Kuno Schedler

Multirationales Management

Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen

Zusammenfassung
Als Reaktion auf die steigende Komplexität der Umwelt entwickeln sich in öffentlichen Organisationen multiple Rationalitäten. Das heisst, dass innerhalb derselben Organisation gleichzeitig und auf Dauer unterschiedliche Handlungslogiken bestehen, die eine Kommunikation in der Organisation erschweren und latent Konflikte verursachen. Dieser Beitrag beleuchtet das Konzept der (multiplen) Rationalitäten und stellt dar, wie die Organisationstheorie sie erfasst. Wir zeigen, dass die multirationale Organisation als Tatsache aufgenommen wurde, allerdings fehlt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, die sich dadurch für das Management ergeben. Erste mögliche Ansätze werden aufgezeigt.

Schlagworte: hybride Organisationen, multiple Rationalitäten, pluralistische Organisationen, institutionelle Logik, Handlungslogik

Abstract
Multirational Management
Towards a relativistic handling of rationalities within organizations
Public organizations develop multiple rationalities as a reaction to an increase in complexity of their environment. This is, within one single organization there exist different logics simultaneously and in perpetuity, which hampers communication within the organization and causes latent conflicts. This paper highlights the concept of (multiple) rationalities and demonstrates how organization theory deals with them. We argue that the multirational organization has been accepted by theory, while an in-depth examination with the challenges for the management of public organizations is still missing. Early potential approaches to a theory of multirational management are developed.

Key words: hybrid organizations, multiple rationalities, pluralistic organizations, institutional logics

1 Einleitung[1]

Die Literatur zu Management und Organisation ist u.a. von der Vorstellung geprägt, dass sich eine Organisation ihrer Umwelt anpassen muss, um erfolgreich zu sein (*DiMaggio/Powell* 1983; *March/Olson* 1984). Je nachdem, in welcher Umwelt eine Organisation tätig ist, übernimmt sie eine bestimmte „Logik" des Handelns – eine *Rationalität* (*Becker* 1996; *Lounsbury* 2008). Da – zumindest in der Privatwirtschaft – Organisationen in einem wirtschaftlichen Umfeld bestehen müssen, dominiert nach traditioneller Vorstellung üblicherweise die ökonomische Rationalität. Das heisst: eine rationale Entscheidung ist dadurch geprägt, dass jene Variante gewählt wird, die der Organisation den grössten ökonomischen Nutzen verspricht.

Die öffentliche Organisation (Verwaltung/Anstalt/Unternehmung) steht dem gegenüber nicht immer in einem rein ökonomischen Umfeld (*Pfiffner* 1960). Der Markt ist oft nicht das primäre „fütternde System", sondern die Politik. Das heisst, wenn die öffentliche Organisation überleben möchte, muss sie sich Legitimation in der Politik verschaffen (*DiMaggio/Powell* 1983). Gleichzeitig unterliegt sie – zumindest im kontinentaleuropäischen Raum – dem Legalitätsprinzip, d.h. das Recht ist zugleich ermöglichende wie auch limitierende Bedingung ihres Handelns (*Kettiger* 2000; *Mastronardi* 2005, S. 115). Dadurch ist die öffentliche Organisation gezwungen, die Rationalitäten der Politik und des Rechts als relevante Einflussgrössen für ihr Handeln zu beachten (*Bogumil* 2003, S. 15ff.). Systemisch betrachtet, bilden diese beiden Umwelten (Politik und Recht) die traditionellen Referenz-Systeme für die öffentliche Organisation.

Mit der zunehmenden Verknappung der Haushalte, aber auch mit dem Aufkommen des New Public Management (*Naschold/Bogumil* 1998; *Schedler/Proeller* 2011), hat seit den frühen neunziger Jahren mit dem Wirtschaftssystem ein weiteres Referenzsystem in die Verwaltung Einzug gehalten. Dies hat zu einer notwendigen Erweiterung der Handlungslogiken in der öffentlichen Organisation geführt und die Komplexität der Steuerung vergrössert. Daraus ergibt sich eine verstärkte Herausforderung für das Management einer öffentlichen Organisation (das Public Management). In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, wie sich die Vermehrung der Rationalitäten in den öffentlichen Organisationen manifestiert, und welche Bedeutung dies für das Public Management hat. Wir werden aufzeigen, dass die Organisationstheorie vor nicht allzu langer Zeit anerkannt hat, dass mehrere Rationalitäten auf Dauer in einer Organisation existieren. Dabei stützen wir uns primär auf drei theoretische Ansätze: die Systemtheorie, die neo-institutionalistische Organisationstheorie und die prozessorientierte Strategieforschung. In diesen Ansätzen finden sich aktuelle, explizite Bezüge zu (multiplen) Rationalitäten in Organisationen. Wir werden argumentieren, dass gerade Organisationen im öffentlichen Sektor besonders von diesem Phänomen betroffen sind. Daraus lässt sich schliessen, dass ein Public Management in aller Regel ein multirationales Management ist, was allerdings den Praktikern in öffentlichen Verwaltungen oft nicht bewusst ist. Der Ansatz des Multirationalen Managements möchte dafür eine Semantik liefern, die es erlaubt, den Umgang mit multiplen Rationalitäten zu fassen und für Forschung und Praxis zugänglich zu machen.

2. Rationalität – Bedeutung des Begriffs in der Organisationstheorie

Der Begriff der Rationalität wird oft mit einem durch die Vernunft getriebenen Entscheiden und Handeln gleich gesetzt. Vernunft ist allerdings kein rein individuelles, sondern ein kollektives Phänomen: was als vernünftig gilt, entscheidet nicht der Einzelne, sondern ein Kollektiv: die soziale Gruppe (*Cabantous/Gond/Johnson-Cramer* 2010, S. 1533). Ob eine Entscheidung als rational anerkannt wird, zeigt sich demnach erst in der Perzeption der sozialen Gruppe. Allerdings ist das Individuum Teil dieser Gruppe und wirkt damit an den Prozessen der Rationalisierung mit. Wird im Rahmen dieser fortwährenden Interaktion eine Entscheidung als nachvollziehbar, anschlussfähig und „logisch" anerkannt, gilt sie als rational – und bildet einen Baustein in der Konstruktion der Rationalität dieser sozialen Gruppe.

Systemtheoretisch betrachtet, bildet die für eine Entscheidung relevante Gruppe ein soziales (Sub-)System, das sich u.a. über eine eigene Systemrationalität, eine systemspe-

zifische Kommunikation (Codes) sowie eine systemeigene Sinngebung von der Umwelt abgrenzt. Logisch ist für ein soziales System nur, was in seiner ihm eigenen Wahrnehmung einen Sinn ergibt. Gleichzeitig nimmt es nur jene Elemente der Umwelt als für sich selbst relevant wahr, die in die eigene Sinnhaftigkeit passen. Damit interpretiert jedes soziale System seine Umwelt gemäss seiner eigenen Logik – es konstruiert seine eigene rationale Realität. Dieser Gedanke ist für das Verständnis der Rationalitäten in einer Organisation von grösster Bedeutung. Sie sind damit einerseits Ergebnis einer beständigen Kommunikation (*Luhmann* 2000) in einem System, die sich unter anderem der Frage widmet, was als logisch anerkannt wird und was nicht. Anderseits wirken sie eben dadurch beschränkend auf die Wahrnehmung des Systems. Umweltinformationen, die in keine systeminterne Rationalität „passen", werden typischerweise nicht zur Kenntnis genommen. Doch darauf werden wir später zurückkommen.

