

Sylvia Marlene Wilz

# Entscheidungsprozesse in Organisationen

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung: Entscheidungsprozesse in Organisationen .....	5
2 Das Beispiel: Personalentscheidungen in einem Versicherungsunternehmen .....	10
2.1 Die Entscheidung über die stellvertretende Gruppenleitung: Der Fall im Überblick.....	10
2.2 Material und Methode, Empirie und Theorie.....	13
2.3 Die Organisation.....	16
2.3.1 Das Versicherungsunternehmen .....	16
2.3.2 Der Umstrukturierungsprozess in der Zweigstelle.....	18
2.3.3 Arbeitsaufgaben und Arbeitspraxis .....	22
2.4 Struktur und Handlung, Deutung und Entscheidung.....	24
2.4.1 Die Arbeitsgruppen .....	27
2.4.2 Die Akteure .....	28
2.4.3 Die Interviews .....	29
3 Perspektiven auf das Entscheiden .....	51
3.1 Entscheidungen in Organisationen .....	51
3.1.1 Zum Verständnis von Entscheidungen.....	51
3.1.2 Elemente von Entscheidungsprozessen .....	58
3.1.3 Entscheidungen im Kontext.....	60
3.2 Entscheiden als rationale Wahl.....	65
3.2.1 Rationale Wahl .....	65
3.2.2 Herr Conrad als rationaler Akteur .....	70
3.2.3 Legitimationen und Rationalitätsfiktionen .....	74
3.3 Entscheiden als mikropolitische Prozess.....	79
3.3.1 Spiele und Aushandlungen.....	80
3.3.2 Herr Conrad und die anderen.....	83
3.3.3 Weiterführungen .....	90
3.4 Entscheiden als soziale Praxis .....	91
3.4.1 Struktur, Handlung, Praxis.....	93
3.4.2 Herr Conrad im Kontext: Kontrollierte Emotionalität.....	97
3.4.3 Zusammenfassung und offene Fragen .....	100
4 Zusammenfassung: Entscheidung und Organisation .....	103
Literaturverzeichnis.....	108

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rekonstruktion Organigramm: 1990 bis Ende 1995.....	27
Abbildung 2: Rekonstruktion Organigramm: 01.01.1996 bis 31.08.1996.....	27
Abbildung 3: Organigramm: 01.09.1996 ff.....	28
Abbildung 4 „Grundmodell“ von Entscheidungsprozessen (Schreyögg/Geiger 2016: 466).....	59

# 1 Einleitung: Entscheidungsprozesse in Organisationen

In einem Interview wurde James G. March, einer der weltweit einflussreichsten 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“, erläutert er, „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 gutem Grund. Sie beginnen damit, den Gegenstand, mit dem sie sich befassen wollen, möglichst genau begrifflich zu bestimmen und stellen so von Anfang an klar, worum es geht – beispielsweise darum, dass Organisationen „soziale Gebilde [sind], die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Kubicek 1992: 4). Mit einer solchen Klarstellung ist aber gleichzeitig eine Perspektive auf den Gegenstand festgelegt ist, die weitere Festlegungen nach sich zieht: bestimmte Aspekte werden ausgeschlossen, anders gelagerte Perspektiven werden ausgeblendet, und 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. Dafür lernen sie die mit einer begrifflichen Festlegung verbundene Theorie erst einmal für sich und vertieft kennen. March’s Weg ist ein anderer: Dadurch, dass begriffliche Festlegungen offen gelassen werden, wird implizit klar, dass es viele Perspektiven auf den Gegenstand geben muss. Mit dem Blick auf den Gegenstand können die verschiedenen Perspektiven dann problembezogen erarbeitet und verglichen werden. Genau das ist auch der Ausgangspunkt dieser Lerneinheit. 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.<sup>1</sup>

In Organisationen werden, das ist jedem/jeder bereits 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 Kampagne 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

---

<sup>1</sup> Das bedeutet nicht, dass es keine theoretischen Prämissen gäbe, die die Sicht auf das Phänomen prägen: Eine Vorentscheidung, die hier getroffen wird, ist beispielsweise die, dass Akteure in Organisationen eine zentrale Rolle spielen und dass ihr absichtsvolles und nicht-absichtsvolles Handeln und Entscheiden Organisationen (mit) konstituiert (vgl. weiter zur theoretischen Rahmung die Einleitungen in Kap. 2.4 und 3.4 sowie die Kap. 3.3.1 und 3.4.1). Die theoretischen Perspektiven und Begriffe werden hier aber nach und nach und in Verbindung mit der empirischen Untersuchung entwickelt.

