

**Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen
- Rekonstruktion von Entscheidungsmustern
eines diakonischen Unternehmens**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Klaas Hendrik Wilm Höver

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

und

Prof. Dr. Urs Jäger

Dissertation Nr. 4127

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2013

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 01. November 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dank

Diese Dissertation wäre nicht denkbar ohne die zahlreichen Menschen, die mich dabei tatkräftig unterstützt haben. Sie entstand nicht in isolierter Einsamkeit am Schreibtisch sitzend, sondern vielmehr in unzähligen konstruktiven Gesprächen und Dialogen. An die vielfältigen Begegnungen und die lebendigen Kommunikations- und Beziehungsprozesse erinnere ich mich gerne und möchte an dieser Stelle in aller Kürze herzlich Danke sagen.

Meinen beiden Referenten möchte ich danken, dass sie sich auf das Abenteuer eingelassen haben, einen Theologen eine anwendungsorientierte Dissertation in der Managementlehre schreiben zu lassen. Prof. Johannes Rüegg-Stürm, mein Doktorvater, hat mich in das systemische Denken und die Grundlagen der Managementlehre so eingeführt, dass sich dadurch für mich eine ganz neue Welt eröffnet hat. Gerne erinnere ich mich insbesondere an die inspirierenden Diskussionen am Seealpsee. Für diese nachhaltige Prägung werde ich ihm immer verbunden bleiben. In gleicher Weise bin ich meinem Ko-Referenten Prof. Urs Jäger dankbar, der mir nicht nur den Weg nach St. Gallen geebnet, sondern auch die Freude an der qualitativen Forschung und die Wertschätzung für pluralistische Organisationen vermittelt hat. Beide haben mich über alle Wegstrecken und Veränderungen hinweg in konstruktiver Weise tatkräftig unterstützt und begleitet.

Diese Arbeit wäre gar nicht möglich geworden, ohne die vielfältige Unterstützung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, die sich als Forschungspartner neugierig und mutig auf eine „Forschungs-Reise“ eingelassen hat, von der sie vorher nicht wusste, wohin sie führt, denn das Thema dieser Arbeit hat sich erst im Laufe des Prozesses herauskristallisiert. Über die lange Zeit der Feldforschung und darüber hinaus habe ich Unterstützung von zahlreichen Menschen erhalten, die trotz hoher beruflicher Belastung sich immer wieder Zeit für den „Forscher“ genommen und auf ein Interview oder Gespräch eingelassen haben. Ein besonderer Dank gilt dem Vorstandsvorsitzenden Prof. Hanns-Stephan Haas, der in vielen inspirierenden Gesprächen immer wieder den großen Bogen zwischen Theologie und Managementlehre zu schlagen verstand und dieses Projekt vom Start weg über alle Veränderungen bis zur Zielgraden mit Rat und Tat unterstützt hat. Ebenso dankbar bin ich den übrigen verantwortlichen Führungskräften im Vorstand und Stiftungsrat dafür, dass sie mir einen uneingeschränkten Zugang zur Organisation ermöglicht und mit großer Offenheit einen intimen Einblick in das Innenleben der Organisation gestattet haben. Darüber hinaus gilt ein besonderer Dank Theodorus Maas, der sich 2007

spontan bereit erklärte, die Rolle des „Gatekeepers“ für das Forschungsprojekt zu übernehmen und mich nicht nur äußerst charmant in die Organisation einführte und manche Tür öffnete, sondern darüber hinaus das Projekt kontinuierlich konstruktiv begleitet hat, selbst nachdem er in den Ruhestand gewechselt war. Von diesen Menschen habe vielmehr über diakonische Unternehmen lernen dürfen, als in dieser Dissertation je zu sagen möglich wäre.

Ein weiterer Dank gilt vielen Forschungskollegen an der Universität St. Gallen, die mich während des ganzen Prozesses mit wertvollen Kommentaren, aufbauenden Worten, konstruktiver Kritik und fruchtbaren Vorschlägen versorgt und freundschaftlich begleitet haben. Vor allem denke ich an die Kollegen vom Forschungszentrum für „Organization Studies“ des Instituts für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG): Adrian Ackeret, Dr. Silke Bucher, Prof. Simon Grand, Dr. Matthias von der Heyden, David Kurz, Dr. Jürgen Merz, Dr. Lars Stein, Sabine Rouss, Prof. Harald Tuckermann. Darüber hinaus bin ich dankbar für die zahlreiche Anregungen und Ratschläge von Prof. Timon Beyes, Prof. Alfred Jäger, Prof. Udo Krolzik, Dr. Thomas Leppert, Prof. Timo Meynhardt, Prof. Nils Ole Oermann, Prof. Günther Ortman, Ralf Pahmeyer, Prof. Andreas Schröer, Prof. Dierk Starnitzke und Markus Strauch.

Insbesondere dankbar bin ich für die in dieser Zeit entstandenen Freundschaften. Ein großer Dank geht an die Freunde, die ich rund um den Steinbock in St. Gallen finden durfte und die mir erlaubt haben, die Schweiz von einer ganz anderen Perspektive kennen und lieben zu lernen. Weiteren Freunden, die mich seit Jahren begleitet haben, und insbesondere meinem besten Freund Nico, der mich nicht nur auf den letzten Metern so stark ermutigt und unterstützt hat, gilt meine Dankbarkeit.

Mein tiefster Dank gilt meiner Familie, Kim, Rose, Ekkehard, Nina, Tabina, Christian, Charlotte, Julian und Nikolas. Sie haben fest an mich geglaubt und mich über alle Höhen und Tiefen hinweg ermutigt, am Ball zu bleiben. Meinem Vater gilt besonderer Dank, da er mir nicht nur ein Vorbild, sondern stets ein fürsorglicher Unterstützter und Begleiter war. Meiner Partnerin bin ich unendlich dankbar, dass sie, trotz hoher Arbeitsbelastung und räumlicher Distanz, welche das Pendeln zwischen Hamburg und St. Gallen und das Schreiben der Dissertation mit sich brachte, mich nicht nur uneingeschränkt unterstützte, sondern unsere Liebe noch wachsen lies. Meine Dankbarkeit für meine Familie ist grenzenlos. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Hamburg, Dezember 2012

Hendrik Höver

Zusammenfassung

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht die Frage, wie es pluralistischen Organisationen gelingt, im Kontext von Knappheit ihre Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu stabilisieren. Diese Fragestellung wurde im Sinne einer anwendungsorientierten Forschung mithilfe der Praxis hergeleitet. Den Kontext für die Erforschung bot dabei ein diakonisches Unternehmen, als Spezialfall einer pluralistischen Organisation, das im Zusammenhang einer wirtschaftlichen Schieflage herausgefordert war, Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung unter Knappheit zu entwickeln.

Zunächst wird die Entscheidungstheorie auf ihr heuristisches Potenzial für die Erforschung dieser Fragestellung geprüft und gezeigt, dass die dort verwendeten Hintergrundannahmen, Entscheiden sei begrenzt rationale Wahl und individuelles Handeln, eine problematische Verkürzung darstellen. Daraufhin schlägt diese Arbeit eine theoretische Alternative vor: die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Sie ermöglicht die Untersuchung von Entscheidungsfähigkeit als kontingentem Beziehungs- und Kommunikationsprozess.

Nachdem das theoretische Begriffsinventar dieser Arbeit auf der Basis der Systemtheorie Niklas Luhmanns entwickelt wurde, werden die zentralen Grundunterscheidungen in ein empirisches Forschungsdesign überführt. Mithilfe einer systemtheoretischen „Linse“ werden Entscheidungsmuster beschreib- und beobachtbar und Entscheidungsfähigkeit rekonstruierbar.

