Neo-Korporatismus. Zur Diskussion eines alten Begriffs. In: Zeitschrift für Parlamentsfragen 10, 469-487
- Aronson, Elliot, 1978: The Theory of Cognitive Dissonance. A Current Perspective. In: Leonhard Berkowitz (Hrsg.): Theories in Social Psychology. New York: Academic Press, 181-220
- Arrow, Kenneth J., 1987: Rationality of Self and Others in an Economic System. In: Robin M. Hogarth/Melvin W. Reder (Hrsg.): Rational Choice. The Contrast Between Economics and Psychology. Chicago: University of Chicago Press, 201-215
- Axelrod, Robert, 1984: The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books
- Axelrod, Robert, 1986: An Evolutionary Approach to Norms. In: American Political Science Review 80: 1095-1111
- Baecker, Dirk, 1988: Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Baecker, Dirk, 1989: Rationalität oder Risiko? In: M. Glagow et al. (Hrsg.), 31-54
- Bates, Robert H., 1988: Contra Contractarianism: Some Reflections on the New Institutionalism. In: Politics & Society 16, 387-401
- Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Becker, Gary S. 1976: The Economic Approach to Human Behavior. Chicago: University of Chicago Press
- Bell, Cliff R. (Hrsg.), 1979 : Uncertain Outcomes. Lancaster: MTP Press
- Berger, Johannes, 1978: Soziologische Handlungstheorie und politische Ökonomie. In: Karl Otto Hondrich/Joachim Matthes (Hrsg.): Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften. Darmstadt: Luchterhand, 146-157

- Berger, Johannes, 1986: Gibt es ein nachmodernes Gesellschaftsstadium? Marxismus und Modernisierungstheorie im Widerstreit. In: ders. (Hrsg.): Die Moderne – Kontinuitäten und Zäsuren. Soziale Welt, Sonderband 4. Göttingen: Schwartz, 79-96
- Berger, Ulrike, 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt a.M.: Campus
- Bergmann, Joachim, 1987: Technik und Arbeit. In: B. Lutz (Hrsg.): Technik und sozialer Wandel. Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986. Frankfurt a.M.: Campus, 114-134
- Beyth-Marom, Ruth/Shlomith Dekel, 1985 : An Elementary Approach to Thinking Under Uncertainty. Hillsdale, NJ.: Erlbaum
- Bonatti, Luigi, 1984 : Uncertainty. Studies in Philosophy, Economics and Socio-Political Theory. Amsterdam: Grüner
- Bonissone, Piero P./Keith S. Decker, 1986: Selecting Uncertainty Calculi and Granularity: An Experiment in Trading-Off Precision and Complexity. In: L.N. Kanal/J.F. Lemmer (Hrsg.), 217-248
- Bourgine, Paul, 1989: Homo Oeconomicus is also Homo Cogitans. Homo Cogitans is also Homo Oeconomicus. In: Theory and Decision 27, 1-6
- Bowen, Barbara C., 1972: The Age of Bluff. Paradox and Ambiguity in Rabelais and Montaigne. Urbana: University of Illinois Press
- Brennan, Geoffrey/James M. Buchanan, 1986: The Reason of Rules. Cambridge: Cambridge University Press
- Brunsson, Nils, 1982: The Irrationality of Action and Action Rationality – Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies 19, 29-44
- Brunsson, Nils, 1985: The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester: Wiley
- Burns, Tom/G.M. Stalker, 1961: The Management of Innovation. London: Tavistock
- Buchanan, James M./Gordon Tullock, 1965: The Calculus of Consent. Ann Arbor, Mich.: Ann Arber Paperbacks
- Cawson, Alan/John Ballard, 1984: A Bibliography of Corporatism. European University Institute, Florence, EUI Working Paper No. 84/115
- Cerych, Ladislav, 1979: The Certainty of Uncertainty in Higher Education. In: Edmund J. King (Hrsg.): Education for Uncertainty. London: Sage, 71-86
- Chandler, Alfred D., 1962: Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Child, John, 1972: Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. In: Sociology 6, 1-22
- Christensen, I.P., 1979: Distributional and Non-distributional Uncertainty. In: C.R. Bell (Hrsg.), 49-59
- Coase, Ronald H., 1937: The Nature of the Firm. In: *Economica* IV, 386-405
- Cohen, John, 1964: Behaviour in Uncertainty. And Its Social Implications. London: Allen & Unwin
- Cohen, Michael D., 1981: The Power of Parallel Thinking. In: Journal of Economic Behavior and Organization 2, 285-306
- Cohen, Michael D./Robert Axelrod, 1984: Coping with Complexity: The Adaptive Value of Changing Utility. In: American Economic Review LXXIV, 30-42

- Cohen, Michael D./James G. March /Johan P. Olsen, 1972: A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, 1-25
- Coleman, James S., 1981: Authority. In: Joachim Matthes (Hrsg.): *Lebenswelt und soziale Probleme. Verhandlungen des 20. Deutschen Soziologentages 1980*. Frankfurt a.M.: Campus, 62-77