Für die weitere Diskussion ist zunächst der Begriff der Rationalität zu definieren, wie wir ihn verwenden werden: Rationalität ist eine spezifische Art des Sprechens und Handelns, die in sich einen logischen Sinn ergibt. Sie ist die Konstruktionslogik der eigenen Realität und gleichzeitig ein Filter für die Wahrnehmung der Umwelt (*Schedler* 2003, S. 534). Ob eine Entscheidung oder eine Handlung als rational anerkannt wird, zeigt sich darin, ob es gelingt, sie gegenüber der eigenen „peer group" als logisch konsequent zu erklären. Der Akt der Rationalisier*ung* (*Weick* 1995) ist damit fundamental für die fortwährende Rekonstruktion der Rationalität einer sozialen Gruppe (einer peer group). Mit anderen Worten: Rationalität kann über die Handlungslogik hinaus auch als Begründungslogik verstanden werden. Doch bevor wir gedanklich weiter gehen, lohnt sich ein kurzer Blick zurück in die Verwendung des Begriffs in der Organisationstheorie.

In den Anfängen der Organisationstheorie dominierte die Vorstellung, dass Entscheidungen in einer Organisation das Ergebnis eines ökonomisch rationalen Abwägens seien. Unter der Annahme vollständiger Information entscheiden sich die Akteure in einer Organisation stets für jene Variante, die ihnen den grössten (ökonomischen) Nutzen verspricht. Struktur und Strategie einer Organisation ist somit das Ergebnis einer ökonomisch rationalen Abwägung verschiedener Alternativen. Diese Annahme wurde schon bald in Frage gestellt. *Simon* (1997) betonte beispielsweise, dass Entscheidungsprozesse in Organisationen in der Praxis gegenüber der Theorie von diversen Einschränkungen geprägt sind: Die Akteure verfügen nicht über vollständige Informationen, und sie können vorhandene Informationen aus Zeit- und Kapazitätsmangel nicht umfassend verarbeiten. Daraus entstehen Entscheidungen, die nur beschränkt rational sind („bounded rationality"), und die eher einer Logik der Angemessenheit folgen, als der reinen ökonomischen Rationalität. Extremer argumentieren *Cohen, March* und *Olsen* (1972) mit ihrem *Garbage Can Model*, indem sie Entscheidungsprozesse in Organisationen als ein kontingentes Zusammentreffen unterschiedlicher Strömungen interpretieren, dessen Ausgang nicht prognostiziert werden kann. Obwohl diese Ansätze die Vorstellung eines rein rationalen Entscheidens hinterfragen, übernehmen sie die Definition der Rationalität in einer Organisation als ökonomische Rationalität (*Thurmaier/Willoughby* 2001, S. 78). Was nicht ökonomisch rational ist, gilt als beschränkt rational (*Siegel* 2008; *Simon* 1997) oder gar irrational (*Brunsson* 1985; 2006, S. 72f.; *Cohen/March/Olsen* 1972). Dadurch kann die Vorstellung gerettet werden, es gebe nur eine einzige relevante Rationalität in einer Organisation (*Weick* 1979, S. 21).

Dass neben der ökonomischen noch weitere Rationalitäten bestehen, war allerdings schon früh Gegenstand wissenschaftlicher Abhandlungen. *Diesing* (1962) beschreibt bei-

spielsweise fünf unterschiedliche Rationalitäten, die zu je unterschiedlichem Entscheidungsverhalten führen. Dies wurde auch in der Organisationsforschung aufgenommen, wobei allerdings zunächst davon ausgegangen wurde, dass eine Organisation im Gleichgewicht über *eine* (oder zumindest eine dominante) Rationalität verfügen müsse. *Prahalad* und *Bettis* (1986) betonen in ihrer Forschung zum strategischen Management beispielsweise, dass es Aufgabe des Managements sei, der Organisation eine *„dominant logic"* vorzugeben, die möglichst optimal der jeweiligen Umwelt angepasst sein müsse. Dies halte die Organisation auf dem richtigen strategischen Weg.[2] *Gassmann* (2006) spricht von „*Orthodoxien*" in Organisationen – die es allerdings zu überwinden gelte, wenn die Organisation innovativ sein wolle. Auch die frühe neo-institutionalistische Organisationstheorie geht grundsätzlich von einer dominanten Logik aus (hier *„institutional logic"*), die aufgrund der Anpassung der Organisation an ihr institutionelles Umfeld entsteht. Der Fokus der Forschung lag zunächst auf den Prozessen der Veränderung dieser institutionellen Logik, bzw. den Verteidigungsstrategien *(„strategic responses"*) der Organisation gegen solche Veränderungen (*Oliver* 1991).

3. Begriff und Natur der pluralistischen Organisation

Obwohl führende Organisationsforscher wie *Karl Weick* (1979, S. 21) schon früh darauf hingewiesen haben, ist es primär der Forschung in Organisationen an der Nahtstelle zwischen Staat und Markt zu verdanken, dass sich die international publizierbare Organisationstheorie aus der Vorstellung monorationaler Organisationen zu verabschieden beginnt. *Denis et al.* (2007, S. 179f.) sprechen in diesem Zusammenhang im Rahmen ihrer Strategieforschung von *pluralistischen Kontexten*, die sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

a. sie haben sich mit verschiedenen Anspruchsgruppen auseinander zu setzen, die jeweils unterschiedliche legitime Erwartungen an die Organisation stellen. Daraus ergibt sich eine Vielfalt von Zielen, die auch widersprüchlich sein können;
b. innerhalb der Organisation ist die faktische Macht auf verschiedene Personen bzw. Instanzen verteilt und nicht auf eine Person oder ein Gremium konzentriert;
c. die Arbeitsprozesse sind mehrheitlich wissensbasiert, so dass das jeweils typische Wissen der unterschiedlichen Sub-Gruppen in der Organisation von grosser Bedeutung für den Gesamterfolg der Unternehmung ist.

Diese Beschreibung macht deutlich, dass sich pluralistische Organisationen stark von monorationalen Organisationen unterscheiden. Dies muss sich insbesondere in der Art und Weise der Entscheidungsfindung auswirken, wo eine hierarchisch dominierte Strategiefindung kaum Chancen auf Erfolg hat. Auch traditionelle Vorstellungen einer Zielkaskade, die von einer durch die Geschäftsleitung definierten Strategie abzuleiten ist, dürften in pluralistischen Organisationen auf grosse Umsetzungsprobleme stossen.

Im deutschen Sprachraum bildet die Systemtheorie von *Luhmann* (1984) und seinen Schülern die Grundlage für eine wichtige „school of thought" im Bereich von Management und Organisation, die im englischsprachigen Raum eher in die Handlungssoziologie von *Parsons* (1956) eingeordnet würde. Die systemische Organisationstheorie (z.B. *Simon* 2009) stützt sich unter anderem auf dieses Theoriekonstrukt und verfügt dadurch über ein überaus starkes Analyseraster für die Existenz multipler Rationalitäten in der Gesellschaft, aber auch innerhalb von Organisationen.