Der im Kontext von Knappheit und Optionenüberschuss fortlaufend entstehende Zwang, unentscheidbare Fragestellungen zu beantworten, stellt für pluralistische Organisationen eine zentrale Managementherausforderung dar. Die vorliegende Studie leistet hier einen Beitrag, indem sie mithilfe einer longitudinalen Rekonstruktion zeigen kann, wie eine pluralistische Organisation Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung stabilisiert.

Die empirischen Befunde zeigen, dass Entscheidungsfähigkeit nicht mehr allein durch die Spitze sichergestellt werden kann, sondern eine kollektive Systemleistung darstellt. Insbesondere zeigt sich, dass Entscheidungsfähigkeit durch den Aufbau angemessener Kommunikationsarchitekturen, die Herstellung symmetrischer Beziehungen, das Einüben gemeinschaftlichen Entscheidens, fortlaufende Erwartungsklä rung, Konsensprozesse, einen konstruktiven Umgang mit Differenzen und die Einräumung ausreichender Zeit wesentlich wahrscheinlicher wird.

Abstract

This thesis examines the question of how pluralistic organizations manage to stabilize their decision-making ability especially when they are confronted with scarcity. This question will be answered in the perspective of practitioners, using an application-oriented research approach. The research partner is a faith-based social business referred to as a “diaconic enterprise”. This is an extreme case of a pluralistic organization which is providing services for handicapped, elderly and sick people. This organization faces the challenge to maintain its ability to make decisions as a whole in the context of scarcity of resources and a difficult financial situation.

In a first step literature on decision-making is reviewed. This study critically evaluates the main premise of theories of decision-making, namely that decision-making is considered as a “bounded” rational choice and an individual action. Furthermore this study concludes that Luhmanns’s social system theory is a useful and promising alternative theoretical lens to observe and understand decision-making in pluralistic contexts. Thus decision-making is conceptualized as collective and contingent effort.

After introducing social system theory this thesis develops key concepts of decision-making in this particular theoretical perspective. Useful distinctions and definitions of decision, process and structure for decision-making in pluralistic organizations are derived and translated into an empirical research design.

Consequently the empirical case study design rests upon constructivist premises as far as its epistemology and methodology is regarded. Hence this thesis presents a longitudinal single case study on decision-making processes in a “diaconic enterprise” and generates decision patterns of complex decision processes under uncertainty and ambiguity.

The empirical findings of this study contribute both to a practical and theoretical discussion. They show that the ability for decision-making in pluralistic contexts cannot be safeguarded by top-management alone, but is a system wide accomplishment. Decision-making theory has to overcome its shortcomings. Empirical findings show that decision-making can rather be conceived as collective effort. This effort is more likely to be successful, if a pluralistic organization is developing meaningful communication architectures and symmetrical relationships, clarifying expectations and training collective decision-making continuously. Overall decision making processes must be given sufficient time to evolve.

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	1
1.1 Forschungsfrage	1
1.2 Praktische und theoretische Relevanz	3
1.3 Aufbau der Arbeit	11
2 Orientierung in der Literatur: Hintergrundannahmen über Entscheiden in Organisationen	14
2.1 Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive optimaler Heuristiken	15
2.2 Entscheiden als individuelles Handeln: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive individueller Akteure	25
2.3 Diskussion	30
2.4 Heuristische Potentiale der Systemtheorie	42
3 Theoretische Grundunterscheidungen: kollektive Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive	49
3.1 Entscheidung	50
3.2 Struktur	70
3.3 Prozess	79
3.4 Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung	91
3.5 Entscheidungsfähigkeit als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen	100
3.6 Zusammenfassung: Forschungsfrage und Implikationen	108
4 Epistemologie und Methodologie	112
4.1 Konstruktivistische Epistemologie als axiomatischer Kern	113
4.2 Methodologie	123
5 Einführung in die Fallstudie: Evangelische Stiftung Alsterdorf	157
5.1 Eckdaten zum Forschungspartner: Evangelische Stiftung Alsterdorf	157
5.2 Überblick über Herkunft und Kontext bis Anfang der 1990er Jahre	158
5.3 Vorgeschichte: 1993-2004	161
5.4 Traditionelle Bearbeitungsmuster	165
5.5 Zusammenfassung: Zuwachs an unentscheidbaren Fragestellungen	172
6 Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in drei Phasen	174
6.1 Phase 1: 2005-2007	175
6.2 Phase 2: 2008	214
6.3 Phase 3: 2009	230
6.4 Schlussfolgerungen	277
7 Fazit	284
7.1 Praktische Implikationen	285
7.2 Theoretische Implikationen	302
7.3 Zusammenfassung und Vorschläge für weitere Forschung	312
7.4 Schluss	314

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsfrage.....	1
1.2 Praktische und theoretische Relevanz	3
1.3 Aufbau der Arbeit	11
2 Orientierung in der Literatur: Hintergrundannahmen über Entscheiden in Organisationen –	14
2.1 Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive optimaler Heuristiken.....	15
2.2 Entscheiden als individuelles Handeln: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive individueller Akteure.....	25
2.3 Diskussion.....	30
2.3.1 Entscheiden als begrenzt-rationale Wahl: Eine problematische Beobachtungsformel	30
2.3.2 Entscheiden als individuelles Handeln: Ein entitativer Reduktionismus	35
2.4 Heuristische Potentiale der Systemtheorie.....	42
2.4.1 Rationalität als Mythos: Verabschiedung des „one best way“	42
2.4.2 Entscheiden als kollektiver Kommunikationsprozess	45
2.4.3 Fazit	46
3 Theoretische Grundunterscheidungen: kollektive Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive	49
3.1 Entscheidung.....	50
3.1.1 Was wird entschieden? – Prinzipiell unentscheidbare Fragen	51
3.1.2 Wer entscheidet? – Psychische Systeme und soziale Systeme sind gekoppelt	55
3.1.3 Wie wird entschieden? – Entscheiden als Beobachten und Unterscheiden	66
3.2 Struktur	70
3.2.1 Generalisierte Verhaltenserwartungen.....	70
3.2.2 Entscheidungsprämissen.....	73
3.2.3 Latente Strukturen bilden die „Organisationsgrammatik“	77
3.3 Prozess	79
3.3.1 Entscheidungsprozess als kollektives Sensemaking.....	81
3.3.2 Kommunikationsplattformen.....	85
3.3.3 Zusammenspiel von Entscheidungsprozess und latenter Struktur	87
3.3.4 Practice Turn: Entscheidungsmuster im Fokus	88

3.4	Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung	91
3.4.1	Verteilt operierende Entscheidungsgemeinschaften führen zu Hierarchiekrise und Dependenzumkehr	91
3.4.2	Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Herstellung von Verbindlichkeit	95
3.5	Entscheidungsfähigkeit als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen.....	100
3.5.1	Pluralistische Organisationen verfolgen gleichzeitig multiple Ziele..	102
3.5.2	Knappheit erzeugt „Entscheidungsstress“ bei der Bearbeitung unentscheidbarer Fragestellungen	103
3.5.3	Entscheiden von unentscheidbaren Fragen in pluralistischen Kontexten ist konfliktreich	104
3.5.4	Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen	106
3.6	Zusammenfassung: Forschungsfrage und Implikationen	108
4	Epistemologie und Methodologie.....	112
4.1	Konstruktivistische Epistemologie als axiomatischer Kern	113
4.1.1	Abgrenzung von einer abbildtheoretischen Epistemologie	113
4.1.2	Epistemologisches Grundverständnis: Konstruktivismus	115
4.1.3	Empirische Organisationsforschung als co-generativer Lernprozess.....	121
4.2	Methodologie.....	123
4.2.1	Methodologische Leitunterscheidung: Kontextualistische und prozessuale Feldforschung	124
4.2.2	Longitudinale Einzelfallstudie.....	127
4.2.3	Beobachtungsleitender Bezugsrahmen: Forschungsfrage und Units of Analysis	128
4.2.4	Forschungsprozess.....	135
4.2.5	Datenerhebung.....	138
4.2.5.1	Qualitative leitfadengestützte Einzelinterviews	139
4.2.5.2	Teilnehmende Beobachtung	143
4.2.5.3	Dokumentenanalyse.....	145
4.2.6	Datenauswertung	145
4.2.6.1	„First-Order-Concepts“ und „Second-Order-Concepts“	147
4.2.6.2	Codierung	148
4.2.6.3	Strategien zur Auswertung qualitativer Prozessdaten	148
4.2.6.4	Strukturierung der Fallstudie	151
4.2.7	Gütekriterien.....	153
5	Einführung in die Fallstudie: Evangelische Stiftung Alsterdorf	157
5.1	Eckdaten zum Forschungspartner: Evangelische Stiftung Alsterdorf... 	157
5.2	Überblick über Herkunft und Kontext bis Anfang der 1990er Jahre	158
5.3	Vorgeschichte: 1993-2004	161
5.3.1	Allgemeine Entwicklung	161
5.3.2	Interpretation der allgemeinen Entwicklung.....	164
5.4	Traditionelle Bearbeitungsmuster	165
5.4.1	Muster: „Patriarchalisches“ Entscheiden an der	

