

# Entscheidungsprozesse in Organisationen

Autorin:  
Sylvia Marlene Wilz



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG: ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>DAS BEISPIEL: PERSONALENTSCHEIDUNGEN IN EINEM VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN</b>	<b>11</b>
2.1	Die Entscheidung über die stellvertretende Gruppenleitung: Der Fall im Überblick	11
2.2	Material und Methode, Empirie und Theorie	14
2.3	Die Organisation	16
2.3.1	Das Versicherungsunternehmen	17
2.3.2	Der Umstrukturierungsprozess in der Zweigstelle	19
2.3.3	Arbeitsaufgaben und Arbeitspraxis	23
2.4	Struktur und Handlung, Deutung und Entscheidung	26
2.4.1	Die Arbeitsgruppen	28
2.4.2	Die Akteure	30
2.4.3	Die Interviews	31
<b>3</b>	<b>PERSPEKTIVEN AUF DAS ENTSCHEIDEN</b>	<b>55</b>
3.1	Entscheidungen in Organisationen	55
3.1.1	Zum Verständnis von Entscheidungen	55
3.1.2	Elemente von Entscheidungsprozessen	62
3.1.3	Entscheidungen im Kontext	65
3.2	Entscheiden als rationale Wahl	70
3.2.1	Rationale Wahl	70
3.2.2	Herr Conrad als rationaler Akteur	74
3.2.3	Legitimationen und Rationalitätsfiktionen	79
3.3	Entscheiden als mikropolitische Prozess	84
3.3.1	Spiele und Aushandlungen	85
3.3.2	Herr Conrad und die anderen	88
3.3.3	Weiterführungen	95

3.4 Entscheiden als soziale Praxis	97
3.4.1 Struktur, Handlung, Praxis	99
3.4.2 Herr Conrad im Kontext: Kontrollierte Emotionalität	103
3.4.3 Zusammenfassung und offene Fragen	107
<b>4 ZUSAMMENFASSUNG: ENTSCHEIDUNG UND ORGANISATION</b>	<b>111</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>116</b>

# 1 Einleitung: Entscheidungsprozesse in Organisationen

In einem Interview wurde James G. March, ein berühmter und einflussreicher Organisations- und Entscheidungsforscher, gefragt: „Herr March, seit mehr als 40 Jahre forschen Sie zu Fragen der Entscheidungsfindung in Organisationen. Welcher Begriff von ‚Organisation‘ liegt Ihren Forschungen zu Grunde?“ Und James March antwortete: „Das kann ich Ihnen absolut nicht beantworten.“ „Im ersten Buch“, fährt er fort, „das ich mit Herbert Simon geschrieben habe, sagten wir, es sei einfacher, das Phänomen jeweils nach und nach zu spezifizieren, statt es vorweg definitiv zu fixieren. Es hat sich gezeigt, dass wir Recht hatten. Da ich auch ohne eine Definition von ‚Organisation‘ ein ziemlich glückliches Leben geführt habe, sehe ich keinen Grund, sie jetzt zu definieren.“ (March 2001: 21)

Viele Lehrbücher tun das Gegenteil, und das durchaus aus guten Gründen. Sie beginnen damit, den Gegenstand, mit dem sie sich befassen wollen, möglichst genau begrifflich zu bestimmen. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass von vornherein klar gestellt ist, worum es geht. Der Nachteil ist, dass dann auch von Anfang an eine Perspektive auf den Gegenstand festgelegt ist, die weitere Festlegungen nach sich zieht: bestimmte Aspekte werden ausgeschlossen, anders gelagerte Perspektiven werden ausgeblendet, die Leserinnen und Leser werden hineingezogen in eine Sicht, die ihnen als die einzig richtige erscheinen muss, obwohl es vielleicht auch andere überzeugende geben mag. Ein Vorteil liegt wiederum darin, die mit der begrifflichen Festlegung automatisch verbundene Theorie erst einmal für sich kennenzulernen. In manchen Fällen ist es aber auch gar nicht möglich oder nicht gewollt, eine solche Festlegung zu treffen, zum Beispiel, weil es keine allgemein akzeptierte Definition des Gegenstands gibt. Dann behilft man sich gern damit, eine Auswahl an Definitionen vorzustellen. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, von vornherein die Bandbreite der Theorien und Denkmöglichkeiten vorzustellen. Wenn man sich March's Perspektive, und das ist ein dritter Weg, zueigen macht und „das Pferd von hinten aufzäumt“, gewinnt man noch etwas anderes hinzu: Dadurch, dass begriffliche Festlegungen (zumindest erst einmal) offen gelassen werden, wird implizit klar, dass es viele Perspektiven auf den Gegenstand geben muss. Mit dem Blick auf diesen Gegenstand hat man dann die Möglichkeit, sich die verschiedenen Perspektiven problembezogen zu erarbeiten und die Perspektiven zu vergleichen. Genau das ist der Ausgangspunkt dieses Studienbriefes. Hier wird keine organisationstheoretische Festlegung oder begriffliche Vorabbestimmung von Organisation in den Mittelpunkt gestellt, sondern die Beschäftigung mit einem Phänomen, das für und in Organisationen von herausragender Bedeutung ist: das Entscheiden.

