

# James March

## Die Zerlegung des zweckrationalen Modells der Organisation<sup>1</sup>

*Stefan Kühl*

([stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de) und [stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com))

19.05.2017

### *Working Paper 11/2017*

#### 1. Die Grenzen des zweckrationalen Modells der Organisation

Das unter Managern und Beratern populäre zweckrationale Verständnis von Organisationen hat auf den ersten Blick eine bestechende Logik. Auf der Basis der Analyse der Umweltbedingungen soll der übergeordnete Zweck der Organisation bestimmt und die verschiedenen Mittel zu dessen Erreichung abgeleitet werden. Dabei sollten die möglichen Mittel in Bezug auf Vor- und Nachteile ausführlich analysiert werden, um so den Weg bestimmen zu können, mit dem der übergeordnete langfristige Zweck am besten erreicht werden kann. Die Mittel werden dann operationalisiert, und es werden quantitative Vorgaben formuliert, Meilensteine definiert und Aktionspläne aufgestellt, deren Erreichung durch das Management regelmäßig kontrolliert wird.<sup>2</sup>

Das zweckrationale Organisationsmodell befriedigt in einem Höchstmaß die Planungsphantasien in der modernen Gesellschaft. Wenn man nur genug „fundierte Wissen über Markttrends und globale Entwicklungen“ hätte, ein „Verständnis für die Geschäftsprozesse“ und „Wissen über Optimierungsmöglichkeiten“ mitbrächte, über „Kenntnis der Branche, ihrer Schwierigkeiten und Best-Practice-Modelle zu ihrer Lösung verfügte“, „erprobte Tools zur Erarbeitung strukturierter Lösungen“ zur Hand hätte und „hochqualifizierte Berater“ mit „ausgeprägten analytischen Fähigkeiten“ engagieren würde, dann – so die Vorstellung – könne der Organisation nichts passieren. Die zentrale Leistung des US-amerikanischen Organisationsforschers James G. March bestand darin, dass er dieses in der Forschung lange Zeit dominierende zweckrationale Organisationsverständnis systematisch zerlegt hat.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dieser Text basiert auf einem Vortrag über James G. March für Praktiker aus Management und Beratung am 19.5.2017 in Berlin. Weil ich gebeten wurde, zu zeigen, wie ich Überlegungen von March in meiner Reflexion über Management- und Beratungspraxis nutze, finden sich in den Fußnoten Referenzen auf Texte von mir, in denen ich explizit Überlegungen von March aufgreife.

<sup>2</sup> Siehe ausführlich zur Konstruktionsweise dieses zweckrationalen Organisationsmodells Kühl, Stefan (2016): Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS, S. 33ff.

<sup>3</sup> Einen guten Überblick bietet March, James G. (1988): Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. In: James G. March (Hg.): Decisions and Organizations. Oxford: Blackwell, S. 266–293. Die immer noch beste deutschsprachige Darstellung ist Berger, Ulrike; Mehlich, Isolde Bernhard (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart, Köln, Berlin: Kohlhammer, S. 123–155.

Für James March ist die Vorstellung, dass der Oberzweck der Organisation durch eine harmonische Umsetzung der vom gemeinsamen Oberzweck abgeleiteten Unterzwecke erreicht wird, eine reine Phantasievorstellung des Topmanagements. Die Annahme, dass Organisationen aus eindeutigen Zweck-Mittel-Relationen bestehen, wird allein dadurch infrage gestellt, dass die verschiedenen organisatorischen Einheiten aufgrund ihrer Ausrichtung auf verschiedene Umweltsegmente ihre eigenen Ziele und Zwecke ausbilden. Rhetorisch rechtfertigt jede Organisationseinheit ihre lokalen Zwecke und Ziele mit dem Oberzweck der Organisation, aber durch die Verabsolutierung der jeweils eigenen lokalen Perspektive in den organisatorischen Einheiten ist es nicht möglich, die verschiedenen lokalen Rationalitäten zu einem harmonisch aufeinander abgestimmten Konzept zusammenzuziehen.<sup>4</sup>

