

**„Es ist absolut komplikationslos verlaufen“
oder: Sind Subjekte in Entscheidungen entscheidend?**

Herr Schäfer ist fassungslos. Zehn Jahre war er stellvertretender Gruppenleiter. Was er erwartet hatte, war, irgendwann den Posten des Gruppenleiters zu übernehmen. Stattdessen ist er in die Gruppe zurückversetzt worden. Frau Gudenau ist wütend. Sechs Jahre hat sie die schwierigste von vier Arbeitsgruppen geleitet, und jetzt hat man sie wieder zurückgestuft. Frau Pietsch ist entsetzt. Sie war davon ausgegangen, daß sie aus dem Erziehungsurlaub auf ihren alten Posten zurückkehren würde. Aber der ist mittlerweile anderweitig vergeben. Herr Goeke hat ein „komisches Gefühl“. Er ist befördert worden und jetzt Vorgesetzter von zwei seiner ehemaligen Ausbilder. Drei Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens sind nach einer Personalentscheidung also irritiert bis verärgert, einer letztlich sehr zufrieden. Dennoch lautet die Aussage der betrieblichen Entscheider: Alles ist „absolut komplikationslos verlaufen“. Diese offensichtliche Spannung zwischen Konflikt und Konsens im organisatorischen Entscheidungsprozeß möchte ich im folgenden auf der Basis eigenen empirischen Materials (Wilz 2002) diskutieren – und zwar vor allem mit Blick auf die Relevanz des Subjekts.

In der Analyse des sozialen Geschehens von und in Organisationen sind drei Dimensionen zu beachten, 1.) die Einbindung von Organisationen in gesellschaftliche Strukturen und Prozesse, also das Wechselverhältnis von Organisation und Umwelt, 2.) die je spezifische Funktionsweise von Organisationen, also organisationsinterne Strukturen, Hierarchien, Arbeits-, Kommunikations-, und Entscheidungsprozesse, die jeweiligen Interessengruppen, Ressourcenverteilungen usw., und 3.) das Wechselverhältnis von Organisation und Subjekt. Diese letzte Ebene ist m.E. stärker als bisher in den Mittelpunkt der Analyse von Organisationen und Entscheidungen zu stellen, denn es sind, so meine These, die Organisationsmitglieder, die als Subjekte, als individuelle Personen mit Geschichte und Geschichten, für die Organisation mit konstitutiv sind. Zunächst zurück zum Fall.

Der Fall: Die Besetzung der stellvertretenden Gruppenleitung

Im (eben bereits angedeuteten) Umstrukturierungsprozeß in der Zweigstelle einer privaten Krankenversicherung wurden unter den Zielsetzungen von Kundenorientierung und Lean Management Leitlinien der Sachbearbeitung neu definiert, Arbeitsgruppen in der Anzahl reduziert und inhaltlich umstrukturiert (von funktionaler Arbeitsteilung über eine Phase der Aufgabenintegration zurück zur Trennung von Bestands- und Leistungsbearbeitung). Daß damit Leitungspositionen abgebaut und personelle Umbesetzungen nötig wurden, und auch, daß einer der Gruppenleiter nun Stellvertreter werden würde (und nicht etwa zurück ins Glied der Sachbearbeitung umgesetzt würde), und zwar derjenige, der zuletzt Gruppenleiter gewor-