Entscheidungssituationen macht deutlich: Entscheidungen sind grundlegend für Organisationen.<sup>2</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 dieser Lerneinheit 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. Dabei werden Grundzüge der herangezogenen Theorien vorgestellt, und es werden verschiedene Formen des Entscheidens thematisiert: das Entscheiden als gedanklicher, auf die Sache fokussierter Prozess, das Entscheiden in interessegeleiteten, konflikthafter Akteurkonstellationen, und das Entscheiden im Lauf des alltäglichen Tuns in Organisationen.

Als Fallbeispiel wird eine Personalentscheidung in einer Arbeitsorganisation näher betrachtet. Dieser Fall kann die folgenden Überlegungen zum Thema „Organisation“ und „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). Ein berühmtes Beispiel für die Erörterung des Problems der Personalauswahl und der Stellenbesetzung findet sich bei einem der Klassiker der Organisationsforschung. Frederick Taylor, der als Begründer der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ zeigen wollte, wie man Wirtschaftsorganisationen möglichst effektiv und effizient gestaltet, schildert folgende Szene:

*„Schmidt“, fragt der Ingenieur Taylor 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 Kraft sind,*

<sup>2</sup> So grundlegend, dass die neuere Systemtheorie definiert, dass Organisationen, „Systeme sind, die aus Entscheidungen bestehen“ (Luhmann 1988: 166; vgl. exemplarisch: Luhmann 1984, 1988, 2000; siehe auch Exkurs „Entscheidungen aus Zufall, Entscheidungen als Reaktion auf Erwartungen“).

*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[1913]: 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 das ist der Punkt, 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 zitierten Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Arbeiter werden Entscheidungen darüber, wie Arbeiter beurteilt und unter welchen Bedingungen sie eingesetzt werden sollen, voran gegangen sein, und es wird ihr eine Entscheidung darüber gefolgt sein, ob und wo der befragte Arbeiter eingesetzt werden soll. Sie diene möglicherweise auch dazu, Entscheidungen über Personalauswahl und -einsatz zu legitimieren. Was sie in jedem Fall deutlich macht ist, dass das Treffen von (Personal)Entscheidungen mit anderen Dimensionen des Organisierens verbunden ist – zum Beispiel mit der formalen hierarchischen Struktur einer Organisation, mit den Prozessen und Prinzipien von Führung und Steuerung, mit Macht und Herrschaft, mit den Kommunikationen und Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern, mit der Motivation und Motivierung der Organisationsmitglieder, mit deren Selbst- und Fremdwahrnehmungen, mit den Arbeitsaufgaben, ihrer Planung und Verteilung und, wie gesehen, mit der Definition von Leistung, mit deren Bewertung und der Entlohnung der Beschäftigten.

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 der vorliegenden Lerneinheit, 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 und entscheidenden Personen abstrahiert werden. Sie sollen vielmehr als zentrales Element 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. Sein Ziel war es, mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden die organisatorische Praxis zu verbessern. In dieser Lerneinheit geht es aber erst einmal 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 dieser Lerneinheit soll also am Beispiel des Entscheidens *eines* der Grundprobleme des Organisierens vertieft werden. Andere, die sich in von Taylors „Personalgespräch“ teilweise schon andeuteten, sind, zum Beispiel 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., werden hingegen nur am Rande erörtert.

