

- Densley, J. A. (2012). Street Gang Recruitment: Signaling, Screening, and Selection. *Social Problems* 59, 301–321.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. & Royer, S. (2012). *Organisation: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spence, A. M. (1974). *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spence, A. M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *The American Economic Review* 92, 434–459.

Starbuck, William H. (1983): Organizations as Action Generators. In: American Sociological Review, Jg. 48, S. 91–102.

Organisationen können bei der Verfolgung ihrer Ziele auf Probleme stoßen. Vertreter rationalistischer Zweck-Mittel-Modelle der Organisation wie Charles H. Kepner und Benjamin B. Tregoe (1965) gehen davon aus, dass Organisationen in diesem Fall ihre Probleme analysieren, die am besten zur Problemlösung geeigneten Handlungen ermitteln und schließlich ausführen. Gegen diese Modelle betont William H. Starbuck, dass Organisationen sich in der Regel aus nicht auf rationale Problemlösung bezogenen Gründen für Handlungen entscheiden und erst *anschließend* die Probleme identifizieren, welche die bereits ausgeführten Handlungen legitimieren sollen. Der Verfasser greift damit zurück auf Einsichten in die Rekursivität von Handlungspraxis und ihrer Rechtfertigung (Hewitt und Hall 1973), die vom Garbage-Can-Model (→ Cohen et al. 1972) postulierte allenfalls lose Verknüpfung von organisationalen Problemen und Lösungen sowie die von Richard M. Cyert und James G. March (→ 1963) beobachtete zeitliche Vorrangigkeit angestrebter Lösungen vor der Entdeckung dazu passender Probleme.

Im Hintergrund des Aufsatzes steht auch die von Nils Brunsson zuerst 1982 (vgl. auch Brunsson → 1985, S. 13–34) formulierte These der irrationalen Wirkungen rationalen Problemlösens. Brunssons Konzept der Handlungsrationalität betont, dass Handlungen neben Entscheidungen zwei weitere wichtige Voraussetzungen haben: die individuelle Motivation und die soziale (Selbst-)Verpflichtung der Handelnden. Sein Ansatz stellt das Konzept rationalen Entscheidens auf den Kopf: Je rationaler eine Entscheidung getroffen wird, desto irrationaler ist dies im Hinblick auf die auszuführende Handlung. Motivation und (Selbst-)Verpflichtung der Handelnden sinken, wenn im Sinne rationaler Entscheidungen viele Alternativen gegeneinander abgewogen werden und nicht nur die Vorzüge, sondern auch die Nachteile der am Ende favorisierten Lösung breit diskutiert werden. Starbuck formuliert seinen Text also vor dem Hintergrund einer Strö-

mung der Organisationsforschung, die gezeigt hat, dass rationales Problemlösen aus guten Gründen keine zentrale Bedeutung in Organisationen einnimmt.

Starbucks Ausgangspunkt liegt in der Unterscheidung von zwei Modi organisationalen Handelns. Organisationale Aktivitäten lassen sich entweder dem »Problem-Solving-Mode« oder dem »Action-Generating-Mode« zuordnen (S. 91 f.). Aktivitäten des Problem-Lösungs-Modus haben ihren Ursprung in der Wahrnehmung eines Problems für die Organisation, etwa der Beobachtung eines starken Rückgangs von Verkaufszahlen im Fall eines Produktionsbetriebes. In einem zweiten Schritt wird das Problem analysiert, um anschließend problemspezifische Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Aus den möglichen Lösungen – etwa: Ausweitung des Absatzmarktes, Senkung des Produktpreises, Entwicklung einer Werbekampagne oder eines neuen Produktes – wird dann diejenige ausgewählt und ausgeführt, die sich gemäß der Analyse als die am besten geeignete Problemlösung ausgezeichnet hat (S. 91; Starbuck 1982, S. 16).