den war, wurde von allen Befragten als so selbstverständlich betrachtet, daß es für sie keiner weiteren Ausführung bedurfte. Als ebenso selbstverständlich wurde die organisatorische Notwendigkeit erachtet, die Stellvertreter/innen der neu formierten Arbeitsgruppen prioritär nach Maßgabe ihrer fachlichen Spezialisierung auszuwählen; es wurden noch zwei Leistungs-, aber nur noch ein Bestandsspezialist gebraucht. Die konkrete Auswahl in der Stellenbesetzung begründeten der Zweigstellenleiter und sein Stellvertreter dann so: Eine der beiden ehemaligen stellvertretenden Gruppenleiterinnen, Frau Pietsch, bekam ein Baby, wechselte von Voll- zu Teilzeitarbeit und „mußte“ deswegen „ersetzt werden“. Das wurde nicht weiter ausgeführt, sondern direkt mit den Vorzügen des Mitarbeiters, dem ihre Position übertragen wurde, verwoben: Herr Goeke „ist ein sehr, sehr fähiger Mitarbeiter“, ein „sehr Guter und Junger, Dynamischer, hohe Auffassungsgabe, bringt alle Voraussetzungen mit für Führungsaufgaben“, der sich umfassend weiterqualifiziert hat, dem Ehrgeiz, Ausstrahlung, hohe Leistungsfähigkeit und eine starke Karriereorientierung zugeschrieben wurden und von dem antizipiert wurde, daß er über kurz oder lang die Zweigstelle verlassen würde, um „neue Wege zu gehen“. Seine hohe Kompetenz wurde auch dafür angeführt, daß er, obwohl als letzter befördert, auf seinem Posten blieb, während ein anderer „langjähriger Mitarbeiter“ der Leitung zurückgestuft wurde, „weil in der Zwischenzeit dieser Überflieger nun einfach da ist“. Der degradierte Kollege, Herr Schäfer, wurde zwar als fachlich hoch kompetent und sehr erfahren beurteilt, aber sein Führungsverhalten sei nicht entsprechend gewesen, da gebe es „Mängel“. Die zweite weibliche Stellvertreterin, Frau Gudenau, so berichteten die Entscheidungsträger, war „froh darüber, daß es so gelaufen ist“, weil sie „den Druck der Stellvertretung schon als unangenehm in den sechs Jahren empfunden hat, sie sich unwohl fühlte, wenn der Gruppenleiter, also sie sich beweisen hätte können, müssen, in der Urlaubszeit, sich unwohl gefühlt hat“.

Die angeführten Argumente für die Rechtfertigung der Personalentscheidungen klingen so vertraut wie die ganze Geschichte nicht ungewöhnlich. In der Rekonstruktion ihrer Personalentscheidung benennen die Entscheidungsträger durchaus bekannte Kriterien der Personalbewertung und -auswahl: Maßgeblich sind Vorgaben der Konzernleitung, also vorgängige Entscheidungen hierarchisch übergeordneter Stellen, und ‚Sachzwänge‘ – es müssen Stellen reduziert und es müssen Aspekte der Arbeitsorganisation und des Aufgabenzuschnitts beachtet werden. Dann gibt es klare Kriterien der Stellenbesetzung: Alter, Betriebszugehörigkeit, vorherige hierarchische Position, Leistung, formale Qualifikation, fachliche Fähigkeiten und Spezialisierungen, soziale Kompetenz, Engagement und zeitliche Verfügbarkeit der Kandidat/innen. Schließlich wird der konsensuelle Charakter des Entscheidungsprozesses betont; alle Beteiligten, so die Erzähler, akzeptieren die getroffenen Entscheidungen. Daß die Sache jedoch so „komplikationslos“ verlaufen ist, wie sie von den Vorgesetzten geschildert wird, scheint, wie eingangs bereits skizziert, eher unwahrscheinlich – in Anbetracht dessen, daß der Pool an geeigneten Kandidat/innen so groß, die Aufstiegschancen wegen der begrenzten Anzahl an Leitungspositionen so gering und damit die Konkurrenz so ausgeprägt gewesen sein muß, *und* in Anbetracht der Tatsache, daß zwar einerseits klare Regeln der Stellenbesetzung

definiert und angewandt wurden, daß aber andererseits diese Regeln ebenso klar verletzt wurden. So wird bspw. die langjährige Erfahrung zweier Kandidat/innen genannt; Seniorität ist hier aber gerade nicht das entscheidende Kriterium (im Gegensatz zur Besetzung der Gruppenleiterpositionen) – die Herrn Goeke zugeschriebene überragende fachliche und soziale Kompetenz ‚schlägt‘ alle anderen Kriterien der Stellenbesetzung. So werden weitere Maßgaben der Konzernleitung nicht thematisiert, z.B. die explizite Chancengleichheitspolitik des Unternehmens, das einer Benachteiligung von Beschäftigten mit Familienpflichten gerade mit einem Modellversuch zur ‚Führung in Teilzeit‘ entgegenwirken wollte.