Zwecke bilden sich – so eine frühe Überlegung von March – in einem Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Akteursgruppen in Organisationen aus. Diese Akteursgruppen können aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen oder Regionalbereiche bestehen oder auch Mitarbeiter mit ähnlichem Status wie Arbeiter, Angestellte oder Manager umfassen. Das Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen den Akteursgruppen ist dabei nicht ein Zweck, der „am besten“ für die Organisation ist, sondern ein Kompromiss, mit dem alle sich in einer „Koalition“ befindlichen Akteursgruppen mehr oder minder gut leben können.<sup>5</sup>

Entgegen des zweckrationalen Organisationsmodells ist der Alltag in Organisationen gekennzeichnet durch konkurrierende Zwecke, regelmäßige Zweck-Mittel-Verdrehungen oder willkürliche und unbeobachtete Zweckwechsel. Organisationen verfügen über widersprüchliche Zwecke und favorisieren je nach Situation entweder den einen oder den anderen. Manchmal werden die Mittel plötzlich wichtiger als die Zwecke, für die sie ursprünglich mal gedacht waren. Und manchmal wird der Zweck gewechselt, ohne dass das irgendwo offiziell entschieden wurde.

In Organisationen, so James March, wird permanent entschieden, ohne dass immer klar ist, warum und auf welcher Grundlage. Sind durch eine Entscheidung erst einmal Effekte produziert worden, sucht man mögliche Zwecke, die sich zur Rechtfertigung der Entscheidung eignen. Das Entscheidungsverhalten ist, so James G. March, häufig nicht ein an Zwecken orientiertes Handeln von Organisationsmitgliedern, sondern eher ein permanenter Prozess zur Findung von Zwecken, die bereits erfolgte Handlungen legitimieren können. Kurz: Die „Tat geht häufig dem Ziel voran“, und die „Verkündigung des Ziels ist dann eine Rechtfertigung bereits getaner Schritte“.<sup>6</sup>

## 2. Reaktionen auf die Verschmutzung des zweckrationalen Organisationsmodells

In der Praxis wird auf diese Verschmutzung des zweckrationalen Organisationsmodells häufig mit hektischen Reparaturmechanismen reagiert. Wenn es Zielkonflikte in der Organisation gibt, dann müssen die Ziele in einem Strategieprozess priorisiert werden. Werden Zweck-Mittel-Verdrehungen in der Organisation beobachtet, kann in Strategieklausuren die „Besinnung“ auf die ursprünglichen Zwecke der Organisation verlangt werden. Verhindert die Ausrichtung auf zwei widersprüchliche Zwecke eine stromlinienförmige Durchrationalisierung von Prozessen, dann wird eine klare Strategie

---

<sup>4</sup> Siehe dazu Cyert, Richard M.; March, James G. (1992): *A Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge: Blackwell, S. 165.

<sup>5</sup> Siehe als eine erste Ausarbeitung March, James G. (1962): *The Business Firm as a Political Coalition*. In: *The Journal of Politics* 24, S. 662–678, und auf Deutsch March, James G. (1990): *Die Unternehmung als politische Koalition*. In: James G. March (Hg.): *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge*. Wiesbaden: Gabler, S. 115–130.

<sup>6</sup> Überlegungen dazu finden sich in March, James G. (1976): *The Technology of Foolishness*. In: James G. March und Johan P. Olsen (Hg.): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, S. 69–81, S. 72.

der Aufspaltung in zwei unterschiedliche Organisationen mit je einem klaren Zweck gefordert. Das zweckrationale Organisationsmodell soll gegen die Verschmutzungen geschützt werden.

Letztlich hat sich der Glaube an Zweckrationalität auch im systemischen Management und in der systemischen Beratung gehalten. Man denke nur an die unter Systemikern beliebte „Strategieschleife“, die aus einer chronologischen Abfolge von „Analysieren“, „Zukunft erfinden“, „Entscheiden“, „Zukunftsbild zeichnen“, „Organisation umbauen“, „Strategisch kontrollieren“ und „Implementieren“ besteht. Es klingt erst einmal verlockend, wenn proklamiert wird, dass ein Unternehmen so von „seiner Zukunft her führbar“ wird, aber letztlich handelt es sich lediglich um eine um partizipative Elemente angereicherte Variante zweckrationalen Denkens.<sup>7</sup>

