

nellen Umwelt führt Verschuere (2006: 179f.) zwei grundlegende Elemente des Neo-Institutionalismus als ergiebige Erklärungsansätze an, nämlich zwei der drei von Scott definierten, konkurrierenden Säulen⁶⁰ institutioneller Ordnung: Die *regulative* und die *normative* Säule (vgl. Scott 2001: 34ff.). Regulative Elemente beschreiben die formalen „rules of the game“ und ihre Durchsetzung über rechtliche, politische und wirtschaftliche Arrangements (North: 1990: 3). Diese harten äußeren Strukturen prägen die Kosten-Nutzen Bewertung individueller Handlungsoptionen der Organisationsmitglieder und beeinflussen so ihre Entscheidungen. Normative Elemente umfassen die schwerer greifbaren gesellschaftlichen Werte und Normen, die die Organisation umgeben. Dabei beschreiben *Werte* wünschenswerte Sachverhalte und *Normen* konkrete Handlungsanleitungen. Die Internalisierung normativer Elemente beeinflusst die Wahrnehmung situativ angemessenen Verhaltens und engt so die Handlungsoptionen der Akteure ein. Zusammenfassend könnte diesen Erklärungsansätzen zufolge das Verhalten von Organisationsmitgliedern von formalen Regeln in der institutionellen Organisationsumwelt, oder auch von extern geprägten Normen- und Wertesystemen der Organisationsmitglieder geprägt sein (vgl. Verschuere 2006: 179f.).

3.1.2. Bureaucratic Structure Perspective

Diese zweite Perspektive betont die Bedeutung formaler Organisationsstrukturen für das Verhalten von und in Organisationen (vgl. Egeberg 1999). Diese *formal structure matters* Perspektive baut wesentlich auf der Annahme auf, dass Entscheider (Individuen oder Organisationseinheiten) nur über eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität verfügen (Christensen 2003: 110). Strukturelle Faktoren sollen diese Kapazität jedoch modifizieren können, indem sie unter der gegebenen *begrenzten Rationalität* (Simon 1959) den Rahmen für Entscheidungen setzen. Verschuere (2006: 176) führt aus, dass aus dieser Sichtweise die Organisationsstrukturen sowohl die Entscheidungskapazität der Individuen, die den Entscheidungen zugrundeliegenden Normen und Glaubenssätze, als auch die Entscheidungsstrategien weitgehend determinieren.

Als das Handeln in und von Organisationen maßgeblich beeinflussende Variablen werden konkret die *Organisationsstruktur*, die *Mitarbeiterstruktur*, die

60 Die dritte Säule umfasst ein *kognitiv-kulturelles* Element. Hier wird davon ausgegangen, dass Akteure deshalb in einer spezifischen Weise handeln, da sie ihrer Handlung eine *Bedeutung* innerhalb des sie umgebenden kulturellen Rahmens zumessen (Scott 2001: 58). Dieser Rahmen besteht aus Glaubenssätzen, mentalen Modellen und Logiken, die innerhalb einer sozialen Gruppe geteilt werden und auf gemeinsamen Erfahrungen beruhen.

*physische Örtlichkeit*⁶¹ und die *Institutionalisierung* von Organisationen identifiziert (Egeberg 2003: 116ff.). Unter *Organisationsstruktur* wird dabei in Anlehnung an Scott (1981) die normative Struktur aus Regeln und Rollen verstanden, welche mehr oder weniger präzise die an jedes Organisationsmitglied gerichteten Handlungserwartungen spezifizieren. Strukturen prägen aus dieser Perspektive nicht nur die zu verfolgenden Interessen und Ziele, sondern auch die zu deren Erreichung zu wählenden Suchstrategien, Akteursnetzwerke sowie als relevant zu erachtende Informationen und Handlungsalternativen (Schattschneider 1975: 58; Egeberg 2003: 117). Als wesentliche Dimensionen der Struktur werden hierbei die Größe im Sinne der Mitarbeiterzahl⁶² einer Organisation sowie ihr horizontaler und vertikaler Differenzierungsgrad gesehen, da diese Merkmale Organisationsverarbeitungskapazität, Koordinierungsmodi sowie die individuellen und kollektiven Präferenzen beeinflussen können (vgl. Egeberg 2003: 117). Unter *Mitarbeiterstruktur* wird die Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich deren Alter, Geschlecht, Ausbildungshintergrund etc. verstanden (Verschuere 2006: 177). Es wird angenommen, dass diese (teilweise über Sozialisierungseffekte *außerhalb* der Organisation erworbenen) individuellen Hintergrundfaktoren in beträchtlichem Umfang die Werte, Normen und Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder bestimmen. Unter der *Institutionalisierung* einer Organisation wird das Vorhandensein einer eigenständigen Organisationskultur mit eigenen informellen Normen und Praktiken verstanden (Egeberg 2003: 119). Diese weichen und schwer greifbaren Aspekte setzen aus dieser Perspektive auf den formalen Strukturen auf und füllen sie mit Werten, wodurch erst eine *richtige* Institution mit eigenständiger Identität entstehe (Selznick 1957: 17ff.). Dieser Schritt sei nicht nur identitätsstiftend für die Mitarbeiter (was deren und das gesamte organisationale Handeln beeinflusse), sondern entwickle auf Basis dieses Selbstverständnisses auch eine Außenwirkung: die Mission, die als wichtig erachteten Werte in die Gesellschaft zu tragen und ihnen dort zu Geltung zu verhelfen (Egeberg 2003: 119). Zusammenfassend vertreten die hier unter der Überschrift *Bureaucratic Structure Perspective* subsumierten Theorien den Ansatz, dass individuelle und kollektive Entscheidungen in Organisationen wesentlich von deren internen Organisationsmerkmalen beeinflusst sind.