- Connolly, Terry, 1980: Uncertainty, Action, and Competence: Some Alternatives to Omniscience in Complex Problem-Solving. In: S. Fiddle (Hrsg.), 69-91
- Coser, Rose Laub, 1979: *Training in Ambiguity. Learning Through Doing in a Mental Hospital*. London: Macmillan
- Cross, John G., 1983: *A Theory of Adaptive Economic Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press
- Crozier, Michel/Erhard Friedberg, 1979: *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Kronberg/Ts.: Athenäum
- Culler, Jonathan, 1974: *Flaubert. The Uses of Uncertainty*. London: Elek
- Cyert, Richard M./James G. March, 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Dearborn, DeWitt C./Herbert A. Simon, 1958: Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. In: *Sociometry* 21, 140-144
- Deutsch, Karl W., 1973: *Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven*. Freiburg: Rombach
- Dijkstra, E.W., 1968: Co-operating Sequential Processes. In: F. Genuys (Hrsg.): *Programming Languages*. London: Academic Press, 43-112
- DiMaggio, Paul J./Walter W. Powell, 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, 147-160
- Duncan, Robert B., 1972: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. In: *Administrative Science Quarterly* 17, 313-327
- Duncan, Robert/Andrew Weiss, 1979: Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: *Research in Organizational Behavior* 1, Greenwich, Conn.: JAI Press, 75-123
- Elster, Jon, 1979: *Ulysses and the Sirens. Studies in Rationality and Irrationality*, Cambridge: Cambridge University Press
- Elster, Jon (Hrsg.), 1986: *The Multiple Self*. Cambridge: Cambridge University Press
- Elster, Jon, 1987: *Subversion der Rationalität*. Frankfurt a.M.: Campus
- Elster, Jon, 1987a: The Possibility of Rational Politics. In: *Archives Européennes de Sociologie* 27, 67-103
- Elster, Jon/Aanund Hylland (Hrsg.), 1986: *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ellwein, Thomas/Joachim Jens Hesse/Renate Mayntz/Fritz W. Scharpf (Hrsg.), 1987: *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, Bd. 1*. Baden-Baden: Nomos
- Emery, Fred E./Eric L. Trist, 1965: The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations* 18, 21-32 (nachgedruckt In: F.E. Emery (Hrsg.), 1969: *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin, 241-257)
- Empson, William, 1973: *Seven Types of Ambiguity*. London: Chatto and Windus
- Esser, Hartmut, 1989: Verfällt die "soziologische Methode"? *Soziale Welt* 40, 57-75

- Etzioni, Amitai, 1961: *The Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 2. Auflage 1975
- Etzioni, Amitai, 1988: *The Moral Dimension. Toward A New Economics*. New York: Free Press
- Evers, Adalbert/Helga Nowotny, 1987: *Über den Umgang mit Unsicherheit. Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Falkenberg, Gabriel, 1985: Glaubwürdigkeit. In: G. Stötzel (Hrsg.): *Germanistik – Forschungsstand und Perspektiven. Vorträge des Deutschen Germanistentages 1984*, Berlin: de Gruyter, 366-379
- Festinger, Leon, 1962: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA.: Stanford University Press
- Fiddle, Seymour (Hrsg.), 1980: *Uncertainty. Behavioral and Social Dimensions*. New York: Praeger
- Fligstein, Neil, 1985: The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919 – 1979. In: *American Sociological Review* 50, 377-391
- Flynn, Rob, 1988: *Cutback Management in Health Services. An Interim Report for the Nationaal Ziekenhuisinstituut The Netherlands*. Ms. Department of Sociology and Anthropology, University of Salford
- von Foerster, Heinz, 1984: Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context. In: H. Ulrich/G.J.B. Probst (Hrsg.): 2-24
- Frankfurt, Harry G., 1971: Freedom of the Will and the Concept of a Person. In: *Journal of Philosophy* 68, January 14, 5-20
- Frenkel-Brunswik, Else, 1949: Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. In: *Journal of Personality* XVIII, September, 108-143
- Galbraith, John K., 1977: *The Age of Uncertainty*. London: BBC
- Galtung, Johan, 1979: The Theory of Conflict and the Concept of Probability. In: C.R. Bell (Hrsg.): *Uncertain Outcomes*. Lancaster: MTP Press, 185-197
- George, David, 1984: Meta-Preferences: Reconsidering Contemporary Notions of Free Choice. In: *International Journal of Social Economics* 11, 92-107
- Geser, Hans, 1989: Interorganisationelle Normkulturen. In: M. Haller et al. (Hrsg.), 211-223