Die These ist, dass Organisationen so gut wie nie gemäß des Problem-Lösungs-Modus agieren. Der normale Aktionsmodus von Organisationen ist der Modus der Handlungserzeugung, weshalb Starbuck Organisationen dem Titel des Aufsatzes entsprechend als Handlungsgeneratoren charakterisiert. Der Handlungs-Erzeugungs-Modus beginnt nicht mit einem Problem, sondern mit einer Handlung, die der Organisation aus ganz verschiedenen Gründen als gute Handlung gilt: Weil sie zu den vergangenen Handlungen der Organisation und ihrer Selbstbeschreibung passt; weil sie Handlungen ähnelt, die in Business-Schools vermittelt und von anderen Organisationen ausgeführt werden; weil sie in der Organisation vorhandene Kapazitäten nutzt; weil sie organisationsinterne Machtstrukturen reproduziert oder schlicht aufgrund der ihr eigenen Handlungsattraktivität (S. 93; Starbuck 1977, S. 254; Starbuck 1982, S. 18). Gilt eine Handlung aus einem oder mehreren dieser Gründe als gute Handlung innerhalb einer Organisation, eignet sie sich im Rahmen des Handlungs-Erzeugungs-Modus als Lösung für noch unbestimmte und teilweise noch unbekannte Probleme. Während im Problem-Lösungs-Modus ein wahrgenommenes und analysiertes Problem die Suche und Ausführung der bestmöglichen Lösung motiviert, regt im Handlungs-Erzeugungs-Modus eine als gut geltende Handlung die Suche nach einem Problem an, als dessen rationale Lösung die Handlung dargestellt werden kann (S. 91 f.; Starbuck 1982, S. 20 ff.).

Die provokante Implikation der These Starbucks ist, dass Organisationen auf die Analyse ihrer Probleme auch verzichten könnten, da ihre Handlungen und Handlungsprogramme allenfalls lose mit ihren Problemen gekoppelt sind. Organisationale Handlungsprogramme laufen auch dann weiter, wenn sich die – ohnehin nur selten in analysierten Problemen liegenden – Gründe ihrer Initiierung gewandelt haben oder verschwunden sind (S. 93 f.; Starbuck 1982, S. 20). Wie insbesondere von John W. Meyer und Brian Rowan (→ 1977) beobachtet worden ist, können Organisationen allerdings nicht darauf verzichten, sich gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt zu legitimieren. Gemäß der vorherrschenden Ideologie dieser Umwelt gelten Handlungen, die unreflektiert und ohne besonderen Grund ausgeführt werden, als irrational – und Irrationalität

als nicht-legitim. Um als gute Handlung anerkannt zu werden, muss sich eine Handlung daher als rationale Reaktion auf einen bestehenden Sachverhalt auszeichnen können. Deshalb können sich Organisationen nicht darauf beschränken, die von ihnen aus den oben genannten Gründen ausgewählten Handlungen auszuführen, sondern müssen sich auch um eine nachträgliche Legitimation dieser Handlungen bemühen (S. 94).

Wie bereits angedeutet, sind die Suche nach und die Erfindung von Problemen zentrale Strategien von Organisationen, Handlungen als rational darzustellen. Sie sind jedoch nicht die einzigen. Funktionale Äquivalente sieht Starbuck in dem Verweis auf Erfolge, Handlungsgelegenheiten und Bedrohungen, die er – ebenso wie Probleme – als von der Organisation erzeugte »ideologische Moleküle« (S. 96) bezeichnet. Ihre Erzeugung wird in Handlungsprogrammen der Organisation vollzogen. Jahresberichte und Newsletter erzeugen Erfolge, Qualitätskontrollen Probleme, Marktanalysen und Beratungsverfahren Bedrohungen und Handlungsgelegenheiten. Ungeachtet spezifischer Vor- und Nachteile dieser funktional äquivalenten Formen der Handlungslegitimation sind sie besonders gut geeignet, wenn sie vage und unspezifisch formuliert werden können. Dadurch erreichen sie einen hohen Grad an Stabilität und müssen auch dann nicht angepasst werden, wenn die Organisation Bedarf an anderen Handlungen entwickelt (S. 95 f.).