Entscheidungskriterien sind also durchaus klar definiert, aber sie werden unterschiedlich angewandt und bewertet. Auch das ist uns durchaus vertraut – es ist nicht nur die Definition und die Einhaltung der Regel, die soziale Ordnung garantiert, sondern auch die Definition ihrer Anwendung, *und* die Abweichung von ihr (zuletzt: Ortmann 2003). Regelgemäß und idealtypisch verfährt in einer Entscheidungssituation die entscheidende Person so, daß sie den Kontext definiert, in dem sie zu entscheiden hat, daß sie definiert, was überhaupt zur Entscheidung ansteht, und daß sie dabei einen Horizont möglicher Entscheidungen aufspannt, zwischen denen sie wählt. Eine Entscheidung, so Luhmann (1993, 2000 u.ö.), *dokumentiert* sich jedoch nur an der gewählten Alternative und besteht nicht darin. Wichtig ist vor allem, daß gute Gründe für die Entscheidung benannt werden können – denn nur, wenn die Entscheidung nachvollziehbar, konsensfähig und legitim ist, kann sie mit der Folgebereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechnen (und wird damit erst als Entscheidung ratifiziert). Eine Entscheidung ist daher (auch), wie wir u.a. mit Brunsson (1982) wissen, vom Ende, von der Antizipation der Konsequenzen, her bestimmt. Sie wird aus der Retrospektive begründet und nicht gemäß einer a priori feststehenden Hierarchie von guten Gründen abgearbeitet. Der Sinn einer Entscheidung wird also a posteriori konstruiert. Damit wird die Komplexität des Entscheidungsprozesses sichtbar – und die Frage danach, welche Rolle das entscheidende Subjekt in diesem Prozeß spielt. Die Antworten auf diese Frage fallen sehr unterschiedlich aus.

a) Entscheidungen als organisationale Rationalität

So unterschiedlichen Analyseperspektiven wie der Systemtheorie, der Theorie rationaler Wahl oder der Betriebswirtschaft gemeinsam ist, daß sie eine konflikthafte Konstellation als Ausgangspunkt der Entscheidungssituation annehmen, die subjektive Perspektive der entscheidenden Person aber nur in sehr begrenztem Sinn zulassen. Für Luhmann ist eine Entscheidung das, was die *Organisation* als ihre Entscheidung ansieht; Entscheidungen beruhen auf vorgängigen Entscheidungen und auf der Rationalität ihrer Verfahren, nicht auf je subjektiven Deutungen der Organisationsmitglieder. Diese sind über ihren Mitgliedschaftsvertrag inkludiert, subjektive Anteile sind ‚überschüssig‘, der Organisation fremd. Aus einer rational-choice-Perspektive tritt die entscheidende Person zwar in den Vordergrund, aber nur mit Blick auf ihre Rationalitäten: Sie folgt auf der Basis von Nützlichkeitsabwägungen und Interessen einer definierten Präferenzordnung und wählt aus funktionalen Alternativen den im

Rahmen der jeweilig begrenzten Rationalität aufscheinenden ‚besten Weg‘ aus. Der Konsens über getroffene Entscheidung kann in beiden Fällen auf der Basis der grundsätzlichen Legitimität organisationaler Verfahren und/oder organisationaler Rationalität als gegeben angenommen werden – die konsensuelle Absicherung und die Legitimität der Entscheidungen ist gegeben, sie beruht auf der Rationalität, der sachlichen Richtigkeit, der Erwartbarkeit der Entscheidungen und auf der Akzeptanz derjenigen, die sie getroffen haben. Das Subjekt kommt in beiden Fällen nur in seiner Funktion als Organisationsmitglied in den Blick, nicht als ‚ganze Person‘.

b) Entscheidungen als mikropolitische Aushandlungen

Das gilt auch für eine mikropolitisch geleitete Perspektive. Im vorliegenden Fall ist der Entscheidungskorridor maximal verengt; die Entscheidung ist getroffen auf der Basis der Bewertungen der Vorgesetzten, die eindeutig über überlegene Machtchancen (mit Blick auf Definitionsmacht und Sanktionsmöglichkeiten) verfügen. Die Ressourcen und Machtreservoirs der ‚unterlegen‘ positionierten beteiligten Akteure (ihre fachlichen Qualifikationen, sozialen Kompetenzen, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit) gehen als Vorzüge und Drohpotentiale in den Entscheidungsprozeß und in die Legitimation der Entscheidung aber ebenso ein. Das Subjekt ist in dieser Perspektive ein interessegeleiteter Akteur, der in Entscheidungsprozessen strategische Spiele spielt; von ausschlaggebender Bedeutung ist, wie Ressourcen verteilt sind und eingesetzt werden und wie Machtbeziehungen ausgestaltet sind.