Zauner et al. (2006, S. 39f.) untersuchen beispielsweise die Auswirkungen des Übergangs vom Subventions- zum Leistungsauftragssystem auf die Leistungserbringer im sozialen Bereich. Sie nehmen eine systemtheoretische Betrachtungsweise ein und zeigen, dass es im relevanten Kontext der NPOs nunmehr Subsysteme gibt, die mit unterschiedlichen Ansprüchen an die Organisation heran treten (vgl. die Parallelen zu den oben besprochenen pluralistischen Kontexten). Dies sind nach *Zauner et al.* beispielsweise:

- *Administrativsystem*: Das ist das System der Auftrag gebenden öffentlichen Verwaltung, deren Anliegen abwicklungstechnischer Natur sind, z.B. die einfache Handhabung der Geldvergabe, Kontrolle auf rechnerische Richtigkeit etc.
- *Politiksystem*: Hier dominiert die politische Rationalität, die beispielsweise an der Aufrechterhaltung des Eindrucks der Lösbarkeit sozialer Probleme durch die Politik interessiert ist. Hinzu kommen beispielsweise öffentlichkeitswirksam verkaufbare Erfolge, bzw. die Abschiebung bei Misserfolg.
- *System Sozialer Hilfe*: Hier dominiert die Rationalität der Hilfe, die stark problem- und lösungsorientiert arbeitet. Im Vordergrund steht die Hilfe nach professionellen Standards der Sozialen Arbeit, Berücksichtigen der individuellen Lage der Klienten etc.

Das Neue ist nicht dieser Kontext mit unterschiedlichen Systemen, sondern die Tatsache, dass das System Sozialer Hilfe nicht mehr zwingend die dominante Rationalität der NPO definiert. Vielmehr treten auf Dauer weitere Rationalitäten in den Alltag der NPO: Unmittelbar ist es die öffentliche Verwaltung, die dank der Steuerung über Leistungsauftrag in die Rolle der Bestellerin schlüpft und damit eine definitorische Macht im Bereich der sozialen Leistungen bekommt. Die Leistung wird nicht mehr als problemorientierte Hilfe definiert, sondern als „Fall". Mittelbar gewinnt auch die Politik an Einfluss auf die Leistungsseite, was im Rahmen der Reform durchaus gewollt ist, und wird damit zu einem systemrelevanten Umweltsystem. Gleichzeitig werden die Leistungen der NPOs standardisiert, was sie vergleichbar macht und potenzielle Konkurrenz-Situationen ermöglicht (*Tuckman* 1998). Das bedeutet wiederum für die NPO selbst, dass sie auf diese dramatische Zunahme an Umweltkomplexität reagieren muss. Dies führt nach *Zauner et al.* zu typischen Spannungsfeldern:

„Offene, problemzentrierte Mission versus klienten- oder fallzentrierte Verwaltung, im Finanzierungsbereich Geld für gute Taten versus Geld für Fälle, im Personalbereich Selbstausbeutung versus Professionalisierung, Ehrenamt versus angestellte Mitarbeiter, etc." (*Zauner et al.* 2006, S. 41).

4. Begriff und Natur der hybriden Organisation

Die Situation multipler Rationalitäten unter dem Dach einer Organisation wird in der neueren Literatur nicht nur unter dem Stichwort der pluralistischen Organisation behandelt. Eine weitere Diskussion findet unter der Bezeichnung der hybriden Organisation statt. Auch hier bieten sich Organisationen an, die typischerweise zwischen den Logiken von Markt und Staat bzw. Wettbewerb und Hierarchie funktionieren (*Vincent-Jones/ Harries* 1996). *Karré* (2011) unterscheidet verschiedene mögliche Typen von hybriden Organisationen die aus unterschiedlichen Governance-Typen erwachsen können: Staat, Markt oder Gemeinschaften (communities). Sie zeichnen sich typischerweise durch eine Vermischung privater und öffentlicher Elemente aus. „Hybridity refers to heterogeneous arrangements, characterized by heterogeneous arrangements, characterized by mixtures of

pure and incongrous origins, (ideal)types, 'cultures', 'coordination mechanisms', 'rationalitites', or 'action logics' "(*Brandsen/van de Donk/Putters* 2005, S. 750).

Hybride Organisationen sind in der wissenschaftlichen Diskussion nicht neu. Allerdings fällt auf, dass in letzter Zeit eine sehr aktuelle Debatte vorhanden ist, die auch vermehrt theoretisch unterlegt ist. Die Literatur ist vielfach durch neo-institutionelle Ansätze geprägt und diskutiert verschiedene Organisationen: öffentliche Verwaltungen, die im Rahmen von Ausschreibungen interne Dienstleistungen für andere anbieten (*Vincent-Jones/Harries* 1996), Non-Profit und zivilgesellschaftliche Organisationen (*Brandsen/van de Donk/Putters* 2005; *Hasenfeld/Gidron* 2005; *Minkoff* 2002), kommerzielle Microfinance Organisationen (*Battilana/Dorado* 2010), Joint ventures und mehrjährige Baukonsortien (*Boland/Sharma/Afonso* 2008). Untersucht werden etwa das Zusammenspiel der missionsgetriebenen und der marktgetriebenen Werte, die politischen Aktivitäten sozialer Institutionen, aber auch das Zusammenprallen unterschiedlicher Interessen und kultureller Voraussetzungen und die daraus entstehenden neuen Identitäten innerhalb der Organisation (*Meyer/Hammerschmid* 2006a, 2006b). Hieraus wird ersichtlich, dass der Begriff der hybriden Organisation nicht klar definiert ist, und dass sich darunter unterschiedliche Foki konstruieren lassen. Zentral scheint uns, dass sie in aller Regel

- unterschiedliche Sinn-Welten mit jeweils dazu gehörenden Logiken und Wertgebäuden
- unterschiedliche, oft nicht einfach zu vereinbarende Ziele der Akteursgruppen
- unterschiedliche institutionelle Felder (Umwelten) und Anspruchsgruppen, und daraus abgeleitet unterschiedliche Legitimierungsanforderungen

innerhalb der gleichen Organisation vereinen.

Die Parallelen zum Konzept der pluralistischen Organisation sind unseres Erachtens unübersehbar und so weitgehend, dass wir die beiden Begriffe in diesem Beitrag synonym verwenden werden. Als Kurzformel kann zusammengefasst werden: Die Komplexitätszunahme der institutionalisierten Erwartungen an eine Organisation führen zu deren Hybridisierung, so dass sie auf Dauer zu einer pluralistischen Organisation wird. Immer mehr solche Organisationen sind in der Praxis vorzufinden, so dass die Frage des Managements pluralistischer Organisationen eine hohe Relevanz bekommt.

Betrachten wir die öffentlichen Organisationen (Verwaltungen/Anstalten/Unternehmen) durch die Brille des Ansatzes pluralistischer Organisationen, so wird rasch deutlich, dass strategische Entscheidungen in der überwiegenden Mehrzahl dieser Organisationen typischerweise multi-rational sind. Die moderne öffentliche Verwaltung beherbergt sowohl eine ökonomische wie auch eine politische Rationalität, und zudem in aller Regel eine mehr oder weniger ausgeprägte Rationalität jener Profession, die das „Kerngeschäft" der Verwaltungseinheit ausmacht. Am Beispiel einer Universität wird dies deutlich. Sie beherbergt *gleichzeitig und auf Dauer* sehr unterschiedliche Rationalitäten, die in den gesellschaftlichen Subsystemen ihre Referenzsysteme finden:

- In der Forschung (und Lehre) dominiert die Rationalität der Wissenschaft: Logik der Wahrheitsfindung; die Universität garantiert in dieser Logik beispielsweise die Freiheit von Lehre und Forschung.
- In der Steuerung der Universität, sofern sie staatlich ist, dominiert die Rationalität der Politik: Logik der Mehrheiten; die Universität durchläuft einen jährlichen Budgetierungsprozess, hat einen Leistungsauftrag des Staates, oder sie wird von einem politisch zusammengesetzten Strategie-Organ überwacht.