Unternehmensspitze.....	165
5.4.2 Muster: Ressourcenallokation läuft nach einer Ausgleichslogik über den Akteur Vorstand.....	168
5.4.3 Muster: Inkrementelle Strategieentwicklung mit nachträglicher personalisierter Erfolgszurechnung	168
5.4.4 Muster: Mobilisierung von Selbstorganisation.....	171
5.5 Zusammenfassung: Zuwachs an unentscheidbaren Fragestellungen.....	172
6 Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in drei Phasen	174
6.1 Phase 1: 2005-2007.....	175
6.1.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 1	176
6.1.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 1	182
6.1.3 Entscheidungsmuster in Phase 1.....	184
6.1.3.1 Muster: Entscheidungsfreiheit auf allen Ebenen.....	184
6.1.3.2 Muster: Glaube an Strukturen.....	186
6.1.3.3 Muster: „Patriarchalisches“ Entscheiden an der Unternehmensspitze besteht fort	189
6.1.3.4 Muster: Die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen produzieren Unverbindlichkeit und Legitimationsprobleme.	192
6.1.3.5 Muster: Bilaterale Aushandlungsprozesse.....	197
6.1.3.6 Muster: Das Ausgleichsmuster hält sich durch	198
6.1.3.7 Muster: Versuche, verbindliche Regeln der Budgetierung zu etablieren.....	200
6.1.3.8 Muster: Ausgleichsmuster kippt in bilaterale Machtspiele ...	202
6.1.3.9 Muster: Verdeckte Beratung nimmt zu	207
6.1.4 Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 1	210
6.2 Phase 2: 2008.....	214
6.2.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 2.....	214
6.2.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 2	216
6.2.3 Entscheidungsmuster in Phase 2.....	216
6.2.3.1 Muster: Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz erzeugt gemeinsames Sensemaking an der Unternehmensspitze.....	216
6.2.3.2 Muster: Rollenklärung des Akteurs Vorstand	219
6.2.3.3 Muster: Herstellen von Transparenz.....	223
6.2.3.4 Muster: Auf der Suche nach einer Alternative zum Ausgleichsmuster im Budgetierungsprozess	225
6.2.4 Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 2	227
6.3 Phase 3: 2009.....	230
6.3.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 3.....	230
6.3.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 3	231
6.3.3 Entscheidungsmuster in Phase 3.....	232
6.3.3.1 Muster: Schlüsselentscheidungen zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene werden auf neuer Kommunikationsplattform tragfähig gemacht.....	232
6.3.3.2 Muster: Hierarchieübergreifend Entscheidungen herbeiführen und gemeinsam verantworten	237

6.3.3.3	Muster: Vorstand bildet ein Kollektiv	239
6.3.3.4	Muster: Tragfähige Entscheidungen trotz divergierender Sichtweisen im Vorstand	243
6.3.3.5	Muster: Genese neuer Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2. Managementebene zur Entscheidungsfindung	245
6.3.3.6	Muster: Entscheidungen zwischen 1. und 2. Managementebene eng abstimmen.....	248
6.3.3.7	Muster: Externe Beratung zurückfahren.....	250
6.3.3.8	Muster: Bilaterale Absprachen unterbinden und Entscheidungsfindung in „offiziellen“ Kommunikationsplattformen halten	252
6.3.3.9	Muster: Transparenz herstellen: Der Vorstand legt Problemfelder und deren Bearbeitung gegenüber der 2. Managementebene offen auf der Kommunikationsplatt- form „Unternehmenskonferenz“	254
6.3.3.10	Muster: Verbindliche Spielregeln der Budgetierung diskutieren	256
6.3.3.11	Muster: Vorstand erzeugt Verbindlichkeit, indem er selber verbindlich handelt.....	260
6.3.3.12	Muster: Mit Hilfe von Transparenz unter den Tochtergesellschaften „Solidarität mobilisieren“	264
6.3.3.13	Muster: Investitionsentscheidungen mit Hilfe von Kriterien regeln.....	267
6.3.3.14	Muster: Finanzielle Führung mit Hilfe kollektiven Sensemakings in der „Geschäftsführerrunde“	271
6.3.4	Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 3	275
6.4	Schlussfolgerungen	277
6.4.1	Unentscheidbare Fragestellungen handhaben.....	277
6.4.2	Personalisierung und Organisationsbewusstsein	278
7	Fazit	284
7.1	Praktische Implikationen.....	285
7.1.1	Knappheit als Entscheidungszwang anerkennen	285
7.1.2	Grenzen des „patriarchalischen“ Entscheidens sehen	287
7.1.3	Angemessene Kommunikationsarchitektur entwickeln	289
7.1.4	Symmetrische Beziehungen zwischen Entscheidungs- gemeinschaften anstreben.....	291
7.1.5	Gemeinschaftliches Entscheiden hierarchieübergreifend einüben	294
7.1.6	Fortlaufende kollektive Erwartungsklärung betreiben	295
7.1.7	Konsensprozess auf der 1. Managementebene erzeugen.....	297
7.1.8	Mit Differenzen konstruktiv umgehen lernen	300
7.1.9	Kollektiven Entscheidungsprozessen ausreichend Zeit einräumen....	302
7.2	Theoretische Implikationen.....	302
7.2.1	Entscheidungsfähigkeit im Kontext unentscheidbarer Fragen	305
7.2.2	Entscheidungsfähigkeit als kollektive Systemleistung verstehen	307
7.2.3	Entscheidungsfähigkeit über Rekonstruktion kontextspezifischer	

und historisch-gewachsener Bearbeitungsmustern erforschen.....	310
7.3 Zusammenfassung und Vorschläge für weitere Forschung	312
7.4 Schluss	314
Anhang: Verzeichnis der Forschungsaktivitäten	316
Forschungsaktivitäten im Überblick	316
Verzeichnis der Interviews	316
Verzeichnis der teilnehmenden Beobachtung.....	319
Verzeichnis der Dokumente	321
Literaturverzeichnis	324

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturelle Kopplung zwischen psychischen System und Organisation	58
Abbildung 2: Units of Analysis.....	134
Abbildung 3: Forschungsprozess im Zeitverlauf.....	136
Abbildung 4: Gliederung der Fallstudie in Phasen anhand von Wendepunkten.....	151
Abbildung 5: Organisationsentwicklung anhand von Beobachtungskategorien im Überblick	161
Abbildung 6: Organisationsentwicklung anhand von Beobachtungskategorien im Überblick	176
Abbildung 7: Visualisierung der zirkulären Interaktionsdynamik im Budgetierungsprozess zwischen den Akteuren Vorstand und Geschäftsführern	206
Abbildung 8: Kommunikationsplattform zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene.....	233
Abbildung 9: Expertise der Mitglieder im Hauptausschuss.....	235
Abbildung 10: Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2 Managementebene.....	246
Abbildung 11: Bilaterale Bearbeitung zwischen den Managementebenen	280
Abbildung 12: Kollektive Bearbeitung zwischen den Managementebenen	282