In Organisationen werden, das ist jedem/jeder schon aus eigener Erfahrung klar, tagtäglich unzählige Entscheidungen getroffen. Entscheidungen darüber, welches Formular für welchen Vorgang zu verwenden ist, wer mit wem zu Tisch geht, ob eine Abteilung mit einer anderen zusammengelegt wird, welche Kampa-

gne zur Einführung eines neuen Produkts als erfolgversprechendste einzuschätzen ist oder ob ein in der Öffentlichkeit angeschlagener Vorstandsvorsitzender seinen Hut zu nehmen hat. Schon diese ganz kleine Auswahl typischer Entscheidungssituationen macht deutlich: Entscheidungen sind grundlegend für Organisationen.<sup>1</sup> Sie sind von kleiner oder von großer Reichweite, sie betreffen eine oder mehrere Personen, sie werden in Sekundenschnelle getroffen oder in monatelangen Abstimmungsprozessen erarbeitet. Sie transportieren die Interessen der beteiligten Akteure, sie werden umgesetzt oder ignoriert, und sie beeinflussen alle nachfolgenden Entscheidungen.

Gegenstand dieses Studienbriefs ist, an einem empirischen Fall zu untersuchen, wie Entscheidungsprozesse in Organisationen ablaufen. In dieser Untersuchung werden wichtige organisationstheoretische Perspektiven herangezogen, und es werden sowohl entscheidungs- als auch organisationssoziologische Begriffe erarbeitet. Als Fallbeispiel wird eine Personalentscheidung in einer Arbeitsorganisation näher betrachtet. Dieser Fall kann organisationssoziologische Überlegungen zum Thema „Entscheidungen“ gut veranschaulichen, denn Entscheidungen über die Besetzung von Stellen, die Rekrutierung und Auswahl von Personal, über die Versetzung, Beförderung oder Degradierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gehören zu den zentralen Aufgaben von Organisationen. Sie sind komplex, sie erfordern häufig einen hohen Aufwand, sie haben nachhaltige Effekte auf die Organisation und sie sind unter Umständen mit hohen Kosten verbunden (zum Beispiel dann, wenn sich eine Personalauswahl als komplette Fehlbesetzung erweist).

Auch in der klassischen Literatur zur Organisationsforschung findet sich ein bekanntes Beispiel für Entscheidungen zur Personalauswahl und zur Stellenbesetzung. Frederick Taylor, der als Begründer der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ zeigen wollte, wie man Wirtschaftsorganisationen möglichst effektiv und effizient gestaltet, schildert folgende Szene:

„Schmidt“, fragt Taylor (in der Position des externen Experten stellvertretend für einen Vorgesetzten) einen Arbeiter in einem Stahlwerk, „sind Sie eine erste Kraft?“ „Well, – ich verstehe Sie nicht.“ „Oh ja, Sie verstehen mich ganz gut. Ich möchte wissen, ob Sie ein erste Kraft sind oder nicht?“ „Ich kann Sie nicht verstehen.“ „Heraus mit der Sprache! Ich möchte wissen, ob Sie eine erste Kraft sind oder einer, der den übrigen billigen Arbeitern gleicht. Ich möchte wissen, ob Sie Doll. 1,85 pro Tag verdienen wollen oder ob Sie mit Doll. 1,15 zufrieden sind, d.h. mit dem, was diese billigen Leute da bekommen.“ „1,85 Doll. pro Tag verdienen wollen, heißt man das eine erste Kraft? Well, dann bin ich so einer.“ „Sie machen mich ärgerlich. Freilich wollen Sie 1,85 Doll. pro Tag, das will jeder. Sie wissen recht gut, dass das sehr wenig damit zu tun hat, ob Sie eine erste Kraft sind. Antworten Sie endlich auf meine Fragen und stehlen Sie mir nicht meine Zeit! Kommen Sie hierher; sehen Sie diesen Haufen Roheisen?“ „Ja.“ „Sehen Sie diesen Waggon?“ „Ja.“ „Wenn Sie eine erste