- Giloi, Wolfgang K., 1976: The Description and Simulation of Concurrent Hardware Processes in APL. In: *Parallelismus in der Informatik*. Institut für Mathematische Maschinen und Datenverarbeitung: Erlangen, 213-231
- Glagow, Manfred/Helmut Willke/Helmut Wiesenthal (Hrsg.), 1989: *Gesellschaftliche Steuerungsrationalität und partikuläre Handlungsstrategien*. Pfaffenhofen: Centaurus
- Goffman, Erving, 1969: *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Gotsch, Wilfried, 1983: *Auswahlbibliographie zur sozialwissenschaftlichen Planungs- und Entscheidungstheorie. PET-Materialien zur sozialwissenschaftlichen Planungs- und Entscheidungstheorie, Nr. 1*, Bielefeld
- Granovetter, Mark, 1985: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, 481-510
- Groh, Dieter, 1973: *Negative Integration und revolutionärer Attentismus*. Berlin: Propyläen
- Güth, Werner/Wolfgang Leininger/Gunter Stephan, 1988: *On Supergames and Folk Theorems: A Conceptual Discussion*. Ms. Universität Bielefeld, Zentrum für interdisziplinäre Forschung

- Habermas, Jürgen, 1981: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Haller, Max/Hans-Jürgen Hoffmann-Novotny/Wolfgang Zapf (Hrsg.), 1989: Kultur und Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus
- Hannan, Michael T./John Freeman, 1977: The Population Ecology of Organizations. In: American Journal of Sociology 82, 929-964
- Hannan, Michael T./John Freeman, 1984: Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review 49, 149-164
- Hartwich, Hans-Hermann (Hrsg.), 1989: Macht und Ohnmacht politischer Institutionen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heiner, Ronald A., 1983: The Origin of Predictable Behavior. In: American Economic Review 73, 560-595
- Heiner, Ronald A., 1985: Origin of Predictable Behavior: Further Modeling and Applications. In: American Economic Review 75, 391-396
- Heraud, Brian, 1981: Training for Uncertainty. A Sociological Approach to Social Work Education. London: Routledge
- Hey, John D./Peter L. Lambert (Hrsg.), 1987: Surveys in the Economics of Uncertainty. Oxford: Blackwell
- Hickson, David J., 1987: Decision-Making at the Top of Organizations. In: Annual Review of Sociology 13, 165-192
- Hickson, David J./Christopher R. Hinings/Charles A. Lee/Rodney E. Schneck/Johannes M. Pennings, 1971: A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. In: Administrative Science Quarterly 16, 216-229
- Hinrichs, Karl/Helmut Wiesenthal, 1986: Bestandsrationalität versus Kollektivinteresse. Gewerkschaftliche Handlungsprobleme im Arbeitszeitkonflikt 1984. In: Soziale Welt 47, 280-296
- Hirschman, Albert, O., 1974: Abwanderung und Widerspruch. Tübingen: Mohr
- Hirshleifer, J./John G. Riley, 1979: The Analytics of Uncertainty and Information. An Expository Survey. In: Journal of Economic Literature XVII, 1375-1421
- Hohn, Hans-Willy, 1988: Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. Berlin: Edition Sigma
- Hörning, Karl-H., 1989: Von ordentlichen Soziologen und unordentlicher Realität. Soziale Welt 40, 76-85
- Hougland, James G. jr./Jon M. Shepard, 1980: Organizational and Individual Responses to Environmental Uncertainty. In: S. Fiddle (Hrsg.), 102-119
- Jacoby, Henry, 1969: Die Bürokratisierung der Welt. Neuwied: Luchterhand
- Jeffrey, Richard C., 1974: Preference Among Preferences. In: Journal of Philosophy LXXI, 377-391
- Kahn, Robert L./Donald M. Wolfe/Robert P. Quinn/J. Diedrick Snoek, 1964: Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York: Wiley
- Kahneman, Daniel/Amos Tversky, 1982: On the Psychology of Prediction. In: Daniel Kahneman/Paul Slovic/Amos Tversky (Hrsg.): Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge: Cambridge University Press, 48-68

- Kanal, Laveen N./John F. Lemmer (Hrsg.), 1986: *Uncertainty in Artificial Intelligence*. Amsterdam: North-Holland
- Karpinski, Len, 1988: Weshalb bleibt der Stalinismus auf der Bühne? In: Juri Afanassjew (Hrsg.): *Es gibt keine Alternative zur Perestroika: Glasnost, Demokratie, Sozialismus*. Nördlingen: Greno, 724-753
- Kern, Horst/Michael Schumann, 1984: *Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck
- van Kevelaer, Karl-Heinz/Jens Bastian, 1989: *Selbstbindung und Zielverschiebung*. In: M. Glagow et al. (Hrsg.), 165-197
- King, Edmund J. (Hrsg.), 1979: *Education for Uncertainty*. Beverly Hills: Sage
- Knight, Frank H., 1921: *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprint, Chicago: University of Chicago Press 1971