### Inhalte und Ziele der Lerneinheit

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. Sie nehmen jedoch gleichzeitig das wechselseitige Verhältnis von Struktur und Handlung in den Blick. 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 durchaus gegensätzliche 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), oder sie 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 also eine Fülle von Denkmöglichkeiten, wie Organisationen begrifflich zu fassen und zu definieren sind. Ihr kleinster gemeinsamer Nenner 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 gehandelt 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 zufällige Zusammenkünfte sind. Hier soll, siehe oben, nicht weiter



begrifflich festgelegt werden, was eine Organisation und das Besondere an ihr ist. 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>3</sup>

Auch wenn man also mit March ein eher induktives, also „von unten nach oben“, vom empirischen Phänomen zur Theoriebildung gerichtetes Vorgehen wählt, ist eine gewisse Positionsbestimmung doch bereits getroffen.<sup>4</sup> 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 dieser Lerneinheit 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 der Lerneinheit*

Die Lerneinheit 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 Materialsammlung 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 gezeigt 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

---

<sup>3</sup> Wer sich an dieser Stelle doch einen Überblick verschaffen möchte, kann weitere Literatur heranziehen: ein aktuelles Lehrbuch zum Thema Organisation (zum Beispiel Abraham/Büschges 2004, Adler 2009, Bonazzi 2008, Kieser/Ebers 2006, Miebach 2007, Ortman/Sydow/Türk 2000, Preisendörfer 2005, Schreyögg/Geiger 2016, Walter-Busch 1996, Weik/Lang 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 Beyes 2007, Kühl 2003, Schimank 2008).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch die Überlegungen zum methodischen Vorgehen in Kap. 2.2.

eingelebten Praxis, des handelnden Zusammenwirkens mehrerer Akteure verstehen kann. Die Analyse wird also Schritt für Schritt erweitert, indem sie immer mehr Aspekte des Entscheidens hinzuzieht, und sie stellt innerhalb der jeweiligen Schritte jeweils einen, für die jeweilige theoretische Perspektive besonders relevanten Aspekt in den Vordergrund:<sup>5</sup> zunächst ist das die sachliche Dimension, die Dimension der Kognitivität und Intentionalität im Entscheiden, dann die soziale Dimension von Entscheidungen, die in der absichtsvollen und interessegeleiteten Interaktion mehrerer Akteure getroffen werden, und schließlich die Dimension des praktischen Tuns dieser Akteure im zeitlichen Verlauf – Entscheidungen fallen in der „durée des Alltagslebens“ (Giddens) in Organisationen. In dieser Analyse werden grundlegende Begriffe und Überzeugungen der theoretischen Ansätze entwickelt, sie werden auf die Dimensionen des Entscheidens in Organisationen angewandt – und es wird gezeigt, wie Dimensionen des Entscheidens und Organisierens und theoretische Begriffe aus dem empirischen Material entwickelt werden können. 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.

## **2 Das Beispiel: Personalentscheidungen in einem Versicherungsunternehmen**

### **2.1 Die Entscheidung über die stellvertretende Gruppenleitung: Der Fall im Überblick**

Um den in dieser Lerneinheit zugrunde gelegten empirischen Fall einer Personalentscheidung über die Besetzung einer stellvertretenden Gruppenleitung einordnen und verstehen zu können, muss man zunächst ein wenig ausholen und sich ein Bild der Organisation und ihrer Einbettung in die gesellschaftliche Umwelt machen. Kurz skizziert, sieht der Beispielfall wie folgt aus:

Eine große private Krankenversicherung in Deutschland änderte Mitte der neunziger Jahre ihre Unternehmenspolitik. Sie definierte neue Leitlinien der Kundenorientierung (Anträge sollten schneller und personenbezogen bearbeitet werden) und der Führungsstruktur (Lean Management: Führungsspannen sollten vergrößert, Führungspositionen eingespart werden), sie erprobte neue Formen der Arbeitsgestaltung (Rundumsachbearbeitung/Aufgabenintegration, Telearbeit), die sie kurze Zeit später teilweise wieder rückgängig machte, sie führte neue Controllinginstrumente ein (ein netzgestütztes Kennzahlen-Kontrollsystem) und sie engagierte sich in gleichstellungspolitischen Fragen (Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Programm zur Führung in Teilzeit).

---

<sup>5</sup> Was nicht bedeutet, dass die anderen nicht auch in dieser Perspektive berücksichtigt werden oder berücksichtigt werden könnten. Es soll aber jeweils ein zentraler Aspekt des Entscheidens in den Mittelpunkt gestellt werden – und daraus entwickelt sich sowohl die schrittweise Analyse des Entscheidens und Organisierens als auch – hoffentlich – eine Anregung zum vertieften Studium der theoretischen Ansätze.