Starbucks Verdienst liegt darin, dass er die für die Organisationssoziologie charakteristische Kritik am rationalistischen Zweck-Mittel-Modell der Organisation (vgl. Luhmann 1971) um ein verschiedene Theorietraditionen wie die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und den Neoinstitutionalismus verbindendes Argument erweitert hat. Seine Ausführungen lassen sich lesen als eine Umkehrung des Zweck-Mittel-Modells der Organisation. Organisationales Handeln besteht nicht darin, im Rahmen des Strebens nach Zweckerfüllung auftretende Probleme zu identifizieren und mit geeigneten Mitteln zu lösen. Vielmehr wählen Organisationen aus ganz verschiedenen (mikropolitischen, legitimatorischen, aus Einfalllosigkeit resultierenden) Gründen Handlungen aus und suchen oder erzeugen anschließend die dazu passenden ideologischen Moleküle (Probleme, Erfolge, Handlungsgelegenheiten oder Bedrohungen) zur Rechtfertigung ihrer Handlungen. Organisationale Rationalität liegt dann nicht länger in der Suche nach der besten Lösung für vorhandene Probleme, sondern in der Suche nach Rechtfertigungen, in deren Licht die Organisationspraxis als rational dargestellt werden kann.

Dem Verfasser gelingt es, zentrale Eigenschaften von Organisationen – ihre auf Handlungsprogrammen basierende Routine, die legitimatorische Funktion ihrer Strukturen, die Nachträglichkeit von Handlungsrechtfertigungen sowie die Bedeutsamkeit von Organisationsideologien – in einem stimmigen Modell zu verbinden. Anders als in Teilen der Literatur (vgl. Ortmann 2000, S. 306) nahegelegt, verzichtet er darauf, sein Modell der Organisation einseitig zu verabsolutieren. Weder erklärt Starbuck alle Handlungen einer Organisation allein aus ihrem Bedarf an Legitimation, noch behauptet er, dass es Organisationen unmöglich ist – sondern eben nur, dass es für sie ungewöhn-

lich ist – problemlösend zu agieren. Diese Interpretation passt auch zu Starbucks Kritik am Garbage-Can-Model (→ Cohen et al. 1972). Die von diesem beschriebene Zufälligkeit in der Beziehung von organisationalen Problemen und Lösungen beschreibt nach Starbuck zwar wichtige Aspekte organisationalen Entscheidens. In der einseitigen Betonung von Zufälligkeit übersehe das Modell jedoch, dass es für Handelnde wichtige Funktionen erfülle, Lösungen als nicht-zufällige Reaktionen auf Probleme zu erleben (S. 91; Starbuck 1982, S. 16).

Möglicherweise liegen in diesem Verzicht auf Einseitigkeiten und in der damit verbundenen Schwierigkeit der Zuordnung Starbucks zu einer Theorierichtung Gründe für seine im Vergleich zu anderen Vertretern ähnlicher Thesen geringere Rezeption. Sein Verständnis von Organisationen als routinierten Systemen der Erzeugung von Handlungen, Handlungsrechtfertigungen und subjektiven, durch Organisationsideologien geprägten Weltansichten fand dennoch Eingang in verschiedene Felder der Organisationsforschung. Dazu zählen die Arbeiten Marchs zu organisationalem Lernen (unter anderem Levitt und March 1988) sowie Karl E. Weicks Entwicklung des Sensemaking Ansatzes (→ Weick 1995). In der Überarbeitung seines Aufsatzes von 1982 verwendet Brunsson (→ 1985, S. 21) das »Action-Generator« Konzept an prominenter Stelle in Form einer Zwischenüberschrift, verzichtet jedoch auf die Explikation der Bezugnahme.

Martin Weißmann

Literatur

- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies, and organisational actions. *Journal of Management Studies* 19, 29–44.
- Hewitt, J. P. & Hall, P. M. (1973). Social problems, problematic situations, and quasi-theories. *American Sociological Review* 38, 367–374.
- Kepner, C. H. & Tregoe, B. B. (1965). *The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14, 319–340.
- Luhmann, N. (1971). Zweck – Herrschaft – System: Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In N. Luhmann, *Politische Planung* (S. 90–112). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (2000). William H. Starbuck. In K. Türk (Hrsg.), *Hauptwerke der Organisations-theorie* (S. 304–306). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Starbuck, W. H. (1982). Congealing oil. Inventing ideologies to justify acting ideologies out. *Journal of Management Studies* 19, 3–27.
- Starbuck, W. H. & Hedberg, B. L. T. (1977). Saving an organization from a stagnating environment. In H. B. Thorelli (Hrsg.), *Strategy + structure = performance. The strategic planning imperative* (S. 249–258). Bloomington; London: Indiana University Press.

Schlüsselwerke der Organisationsforschung