- Kordina-Hildebrandt, Ilse/Lutz Hildebrandt, 1979: *Planung bei steigender Unsicherheit des Managements*. Bern: Haupt
- Krappmann, Lothar, 1971: *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*. Stuttgart: Klett
- Krelle, Wilhelm, 1957: *Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung*. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 113, 632-677
- Ladeur, Karl H., 1983: 'Abwägung' – ein neues Rechtsparadigma? Von der Einheit der Rechtsordnung zur Pluralität der Rechtsdiskurse. *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie* 69, 463-483
- Laffont, Jean-Jacques, 1980: *Essays in the Economics of Uncertainty*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- La Porte, Todd R. (Hrsg.), 1975: *Organized Social Complexity*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Lawrence, Paul R./Jay W. Lorsch, 1967: *Organization and Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Lehmbruch, G./Philippe C. Schmitter (Hrsg.), 1982: *Patterns of Corporatist Policy-Making*. Beverly Hills: Sage
- Leibenstein, Harvey, 1979: *A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory*. In: *Journal of Economic Literature* 17, 493-496
- Lem, Stanislaw, 1986: *Sade und die Spieltheorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Lerner, Allen, 1980: *Orientation to Ambiguity*. In: S. Fiddle (Hrsg.), 43-58
- Lindblom, Charles E., 1959: *The Science of Muddling Through*. In: *Public Administration Review* V (19), 79-88
- Lipsey, R.G./Kelvin Lancaster, 1956: *The General Theory of Second Best*. *Review of Economic Studies* XXIV, 11-32
- Littek, Wolfgang, 1985: *Die betriebliche Handlungsstruktur im Technisierungsprozeß*. In: Stefan Hradil (Hrsg.): *Sozialstruktur im Umbruch*. Opladen: Leske + Budrich, 129-146
- Loevinger, Jane, 1976: *Ego Development*. San Francisco: Jossey-Bass
- Luhmann, Niklas, 1973: *Vertrauen*. Stuttgart: Enke
- Luhmann, Niklas, 1973a: *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

- Luhmann, Niklas, 1975: Macht. Stuttgart: Enke
- Luhmann, Niklas, 1981: Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München: Olzog
- Luhmann, Niklas, 1981a: Soziologische Aufklärung 3. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas, 1986: Ökologische Kommunikation, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas, 1988: Warum AGIL? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 40, 1: 127-139
- Luhmann, Niklas, 1988a: Organisation. In: Willi Küpper/Günther Ortman (Hrsg.): Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-185
- Luhmann, Niklas, 1989: Politische Steuerung: Ein Diskussionsbeitrag. In: H.-H. Hartwich (Hrsg.), 12-16
- Lustick, Ian, 1980: Explaining the Variable Utility of Disjointed Incrementalism: Four Propositions. In: American Political Science Review 74, 342-353
- Malik, Fredmund/Gilbert J.B. Probst, 1984: Evolutionary Management. In: H. Ulrich/ G.J.B. Probst (Hrsg.), 105-120
- March, James G., 1962: The Business Firm as a Political Coalition. In: Journal of Politics 24, 662-678
- March, James G., 1976: The Technology of Foolishness. In: March/Olsen, 69-81
- March, James G., 1978: Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. In: Bell Journal of Economics 9, 587-608
- March, James G., 1981: Footnotes to Organizational Change. In: Administrative Science Quarterly 26, 563-577
- March, James G./Johan P. Olsen, 1975: The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. In: European Journal of Political Research 3, 147-171
- March, James G./Johan P. Olsen, 1976: Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen: Universitetsforlaget
- March, James G./Johan P. Olsen, 1984: The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. In: American Political Science Review 78, 734-749
- March, James G./Herbert A. Simon, 1976: Organisation und Individuum. Wiesbaden: Gabler
- Masuch, Michael, 1981: Die sowjetische Entscheidungsweise. Ein Beitrag zur Theorie des realen Sozialismus. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 33, 642-667
- Masuch, Michael, 1985: Vicious Circles in Organizations. In: Administrative Science Quarterly 30, 14-33
- Mayntz, Renate, 1986: Corporate Actors in Public Policy: Changing Perspectives in Political Analysis. In: Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift (3), 7-25
- Mayntz, Renate, 1987: Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. Anmerkungen zu einem theoretischen Paradigma. In: Th. Ellwein et al. (Hrsg.), 89-110