Man kann dieses Verharren im zweckrationalen Denken auch in der Praxis beobachten, beispielsweise, wenn es als Manko einer Organisation betrachtet wird, dass sie keine ausformulierte Vision hat, wenn beklagt wird, dass klar formulierte Ziele nicht kaskadenförmig in operationalisierte Unterziele heruntergebrochen werden oder wenn angemahnt wird, dass die Umsetzung von Maßnahmen durch die Erstellung von Wirkungsmatrizen kontrolliert werden soll. Trotz aller organisationswissenschaftlichen Forschungen – das zweckrationale Organisationsmodell ist in der Praxis wirkmächtig geworden.<sup>8</sup>

Auf diese Weise kann man sich erfolgreich gegen die verschiedenen Verunsicherungen des klassischen Zweckmodells durch die alltägliche Praxis in Organisationen immunisieren. Motto: Entspricht die Realität nicht meinen PowerPoint-Folien mit ihren Zweck-Mittel-Schemata – schlecht für die Praxis. Die Abweichung wird von Managern, Beratern oder Wissenschaftlern zum Anlass genommen, „klarere Ziele“, „eindeutige Definitionen von Zwecken“ oder die „Aufhebung von Zweckkonflikten“ zu verlangen. Als Beobachter fühlt man sich an Sisyphos erinnert, der den Stein in immer neuen Change-Management-Projekten auf den Hügel der Zweckrationalität zu rollen versucht, obwohl der Stein ihm immer, immer wieder entgleitet. Aber gerade dieses ewige Scheitern an den eigenen Zweckrationalitätsansprüchen, so könnte man ketzerisch anmerken, hält Sisyphos in Bewegung – und die Strategen unter den Managern und Beratern beschäftigt.

### 3. Die Suche nach einem komplexeren Rationalitätsbegriff

Der Clou von James Marchs Überlegungen besteht darin, dass er nach Alternativen zu diesem verzweifelten Festhalten am zweckrationalen Organisationsmodell sucht. Organisationsmitglieder, so March, müssen Entscheidungen treffen, und dafür entwickeln sie Prinzipien, die es ihnen erlauben, auch bei einer begrenzten Rationalität intelligent zu entscheiden.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Siehe z.B. die Darstellung in Nagel, Reinhart (2014): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 33. Man erkennt das Festhalten am zweckrationalen Organisationsmodell auch daran, dass bei aller Luhmann-Verehrung das zentrale Werk (Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.), in dem er – in maßgeblichem Anschluss an James March – das zweckrationale Organisationsmodell beerdigt, nicht rezipiert wird.

<sup>8</sup> In Zeitschriften für Praktiker scheint es ohne größere Probleme möglich zu sein, auf der einen Seite die Zerstörer des zweckrationalen Organisationsmodells wie James March, Karl Weick, Niklas Luhmann oder Nils Brunsson in Theorieüberblicken zu feiern, in den Darstellungen von Praxisprojekten aber eine zweckrationale Vorgehensweise nach der anderen zu präsentieren.

<sup>9</sup> Selbst im Mülleimer-Modell von Cohen, March und Olsen (1972), das als die am weitesten gehende Kritik des Konzepts der Zweckrationalität von James March bezeichnet werden kann, erkennt man Ansätze zu einem ausgefeilteren Rationalitätsmodell. Angesichts einer losen Kopplung von Problemen, Lösungen und Akteuren bilden Organisationen standardisierte Verfahren – standard operating procedures – aus, die es ermöglichen, trotz der Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben. Siehe Cohen, Michael D.; March, James G.; Olson, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1–25, und in Deutsch Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1990): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches

March beobachtet, dass in Organisationen häufig nicht nach „optimalen“, sondern lediglich nach „befriedigenden“ Lösungen gesucht wird. Die Suche nach optimalen Entscheidungen setzt voraus, dass möglichst alle Betroffenen am Entscheidungsprozess beteiligt werden, möglichst alle denkbaren Entscheidungsalternativen erwogen werden und die positiven und negativen Effekte aller Alternativen ausführlich geprüft werden.<sup>10</sup> Dafür reicht aber die Zeit und Energie in Organisationen in den seltensten Fällen aus. Stattdessen wird in einem Prozess des „Satisficing“ die erstbeste Entscheidungsalternative ausgewählt. Statt im Heuhaufen nach der spitzeften Nadel zu suchen, wird die genommen, die ausreichend für das Nähen ist.<sup>11</sup>

Dabei kann sich das, was als befriedigend empfunden wird, verändern. James March hat sehr früh schon zusammen mit Herbert Simon gezeigt, dass das Anspruchsniveau in Organisationen nicht statisch ist, sondern mit den Erfahrungen variiert. Wenn das ursprüngliche Anspruchsniveau zu niedrig ist, dann wird es angehoben. Wird das Anspruchsniveau über einen längeren Zeitraum nicht erreicht, wird es abgesenkt.<sup>12</sup> Das, was Organisationen als „Satisficing“ betrachten, ändert sich also durch die Erfahrungen.