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Quantität des Forschungsmaterials.....	139
Tabelle 2: Grobstruktur des Leitfadens für Einzelinterviews	140
Tabelle 3: Holdingstruktur der Evangelischen Stiftung Alsterdorf	178
Tabelle 4: Governancestruktur der Evangelischen Stiftung Alsterdorf	179
Tabelle 5: Jahresergebnisse der ESA 2005-2007	182
Tabelle 7: Kommunikationsarchitektur der ESA 2005-2008	192
Tabelle 6: Kommunikationsarchitektur der ESA 2005-2008	193
Tabelle 8: Forschungsaktivitäten im Überblick	316
Tabelle 9: Verzeichnis der Interviews	316
Tabelle 10: Verzeichnis der teilnehmenden Beobachtung	319
Tabelle 11: Verzeichnis der Dokumente.....	321

1 Einleitung

Diese Studie erforscht die Herausforderung der Stabilisierung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen unter Knappheit. Damit wird eine Managementherausforderung ins Auge gefasst, die von praktischer und theoretischer Relevanz ist. Dies wird in der folgenden Einleitung erläutert. Ziel dieser Arbeit ist es, mithilfe empirischer Forschung zu rekonstruieren, wie Entscheidungsmuster die Entscheidungsfähigkeit einer pluralistischen Organisation beeinflussen. Dieses Kapitel schließt mit der Erläuterung des Aufbaus dieser Studie.

1.1 Forschungsfrage

Seit Jahren sind im Sozial- und Gesundheitswesen tief greifende Veränderungen beobachtbar. Zum einen verschärfen sich die sozialen Problemlagen: demografischer Wandel, Zunahme von psychischen Erkrankungen und Demenz, um nur einige Stichworte zu nennen. Gleichzeitig *differenzieren sich die Erwartungen* der Klienten, die soziale Dienstleistungen in Anspruch nehmen, immer weiter *aus*. Als emanzipierte Kunden formulieren sie steigende Ansprüche an soziale Dienstleistungen.

Demgegenüber wachsen nicht im gleichen Maße die Mittel, um diesen Problemen zu begegnen. Im Gegenteil: Es kommt seit Jahren zu einer *relativen Ressourcenverknappung* für Organisationen auf dem Sozial- und Gesundheitsmarkt in Deutschland.

Pluralistische Organisationen sind mit wachsenden und sich ausdifferenzierenden Ansprüchen und Erwartungen durch ihre Klienten konfrontiert. Diese Veränderungen der Umwelt erzeugen *externen „Stress“* für pluralistische Organisationen. Sie müssen ihre Entscheidungen an ihre relevanten Anspruchsgruppen *anschlussfähig* halten und sich *in die Gesellschaft einbetten*.

Pluralistische Organisationen reagieren auf diesen Stress mit der *Dezentralisierung* ihrer Organisation und ihres Angebotes. Dahinter verbirgt sich das Anliegen, durch die *Spezialisierung* der Wertschöpfungsaktivitäten die ausdifferenzierten Klientenwünsche passgenauer befriedigen zu können.

Sie greifen dafür auf Fachleute und Spezialisten zurück und stellen deshalb eine *Expertenorganisation* dar. Dies gilt insbesondere, da die Wertschöpfung aus personennahen Dienstleistungen besteht. Das Know-how dieser Wertschöpfungsaktivitäten entsteht vor Ort in der Interaktionsbeziehung zwischen

Mitarbeitenden und Klienten. Die Expertise ist vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung innerhalb der Organisation *breit verteilt*.

Diese *Verteiltheit von Entscheidungen* stellt einen zentralen Kontextfaktor für Management dar. Pluralistische Organisationen müssen den benannten externen Stress mithilfe von Entscheidungen so bewältigen, dass die einzelnen Entscheidungen innerhalb der Organisation *anschlussfähig* sind. Nur so können sich die Folgeentscheidungen einigermaßen *kohärent* darauf beziehen. Es kann insgesamt ein verbindliches Handeln entstehen. Mit anderen Worten: Es geht darum, als Organisation *kollektiv* entscheidungsfähig zu bleiben.

Dabei muss berücksichtigt werden: Pluralistische Organisationen *müssen* entscheiden. Auch Nicht-Entscheidungen sind Entscheidungen. Dabei lassen sich in diesen verteilt ablaufenden Entscheidungsprozessen weder die Entscheidungsbedingungen vollständig durchschauen noch die Entscheidungsfolgen hundertprozentig antizipieren. Von daher müssen Entscheidungen in Organisationen unter prinzipieller *Ungewissheit* und *Mehrdeutigkeit* fallen (Rüegg-Stürm 2008).

Unter Knappheit sind Entscheidungen so zu fällen, dass sie in ihrem *pluralistischen Kontext* auch anschlussfähig sind. Damit wird die Gewinnung und Stabilisierung von Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu einer kritischen Herausforderung für pluralistische Organisationen. Diese Studie geht deshalb folgender Frage nach:

Forschungsfrage:

Wie gelingt es pluralistischen Organisationen, unter Knappheit ihre Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu stabilisieren?

1.2 Praktische und theoretische Relevanz

Im Folgenden wird zunächst der der Fokus dieser Studie skizziert, nämlich Entscheidungsfähigkeit pluralistischer Organisationen. Anschließend wird die praktische und theoretische Relevanz der Forschungsfrage aufgezeigt.

Entscheidungsfähigkeit pluralistischer Organisationen? – Skizzierung des Fokus dieser Studie

Diese Studie thematisiert Entscheidungsfähigkeit in einem ganz besonderen Kontext, nämlich in *pluralistischen Organisationen* (Denis/Langley et al. 2000; Denis/Lamothe/Langley 2001; Lozeau/Langley et al. 2001; Weick/Sutcliffe 2003; Jarzabkowski/Fenton 2006; Denis/Langley et al. 2007). Zur Orientierung, was es mit dieser Art von Organisationen auf sich hat, wird an dieser Stelle eine erste Einordnung vorangestellt, die im weiteren Verlauf der Studie ausführlicher entfaltet wird.

Pluralistische Organisationen zeichnen sich durch die Herausforderung aus, Entscheidungen fortlaufend im Kontext *multipler Rationalität* treffen und legitimieren zu müssen. Mit anderen Worten kann in diesen Organisationen keine einheitliche Rationalität als allein dominant und anderen Sichtweisen überlegen bestimmt werden, sondern diese Organisationen lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie gleichzeitig durch multiple potentiell widersprüchliche Rationalitäten geprägt werden.

Beispielsweise wird in einer pluralistischen Organisation wie einem Krankenhaus weder die „ökonomische“ Rationalität noch die „medizinische“ Rationalität für sich genommen die Entscheidungsprozesse allein dominieren können, ohne damit gleichzeitig die Organisation als Ganzes in ihrer Integration nach Innen, was die Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen wie Medizin, Pflege und Betriebswirtschaft angeht, oder nach Außen, was die Einbettung der Organisation in ihre Umwelt angeht, auf kurz oder lang fundamental zu gefährden. Pluralistische Organisationen, so die Annahme dieser Arbeit, können auf Dauer keine der Rationalitäten ignorieren, die sie im Kern konstituieren, ohne sich selbst und ihre Existenz in Frage zu stellen.

Diakonische Unternehmen in Deutschland sind hierfür ein gutes Beispiel und ein interessanter Forschungspartner. Diakonische Unternehmen sind protestantische Sozialunternehmen, die eine christliche „Sinne“ (Jäger 1986) aufweisen und sich in Deutschland als Teil der Freien Wohlfahrtspflege entwickelt haben (Haas 2010; 2012).