- Mayntz, Renate, 1988: Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In: Renate Mayntz/Bernd Rosewitz/Uwe Schimank/Rudolf Stichweh: Differenzierung und Verselbständigung. Frankfurt a.M.: Campus, 11-44
- McCulloch, Warren S., 1965: A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets. In: ders.: Embodiments of Mind, Cambridge, Mass.: MIT-Press, 40-45

- McKenzie, Richard B./Gordon Tullock, 1984: *Homo Oeconomicus. Ökonomische Dimensionen des Alltags*. Frankfurt a.M.: Campus
- Meyer, John W./Brian Rowan, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, 340-363
- Meyer, John W./W. Richard Scott, 1983: *Organizational Environments*. Beverly Hills: Sage
- Meyer, John W./W. Richard Scott/Terence E. Deal, 1983: Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. In: J.W. Meyer/W.R. Scott, 45-67
- Miller, Danny/Peter Friesen, 1980: Archetypes of Organizational Transition. In: *Administrative Science Quarterly* 25, 268-299
- Miller, Max, 1986: *Kollektive Lernprozesse. Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Mintzberg, Henry/Alexandra McHugh, 1985: Strategy Formation in an Adhocracy. In: *Administrative Science Quarterly* 30, 160-197
- Mintzberg, Henry/Duru Raisinghani/Andre Theoret, 1976: The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. In: *Administrative Science Quarterly* 21, 246-275
- Moe, Terry, M., 1984: The New Economics of Organization. In: *American Journal of Political Science* 28, 739-777
- Montagna, Paul, 1980: Uncertainty as a Scientific Concept and Its Application to the Study of Occupations and Organizations. In: S. Fiddle (Hrsg.), 9-42
- Morin, Edgar, 1974: Complexity. In: *International Social Science Journal* XXVI, 555-582
- Müller-Jentsch, Walther, 1982: Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Gerhard Brandt/Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch: *Anpassung an die Krise: Gewerkschaften in den siebziger Jahren*. Frankfurt a.M.: Campus, 17-44
- Müller-Jentsch, Walther, 1987: Eine neue Topographie der Arbeit. Organisationspolitische Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: H. Abromeit/B. Blanke (Hrsg.), 159-178
- Munier, Bertrand, 1989: Cognition and Uncertainty. In: *Theory and Decision* 27, 93-106
- Nagel, Stuart S., 1980: The Means May Be a Goal. In: *Policy Studies Journal* 9, 567-578
- Nagy, Michael, 1980: Uncertainty in Voluntary Organizations: The Case of Consumer Food Cooperatives. In: S. Fiddle (Hrsg.), 369-397
- Nelson, Richard R./Sidney G. Winter, 1982: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press
- Newell, Allen/Herbert A. Simon, 1972: *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Oberschall, Anthony/Eric M. Leifer, 1986: Efficiency and Social Institutions: Uses and Misuses of Economic Reasoning in Sociology. In: *Annual Review of Sociology* 12, 233-253
- Offe, Claus, 1986: Zwischen Bewegung und Partei. Die Grünen in der politischen "Adoleszenzkrise". In: O. Kallscheuer (Hrsg.): *Die Grünen – Letzte Wahl?* Berlin: Rotbuch, 40-60
- Offe, Claus/Helmut Wiesenthal, 1980: Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: *Political Power and Social Theory* 1, 67-115
- Olson, Mancur, 1965: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press

- Olson, Mancur, 1982: *The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New Haven: Yale University Press
- Ouchi, William G., 1980: *Markets, Bureaucracies, and Clans*. In: *Administrative Science Quarterly* 25, 129-141
- Parfit, Derek, 1985: *Reasons and Persons*. Oxford: Oxford University Press
- Pennings, Johannes M., 1981: *Strategically Interdependent Organizations*. In: Paul C. Nystrom/William H. Starbuck (Hrsg.): *Handbook of Organizational Design*, Band 1. Oxford: Oxford University Press, 433-455
- Perrow, Charles, 1970: *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth
- Perrow, Charles, 1984: *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books
- Perrow, Charles, 1986: *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3rd edition, New York: Random House
- Perrow, Charles, 1989: *A Society of Organizations*. In: M. Haller et al. (Hrsg.), 265-276
- Peters, Tom, 1989: *Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution*. London: Pan Books
- Petri, Carl Adam, 1976: *Nicht-sequentielle Prozesse*. In: *Parallelismus in der Informatik*. Erlangen: Institut für Mathematische Maschinen und Datenverarbeitung, 57-80