James March hat herausgearbeitet, dass es sehr wohl funktional ist, dass sich Organisationsmitglieder nie völlig auf eindeutige Zielsetzungen, präzise Ideologien und Zwecke festlegen lassen.<sup>13</sup> Ein klar definiertes Ziel hilft zwar, die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Marschrichtung festzulegen, schränkt aber den Horizont der Mitarbeiter ein. Sie macht die Menschen enger und dümmer und erschwert kurzfristige Umorientierungen im Veränderungsprozess.<sup>14</sup> In der Praxis ist es deswegen sehr wohl sinnvoll, dass Zweckopportunismus herrscht – die mehr oder minder sprunghafte Anpassung der jeweils verfolgten Zwecke an die existierenden Möglichkeiten und Zwänge.<sup>15</sup>

Letztlich funktionieren Entscheidungen in Organisationen nach dem Mülleimer-Prinzip. In der vorsoziologischen Entscheidungstheorie geht man noch von der Annahme aus, dass die zuständigen Akteure bei Entscheidungsprozessen Probleme identifizieren und dafür geeignete Lösungen suchen. Diese zweckrationale Herangehensweise hat sich in der Managementpraxis beharrlich gehalten. Man denke nur an die Problemlösungszirkel im Qualitätsmanagement, in denen die Ursachen für bestehende Probleme identifiziert werden sollen und auf der Basis der Erkenntnisse Maßnahmen zu deren Lösung identifiziert werden sollen. James March hat zusammen mit Michael Cohen und Johan Olsen herausgearbeitet, dass Entscheidungsprozesse besser als ein „Mülleimer“ konzipiert werden, in denen ganz verschiedene Probleme, Lösungen und Akteure vorhanden sind, die sich mehr oder minder zufällig aneinander anlagern. Man denke nur daran, dass für Techniken oder auch Mitarbeiter, die in einer Organisation für die ursprünglichen Zwecke nicht mehr benötigt werden, nicht abgebaut werden, sondern „neue Verwendungen“ gesucht werden.<sup>16</sup>

---

Wahlverhalten. In: James G. March (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge. Wiesbaden: Gabler, S. 329–372.

<sup>10</sup> Nils Brunsson spricht hier von Entscheidungsirrationalität im Gegensatz zu Handlungsirrationalität. Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: *Journal of Management Studies* 19, S. 29–44.

<sup>11</sup> March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley, S. 140f.

<sup>12</sup> March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley, S. 141. Berger, Ulrike; Mehlich, Isolde Bernhard (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Alfred Kieser (Hg.): *Organisationstheorien*. 2. Aufl. Stuttgart, Köln, Berlin: Kohlhammer, S. 123–155, S. 142f.

<sup>13</sup> Siehe March, James G. (1988): Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. In: James G. March (Hg.): *Decisions and Organizations*. Oxford: Blackwell, S. 266–293.

<sup>14</sup> Siehe Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester et al.: John Wiley, S. 16.

<sup>15</sup> Siehe Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 35f. und 118.

<sup>16</sup> Siehe Cohen, Michael D.; March, James G.; Olson, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1–25, und in Deutsch Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen,

March plädiert dabei – mit einem ironischen Unterton – für eine „Technologie der Torheit“ im Management. Diese Technologie der Torheit läuft darauf hinaus, in der Organisation punktuell „Unvernunft“ walten zu lassen. Die Empfehlung ist, die Orientierung an der Zweckrationalität aufzugeben und in der Organisation Raum für Experimente, Erprobungen und Explorationen zu schaffen. Diese Verspieltheit – „playfulness“ – widerspricht allen Vorstellungen von Zweckrationalität, aber sie kann zu Innovationen führen, die sich von einem Management gar nicht planen lassen.<sup>17</sup>