Diakonische Unternehmen sind ein Spezialfall von *pluralistischen Organisationen*. Sie verfolgen *multiple Ziele* und sind *heterogen* (Denis/Lamothe et al. 2001; Denis/Langley et al. 2007). Sie weisen unterschiedliche professionsorientierte Rationalitäten in ihren Wertschöpfungsaktivitäten auf, da sie beispielsweise eine große Bandbreite von Dienstleistungen in Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe oder im Gesundheitsbereich zur Verfügung stellen. Sie sind folglich an unterschiedliche gesellschaftliche Funktionssysteme gekoppelt (Starnitzke 1996, Beyes/Jäger 2005).

Ihr multirationaler Charakter lässt sich beispielsweise anhand ihrer zumeist über 150-jährigen Geschichte aufzeigen. So hat sich neben der ursprünglich dominanten „missionsbezogenen Rationalität“ beispielsweise eine „ökonomische Rationalität“ emanzipiert, wie Urs Jäger (2008: 149ff.) im Anschluss an Alfred Jäger (2005: 49ff.) folgendermaßen beschreibt: Zunächst stand in der sog. Gründerphase die „aktive Nächstenliebe“ im Fokus. Sie war als „missionsbezogene Rationalität“ vor allem über freiwillige Spenden finanziert und auf das Engagement Gleichgesinnter angewiesen. Daraus entwickelte sich eine organisierte „Liebestätigkeit“, welche Organisationsformen abseits den Strukturen der verfassten Kirche suchte. Die „ökonomische Rationalität“ war der missionsbezogenen Rationalität zunächst untergeordnet, was sich beispielsweise in dem unumstrittenen Führungsanspruch eines Theologen als alleinige Führungsspitze der Organisation niederschlug. Ökonomie wird zunächst verstanden als die Handhabung des „Geldsäckel“ und den „geheimnisumwogenen“ Umgang mit „Soll und Haben“. Nachdem Zweiten Weltkrieg folgte im Zusammenhang mit dem Ausbau des Sozialstaates in Deutschland eine sog. Wachstumsphase dieser Organisationen, welche zur Folge hatte, dass aus dem Buchhalter im Hinterzimmer mit der Zeit ein eigenständiger Verwaltungsleiter wurde. Dieser führte die Pflegesatzverhandlungen und hinterfragte Einnahmen und Ausgaben zunehmend kritisch, auch gegenüber dem Theologen. Spätestens seit den 1990er Jahren, den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und dem aufkommenden „Sozialmarkt“, wird der ökonomisch versierte Fachmann zum festen Mitglied der ersten Managementebene. Weil aber ein kluger und sparsamer Umgang mit Ressourcen allein nicht mehr ausreichte, wurde umfassende finanzielle Führung, sowie normatives und strategisches Management notwendig. In der Folge verstehen sich Vorstandsmitglieder diakonischer Unternehmen heute, ob als Theologen oder Betriebswirte, weitgehend als gleichberechtigte „Diakoniemanager“ auf Augenhöhe. Dieser anhaltende Transformations- und Lernprozess ist noch nicht abgeschlossen und zeigt beispielhaft die veränderte Zuordnung von „missionsbezogener“ und

„ökonomischer“ Rationalität in diesen Organisationen.¹ Ähnlich lässt sich auch die Emanzipation „fachlicher“ Rationalitäten, wie Medizin, Pflege oder Sonderpädagogik, aufzeigen. Nicht selten sind deshalb heute in diakonischen Unternehmen diese unterschiedlichen Rationalitäten im obersten Führungsgremium vertreten. Hanns-Stephan Haas (2012: 194) stellt diesbezüglich fest, dass sich eine prinzipielle Gleichberechtigung dieser verschiedenen Rationalitäten durchgesetzt hat:

„Im Kontext eines unternehmerischen Selbstverständnisses hat sich eine Diskurskultur durchgesetzt, in der sich diakonisch-theologische, ökonomische und fachliche Kompetenz auf gute Weise und ohne Subordination gegenseitig durchdringen und befruchten.“

Pluralistischen Organisationen wie diakonische Unternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit deshalb verstanden als „Mehr-Rationalitäten-Organisationen“ (Jäger 2008: 148) oder Organisationen mit „multiplen Rationalitäten“ (Rüegg-Stürm 2011). Alternativ lassen sich diese Organisationen auch als „mehrsprachige“ (Simsa 2001: 211ff.), „multidiskursive“ (Beyes/Jäger 2005: 627ff.) oder „hybride“ (Jäger 2010) Organisationen beschreiben.

Pluralistischen Organisationen sind also per definitionem mit Entscheidungssituationen konfrontiert, in denen multiple Rationalitäten aufeinandertreffen, ohne dass eine Rationalität eindeutig priorisiert werden könnte. *Rationalität* wird hier im Anschluss an Johannes Rüegg-Stürm (2011: 11) zunächst breit gefasst als:

„Referenz oder als Sinnhorizont fraglos gültiger Annahmen, Prinzipien und Regeln, anhand derer aus einer universellen, verallgemeinerungsfähigen Perspektive beurteilt werden kann, was an Verhalten, Argumentationen und Annahmen vernunftsgemäß (angemessen, zulässig, korrekt, zweckmäßig, sinnvoll, geboten, moralisch, wünschens- und erstrebenswert ...) ist bzw. was der menschlichen Vernunft zuwiderläuft – rational versus irrational.“

Pluralistische Organisationen sind in ihrer Entscheidungsfindung dadurch herausgefordert, dass diese verschiedenen Rationalitäten miteinander in Konkurrenz und teilweise Widerspruch treten, ohne dass eine einheitliche, universal gültige und alles harmonisierende Sichtweise diese Widersprüche aufheben könnte. In diesem Kontext prinzipiell gleichberechtigter Rationalitäten müssen pluralistische Organisationen fortlaufend tragfähige Entscheidungen verfertigen.

¹ In diesem Zusammenhang sind parallele Begriffverschiebungen auffällig, bezüglich der Selbstbeschreibung der *Organisationen* (von der christlichen „Anstalten“ zum diakonischen „Unternehmen“), des *Klienten* (vom passiven Hilfeempfänger zum aktiven Kunden) und der *Wertschöpfungsaktivität* (von der Fürsorgeleistung zur Dienstleistung).

Entscheidungsfindung muss dann gelingen, ohne zugleich auf eine fraglos von allen gleichermaßen geteilte Entscheidungsgrundlage und Entscheidungslogik zurückgreifen zu können.

Wie diese Arbeit zeigt, lassen sich anspruchsvolle Entscheidungssituationen in pluralistischen Kontexten gerade nicht darüber lösen, eine Rationalität über die andere zu stellen. Gerade das Hervorheben und die Überordnung einer Rationalität über die andere, kann zu einem „Rationalitätsstreit“ (Jäger 2008: 165ff.) führen, welcher wiederum die „ideologische Überhöhung“ einer Rationalität und einen Abbruch an Legitimations- und Ausbalancierungsprozessen zur Folge haben kann. Diese Arbeit geht aufbauend auf theoretischen Überlegungen vielmehr von dem Verständnis eines „nichtpriorisierbaren Ausbalancierens unterschiedlicher Logiken“ aus (Beyes/Jäger 2005: 638; Jäger/Beyes 2008).