- Pizzorno, Alessandro, 1978: *Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict*. In: Colin Crouch/Alessandro Pizzorno (Hrsg.): *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe Since 1968*, Band 2. London, 277-298
- Pizzorno, Alessandro, 1986: *Some Other Kinds of Otherness: A Critique of "Rational Choice" Theories*. In: Alejandro Foxley/Michael S. McPherson/Guillermo O'Donnell (Hrsg.): *Development, Democracy, and the Art of Trespassing*. Notre Dame, Ind., 355-373
- Presthus, Robert, 1962: *The Organizational Society*. New York: Knopf
- Preuß, Ulrich K., 1969: *Zum staatsrechtlichen Begriff des Öffentlichen*. Stuttgart
- Rackham, Jeffrey, 1970: *Problems in Meeting Delivery Dates: Time Control and Variation in Product Range*. In: J. Woodward 1970a, 130-145
- Radikale Linke, 1989: *Entwurf einer politischen Grundlage*. In: *Konkret* (11), 41-48
- Rimmon, Shlomith, 1977: *The Concept of Ambiguity – the Example of James*. Chicago: University of Chicago Press
- Ryll, Andreas, 1989: *Die Spieltheorie als Instrument der Gesellschaftsforschung*. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Discussion Paper 89/10
- Sabatier, Paul A., 1987: *Knowledge, Policy-Oriented Learning, and Policy Change. An Advocacy Coalition Framework*. In: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 8, 649-692
- Scharpf, Fritz W., 1988: *Verhandlungssysteme, Verteilungskonflikte und Pathologien der politischen Steuerung*. In: Manfred G. Schmidt (Hrsg.): *Staatstätigkeit*. PVS-Sonderheft 19. Opladen: Westdeutscher Verlag, 61-87
- Scharpf, Fritz W., 1989: *Politische Steuerung und politische Institutionen*. In: H.-H. Hartwich (Hrsg.), 17-29
- Scharpf, Fritz W., 1989a: *Games Real Actors Could Play: The Problem of Complete Information*. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Discussion Paper 89/9

- Schelling, Thomas C., 1978: Egonomics, or the Art of Self-Management. In: *The American Economic Review* 68, Papers and Proceedings of the Nineteenth Annual Meeting of the AEA (2), 290-294
- Schelling, Thomas C., 1984: Self-Command in Practice, in Policy, and in a Theory of Rational Choice. In: *American Economic Review* 74. AEA Papers and Proceedings (2), 1-11
- Schimank, Uwe, 1985: Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung. Ein Diskussionsvorschlag. In: *Zeitschrift für Soziologie* 14, 421-434
- Schimank, Uwe, 1985a: Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme. PET-Materialien zur sozialwissenschaftlichen Planungs- und Entscheidungstheorie, Nr. 6, Bielefeld
- Schimank, Uwe, 1988: Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40, 619-639
- Schlicht, Ekkehard, 1984: Cognitive Dissonance in Economics. In: Horst Todt (Hrsg.): *Normengeleitetes Verhalten in den Sozialwissenschaften*. Berlin: Duncker & Humblot, 61-81
- Schmitter, Philippe C., 1988: Corporative Democracy: Oxymoronic? Just Plain Moronic? Or a Promising Way Out of the Present Impasse? Ms. Stanford University
- Schneider, Volker, 1985: Vom Demokratieideal zur Rekonstruktion traditioneller Machtformen. Beobachtungen zu einem wenig beachteten Trend in der 'political development'-Debatte. In: *Journal für Sozialforschung* 25, 269-83
- Schneider, Volker/Raymund Werle, 1988: Regime oder korporativer Akteur? Die EG in der Telekommunikationspolitik. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Discussion Paper 88/4
- Schotter, Andrew, 1981: *The Economic Theory of Social Institution*. Cambridge: Cambridge University Press
- Schüßler, Rudolf, 1988: Der homo oeconomicus als skeptische Fiktion. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40, 447-463
- Scott, W. Richard, 1986: *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a.M.: Campus
- Scott, W. Richard, 1987: The Adolescence of Institutional Theory. In: *Administrative Science Quarterly* 32, 493-511
- Sen, Armatya, 1977: Rational Fools. In: *Philosophy and Public Affairs* 6, 317-344
- Shackle, George Lennox S., 1968: *Uncertainty in Economics and Other Reflections*. Cambridge: Cambridge University Press
- Simon, Herbert A., 1957: A Behavioral Model of Rational Choice. In: Herbert A. Simon: *Models of Man. Social and Rational*. New York: Wiley, 241-260
- Simon, Herbert A., 1964: On the Concept of Organizational Goal. In: *Administrative Science Quarterly* 9, 1964: 1-22
- Simon, Herbert A., 1966: Thinking by Computers. In: R. Colodny (Hrsg.): *Mind and Cosmos*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press, 3-21.