---

<sup>1</sup> So grundlegend, dass die neuere systemtheoretische Organisationssoziologie definiert, dass Organisationen aus Entscheidungen bestehen (vgl. exemplarisch: Luhmann 1984, 2000; siehe auch Exkurs „Entscheidungen aus Zufall oder als Programm“).

Kraft sind, dann laden Sie dieses Roheisen morgen für 1,85 Doll. in den Waggon! Nun wachen Sie auf und antworten Sie auf meine Fragen! Sagen Sie mir, sind Sie eine erste Kraft oder nicht?“ „Well, bekomme ich 1,85 Doll., wenn ich diesen Haufen Roheisen morgen auf den Wagen da lade?“ „Ja, natürlich, und tagtäglich, jahraus, jahrein bekommen Sie 1,85 Doll. für jeden solchen Haufen, den Sie verladen; das ist, was eine erste Kraft tut.“ „Well, dot's all right. Ich kann also dieses Roheisen morgen für 1,85 Doll. auf den Wagen laden und bekomme das jeden Tag, ja?“ „Gewiß, gewiß.“ „Well, dann bin ich eine erste Kraft.“ (Taylor 2004: 47)

Was macht dieses Beispiel deutlich, abgesehen davon, dass die Frage der „Kombination“ von Arbeit, Entlohnung und Personal die Forschung über und die Praxis von Organisationen offensichtlich seit bald hundert Jahren beschäftigt? Es handelt sich ja erst einmal gar nicht um eine Personalentscheidung. Vielmehr scheint es um Lohnverhandlungen zu gehen, um die Motivation eines Arbeiters, um das Überprüfen seiner Selbsteinschätzungen und darum, Zusammenhänge zwischen Lohn und Leistung aufzuzeigen: Wer eine bestimmte Menge Roheisen pro Tag wegschaufelt, erhält dafür 1,85 \$ und darf sich für einen erstklassigen Arbeiter halten. Diese Interaktion zwischen Vorgesetztem und Arbeiter, und genau darauf soll hier hingewiesen werden, ist aber verbunden mit früheren und späteren Entscheidungen. Frühere Entscheidungen geben den Rahmen vor, in dem Probleme und Kriterien (des Arbeitseinsatzes, der Personalbeurteilung usw.) definiert werden, sie bestimmen die „Umgebung“ des Entscheidung-Treffens. Der nacherzählten Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Arbeiter wird außerdem eine Entscheidung darüber, ob und wo der befragte Arbeiter eingesetzt werden soll, gefolgt sein. Oder sie diene dazu, Entscheidungen über Personalauswahl und -einsatz zu legitimieren. In jedem Fall zeigt sie bereits auf den ersten Blick, dass die Dimensionen der Organisation und des Organisierens miteinander verbunden sind, zum Beispiel: die Hierarchie einer Organisation, Führung und Steuerung, Macht und Herrschaft, die Kommunikation und Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern, die Motivation der Organisationsmitglieder, deren Selbst- und Fremdwahrnehmung, die Arbeitsaufgaben und ihre Planung und Verteilung, die Definition von Leistung, deren Bewertung und Entlohnung.

Entscheidungen stehen also immer im Kontext des organisatorischen Geschehens, und sie bilden selbst den Kontext, in dem immer weitere Entscheidungen getroffen werden. Und: Sie sind, zumindest in der Perspektive des vorliegenden Studienbriefs, nicht von handelnden Akteuren zu trennen. Man kann Entscheidungen auch „für sich“, als eigene analytische Ebene oder als von einem Akteur abgegrenztes Phänomen betrachten. Hier soll jedoch nicht von handelnden Personen abstrahiert werden; sie sollen vielmehr als „zentraler Bestandteil“ von Organisation verstanden werden: Handlungen finden statt innerhalb von Strukturen, die durch Handlungen entstehen und verfestigt werden, und Handlungen sind gebunden an handelnde Personen, die die Strukturen und Handlungen, in denen sie sich befinden, wahrnehmen, deuten – und sie so erst „wirklich machen“. Das gilt auch für Organisationen.