Am deutlichsten wird dieses Konzept im Gedanken des „Slacks“. Organisationen nehmen eine gewisse organisatorische Achtlosigkeit in Kauf, hoffend, dass sie dadurch Reserven für den Fall haben, dass plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen werden. Organisationen legen sich Fettpolster zu, lassen Redundanzen in ihren Prozessen zu, alles in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Ressourcen für Innovationen, Flexibilität und Wandel nutzen. Anders ausgedrückt: Organisationen riskieren bewusst eine „schlampige“ Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen.<sup>18</sup> Es ist, als ob man zur Ermöglichung von Innovation und Wandel Organisationsgebäude mit langen Fluren, geräumigen, fehleranfälligen und langsamen Liften und nur wenigen, häufig verstopften Toiletten ausstattete – in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen.<sup>19</sup>

Bei aller begrenzten Rationalität – Entscheidungen in Organisationen finden nicht willkürlich statt. Im Gegenteil: Für March ergibt sich aus der „schrittweisen Anpassung der Ziele“, den in der Organisation gepflegten „Aufmerksamkeitsregeln“ gegenüber Veränderungen und der Ausbildung von auf organisatorischen Erfahrungen aufbauenden „Suchregeln“ ein organisationaler Lernprozess.<sup>20</sup> Diese Vorstellungen von March zum Lernen haben aber überhaupt nichts mit der durch zweckrationale Organisationsvorstellungen geprägten Auffassung zur lernenden Organisationen zum Beispiel von Peter Senge oder Otto Scharmer zu tun.

## 4. Ansprüche an eine agile Organisation

Die Diskussion über agile Organisationen ist geprägt durch die Vorstellung, dass Organisationen nur erfolgreich sein können, wenn sie die Abgrenzungen zwischen den Abteilungen auflösen, die

---

Johan P. (1990): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: James G. March (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge. Wiesbaden: Gabler, S. 329–372. Auch Beratungsprozesse sind nicht selten durch solche „Mülleimer-Prozesse“ der Entscheidungsfindung gekennzeichnet. Ein Berater-Team wird zur Moderation einer Klausur auf oberster Führungsebene angefragt. Weil sich die Klausur im Weiteren zerschlägt, überlegt man, ob die Berater nicht stattdessen ein „Kontinuierliches Verbesserungsprogramm“ im operativen Bereich durchführen können. Die Personalentwicklung propagiert ein Konfliktmoderationstraining, das aber von den Teilnehmern wegen dringender Probleme in der Abstimmung zwischen Abteilungen zu einem Strategie-Workshop umgewandelt wird. Siehe dazu Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<sup>17</sup> Siehe zur „Verspieltheit“ deutschsprachig March, James G. (1990): Die Technologie der Torheit. In: James G. March (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge. Wiesbaden: Gabler, S. 281–295, hier S. 290. Im englischen Original March, James G. (1976): The Technology of Foolishness. In: James G. March und Johan P. Olsen (Hg.): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget, S. 69–81.

<sup>18</sup> Vgl. Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 41ff.

<sup>19</sup> Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV, S. 358.

<sup>20</sup> Siehe schon Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 99, die Organisationen als ein „*adaptiv rationales System*“ bezeichnen. Ich folge hier Seibel, Wolfgang (2016): Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung. Berlin: Suhrkamp, S. 102ff., in dessen Einführungsbuch der Einfluss von James March deutlich zu erkennen ist.

Hierarchien stark abbauen und die Formalisierung von Prozessen reduzieren. Diese Prinzipien lassen sich in Kleinstorganisationen – sogenannten Face-to-Face-Organisationen – wegen ihrer geringen Komplexität vergleichsweise leicht umsetzen. Aber die maßgeblich von Kleinstorganisationen getragene Euphorie für die agile Organisationsform hat auch Großorganisationen angesteckt, obwohl wir aus der Forschung wissen können, dass die Auflösung von Abteilungsgrenzen, der Abbau von Hierarchien und der Verzicht auf Formalisierung zu einer Explosion von Komplexität und zu einer Verschärfung von Machtkämpfen führt.<sup>21</sup> Das führt dazu, dass die moderne agile Organisationsform bei diesen Großorganisationen häufig nur auf der Schauseite existiert.