- Simon, Herbert A., 1967: The Logic of Heuristic Decision Making. In: Nicholas Rescher (Hrsg.): *The Logic of Decision and Action*, 1-20. (nachgedruckt In: Herbert A. Simon: *Models of Discovery*. Dordrecht: Reidel 1979, 154 -175)
- Simon, Herbert A., 1969: *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, Mass.: MIT Press

- Simon, Herbert A., 1973: Applying Information Technology to Organizational Design. In: *Public Administration Review* 33, 268-278
- Simon, Herbert A., 1976: From Substantive to Procedural Rationality. In: Spiro J. Latsis (Hrsg.): *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 129-148
- Simon, Herbert A., 1976a: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3rd edition, New York: Free Press
- Simon, Herbert A., 1978: Rationality as Process and as Product of Thought. In: *American Economic Review* 68 (2), 1-16
- Simon, Herbert A., 1979: Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review* 69, 493-513
- Simon, Herbert A., 1979a: *Models of Thought*. New Haven, CT: Yale University Press
- Simon, Herbert A., 1983: *Reason in Human Affairs*. Stanford: Stanford University Press
- Simon, Herbert A./Allen Newell, 1958: Heuristic Problem Solving: The Next Advance in Operations Research. *Operations Research* 6, 1-10
- Sinowjew, Alexander, 1987: *Homo sovieticus*. Zürich: Diogenes
- Starbuck, William H., 1983: Organizations as Action Generators. In: *American Sociological Review* 48, 91-102
- Strauß, Franz Josef, 1989: *Die Erinnerungen*. Berlin: Siedler
- Streeck, Wolfgang, 1979: Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. In: Joachim Mattes (Hrsg.): *Sozialer Wandel in Westeuropa*. Frankfurt a.M.: Campus, 206-226
- Streeck, Wolfgang, 1981: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein/Ts.: Athenäum
- Streeck, Wolfgang, 1983: Interessenverbände als Hindernisse und Vollzugsträger öffentlicher Politik. In: Fritz W. Scharpf/Marlene Brockmann (Hrsg.): *Institutionelle Bedingungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik*. Frankfurt a.M.: Campus, 179-198
- Streeck, Wolfgang, 1987: *Industrial Relations in West Germany: Agenda for Change*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Discussion Paper IIM/LMP 87-5
- Streeck, Wolfgang, 1988: The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 13, 44-64
- Streeck, Wolfgang/Josef Hilbert/Karl-Heinz van Kevelaer/Friederike Maier/Hajo Weber, 1987: *Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung*. Berlin: Edition Sigma
- Streeck, Wolfgang/Philippe C. Schmitter, 1985: Community, Market, State – And Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. In: *European Sociological Review* 1, 119-138
- Streitgespräch, 1989: Konkret-Streitgespräch zwischen Thomas Ebermann, Wolfgang Gehrcke, Michael Stamm und Detlef zum Winkel. In: *Konkret* (2), 37-44
- Taylor, Michael, 1976: *Anarchy and Cooperation*, London: Wiley
- Taylor, Michael, 1987: *The Possibility of Cooperation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Tenbruck, Friedrich H., 1972: *Zur Kritik der planenden Vernunft*. Freiburg: Alber

- Teubner, Gunther/Helmut Willke, 1984: Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 5, 4-35
- Thaler, Richard H./H.M. Shefrin, 1981: An Economic Theory of Self-Control. In: Journal of Political Economy 89, 392-406
- Thompson, James D., 1967: Organizations in Action. New York: McGraw-Hill
- Thompson, Victor A., 1969: Bureaucracy and Innovation. University, AL.: University of Alabama Press
- Tietzel, Manfred, 1985: Wirtschaftstheorie und Unwissenheit. Tübingen: Mohr
- Traxler, Franz, 1986: Interessenverbände der Unternehmer. Konstitutionsbedingungen und Steuereinkapazitäten, analysiert am Beispiel Österreichs. Frankfurt a.M.: Campus
- Tsebelis, George, 1988: Why Do English Labour Party Activists Commit Political Suicide? Ms. University of California, Los Angeles