- In Fragen der Gleichbehandlung von Studierenden und Universitätsangehörigen dominiert die Rationalität des Rechts: Logik der Rechtmässigkeit; die Universität etabliert beispielsweise ein Rekursverfahren für Prüfungsbescheide.
- Im Wettbewerb um die besten Talente bei Dozierenden und Studierenden dominiert die Rationalität der Ökonomie: Logik der Organisation, die im Markt bestehen muss; die Universität stellt einen Kontext bereit, in dem die Akteure (Studierende, Dozierende) ihren individuellen Nutzen maximieren können.

Eine solche multi-rationale Ausgangslage führt in der Entscheidungsfindung (siehe weiter unten) wie auch in der Implementation immer wieder zu Problemen. *Lipsky* (1980) zeigt beispielsweise in seiner *Street-Level Bureaucracy Theory* auf, unter welchen Umständen die Umsetzung politischer Vorgaben an der Basis der Verwaltung auf Widerstand stösst: unklare Zielvorgaben, knappe Mittel, hoher Druck von Seiten der Klienten des Sachbearbeiters, und ein grosses Ausmass an Identifikation mit der bearbeiteten Problematik führen dazu, dass Vorgaben nicht oder nur scheinbar umgesetzt werden. Anders ausgedrückt: der Street-Level Bürokrat wirkt in einer für seine Aufgabe typischen professionellen (sozialen) Rationalität, für die bestimmte politische Vorgaben Sinn-los sind, unlogisch oder irrational, und die damit im eigenen System keine sinnvollen Reaktionen auslösen können.

Thurmaier und *Willoughby* (2001, S. 70ff.) kommen in ihrer Analyse von Budgetierungsprozessen auf der Ebene der US amerikanischen Staaten zum Schluss, dass auch hier sehr unterschiedliche Rationalitäten aufeinanderprallen, und dass es verfehlt wäre, nur von einer ökonomischen oder politischen Rationalität auszugehen. Damit hinterfragen sie nicht nur die einseitige Orientierung an einer ökonomischen Rationalität, sondern sie argumentieren auch, dass der Budgetierungsprozess mehr als ein politischer Prozess sei. Dabei erwähnen sie explizit die ökonomische, die politische, die soziale und die juristische Rationalität: „Together, the principles of order embodied in legal, political, and social rationalities produce social integration and social decisions that enable social actions“ (*Thurmaier/Willoughby* 2001, S. 97). Mit anderen Worten: Rationalitäten ermöglichen erst soziale Handlungen durch ihre integrative Wirkung innerhalb ihres Systems, gleichzeitig begrenzen sie aber auch die Wirkweise des einzelnen Systems durch die Erschwerung der systemübergreifenden Kommunikation. Es ist daher davon auszugehen, dass in jeder Entscheidung ein Abwägen zwischen den Argumenten (reasons) der verschiedenen Rationalitäten vorzunehmen ist.

5. Notwendigkeit multipler Rationalitäten

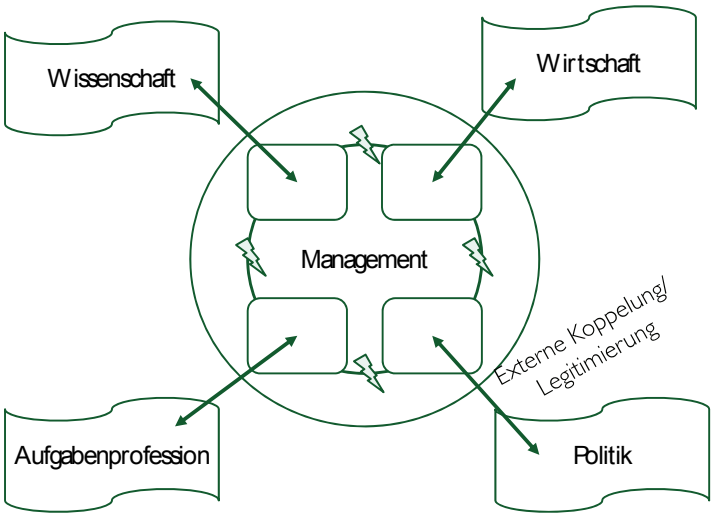
Organisationen stehen in einem beständigen Austausch mit ihrer relevanten Umwelt. Sie legitimieren sich und ihr Fortbestehen durch Anpassung an die institutionalisierten Erwartungen ihrer Stakeholder im relevanten Feld. Je monorationaler das relevante Umfeld einer Organisation ist, umso einfacher ist es für die Unternehmung, sich den jeweiligen Veränderungen anzupassen. Allerdings werden nicht sämtliche Erwartungsänderungen quasi automatisch übernommen. *Oliver* (1991, S. 151ff.) zeigt in ihrem wegleitenden Beitrag, mit welchen Strategien die Unternehmen auf Veränderungen der Erwartungen von Seiten der relevanten Umwelt reagieren können. Die Bandbreite reicht von der Übernahme neuer Praktiken (z.B. durch Imitation, Anpassung oder Einhaltung) bis zur Manipulation des institutionellen Umfeldes, um sich nicht verändern zu müssen. Was bei *Oliver*

wie bei anderen Neo-Institutionalisten auffällt, ist allerdings eine implizite Annahme der Dominanz einer Rationalität – die Diskussion der multiplen Rationalitäten innerhalb einer Organisation und deren Vorteile für die Organisation kommt zu kurz, erfolgt allerdings seit kurzem intensiv (*Greenwood* et al. 2011).

Wie wir gesehen haben, sind hybride Organisationen auf Dauer pluralistischen Kontexten ausgesetzt. Sie sind gefordert, sich gleichzeitig in unterschiedlichen Umwelten zu legitimieren, die bisweilen konträre Erwartungen an die Organisation heran tragen können. Um den verschiedenen Welten gerecht zu werden, bilden hybride Organisationen interne Sub-Systeme aus, die je mit einem spezifischen Referenzsystem in der Umwelt kommunizieren (vgl. Abb. 2), in ihrem spezifischen „organizational field" (*DiMaggio/ Powell* 1983). Erst durch diese Koppelung kann sich die Organisation die für das Überleben notwendige Legitimation in dem jeweiligen Referenzsystem sichern. Allerdings führt sie dazu, dass die widersprüchlichen Erwartungen der unterschiedlichen Umwelten nun in die Organisation hinein getragen werden. Es ist nun Aufgabe des Managements, den Zusammenhalt in der Organisation zu wahren und damit ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Am Beispiel einer sozialen NPO kann dies gezeigt werden: Das Management-System kommuniziert gegenüber dem Auftraggeber in seiner Sprache über effiziente und effektive Aufgabenerfüllung, Controlling und Kundenbedürfnisse. Gleichzeitig kommunizieren die Sozialarbeitenden (die Street-level Bürokraten nach *Lipsky* 1980) gegenüber ihren Klienten in deren Sprache über Massnahmen, die sie aus der sozialen Schieflage bringen sollen, und gegenüber ihren Berufskollegen in der professionell ausgebildeten Sprache über Massnahmen-Ansätze und deren Wirkung. Fasst man die Organisation als Ganzes zusammen und analysiert die Aussagen, die sie gegenüber den verschiedenen Gruppen macht, so entdeckt man unweigerlich Widersprüche, die bewusst in Kauf genommen werden. *Brunsson* spricht daher von einer „Organization of Hypocrisy" (*Brunsson* 1989).