Damit sind wir schon mitten im Thema. Taylor ging es darum, über eine systematische Erhebung und „Vermessung“ von Aufgaben und Personal eine optimale

Passung der beiden Produktionsfaktoren vorzunehmen. Hier geht es darum, zu verstehen, wie Entscheidungen im Kontext von Organisation „funktionieren“. Entscheidungen sind ein Element von Organisationen. Und Entscheiden ist eine Tätigkeit, eine Form der Handlung, die in Organisationen (aber auch von Organisationen selbst, zwischen Organisationen) stattfindet, es ist Bestandteil des Organisierens. In diesem Studienbrief soll also am Beispiels des Entscheidens eines der Grundprobleme des Organisierens vertieft (andere, die sich teilweise schon im Beispiel von Taylors „Personalgespräch“ andeuteten, sind: die Motivation und Kontrolle der Organisationsmitglieder, die Gestaltung von Organisationsstrukturen, die formale und die informelle Seite von Organisationen, das Wissen und Lernen von und in Organisationen, die Kultur von Organisationen usw.).

### *Inhalte und Ziele des Studienbriefs*

In der Analyse von Organisation und Entscheidung werden hier drei theoretische Perspektiven auf das Phänomen „Organisation“ und „Entscheidung“ herangezogen: rationale Wahl, Mikropolitik und Strukturierungstheorie. Diese drei Perspektiven bringen sozial-, gesellschafts- und organisationstheoretische Elemente mit, und sie stellen handlungsfähige und handelnde Akteure ins Zentrum der Analyse – auch wenn sie gleichzeitig das wechselseitige Verhältnis von Struktur und Handlung betonen. Entsprechend gehen sie alle drei davon aus, dass das Handeln von Akteuren, die Konstellationen von Akteuren (also ihre Anordnung zueinander), ihre Beziehungen und die Dynamiken ihrer Interaktion (mit anderen Akteuren, aber auch mit Dingen) in und für Organisationen relevant sind. Das muss betont werden, denn diese Sicht wird nicht unbedingt geteilt. Andere gesellschafts- und organisationstheoretische Ansätze nehmen ganz andere Perspektiven ein: Sie analysieren Organisationen beispielsweise als System von Entscheidungen und Kommunikationen, in denen das Handeln von Akteuren nicht zur Organisation „an sich“ gehört (die Akteure sind Umwelt für die Organisation; wenn wir Akteure betrachten, analysieren wir Interaktionssysteme oder personale Systeme, nicht aber Organisationen). Wieder andere stellen kulturelle Aspekte in den Vordergrund und betonen, dass Organisationen aus Erzählungen bestehen, dass sie sich in Symbolen ausdrücken und/oder, dass sie nur in den Köpfen ihrer Mitglieder existieren. Es gibt, wie bereits angedeutet, eine Fülle von Denkmöglichkeiten, wie Organisationen begrifflich zu fassen und zu definieren sind.

Der kleinste gemeinsame Nenner möglicher Organisationsdefinitionen besteht darin festzuhalten, dass Organisationen etwas Spezifisches sind, ein besonderes soziales Gebilde oder System. Das Handeln von Akteuren in Organisationen unterscheidet sich davon, wie Akteure in einer Familie, in einer Paarbeziehung, in Eltern-Kind-Beziehungen, auf der Straße, unter Freunden oder in lockeren Zusammenkünften handeln. Organisationen sind ein sehr spezieller Handlungsrahmen für das Agieren von Akteuren. Das, was die Organisation „an sich“ ausmacht, ist dieser Rahmen – zum Beispiel die Grenze dessen, wo und wie gehan-



delt wird. Handeln im Kontext von Organisation hat bestimmte Vorgaben zu erfüllen, es unterliegt bestimmten Einschränkungen, in Organisationen ist nicht alles möglich. Organisationen sind also ein anders und häufig stärker strukturierter und regulierter Handlungskontext als es beispielsweise lockere Zusammenkünfte sind. Das begriffliche Festlegen, was eine Organisation und das Besondere an ihr ist, soll hier aber nicht weiter vertieft werden, es wird in verschiedenen Abschnitten der folgenden Kapitel und ganz am Schluss wieder aufgegriffen. Welcher Begriff von Organisation zu den Deutungen passt, die auf die analysierten empirischen Phänomene des Entscheidens (beziehungsweise beim Entscheiden) passt, das wird sich am Ende zeigen – und das können und sollen Sie als Leserinnen und Leser zum Schluss selbst weiter denken.<sup>2</sup>