61 Auf diesen Aspekt soll aufgrund seiner randständigen Bedeutung in der Literatur hier nicht weiter eingegangen werden.

62 Die Größe einer Organisation im Sinne der Mitarbeiterzahl wird dabei auch als *structural capacity* bezeichnet (vgl. Egeberg 1999: 162).

3.1.3. Kulturell-institutionelle Perspektive

Die *Cultural-Institutional Perspective* ist die dritte von Christensen (2003: 111) vorgeschlagene Theorien-Kategorie. Diese vereinigt die Ansätze des historischen und soziologischen Institutionalismus. Der *Historische Institutionalismus* geht davon aus, dass vergangene Entscheidungen – von harten Strukturfragen über Prozesse bis hin zu Konventionen – das Entscheidungsverhalten von Individuen und der Organisation als Ganzes im Sinne einer *Pfadabhängigkeit* determinieren (vgl. Thelen 1999; Thoenig 2003: 128f.). Der *Soziologische Institutionalismus* schreibt aus der Gesellschaft abgeleiteten Normen und Werten eine das Akteurs-handeln determinierende Rolle zu. Der Prozess entspricht im Wesentlichen jenem der Institutionalisierungsdimension der *Bureaucratic Structure Perspective*: Informale kulturelle Werte verfestigen und präzisieren die formalen Regeln der Organisation und definieren *angemessene* Handlungsoptionen (March/Olsen 1989). Verschuere (2006: 181) identifiziert als verbindendes Element der unter die kulturell-institutionelle Kategorie fallenden Theorien ihre Zurückweisung der „logic of consequence“ (vgl. Hall/Taylor 1996) im Entscheidungsverhalten. Akteure handeln vielmehr so, wie es aufgrund gesellschaftlicher Normen und Werte von ihnen erwartet wird.⁶³ Dies impliziert: „Symbols, myths and rituals have more impact upon political and administrative events than immediate, narrow and selfish economic or power interests“ (Thoenig 2003: 131). Verschuere (2006: 182) folgert, dass aus dieser Perspektive die Beobachtung zweier *Mechanismen* das Verhalten in Organisationen analytisch vorhersagbar machen sollte: Den überkommenen *Routinen*, in denen sich das organisationale Erbe manifestiert, und den *kognitiven Mustern*, die über institutionelle Prozesse transportiert werden. Zusammenfassend vertritt die kulturell-institutionelle Perspektive die Position, dass Verhalten wesentlich von organisationsinternen Charakteristika determiniert wird, die jenseits formaler Strukturen liegen und die ihre Wurzeln entweder im Organisationsumfeld oder der Vergangenheit der Organisation haben.

3.1.4. Formal-theoretische Perspektive

Als letzte Kategorie definiert Christensen (2003: 110) eine *Formal Theory Perspective*, welche organisationales Handeln ausgehend vom individuell nutzenmaximierenden Kalkül seiner Mitglieder erklärt. Im Gegensatz zur *Kulturell-Institutionellen Perspektive* mit ihrer „logic of appropriateness“ wird hier auf der

63 Auch wenn sich die strikte Frontstellung der beiden Ansätze bereits seit geraumer Zeit in Auflösung befindet (vgl. Goldmann 2005), so erscheint sie doch als Heuristik nützlich.