Abb. 1: Koppelung organisationaler Sub-Systeme mit den Funktionalsystemen der Umwelt



Die Aufrechterhaltung mehrerer Rationalitäten innerhalb der eigenen Organisation ist in einem pluralistischen Kontext gut begründet. Wie wir gezeigt haben, sind Systeme nur dann in der Lage, Information aus der Umwelt zu verarbeiten, wenn sie innerhalb der eigenen Systemrationalität einen Sinn ergeben (*Willke* 1996). Das Sinn-lose wird ausgeblendet, nicht zur Kenntnis genommen. Damit erreicht das System zwar die gewünschte Reduktion der Komplexität, die notwendig ist, um sich selbst am Leben zu erhalten, aber auf Kosten erheblicher blinder Flecken in der Wahrnehmung der Umwelt. Dies ist an sich nicht dramatisch, so lange das Überleben der Organisation nur von *einer* Umwelt abhängt. Ist die Organisation gefordert, in mehreren Umwelten zu kommunizieren und Veränderungen zu erkennen, so kann sie nicht monorational bleiben. Ein blinder Fleck in einer der relevanten Umwelten kann zu einer Katastrophe führen. Das Spital, das sich ausschliesslich an der medizinischen Umwelt orientiert und dadurch eine dominante medizinische Rationalität seine Entscheidungen prägen lässt, wird höchstwahrscheinlich die ökonomischen Zeichen ausblenden, die sich aus einer leistungsbezogenen Finanzierung (Fallpauschalen) ergeben. Die Universität, die sich ausschliesslich auf den Forschungsoutput ihrer Mitglieder fokussiert und dabei die Kontakte zur Praxis vernachlässigt, wird zu spät reagieren, wenn die staatlichen Forschungsmittel knapp werden und private Drittmittel für den Fortbestand der Universität notwendig werden, oder wenn der Staat als Eigentümer vermehrt Beiträge an die Entwicklung der Standortregion einfordert. Wenn nur zählt, was in wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert wird, macht eine Beschäftigung mit regionalpolitischen Fragen oder ein Engagement in der akademischen Selbstverwaltung keinen Sinn – diese Themen sind dann die blinden Flecken der (monorationalen) „Forschungsuniversität".

Diese Beispiele zeigen, dass multiple Rationalitäten in einer komplexen Umwelt geradezu lebensnotwendig sind. Sie sind zwar mühsam und führen immer wieder zu emotionalen Konflikten in der Organisation, aber man kann sich ihnen nicht entziehen. Entscheidungen, Diskussionen und Argumente sind in pluralistischen Organisationen nicht mehr bipolar kategorisierbar in rational und irrational, sondern sie müssen stets als „anders rational" in Betracht gezogen werden. Die Frage stellt sich: Wie reagiert die Organisation auf dauerhafte multiple Rationalitäten? Wie kann das Management einer pluralistischen Organisation mit diesen multiplen Rationalitäten fruchtbar umgehen? Diesen Fragen möchten wir im nächsten Abschnitt nachgehen.

6. Praktiken des Multirationalen Managements

Um mit der Herausforderung multipler Rationalitäten in der Organisation umzugehen, entwickeln Organisationen unterschiedliche Praktiken. Wir unterscheiden konzeptionell je zwei verschiedene Ausprägungen (vgl. Abb. 1):

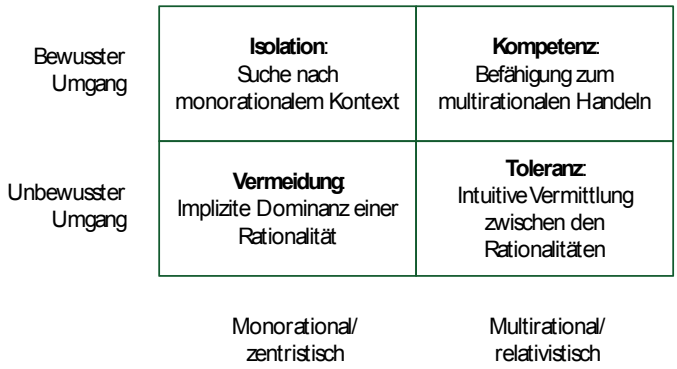
- bewusster vs. unbewusster Umgang mit multiplen Rationalitäten in der eigenen Organisation
- Monorational/zentristischer vs. multirational/relativistischer Umgang

Die Kombination dieser beiden Ausprägungen führt zu einer vereinfachten Gruppierung möglicher Praktiken in vier Gruppen, die in der Literatur, vor allem aber in der Praxis zu beobachten sind.

Wird in Organisationen, die an sich in einen pluralistischen Kontext eingebettet sind, diese Tatsache unbewusst ausgeblendet, so bezeichnen wir diese Praxis als vermeidenden

Umgang mit multiplen Rationalitäten. Durch *Vermeiden* reduziert das Management die Komplexität der eigenen Informationsverarbeitung dramatisch, was die Entscheidungsfindung deutlich erleichtert, aber auch blinde Flecken entstehen lässt (*Prahalad* 2004). Vielfach geschieht dies unbewusst, wie unsere Erfahrungen aus Jahren der praktischen Arbeit mit Führungskräften im öffentlichen Sektor zeigen. Zwar brechen immer wieder Konflikte in der Findung oder Umsetzung von Entscheidungen in der Organisation auf, die Ursachen werden aber Quellen zugeordnet, die nicht mit unterschiedlichen Rationalitäten in Zusammenhang stehen: Fehlendes Fachwissen, Verfolgung persönlicher Interessen, affektive Zuweisungen, Sympathie oder Antipathie, bis zu mangelnder Wertschätzung werden hinter aufbrechenden Widersprüchen und Konflikten vermutet. In einem hierarchischen Führungskontext dürften hier eine implizite Dominanz einer Rationalität (eben jener, die die Führungskraft bevorzugt) und eine faktische Unterdrückung konkurrierender Rationalitäten entstehen. In weniger hierarchischen Führungskontexten kann die Entscheidungsfindung massiv erschwert bis verunmöglicht werden. So oder so besteht ein grosses Potenzial, dass sich zwischen den einzelnen Gruppen und Meinungen jahrelange Feindschaften entwickeln, die institutionalisiert werden und für die man kaum mehr Erklärungen findet.

Abb. 2: Praktiken im Umgang mit multiplen Rationalitäten



Eine weitere Form des unbewussten Umgangs mit multiplen Rationalitäten ist die Förderung und Aufrechterhaltung von *Toleranz* (Nachsicht, Offenheit, Verständnis). Unterschiede, die sich aus der Verschiedenartigkeit der Rationalitäten ergeben, werden erkannt und mit Offenheit geduldet, und typischerweise wird zwischen den Rationalitäten intuitiv vermittelt, um Konflikte nicht ausbrechen zu lassen. Allerdings fehlt auch hier das Bewusstsein für multiple Rationalitäten, so dass sie nicht für eine pluralistische Entscheidungsfindung fruchtbar gemacht werden können. Probleme in der Findung oder Umsetzung von Entscheidungen werden auch nicht auf potenzielle Rationalitätskonflikte zurückgeführt, so dass kein Boden für einen bewussten Umgang mit diesem Thema geschaffen wird. Auch hier – wie im Fall der Ignoranz – befinden sich die Akteure in einem Kreis des Nicht-Erkennens multipler Rationalitäten.