- Tsebelis, George, 1989: The Abuse of Probability in Political Analysis: The Robinson Crusoe Fallacy. American Political Science Review 83, 77-91
- Turkle, Sherry, 1988: Artificial Intelligence and Psychoanalysis: A New Alliance. In: Daedalus 117, 241-268
- Tversky, Amos/Daniel Kahneman, 1981: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: Science 211, 453-458
- Ullmann-Margalit, Edna, 1977: The Emergence of Norms. Oxford: Clarendon Press
- Ulrich, Hans/Gilbert J.B. Probst (Hrsg.), 1984: Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin: Springer
- Voss, Thomas, 1985: Rationale Akteure und soziale Institutionen. Beitrag zu einer endogenen Theorie des sozialen Tauschs. München: Oldenbourg
- Webber, Douglas, 1988: Krankheit, Geld und Politik: Zur Geschichte der Gesundheitsreformen in Deutschland. In: Leviathan 16, 156-203
- Weber, Hajo, 1987: Unternehmerverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften. Zur intermediären Organisation von Wirtschaftsinteressen. Frankfurt a.M.: Campus
- Weber, Hajo, 1987a: Desynchronisation, Dezentralisierung – und Dekomposition? Die Wirkungsdynamik des Tarifkonflikts '84 und ihre Effekte auf das System industrieller Beziehungen. In: H. Abromeit/B. Blanke (Hrsg.), 133-146
- Weber, Max, 1972: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr
- Weber, Max, 1977: Politik als Beruf. Berlin: Duncker & Humblot
- Weick, Karl E., 1979: Cognitive Processes in Organizations. In: Barry S. Staw (Hrsg.): Research in Organizational Behavior 1, Greenwich, Conn.: JAI Press, 41-74
- Weick, Karl E., 1985: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Weise, Peter, 1989: Homo oeconomicus und homo sociologicus. Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften. In: Zeitschrift für Soziologie 18, 148-161
- Weltz, Friedrich, 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28, 291-301, 489-494
- Wiesenthal, Helmut, 1981: Die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen. Frankfurt a.M.: Campus

- Wiesenthal, Helmut, 1987: Rational Choice. Ein Überblick über Grundlinien, Theoriefelder und neuere Themenakquisition eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas. In: *Zeitschrift für Soziologie* 16, 434-449
- Wiesenthal, Helmut, 1987a: Strategie und Illusion. Rationalitätsgrenzen kollektiver Akteure am Beispiel der Arbeitszeitpolitik 1980-1985. Frankfurt a.M.: Campus
- Wiesenthal, Helmut, 1988: Der grüne Teufelskreis. Ms. Köln
- Williamson, Oliver E., 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Williamson, Oliver E., 1981: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: *American Journal of Sociology* 87, 548-577
- Willke, Helmut, 1983: Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie. Königstein/Ts.: Athenäum
- Willke, Helmut, 1984: Gesellschaftssteuerung. In: Manfred Glagow (Hrsg.): *Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität*. Bielefeld: AJZ 29-53
- Willke, Helmut, 1987: *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme*. Stuttgart: Fischer
- Willke, Helmut, 1987a: Entzauberung des Staates. Grundlinien einer systemtheoretischen Argumentation. In: Th. Ellwein et al. (Hrsg.), 285-308
- Willke, Helmut, 1989: *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften*. Weinheim: Juventa
- Windolf, Paul/Hans-Willy Hohn, 1984: Arbeitsmarktchancen in der Krise. Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung. Frankfurt a.M.: Campus
- Woodward, Joan, 1970: Technology, Management Control and Organizational Behaviour. In: J. Woodward 1970a, 234-243
- Woodward, Joan (Hrsg.), 1970a: *Industrial Organization: Behaviour and Control*. Oxford: Oxford University Press
- Zadeh, Lotfi A., 1973: Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. In: *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* SMC-3 (1), 28-44
- Zucker, Lynne G., 1987: Institutional Theories of Organization. In: *Annual Review of Sociology* 13, 443-464