Auch wenn man also mit March ein „induktives“, also „von unten nach oben“, vom empirischen Phänomen zur Theoriebildung gerichtetes Vorgehen wählt, ist eine Positionsbestimmung doch bereits getroffen. Kein Forschungsprozess startet ohne theoretische Vorannahmen, ohne Überzeugungen und leitende Vorstellungen, und im Verlauf des Forschungsprozesses werden beide Dimensionen immer wieder aufeinander bezogen. Diese Verbindung von Theorie und Empirie ist in diesem Studienbrief sehr wichtig. Die Analyse des beispielhaft vorgestellten Falls ist zugleich empirisch fundiert und theoriegeleitet, und sie kann im Lesen mit verfolgt werden. Auf diese Weise werden wichtige Themen und Probleme der Organisationsforschung illustriert, es wird gezeigt, wie theoretische Ansätze und Anschauungen die Analyse des Falls leiten und wie umgekehrt die Beobachtung empirischer Phänomene die Theoriebildung zur Reaktion herausfordert. Das beinhaltet die Möglichkeit, selbsttätig zu arbeiten, das Material für eigene Überlegungen zu nutzen und als Lernende ein Stück am Forschungsprozess teilzuhaben.

### *Aufbau des Studienbriefs*

Der Studienbrief ist folgendermaßen aufgebaut: Im Anschluss an dieses Einleitungskapitel finden Sie zunächst eine Materialsammlung. Hier sind verschiedene Texte und Daten zusammengestellt, die zum Verständnis des Beispielfalls einer Personalentscheidung in einem Versicherungsunternehmen beitragen: Skizzen zum Unternehmen, zum Reorganisationsprozess und zu den Arbeitsabläufen im Unternehmen, Organigramme, Angaben zu den beteiligten Personen und Ausschnitte aus den Interviews mit diesen Personen. Im Anschluss an diese Mate-

---

<sup>2</sup> Wer sich an dieser Stelle doch einen Überblick verschaffen möchte, kann weitere Literatur heranziehen: ein aktuelles Lehrbuch zum Thema Organisation (zum Beispiel Bonazzi 2008, Kieser 2006, Miebach 2007, Ortmann/Sydow/Türk 2000, Preisendörfer 2005, Walter-Busch 1996, Weik/Lang 2003, Schreyögg 2003), ein klassisches (Lehr-) Buch der Organisationsforschung (zum Beispiel Barnard 1938, Luhmann 1999, March/Simon 1958, Morgan 1986, Perrow 1972, Scott 1981, Türk 1989) oder einen Aufsatz zum Stand der (soziologischen) Organisationsforschung (zum Beispiel Beyer 2007, Kühl 2003, Schimank 2008).

rialsammlung wird die Geschichte der Entscheidung um die stellvertretende Gruppenleitung analysiert. Der Ausgangspunkt für die Analyse ist zunächst die Frage, was eine Entscheidung eigentlich ist und was die Elemente eines Entscheidungsprozesses sind. Diese sehr grundsätzlichen Fragen werden dann anhand von drei wichtigen Positionen in der Organisationsforschung diskutiert: Zunächst wird eine innerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften häufig vertretene Auffassung, nämlich die, dass Entscheidungen ein Prozess und ein Produkt rationaler Wahl sind, betrachtet. Daran anschließend soll diskutiert werden, ob und wie die Analyse des Entscheidungsprozesses erweitert wird, wenn man die Einbettung des Entscheidens in das mikropolitische Gefüge einer Organisation mit einbezieht. Im dritten Schritt werden dann Muster von Normen und Interpretationen betrachtet und es wird diskutiert, ob man Entscheidungen auch (oder: besser) als Ergebnis der eingelebten Praxis, des handelnden Zusammenwirkens mehrerer Akteure verstehen kann. Abschließend wird das Thema „Organisation und Entscheidung“ zusammengefasst – und es wird überlegt, welche Schlüsse aus der Analyse des Beispielfalls für eine begriffliche Bestimmung von „Organisation“ zu ziehen sind.