Wird der Pluralismus des organisationalen Kontexts erkannt und für die Organisation als relevant erachtet, so kann eine mögliche Reaktion in der Entscheidung bestehen, (wieder) eine monorationale Situation herzustellen: die *Isolation*. Dafür bestehen ver-

schiedene Möglichkeiten, die in der Praxis zu beobachten sind, und die auch als Entkoppelung bezeichnet werden (*Meyer/Rowan* 1977). Eine Form ist die organisationsinterne Bildung von Sub-Systemen, denen eine so hohe Autonomie zugestanden wird, dass sie selbständig in ihrer eigenen Rationalität funktionieren können. Sie können sich oft auch ihr eigenes institutionelles Umfeld gestalten, wie beispielsweise eine Forschungsabteilung in einem grossen Unternehmen zeigt (*Strebel* 1987). Um ein Grossunternehmen leiten zu können, ist oft eine recht detaillierte Strukturierung notwendig, z.B. über Ferien- und Arbeitszeitenregelungen, Kleidervorschriften, Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattungen, Regeln für den Umgang mit Finanzen. Hochkreative und forschende Organisationsteile werden dadurch jedoch so sehr eingeschränkt, dass sie ihre komparativen Stärken nicht fruchtbar einsetzen können. Daher werden organisationale Nischen geschaffen, in denen die sonst üblichen Vorschriften nicht gelten, dafür aber andere Praktiken institutionalisiert werden.

Eine vergleichbare Erscheinung finden wir in der bereits oben erwähnten systemtheoretischen NPO-Literatur. Sie berichtet von der Bildung von Subsystemen, die in sich ihre eigene Rationalität weiter verfolgen, obwohl sich das Steuerungssystem für die Organisation als Ganzes geändert hat. *Zauner et al.* nennen das den „Schutz des organisationalen Kerns (Kultur, Organisation, Personal, Leistungsempfänger) durch periphere Anpassung an Anforderungen des Geldgebers" (*Zauner et al.* 2006, S. 50). Die isolierende Praxis des Managements in der NPO besteht demnach darin, den Kernbereich der NPO (hier die soziale Hilfe) von der Rationalität der ökonomischen Steuerung abzuschirmen.

Nicht zuletzt kann die Strategie einer Organisation auch darin bestehen, sich aus dem pluralistischen Kontext zu verabschieden und in einen anderen, monorationalen Kontext zu wechseln (*Oliver* 1991, S. 191f.), indem beispielsweise alternative Finanzquellen gesucht werden (*Zauner et al.* 2006, S. 50), oder aber über Einflussmassnahmen zu versuchen, die eigene Rationalität auf das institutionelle Umfeld zu übertragen (*Oliver* 1991, S. 194). Als ein Beispiel für den ersten Fall erachten wir den Versuch jener Banken, die in der Bankenkrise durch ein Bail-Out in das Korsett verstärkter politischer Steuerung und Kontrolle geraten sind, sich so rasch als möglich freizukaufen und wieder in die „reine" Privatwirtschaft zurück zu wechseln. Beispiele für den zweiten Fall lassen sich überall dort finden, wo Organisationen mittels Lobbying und Interessengruppen auf die Ansprüche Einfluss nehmen, die an sie vom Staat gestellt werden. Das Lobbyieren gegen eine leistungsabhängige Finanzierung der Sozialhilfe oder der Bildung fällt in diese Gruppe.

Schliesslich kann das Management einer pluralistischen Organisation auf die Herausforderung durch Praktiken zur Stärkung von multirationaler *Kompetenz* reagieren. Ziel einer solchen Strategie ist es, die Organisation zum multirationalen Entscheiden und Handeln zu befähigen. Mögliche Ansatzpunkte sind der Aufbau von Plattformen, um zunächst die vorhandenen Rationalitäten zu erkennen und den Austausch über sie zu ermöglichen. Dies scheint uns ein in der Literatur unterentwickeltes Gebiet zu sein, für das wir allerdings Ansätze in verwandten Feldern erkennen. Der Jurist *Philippe Mastronardi* hat beispielsweise für den interdisziplinären Diskurs Kriterien entwickelt, die sich grundsätzlich auch für den Umgang mit multiplen Rationalitäten anwenden lassen. Im Zentrum steht für ihn der Pluralismus gleichwertiger Disziplinen, die sich in einem offenen Diskurs über ihre Argumente austauschen. „Massgeblich ist kein vorgegebener Primat, sondern die Überzeugungskraft der jeweiligen Argumentation" (*Mastronardi* 2004, S. 277). Und weiter: „Die … Konsenssuche folgt unter Diskursregeln dem Muster der transversalen Vernunft, welche die unterschiedlichen Rationalitäten als gleichberechtigt behandelt

und nach überlappenden Konsensen sucht, d.h. nach Gemeinsamkeiten der verschiedenen … Wahrheiten und Richtigkeiten" (*Mastronardi* 2004, S. 279).

Cutting und *Kouzmin* (1999, S. 495) beschreiben, hier in Bezug auf unterschiedliche Rollendefinitionen von Ministern, ein vergleichbares Szenario. Minister sollen, so die Autoren, zunächst ihre eigene Rationalität stark und selbstbewusst vertreten. Dann sollen sie einige gute Charakteristika der jeweils anderen Rationalität entwickeln, um ein besseres Verständnis für sie zu entwickeln und Gemeinsamkeiten zu betonen. Unterschiedliche Rationalitäten werden mit der Grundmotivation des Ministers in Einklang gebracht:

- handelt der Minister primär in der *juristischen Rationalität*, werden Entscheidungen stets genau auf ihre Übereinstimmung mit Bestehendem untersucht, bevor sie getroffen werden;
- handelt der Minister primär *persönlich und aus einer charismatischen Motivation*, lässt er sich schwer in eine Rationalität einordnen, und Probleme mit der umsetzenden Verwaltung sind absehbar;
- handelt der Minister primär in der *politischen Rationalität* (die Autoren sprechen hier von einer traditionalistischen Motivation), richten sich seine Entscheidungen nach der Notwendigkeit des politischen Supports, während er weniger für die Führung grosser Organisationen geeignet sei.

Aus diesen Ausführungen wird allerdings auch deutlich, dass eine Führungskraft nicht zwingend in einer typischen Rationalität entscheiden muss. Selbst ein Politiker (hier ein Minister) kann unterschiedliche Entscheidungs- und Begründungslogiken entwickeln. Hingegen betonen sie: „it would not be too successful if any of the political players … took on too many characteristics of the other rationalities" (*Cutting/Kouzmin* 1999, S. 496). In anderen Worten: nicht das Verschmelzen der verschiedenen Rationalitäten oder die Übernahme einer Rationalität durch die anderen, sondern die Beibehaltung der Differenz bei gleichzeitigem Willen einer Konsenssuche ist die zu wählende Strategie.

