

## Das Garbage Can Modell der „Organisierten Anarchie“

*„Organisationen sind Sammlungen von Entscheidungen, die Probleme suchen, Fragestellungen und Bedürfnissen, die Entscheidungssituationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, Lösungen, die Fragen suchen, auf die sie eine Antwort darstellen könnten, und Entscheidern, die Arbeit suchen“. (Cohen, March und Olsen, 1972)*

Mit dem Garbage Can Modell lieferten die Stanford Forscher Cohen, March und Olsen Anfang der 70er Jahre eine bahnbrechende **Theorie zum Entscheidungsverhalten von Organisationen**. Das Modell beschreibt Entscheidungssituationen als „Mülleimer“, in denen „herumlungernde“ Probleme, Lösungen und Entscheider mehr oder weniger zufällig aufeinander treffen. Ob und wie Entscheidungen getroffen werden, hängt von der Mischung und Aufladung dieser „Zutaten“ ab, die wiederum durch strukturelle Faktoren wie Spezialisierung und Zugang beeinflusst werden.

Das Modell, das durch die Beobachtung der Gremienarbeit in Universitäten entwickelt und mit Hilfe einer Computer-Simulation verfeinert wurde, bezieht sich auf „**organisierte Anarchien**“, bei denen

- Ziele und Entscheidungsgrundlagen unscharf oder inkonsistent sind („problematic preferences“),
- die Wirkzusammenhänge im Arbeitsfeld wenig bekannt sind („unclear technology“) und
- die Beteiligung an Entscheidungsprozessen fluktuiert („fluid participation“).

Diese drei Unsicherheitsfaktoren machen rationale Entscheidungsmodelle unpraktikabel. Sie sind zugleich so verbreitet, dass nicht von Pathologien gesprochen werden kann, sondern von einem eigenen Organisationsmodus, der in der gemeinnützigen Szene durchaus auch ein zu Hause hat.

Der vielleicht interessanteste Aspekt des Garbage Can Modells ist die **Entkopplung von Problemen und Entscheidungssituationen**. Während Entscheidungen im klassischen Verständnis immer Problemlösungscharakter haben, wandern im Garbage Can Modell Probleme regelmäßig von einer Entscheidungsarena zur nächsten. Dadurch kann es vorkommen, dass Entscheidungen getroffen werden, bevor Probleme sich mit ihnen verbunden haben („oversight“), oder auch erst, nachdem sie weiter gewandert sind („flight“). Den Autoren zufolge sind solche Entscheidungen, bei denen eigentlich gar keine Probleme gelöst werden, eher die Regel als die Ausnahme. Dennoch, und auch dies ist eine Grundthese des Modells, werden in organisierten Anarchien auf lange Sicht die meisten Probleme erfolgreich gelöst, nur eben nicht an der Stelle, wo ihre Lösung geplant war.

Etwas einladender als die Mülltonnen-Metapher ist vielleicht das **Bild des Basaars**: Bedarfe (Probleme) und Angebote (Lösungen) strömen umeinander und aktualisieren sich durch Handelnde (Entscheider) im Rahmen von Kaufverhandlungen (Entscheidungssituationen). Ob und wo gerade ein Deal erfolgreich abgeschlossen wird, hat (anders als etwa in einem Kaufhaus) meist mehr mit Zufall als mit rationalen Entscheidungen zu tun. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt existieren auf dem Basaar Lösungen für noch nicht aufgetretene Bedarfe sowie Probleme, die dauerhaft keine Lösung finden. Mitunter werden Bedarfe erst aus dem Angebot heraus geweckt oder auch Deals gemacht, die gar keine Probleme lösen.

Das Garbage Can Modell hat – zuletzt im systemischen Umfeld - viel Beachtung erfahren, ist aber bisher kaum weiterentwickelt worden. **Was tun, bleibt die Frage** – kann man der Mülltonne entkommen, muss man sich mit ihr arrangieren, oder lässt sie sich sogar nutzen? Drei abgestufte Vorschläge:

1. **Entrinnen:** Wenn Ihnen der Mülleimer unheimlich ist, vermeiden Sie den Modus der organisierten Anarchie. Klären Sie die Ziele der Organisation, erkunden Sie das Handlungsfeld und stabilisieren Sie die Entscheidungsgremien.
2. **Entwickeln:** Wenn Sie Ihr Garbage Can System optimieren wollen, trennen Sie den Müll. Der Vorteil der räumlichen Ausdifferenzierung von Basaaren (Kleider-Viertel, Food Court, Bücher-Zeile etc.) wirkt ähnlich wie die Segmentierung von Entscheidungsfeldern in der Organisation (z.B. entweder ganzheitliche Verantwortung für überschaubare Handlungsfelder verteilen oder Entscheidungskompetenzen spezialisieren): Die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme, Lösungen und Beteiligte in der jeweiligen Mülltonne zusammenpassen, nimmt dabei zu.
3. **Genießen:** Ja, Basaare sind unübersichtlich und irrational, aber sie funktionieren in der Regel. „Trust the process“ kann auch eine Entscheidung sein, den Garbage Can Modus – der zweifelsohne viele Freiheitsgrade in der Organisation ermöglicht - als gesund und natürlich zu begreifen.

**Literatur:** A Garbage Can Model of Organizational Choice - Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1 (Mar., 1972), pp. 1-25, Artikel unter [http://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/cohen\\_olsen\\_1972\\_a-garbage-can-model-of-organizational-choice.pdf](http://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/cohen_olsen_1972_a-garbage-can-model-of-organizational-choice.pdf)