„[I]n ‚pluralistischen‘ Organisationen [...] reicht bei Entscheidungsprozessen das implizite und explizite Referenzieren auf eine einzige allgemeine Vernunft nicht mehr aus, um bei vorhandenen Interessensunterschieden zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. In diesem Sinne können überall dort, [...] wo Menschen wie z.B. in einem Spital aus unterschiedlichen Professionsgemeinschaften wie Medizin, Pflege und ‚Administration‘ zusammenarbeiten müssen, unversehens mehr oder weniger unvereinbare Lebens- und Handlungswelten aufeinanderprallen.“ (Rüegg-Stürm 2011: 12)

Diese Arbeit stellt deshalb die Frage, wie es pluralistischen Organisationen gelingt, fortlaufend ihre Entscheidungsfähigkeit in diesem pluralistischen Kontext herzustellen und zu stabilisieren. Aus der Perspektive des Managements pluralistischer Organisationen geht es folglich nicht mehr primär darum, alles situativ selber entscheiden zu müssen, sondern vielmehr solche Vorraussetzungen zu schaffen und zu pflegen, welche das Hervorbringen von tragfähigen Entscheidungen in pluralistischen Kontexten ermöglichen. Das Verständnis von Management dieser anwendungsorientierten Arbeit verschiebt sich damit. Es stehen weniger die Manager als vermeintlich einsame Entscheider im Fokus, sondern vielmehr die kollektiv verfertigten Entscheidungsprozesse selbst. Es geht weniger um den „faktischen“ Entscheid, als vielmehr um die vielfältigen prozesshaften und kommunikativen Vorraussetzungen, welche eine tragfähige Entscheidung wahrscheinlicher machen. Mit anderen Worten fragt diese Studie danach, wie es trotz der Wirksamkeit unterschiedlicher Rationalitäten pluralistische Organisationen immer wieder gelingt gemeinschaftlich robuste Entscheidungen zu verfertigen.

Nachdem der hier gewählte Fokus auf Entscheidungsfähigkeit in pluralistische Organisationen skizziert werden konnte, wird im Folgenden die praktische und theoretische Relevanz dieser Arbeit hervorgehoben.

Praktische Relevanz

Entscheidungsfähigkeit ist für die Managementpraxis pluralistischer Organisationen, wie diakonischen Unternehmen, deshalb ein so relevantes Thema, weil diese Organisationen heute mehr den je mit *Entscheidungszwang* konfrontiert sind. Der folgende Abschnitt zeigt auf, was damit gemeint ist:

In den 1990er-Jahren wurde das Selbstkostendeckungsprinzip, mit dem die öffentliche Hand den sozialen Dienstleistern rückblickend die auflaufenden Kosten erstattet hatte, abgeschafft und sukzessive durch prospektive Pflegesätze, die im Rahmen von Leistungsvereinbarungen mit dem Kostenträger zu bestimmen sind, ersetzt. Die sich seitdem fortlaufend entwickelnde relative Ressourcenverknappung wird noch verschärft durch die Finanzkrise der öffentlichen Hand wie der angespannten Haushaltslage der Kommunen und Kostenträger.

Das folgende Zitat eines Praktikers gewährt einen Einblick, wie ein Sozialunternehmen der Behindertenhilfe mit Knappheit konfrontiert ist:

„Also bei der Behindertenhilfe ist ja auch etwas Merkwürdiges passiert, und das ist typisch für die sozialstaatliche Entwicklung in den letzten zwei, drei Jahrzehnten. Gerade bei Menschen mit Behinderung hat man gesagt: *für sie das Beste und davon möglichst viel. Das ist auf Dauer nicht vertretbar*. Die notwendige Veränderung des sozialstaatlichen Leistungspaketes wird auch den Bereich der Behindertenhilfe betreffen.“ (Degen 2011: 10)

Eine Praktikerin bringt die Herausforderung auf den Punkt:

„Die Herausforderung ist: Mehr Menschen mit weniger Geld versorgen.“ (TB-JG83)

Wie die skizzierte Entwicklung sehr deutlich zeigt, ist die Handhabung von *Knappheit* für Sozialunternehmen eine praxisrelevante Herausforderung.

In erster Linie stellt Knappheit für Organisationen einen *Entscheidungszwang* dar. Knappheit ist aber nicht nur „Einwilligung in das Reich der Notwendigkeit“, sondern eröffnet auch „weiteren Dispositionsraum“ (Baecker 2006: 12).

Knappheit korrespondiert also mit *Optionenüberschuss*, der sich zeigt, wenn man mehr Möglichkeiten hat, als sich finanziell, personell, zeitlich, räumlich etc. verwirklichen lassen.

Diese Entwicklung wachsender Optionenvielfalt lässt sich einzeichnen in eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, in der sich „fast alle überkommenen Vorgaben und Festigkeiten erledigt haben“, so ist Peter Gross (1999: 41) überzeugt. Er beschreibt aus soziologischer Perspektive mit den Stichworten Enttraditionalisierung, Optionierung, Individualisierung und Emanzipation eine fortlaufende gesellschaftliche Entwicklung der „Verflüssigung der Gesellschaft“, in der einem „Minus an Vorgaben, Gewissheiten und tradierten Selbstverständlichkeiten ein farbenfrohes Plus an Möglichkeiten gegenübersteht“ (Gross 1994: 41 f.). Kurzum: Wir leben in einer „Multioptionsgesellschaft“ (Gross 1994).

Knappheit und Optionenüberschuss, als zwei Seiten einer Medaille, werden aber nicht nur gesellschaftlich hervorgebracht, sondern von der Organisation selbst kontinuierlich produziert. Damit schafft sich die Organisation die Notwendigkeit des Entscheidens selbst. Jede Entscheidung, die Optionen schließt, öffnet wiederum neue Optionen, über die wiederum entschieden werden muss. Organisationen rufen die Knappheiten, die sie zu beheben beanspruchen, erst selber hervor. Dadurch versorgen sich Organisationen mit einer fortwährenden *Notwendigkeit des Entscheidens*.

Dieser *Entscheidungszwang* macht Management als „gesellschaftliche Funktion“ erst notwendig (Rüegg-Stürm 2009). Damit stellt die Handhabung von Knappheit eine zentrale *Managementherausforderung* dar.²

Der Forscher hatte die Gelegenheit, die skizzierte Managementherausforderung in einem diakonischen Unternehmen in Hamburg zu untersuchen. Der Forschungspartner, die *Evangelische Stiftung Alsterdorf*, ist als großes diakonisches Unternehmen ein „extreme case“ einer pluralistischen Organisation. Als solcher ist er besonders gut geeignet, um die Forschungsfrage empirisch zu untersuchen. Der Forschungspartner ist seit Jahren mit einer relativen Ressourcenverknappung, sich ausdifferenzierenden Umwelterwartungen, Spezialisierung, Dezentralisierung und Knappheit konfrontiert. Kurz: Ihn belastet ein großer Entscheidungsdruck.

Theoretische Relevanz

Die Frage nach Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen weist nicht

² Wenn deshalb in dieser Arbeit von „Knappheit“ die Rede ist, ist stets der mitschwingende Optionenüberschuss mitgemeint. Weil „Knappheit“ im Zentrum von unternehmerischer Tätigkeit und Wirtschaften schlechthin steht, wird an dieser Stelle auf den Begriff „Knappheit“ abgestellt. Dabei wird der Begriff aber nicht mithilfe der ökonomischen Theorie gefüllt, sondern als eine Kernherausforderung von Management verstanden.

nur eine praktische Relevanz auf, sondern ist darüber hinaus auch theoretisch relevant, wie der folgende Abschnitt aufzeigt:

Es stellt sich die Frage, ob die Herausforderung der Stabilisierung kollektiver Entscheidungsfähigkeit bisher angemessen theoretisch adressiert wurde.