In eine ähnliche Richtung argumentiert *Rüegg-Stürm* in seiner Auswertung einer Chemie-Katastrophe bei Ciba-Geigy in den achtziger Jahren:

- „Multirationales Verständnis beginnt mit dem Eingeständnis für die Existenz unterschiedlicher gleichwertiger Rationalitäten und beruht auf einer wechselseitig *positiven Anerkennung* dieser Unterschiedlichkeit.
- Multirationales Management erfordert die Bereitschaft zum aktiven Kennenlernen und Ausloten unterschiedlicher Rationalitäten in einem dialogischen Prozess, *ohne* dass die Beteiligten die jeweils anderen Rationalitäten zu ihrer eigenen machen müssen.
- Multirationales Management erfordert die Bereitschaft zum *experimentellen Handeln*, zur Durchführung von „Pilotprojekten", deren konkrete Realisation selbst neuartige Perspektiven eröffnet." (*Rüegg-Stürm* 2011, S. 13)

Multirationales Management ist demnach eine Frage der Offenheit und Bereitschaft der Führungskräfte einer Organisation, sich auf diesen Weg einzulassen. Die Fähigkeit zum *Perspektivenwechsel* ist dabei zentral für das gegenseitige Verständnis in einer Kommunikation, die durch jeweils eigene Sprache, Argumente und Erfolgsvorstellungen erschwert wird. *Denis et al.* (2007, S. 198) betonen, dass kommunikative Fähigkeiten der jeweiligen Akteure von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Entscheidungsprozessen in Organisationen mit einem pluralistischen Kontext sind.

Handeln und Entscheiden über Rationalitätsgrenzen hinweg erfordert *Konventionen* darüber, wie innerhalb der Organisation funktioniert werden soll, aber auch darüber, wie die verschiedenen Argumente der jeweiligen Rationalitäten einbezogen werden sollen (*Gomez/Jones* 2000). Konventionen bilden die Tiefenstruktur der Organisation ab und ermöglichen oder verhindern multirationales Entscheiden. Es ist damit Aufgabe des Managements, eine Einigung über solche Konventionen zu ermöglichen, die auch in Konflikten genügend Tragkraft hat, um gemeinschaftliche Lösungen zu ermöglichen. Konkret wird das Management Plattformen bereitstellen, in denen Vertreter der verschiedenen Sub-Systeme ihre unterschiedlichen Argumente offen austauschen und konkrete Entscheidungen fällen oder generellere Konventionen festlegen. Diese Akteure bilden selbst ein Verhandlungssystem, das eine eigene Systemrationalität entwickeln wird. Die im Verhandlungssystem erarbeiteten Konventionen bedürfen allerdings selbst wiederum der Legitimation durch die betroffenen Subsysteme. Das heisst mit anderen Worten: ein Verhandlungssystem (Arbeitsgruppe, Einigungsausschuss, usw.) ist in seinen Entscheidungen durch die zu erwartende Legitimierung ihrer jeweiligen „Basis" eingeschränkt und kann keine Konventionen festlegen, die später nicht mitgetragen würden.

Aus der Systemtheorie lässt sich eine weitere Handlungsoption für das multirationale Management ableiten: die *Kontextsteuerung* (*Willke* 1989; 1998). Gehen wir davon aus, dass sich die Sub-Systeme einer pluralistischen Organisation nicht gegenseitig direkt steuern können, so bleibt dem Management dieser Organisation (das wiederum selbst ein Sub-System bildet) letztlich nur der Weg über die Kontextsteuerung. Dies heisst beispielsweise für ein Spital, dass der CEO nicht direkt in die Kliniken hinein steuert, sondern deren organisatorischen Kontext definiert: Budget, Personalmittel, Räumlichkeiten, Finanzierungsmodalitäten. Auch wenn ein Spital über Fallpauschalen finanziert ist, kann der Finanzchef des Spitals nicht über medizinische Fragen entscheiden. Er kann hingegen über die Finanzierungsmechanismen den Kontext der medizinisch rationalen Entscheidung so strukturieren, dass er als relevant zur Kenntnis genommen werden muss. Dadurch besteht eine indirekte, aber keine direkte Steuerungswirkung des Ökonomischen im Spital.

Schliesslich ist es Aufgabe des Managements, den unbewussten in einen bewussten Umgang mit multiplen Rationalitäten zu verwandeln. Dazu ist eine *Reflexionsfähigkeit* der Organisationsmitglieder notwendig, die über ihre eigene Rationalität sowie die anderen Rationalitäten in der Organisation nachdenken, und die in der Interaktion mit den anderen die Erkenntnisse daraus kommunizieren. Dies gilt für alle, aber insbesondere für die Führungskräfte in der Organisation. „Awareness of the existence of the microdynamics … is likely to contribute to reinforcing managers' reflexivity regarding their way of doing things, thus allowing them to acquire greater control over what they do and what they say" (*Denis/Langley/Rouleau* 2007, S. 199).

7. Fazit

In diesem Beitrag haben wir gezeigt, dass moderne Organisationen in der Regel in einem pluralistischen Kontext agieren, der eine Vielfalt an relevanten Referenzsystemen mit sich bringt. Sie beherbergen daher vielfach auf Dauer mehrere Rationalitäten, um in den jeweiligen Referenzsystemen Legitimität sicherzustellen. Dies erschwert die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von einmal getroffenen Entscheidungen, ist aber auch

als Stärke der Organisation zu verstehen: durch das gleichzeitige Aufrechterhalten mehrerer Rationalitäten innerhalb des eigenen Systems ist sie in der Lage, Umweltinformationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen (Umweltsphären) aufzunehmen und zu verarbeiten. Dadurch entstehen weniger blinde Flecken, und relevante Umweltveränderungen können rascher erkannt werden. In der Kybernetik spricht man bei diesem Zusammenspiel von einer „requisite variety" (*Ashby* 1956).

In den drei verwendeten theoretischen Ansätzen finden sich zentrale Elemente für eine Konzeption des multirationalen Managements, wie wir sie hier vorschlagen. Dem Management einer Organisation in einem pluralistischen Kontext stehen verschiedene mono- und multirationale Praktiken zur Verfügung, mit dieser Situation umzugehen: Vermeidung, Toleranz, Isolation oder Kompetenz. Letztere ist in Literatur und Praxis am wenigsten entwickelt, so dass sich hier der grösste Entwicklungsbedarf ergibt. Das Management ist gefordert, angesichts der jeweils bestehenden Ausprägung an Rationalitäten in der Organisation Praktiken zu entwickeln, mit denen optimal darauf reagiert werden kann. Wir haben gezeigt, dass sich grundsätzlich verschiedene Handlungsoptionen für das multirationale Management anbieten, wobei die Liste der Möglichkeiten nicht abgeschlossen ist.

Für die weitere Management-Forschung offenbart sich mit dem multirationalen Management ein breites Feld, das ohne Zweifel auf grosse empirische Erfahrungen bauen kann. Unsere praktischen Projekte mit Führungskräften zeigen, dass die Problematik pluralistischer Kontexte in öffentlichen und Non-Profit Organisationen stark verbreitet ist. Angesichts einer generell steigenden Umweltkomplexität gehen wir davon aus, dass die Herausforderung eines multirationalen Managements nicht auf den zweiten und dritten Sektor zu beschränken ist. Vielmehr erwarten wir, dass auch privatwirtschaftliche Unternehmen davon betroffen sind. Die Praktiker meistern diese Herausforderungen mehr oder weniger erfolgreich auf pragmatische Weise. Die Theorie des multirationalen Managements liefert ihnen nun eine Semantik und ein konzeptionelles Gerüst, anhand derer sie ihre eigenen Handlungen reflektieren und mit Kollegen kommunizieren können.

Anmerkungen

1 für wertvolle Hinweise danke ich besonders Thomas Schumacher, Johannes Rüegg-Stürm und den anonymen Reviewern

2 Allerdings anerkennt *Prahalad* (2004) später, dass damit auch eine Reduktion der Wahrnehmung erfolgt, die periphere Vorstellungen ausblendet.