c) Entscheidungen als gemeinsame Konstruktionen

Daß Entscheidungen durchsetzbar sind und allgemein akzeptiert werden, ist aber nicht nur auf das Wirken mehr oder weniger machtvoller mikropolitischer Akteure zurückzuführen. Ebenso bedeutungsvoll sind geteilte Werte und Interpretationen, Vorstellungen exzellenter und erfolgreicher Arbeit, die, organisationsspezifisch ausgeprägt, den sinnstiftenden, normativen und sanktionierenden Rahmen abgeben, innerhalb dessen legitime Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden können. Als Beispiel dafür möchte ich einen weiteren Aspekt der Argumentation des Zweigstellenleiters nennen. In seinen Augen beruht der umfassende Konsens über die Personalentscheidungen darauf, daß die Besetzung der stellvertretenden Gruppenleitung als Ergebnis evolutionärer Entwicklung angesehen werden kann. Unter den Mitarbeiter/innen, so seine Deutung des organisatorischen Geschehens ganz allgemein, gibt es „Häuptlinge“, die sich durch ihre natürliche Ausstrahlung, ihr Können und ihr Engagement evolutionär über andere Mitarbeiter/innen erheben. Daneben gibt es „Indianer“, die mehr oder weniger gut ihre Arbeit tun, aber nicht über Führungsqualitäten verfügen. Die sich aus dieser Verteilung des Personals ergebenden betrieblichen Hierarchien definiert er explizit als natürliche Hierarchien, die gewachsen und dem Tierreich vergleichbar sind:

„Diese natürliche Hierarchie, das ist wie bei den Tieren (...), daß selbst in Kleinkindergruppen sich gewisse Hierarchien ganz natürlich entwickeln, ist ja der Beweis dafür, daß das also letztendlich nicht

nur in 'nem Rudel Löwen so ist, daß da irgendwo der Stärkste sich dann jetzt halt 'rauskristallisiert, sondern daß das also auch bei den Menschen so ist, daß da (...) sich dann Hierarchien ergeben.“

Die Entscheidung, eigene Entscheidungen in einen solchen Rahmen einzuordnen, die Idee, daß ein solcher Bezug auf Natur angebracht und sinnhaft ist, ist eine Konstruktionsleistung des Subjekts: Persönliche Alltagstheorien des Zweigstellenleiters, seine Sozialisation, persönlichen Interessen, Bedürfnisse und Motivationen gehen in seine Wahrnehmungen, Deutungen und Entscheidungen ein. Das Entscheiden innerhalb dieses Sinnhorizontes ist gleichzeitig etwas Übersubjektives: Zum einen sind die subjekthaften Anteile der entscheidenden Person eingebunden in soziale Strukturen und Praxen, zum anderen sind sie Bestandteil der Interaktion mit anderen. Der Zweigstellenleiter und seine Nachgeordneten müssen sich an bestimmten Punkten in ihren Interpretationen treffen; Vorstellungen darüber, wer als wie geeignet für die zur Verfügung stehende Führungsposition angesehen wird, was eine gerechte Entscheidung ist, müssen geteilt werden. Daß Entscheidungen akzeptiert werden, gelingt nur, wenn die darin aufscheinenden subjektiven Theorien anerkannt werden, wenn sie eingebettet sind in organisationsintern gängige, lokale Vorstellungen von guter Arbeit und Karrierefähigkeit und/oder in überorganisationale Normen und Vorstellungen wie die der Kundenorientierung, der Exzellenz, der dynamischen Führungspersönlichkeit, der Belastbarkeit, der Chancengleichheit usw.