Auf der Suche nach einer theoretischen Linse, um die skizzierte praktische Herausforderung beobachten, beschreiben und erklären zu können, fällt die *verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* (Simon 1997; March/Simon 1993; Cyert/March 1995) als „einflussreiche Organisationstheorie“ (Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 169) ins Auge. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie weist zwei prominente Hintergrundannahmen auf:

- Erstens, Entscheidungsfähigkeit wird *rationalistisch* betrachtet: Es wird unterstellt, Entscheidungsfähigkeit ließe sich in Organisationen durch möglichst planvolle und überlegte Entscheidungsverfahren sicherstellen. Dabei geht man davon aus, dass sich das Entscheidungsverhalten von begrenzt rationalen Akteuren in Organisationen mithilfe optimaler Heuristiken, die sich strukturell festlegen lassen, sicherstellen ließe.
- Zweitens, Entscheidungsfähigkeit wird *individualistisch* verstanden: Wenn von Entscheidungsfähigkeit die Rede ist, wird davon ausgegangen, es handle sich um die Fähigkeit von Individuen und die Frage, wie sie mit Entscheidungen umgehen. Entsprechend zielt die Suche nach Entscheidungsfähigkeit in Organisationen auf die Analyse von individuellem Verhalten und die Aggregation von Einzelhandlungen.

Die empirischen Befunde dieser Studie legen allerdings den Schluss nahe, dass sich Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen so gerade nicht sicherstellen lässt.

Weil Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen bisher mithilfe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nicht angemessen adressiert werden konnte, stellt diese Studie die theoretische Perspektivwahl der *Systemtheorie Niklas Luhmanns*³ als eine vielversprechende Alternative dar, welche als angemessene theoretische Linse gelten kann, die praktische Herausforderung mithilfe einer anwendungsorientierten Forschung zu erschließen. In dieser theoretischen Linse wird

³ Im Folgenden wird aus Gründen der Leserlichkeit für diese Perspektive Niklas Luhmanns der Begriff „Systemtheorie“ verwendet, ohne Namenszusatz. Um Missverständnissen vorzubeugen, sei darauf hingewiesen, dass hier gerade nicht ältere Spielarten der Systemtheorie (Kybernetik I. Ordnung) gemeint sind, sondern stets die neuere Systemtheorie (Kybernetik II. Ordnung).

Entscheidungsfähigkeit nicht als Kompetenz begrenzt rationaler Individuen verstanden, sondern als *Kommunikation*. Bisher wurde somit Entscheidungsfähigkeit zu stark verkürzt. Diese Studie möchte deshalb einen Beitrag leisten, mithilfe einer fundierten theoretischen Perspektive unser Verständnis von Entscheidungsfähigkeit zu erweitern. Vor diesem Hintergrund versucht diese Arbeit, mithilfe einer longitudinalen Einzelfallstudie einen tieferen Einblick in Entscheidungsprozesse einer pluralistischen Organisation zu gewinnen und die Stabilisierung von Entscheidungsfähigkeit in historischer, kontextbezogener und prozessualer Dimension besser zu verstehen.

Deshalb liegt ein weiterer Beitrag dieser Studie in der empirischen Untersuchung. Wie sich Entscheidungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum in einem diakonischen Unternehmen entfaltet, ist bisher noch nicht rekonstruiert worden. Gleichzeitig ist dies aber nicht nur für diakonische Unternehmen von Relevanz, sondern generell interessant für pluralistische Organisationen.

Anwendungsorientierte Forschung

Diese empirische Einzelfallstudie steht in der Tradition *anwendungsorientierter Managementforschung*, wie sie bereits von Hans Ulrich (2001) vertreten wurde.

Sie zielt entsprechend darauf ab, mithilfe feldnaher, kontextsensitiver, qualitativer Forschungsmethoden in der Praxis zu beobachten, wie eine Organisation die skizzierte Herausforderung meistert und was sich davon lernen lässt. Es geht darum, eine pluralistische Organisation dabei zu beobachten, wie es ihr gelingt, die kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu stabilisieren.

Die Ergebnisse der Rekonstruktion dieser Fallstudie und insgesamt die Ergebnisse dieser Arbeit zielen nicht darauf ab, „Rezepte“ für die Praxis bereitzustellen. Vielmehr soll der Leser stimuliert werden, seine eigenen Erfahrungen zu reflektieren, um im Idealfall sein vorhandenes Verständnis zu erweitern und neue Möglichkeiten des Handelns und Entscheidens zu erschließen (Rüegg-Stürm 2002: 4 f.).

1.3 Aufbau der Arbeit

Zum Abschluss der Einleitung wird aufgezeigt, welche Ziele mit dieser Arbeit verfolgt werden und wie die Arbeit aufgebaut ist, um diese Ziele zu erreichen.

Ziele dieser Arbeit

Diese Arbeit verfolgt vier übergeordnete *Ziele*:

- Erstens wird diese Arbeit in der kritischen Evaluation der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie verdeutlichen, dass ein solches Verständnis von Entscheidungsfähigkeit unzureichend ist (Abschnitt 2).
- Zweitens wird diese Arbeit aufbauend auf dieser Kritik aufzeigen, dass eine systemtheoretische Perspektive eine attraktive Alternative zur Erforschung kollektiver Entscheidungsfähigkeit unter Knappheit darstellt (Abschnitt 3).
- Drittens wird diese Studie darlegen, welches heuristische Potenzial die systemtheoretische Perspektive in der Rekonstruktion von Entscheidungsfähigkeit leisten kann. Dies geschieht in Form einer longitudinalen Einzelfallstudie (Abschnitte 4–6).
- Viertens wird diskutiert, welche praktischen und theoretischen Implikationen aus der Einzelfallstudie gezogen werden können (Abschnitt 7).

Diese Ziele sollen mithilfe des folgenden Aufbaus erreicht werden:

Kapitel 2: Orientierung in der Literatur

- Beleuchtet die prominenten Hintergrundannahmen in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, einer einflussreichen Organisationstheorie.
- Evaluiert kritisch den Nutzen und das heuristische Potenzial dieser Hintergrundannahmen für die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen.
- Zeigt die Systemtheorie Niklas Luhmanns als eine attraktive theoretische Alternative zur Untersuchung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Kontexten auf.

Kapitel 3: Theoretische Grundunterscheidungen

- Baut auf der Kritik des obigen Kapitels auf und leuchtet unter Rückgriff auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns und anschlussfähige Managementliteratur das theoretische Begriffsinventar dieser Arbeit aus.
- Definiert die systemtheoretischen Grundunterscheidungen Entscheidung, Struktur und Prozess und bezieht diese auf Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung. Dies trifft insbesondere für pluralistische Kontexte zu.
- Präzisiert die Forschungsfrage vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen systemtheoretisch. Zeigt des Weiteren, wie sich die Forschungsfrage operationalisieren lässt, als konzeptioneller Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung.

Kapitel 4: Epistemologie und Methodologie

- Gibt Auskunft über den axiomatischen Kern dieser Arbeit: konstruktivistische Epistemologie.
- Erläutert den Forschungsansatz dieser Arbeit.
- Definiert die Beobachtungseinheiten dieser Studie (Units of Analysis).
- Beschreibt den Forschungsprozess.
- Zeigt und begründet die gewählte Strategie der Datenerhebung und der Datenauswertung.
- Diskutiert die Gütekriterien dieser Studie.

Kapitel 5 und 6: Fallstudie

- Führt in die Fallstudie „Evangelische Stiftung Alsterdorf“ ein.
- Gewährt einen Überblick über die historische Entwicklung und den Kontext des Forschungspartners (bis 2004).
- Rekonstruiert aufbauend auf den theoretischen Grundunterscheidungen die Entscheidungsmuster des Forschungspartners im Umgang mit unentscheidbaren Fragestellungen.
- Rekonstruiert die Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung über drei Phasen (1. 2005–2007; 2. 2008; 3. 2009) mithilfe der identifizierten Entscheidungsmuster.
- Interpretiert die Entwicklung in der Dimension „Thema“ und „Prozess“.