James Marchs Revisionen der Rationalität könnten Anlass geben, ein ganz anderes Verständnis von einer agilen Organisationsform zu entwickeln. Statt monoton die Auflösung von Abteilungen, den Abbau von Hierarchien und die Entformalisierung von Prozessen zu fordern, könnte man unter diesem Label für realitätsnähere Formen der Entscheidungsfindung werben. Organisationen könnten sich selbst von dem Nutzen von Verschwendungen, von punktueller Torheit und von Entscheidungsprozessen in Form von Mülleimern überzeugen. Für Großorganisationen hätte dies den Charme, dass sich diese Orientierung im Entscheidungsprozess durchsetzen könnte, ohne die im Trend liegende Auflösung von Abteilungen, den Abbau von Hierarchien und die Entformalisierung von Prozessen mitmachen zu müssen.

Es gibt ermutigende Anzeichen, dass sich im Diskurs in Management und Beratung etwas tut. Man braucht sich nur anzuschauen, wie das „Treibhausmodell“ der Strategieformulierung in einigen Organisationen durch ein „Graswurzelmodell“ abgelöst wird.<sup>22</sup> Im „Treibhausmodell“ wird davon ausgegangen, dass, bevor ein Treibhaus geplant und gebaut wird, die Planer überlegen, welche Gemüsearten sie wie anbauen möchten. Dann wird nach den besten Mitteln gesucht, um den Zweck – nämlich den kostengünstigsten Anbau einer Gemüsesorte – zu erreichen. Das Treibhaus wird dann nach Plan umgesetzt, und am Ende wird überprüft, ob auch jeden Tag die geplante Anzahl von Tomaten, Gurken oder Paprika geerntet werden kann. Im „Graswurzelmodell“ wird diese Logik grundlegend umgedreht: Strategien würden wie Unkraut in einem Garten wuchern und auch an ungewöhnlichen Stellen im und außerhalb des Gartens Wurzeln schlagen. Manchmal sei ein Unkraut so erfolgreich, dass es sich im ganzen Garten ausbreiten würde. Manchmal werde das Unkraut vom Gärtner wieder entfernt, in einigen Fällen lasse man es sich aber ausbreiten und unterstütze es in der Ausbreitung vielleicht auch. In den meisten Fällen vergehe das Unkraut aber von allein, weil es sich an seinem Standort nicht halten könne. Diese Vorgehensweise eignet sich, wenn die Ziele nicht ohne Weiteres fixierbar sind, weil man sich selbst noch nicht klar ist, wie sich ein Feld entwickeln kann, oder wenn die Ziele mit anderen Akteuren noch verhandelt und vereinbart werden müssen – und letztlich sind das die am häufigsten vorkommenden Situationen in Organisationen.<sup>23</sup>

Aber Organisationen müssten wenigstens den „PowerPoint-Test“ in ihren Change-Management-Projekten überstehen. Es macht wenig Sinn, wenn einerseits „agile“ Entscheidungsprozesse gepriesen werden, aber andererseits das Denken in der Organisation durch Zweckrationalität geprägt ist. Es passt nicht zusammen, wenn man einerseits die Idee des „Slacks“ sinnvoll findet, aber gleichzeitig alle Prozesse der Organisation stromlinienförmig durchrationalisieren möchte. Es ist erklärungsbedürftig, wenn man „theoretisch“ Sympathien für das Mülleimer-Prinzip zeigt, aber „praktisch“ Projektpläne erstellt, die von Zielvorstellungen und Meilensteinen nur so strotzen. Auch wenn man von James March lernen kann, dass inkonsequentes Handeln ein Erfolgsrezept in Organisationen ist, kann es an dieser Stelle sinnvoll sein, im Denken und Reden ein wenig konsequenter zu sein.

---

<sup>21</sup> Siehe hierzu Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 7. Aufl. Frankfurt a.M., New York: Campus.

<sup>22</sup> Siehe dazu Mintzberg, Henry; McHugh, Alexandra (1985): Strategy Formation in an Adhocracy. In: *Administrative Science Quarterly* 30, S. 180–197.

<sup>23</sup> March, James G. (1976): The Technology of Foolishness. In: James G. March und Johan P. Olsen (Hg.): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, S. 69–81, S. 76ff.