In Prozesse der Personalauswahl und der Legitimation von Personalentscheidungen geht also die Deutungsmacht dominanter Akteure ein, aber auch, so kann man im Rahmen phänomenologisch und wissensoziologisch inspirierten Organisationsmodelle weiter führen, die gemeinsame Konstruktion von geteilten Normen und geteiltem Sinn. Diese gemeinsame Konstruktionsleistung aus Normen setzen und Normen befolgen ist in Arbeitsanforderungen und Arbeitspraxen verankert, in die Personalentscheidungen sinnvoll eingeordnet werden können. Dabei greifen unterschiedliche Normen und Relevanzsetzungen ineinander – es *gibt* eindeutige, situativ übergreifend gültige Normen und Interpretationen, die aber situativ unterschiedlich relevant gemacht werden und subjektiv unterschiedlich aktualisiert werden. Diese Konstruktionsprozesse sind wiederum eingebunden in Machtverhältnisse – Macht zeigt sich in dieser Perspektive vor allem als Definitionsmacht, (mit)bestimmen zu können, *ex ante* und *ex post*, was wann zur relevanten Ressource wird und was wann als guter Grund gilt.

Conclusio und theoretische Implikationen

Das, was die Organisation als ihre Entscheidung ansieht, ist in der hier vorgestellten Perspektive also auch Ergebnis individueller Entscheidungen, konflikthafter Aushandlungen und konsensueller Agreements mikropolitische Akteure *und* es ist Ergebnis der Konstruktionsleistungen der involvierten Subjekte: Die Definition und Anwendung von Entscheidungskriterien ist eingebettet in Schemata überindividuell gültiger Normen und Interpretationen, die jeweils individuell aktualisiert werden. Diese Rückgriffe auf persönlich Bekanntes und überpersönlich Geteiltes, auf Alltagstheorien, persönliche Überzeugungen und Stereotypisierungen, ent-

wickeln wiederum eine hohe Funktionalität für die Organisation – Komplexität wird reduziert, Entscheidungshorizonte werden begrenzt, und die Entscheidungen werden als plausibel und legitim konsensuell validiert. Der Bezug auf das Handeln von Akteuren in organisationalen Strukturen wird damit erweitert um subjektive, höchst individuelle, auf persönlicher Erfahrung, Biographie, Emotionen usw. beruhende Leistungen der Organisationsmitglieder. Diese sind nicht nur Umwelt des Systems Organisation, die Überschüssiges, Eigensinniges produzieren, das, so weit es nicht kompatibel ist mit Rollenanforderungen und Rollenerwartungen, eingehegt und ausgeschlossen werden muß bzw. als der Organisation nicht zugehörig erachtet wird. Sie sind ebenso wenig allein abstrakte Arbeitskraft, interessegeleitete, strategische, rationale Akteure, sondern sie sind konstitutiv für die Organisation.

Diese mit der empirischen Rekonstruktion von Personalauswahl und Personalscheidungen aufgeworfenen Dimensionen von Arbeit, Organisation, Entscheidung und Subjekt lassen sich m.E. – bei allen Vorbehalten und ‘Unausgereiftheiten‘ – im Rahmen einer strukturalistisch orientierten Organisationstheorie bearbeiten. Zentrale Dimensionen wie die wechselseitige Bedingtheit von Struktur und Handlung, die Konzeptualisierung von Organisation als eingebunden in gesellschaftliche Strukturen und Prozesse, als Herrschaftsgefüge und als ‘soziale Welt‘ sind damit zu fassen. Mit der Ebene der Modalitäten – Normen, interpretative Schemata, Sanktionen – sind darüber hinaus Ansatzpunkte gegeben, die Analyse in Richtung der Subjekte weiter zu öffnen. Normen und Erwartungen werden subjektiv aktualisiert, „hic et nunc von jemand mit spezifischer Biographie und Kompetenz in Anschlag gebracht“, (Ortmann/Sydow/Windeler 1997: 330; meine Hervorhebung), wie Ortmann u.a., ohne den Punkt weiter auszuführen, bereits formuliert haben. Aufgabe weiterer empirischer Forschung und theoretischer Aufarbeitung ist m.E. also, den Aspekt der Subjektivität in Organisationen noch stärker auszuloten als es bisher der Fall gewesen ist und dabei von einer wechselseitigen Abhängigkeit – und nicht Unabhängigkeit – von Organisation und Subjekt auszugehen. Die Antwort auf die im Titel meiner Überlegungen aufgeworfene Frage wird dann tendenziell lauten: Ja, Subjekte *sind* entscheidend in Entscheidungen, aber nicht allein, – auch in Organisationen.

Literatur

- Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. In: Journal of Management Studies 19, S. 29-42
- Luhmann, Niklas (1981): Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Frankfurt am Main
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther et al. (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen, S. 315-354
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Opladen