Literatur

Ashby, William Ross, 1956: An introduction to Cybernetics, Wiley: New York.

Battilana, Julie/Dorado, Silvia, 2010: Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations, in: Academy of Management Journal, 53(6), 1419-1440.

Becker, Albrecht, 1996: Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

Bogumil, Jörg, 2003: Politische Rationalität im Modernisierungsprozess, In: *K. Schedler & D. Kettiger* (Hrsg.), Modernisieren mit der Politik (pp. 15-42), Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Boland, Richard J./Sharma, Arun K./Afonso, Paulo Sérgio, 2008: Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis, in: Accounting, Organizations and Society, 33, 899-914.

Brandsen, Taco/van de Donk, Wim/Putters, Kim, 2005: Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector, in: International Journal of Public Administration, 28, 749-765.

Brunsson, Nils, 1985: The irrational organization, Chichester: Wiley.

Brunsson, Nils, 1989: The organization of hypocrisy, Chichester: Wiley.

Brunsson, Nils, 2006: Mechanisms of hope. Maintaining the dream of the rational organization, Copenhagen: CBS Press.

Cabantous, Laure/Gond, Jean-Pascal/Johnson-Cramer, Michael, 2010: Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations, in: Organization Studies, 31, 1531-1566.

Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P., 1972: A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 17(1), 1-25.

Cutting, B./Kouzmin, A., 1999: From Chaos To Patterns Of Understanding: Reflections On The Dynamics Of Effective Government Decision Making, in: Public Administration, 77(3), 475-508.

Denis, Jean-Louis /Langley, Ann /Rouleau, Linda 2007: Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames, in: Human Relations, 60(1), 179-215.

Diesing, Paul, 1962: Reason in Society: Five Types of Decisions and Their Social Conditions Urbana: University of Illinois Press.

DiMaggio, Paul J./Powell, W.W., 1983: The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review, 48, 147-160.

Gassmann, Oliver, 2006: Opening up the innovation process: towards an agenda, in: R&D Management, 36(3), 223-228.

Gomez, Pierre-Yves/Jones, Brittany C., 2000: Conventions: An interpretation on deep structure in organizations, in: Organization Science, 11(6), 696-708.

Greenwood, Royston/Raynard Mia/Kodeih, Farah/Micelotta, Evelyn R./Lounsbury, Michael, 2011: Institutional Complexity and Organizational Responses, in: The Academy of Management Annals, 5(1), S. 317-371.

Hasenfeld, Yeheskel/Gidron, Benjamin, 2005: Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contributions of theories on civil society, social movements and non-profit organizations, in: Journal of Civil Society, 1(2), 97-112.

Kettiger, Daniel (Hrsg), 2000: Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und Gesetzgebung. Untersuchungen an der Schnittstelle zwischen New Public Management und Gesetzgebung, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Lipsky, Michael, 1980: Street – Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services, New York: Russel Sage Foundation.

Lounsbury, Michael, 2008: Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice, in: Accounting, Organizations and Society, 33(4-5), 349-361.

Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 2000: Die Organisation der Organisation, in: ders.: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 302-329.

March, James G./Olson, Johan P., 1984: The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, in: American Political Science Review, 78(3), 734-749.

Mastronardi, Philippe, 2004: Kriterien interdisziplinärer Richtigkeit, In: *P. Ulrich & M. Breuer* (Hrsg.), Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs. Begründung und „Anwendung" praktischen Orientierungswissens (pp. 275-281), Würzburg: Königshausen & Neumann.

Mastronardi, Philippe, 2005: Konzeptionelle Erkenntnisse zur politischen Steuerung mit WoV, In: *A. Lienhard, A. Ritz, R. Steiner & A. Ladner* (Hrsg.), 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren (pp. 113-120), Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.

Meyer, John W./Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony, in: The American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Meyer, Renate/Hammerschmid, Gerhard, 2006a: Changing institutional logics and executive identities, in: American Behavioural Scientist, 49, 1000-1014.

Meyer, Renate/Hammerschmid, Gerhard, 2006b: Public management reform: An identity project, in: Public Policy and Administration, 21(1), 99-115.

Minkoff, D.C., 2002: The emergence of hybrid organizational forms: combining identity-based service provision and political action, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31, 377-401.
Naschold, Frieder/Bogumil, Jörg, 1998: Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform, Opladen: Leske + Budrich.
Oliver, Christine, 1991: Strategic responses to institutional processes, in: Academy of Management Review, 16, 145-179.
Parsons, T., 1956: Suggestions for a sociological approach to theory of organizations, in: Administrative Science Quarterly, 1(1), 63-85.
Pfiffner, John M., 1960: Administrative Rationality, in: Public Administration Review, 20(3), 125-132.
Prahalad, C. K./Bettis, Richard A., 1986: The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, in: Strategic Management Journal, 7(6), 485-501.
Prahalad, C.K., 2004: The Blinders of Dominant Logic, in: Long Range Planning, 37(2), 171-179.
Rüegg-Stürm, Johannes, 2011: Zur Rationalität multirationalen Managements, in: IMPacts, 1(1), 10-12.
Schedler, Kuno, 2003: „... and politics?" Public Management Developments in the Light of two Rationalities, in: Public Management Review, 5(4), 533-550.
Schedler, Kuno/Proeller, Isabella, 2011: New Public Management (5th ed.), Bern: Haupt.
Siegel, John Philipp, 2008: Probleme und Defizite bei der Reform der US Bundesverwaltung: eine Meta-Analyse zur begrenzten Rationalität administrativen Wandels, Bern: Paul Haupt.
Simon, Fritz B., 2009: Einführung in die systemische Organisationstheorie (2nd Ed. ed.), Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
Simon, Herbert A., 1997: Administrative behaviour. A study of decisionmaking in administrative organizations (4. Aufl. ed.), New York: Macmillan.
Strebel, Paul, 1987: Organizing for innovation over an industry cycle, in: Strategic Management Journal, 8(2), 117-124.
Thurmaier, K. M./Willoughby, K. G., 2001: Policy and Politics in State Budgeting, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
Tuckman, Howard P., 1998: Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures, in: Journal of Policy Analysis and Management, 17(2), 175-194.
Vincent-Jones, Peter/Harries, Andrew, 1996: Conflict and Co-operation in Local Authority Quasi-Markets: The Hybrid Organisation of Internal Contracting under CCT, in: Local Government Studies, 22(4), 187-209.
Weick, Karl E., 1979: The social psychology of organizing (2nd Ed. ed.), New York: McGraw-Hill.
Weick, Karl E., 1995: Sensemaking in organizations, Thousand Oaks: Sage.
Willke, Helmut, 1989: Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen, In: *R. Eschenbach* (Hrsg.), Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden (pp. 63-92), Wien: WUV.
Willke, Helmut, 1996: Systemtheorie I: Grundlagen (Vol. 5), Stuttgart: Lucius und Lucius.
Willke, Helmut, 1998: Systemtheorie III: Steuerungstheorie (Vol. 2), Stuttgart: Lucius und Lucius.
Zauner, Alfred/Heimerl-Wagner, Peter/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Nachbagauer, Andreas/ Praschak, Susanne/Schmidtmayr, Hartmut, 2006: Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse, Bern: Haupt.

Anschrift des Autors:
Prof. Dr. Kuno Schedler, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen
E-Mail: kuno.schedler@unisg.ch