Kapitel 7: Diskussion

- Diskutiert aufbauend auf den empirischen Befunden die praktischen und theoretischen Implikationen dieser Studie.
- Entwickelt thesenartig kontextspezifische idealtypische Herausforderungen bei der Stabilisierung der Entscheidungsfähigkeit des Forschungspartners.
- Zeigt, dass entgegen der Vorstellung, Entscheiden sei begrenzt rationale Wahl, Entscheidungsfähigkeit vor allem mit der Handhabung unentscheidbarer Fragen zu tun hat.
- Beschreibt entgegen der Annahme, Entscheiden sei individuelles Handeln, Entscheiden als kollektive Systemleistung.
- Plädiert für eine Forschung, welche die kontextspezifischen und historisch gewachsenen Bearbeitungsmuster zur Erklärung von Entscheidungsfähigkeit ernst nimmt.
- Zeigt weiterführenden Forschungsbedarf auf.
- Schließt mit einem Aufruf an Manager pluralistischer Organisationen, ausreichend Zeit für die Entwicklung gemeinschaftlicher Entscheidungspraxis zu investieren.

2 Orientierung in der Literatur: Hintergrundannahmen über Entscheiden in Organisationen

Wie können Organisationen ihre Entscheidungsfähigkeit erhalten? Oder anders gesagt: Wie gelingt es ihnen, immer wieder zu tragfähigen Entscheidungen zu gelangen? Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die für diese Fragestellung relevante Literatur der *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie*.⁴ Eine überblicksartige Reflexion zweier prominenter Hintergrundannahmen dieser Entscheidungstheorie zeigt auf, wo blinde Flecken und problematische Verkürzungen in unserem gegenwärtigen Verständnis von Entscheidungsfähigkeit liegen. Die kritische Diskussion der Literatur öffnet den Blick auf eine theoretische Alternative: die *Theorie Sozialer Systeme* von Niklas Luhmann.

Die Wahl der theoretischen „Brille“ und der damit implizierten Hintergrundannahmen hat Konsequenzen für den weiteren Verlauf der Untersuchung. Eine Theorie hat einen spezifischen heuristischen Nutzen, der dazu dient, angemessenes Beschreibungs- und Erklärungspotenzial zur Bearbeitung der untersuchten Problemstellung zur Verfügung zu stellen. Die Theoriewahl ist entsprechend folgenreich, da sie durch das Bereitstellen von Unterscheidungen und diskursiven Ressourcen Beobachtungs- und Beschreibungsmöglichkeiten erst eröffnet.

Bei der Lektüre der *entscheidungstheoretischen Literatur* fallen zwei Begriffe besonders ins Auge: „begrenzte Rationalität“ im Zusammenhang mit dem *Modus* der Entscheidungsfindung und „Individuum“ in Bezug auf den *Ort* der Entscheidungsfindung. Damit sind zwei *prominente Hintergrundannahmen* identifiziert, welche zunächst dargestellt werden:

- Zum einen wird *Entscheiden als begrenzt rationale Wahl* konzipiert (Abschnitt 2.1).
- Zum anderen wird *Entscheiden als individuelles Handeln* verstanden (Abschnitt 2.2).

Im Anschluss daran werden diese zwei Hintergrundannahmen *kritisch reflektiert* (Abschnitt 2.3). Ihre grundlegende Infragestellung entspringt neben neueren Einsichten verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorien vor allem einer

⁴ Die äußerst umfangreiche *entscheidungstheoretische Literatur* lässt sich in zwei Stränge einteilen (Pettigrew 1973: 5 ff.): den *mathematisch-ökonomischen* Strang, der vor allem das *Ergebnis* ins Zentrum rückt, und den *verhaltenswissenschaftlichen* Strang, welcher sich auf den *Prozess*, wie Entscheidungen zustande kommen, konzentriert. Im Kontext dieser Arbeit ist vor allem die *verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* von Interesse.

systemtheoretischen Perspektive. Dabei kommt es zu einer Verschiebung des Blickwinkels auf den Entscheidungsprozess:

- Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: eine problematische Beobachtungsformel (Abschnitt 2.3.1).
- Entscheiden als individuelles Handeln: ein entitativ Reduktionismus (Abschnitt 2.3.2).

Zum Abschluss wird das *heuristische Potenzial* der *Systemtheorie Niklas Luhmanns* aufgezeigt (2.4). Dabei werden den beiden kritisierten Hintergrundannahmen alternative Unterscheidungen aus systemtheoretischer Sicht gegenübergestellt.

- Rationalität als Mythos: Verabschiedung des „one best way“ (Abschnitt 2.4.1).
- Entscheiden als kollektiver Kommunikationsprozess (Abschnitt 2.4.2).

Im anschließenden Kapitel (Kapitel 3) wird diese theoretische Perspektive detaillierter entfaltet und der Begriff der Entscheidungsfähigkeit präzisiert.

2.1 Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive optimaler Heuristiken

Teile der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stellen den Aspekt der *Rationalität* in den Vordergrund. Die prominente Hintergrundannahme dabei lautet: Entscheiden kann als *begrenzt rationale Wahl* verstanden werden.

„Den zentralen Ausgangspunkt aller Überlegungen [der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie] zum Entscheidungsverhalten von Individuen bildet das Konzept der *begrenzten Rationalität (bounded rationality)* [Hervorhebung im Original].“ (Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 177)

Die *verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* (Simon 1981, 1997; Cyert/March 1995; March 1990) entsteht in der Abgrenzung von der Prämisse *vollständiger Rationalität*, mit der die ökonomische Theorie operiert. Im Folgenden soll deshalb die Rationalitätsprämisse der ökonomischen Theorie mit ihren rationalen Entscheidungsmodellen kurz skizziert werden, um den Ausgangspunkt der verhaltenswissenschaftlichen Kritik an ihr verständlicher zu machen.

Entscheiden als rationale Wahl – Ausgangspunkt für die Kritik

Den Ausgangspunkt stellt die Annahme dar, dass eine Entscheidung eine *Auswahl*

(choice)⁵ aus Alternativen voraussetzt und diese Wahl *rational* ablaufen kann und soll. Rationalität bezieht sich demnach auf die Optimierung (Maximierung oder Minimierung) einer Funktion (Gigerenzer/Selten 2001: 3). Der Akteur entscheidet rational, wenn das Ergebnis seiner Auswahl unter den gegebenen Alternativen dazu führt, dass er seinen Nutzen (abhängig von seiner Nutzenerwägung) optimieren kann. Den handelnden Akteur als Nutzenoptimierer zu verstehen, ist dabei eng mit dem Konstrukt des *Homo Oeconomicus* verbunden. In diesem Sinne ist dieser entscheidungstheoretische Ansatz *normativ*, da er konkrete Soll-Aussagen über die zu treffende Wahl macht.

In dieser theoretischen Perspektive gilt eine Entscheidung dann als rational, wenn der individuelle Wahlakt folgendes Prüf- und Ablaufschema durchläuft (vgl. March/Simon 1993: 158 ff.; March 1994: 2 ff.):

- (1) Die Frage nach den Alternativen: *Was sind meine Alternativen?* – Die Theorie sagt nicht, wie die Alternativen entstehen.
- (2) Die Frage nach den Erwartungen: *Was sind die Konsequenzen, die ich als Folge dieser Alternativen erwarte?* – Jede Alternative ist mit einem Set von Konsequenzen verknüpft. Die Konsequenzen lassen sich theoretisch in drei Kategorien aufteilen:
 - (a) *Sicherheit*: Dem Entscheidungsträger liegt akkurates und komplettes Wissen über die Konsequenzen vor;
 - (b) *Risiko*: Es liegt eine Wahrscheinlichkeitsverteilung (probability distribution) über die Konsequenzen jeder Alternative vor;
 - (c) *Unsicherheit* (uncertainty): Dem Entscheidungsträger liegen keine definitiven Wahrscheinlichkeiten in Bezug auf einzelne Konsequenzen vor. Er kann lediglich aufzeigen, welche Konsequenzen überhaupt eintreten können.
- (3) Die Frage nach den Präferenzen: *Wie evaluiere ich diese Konsequenzen aus der Perspektive meiner Präferenzen?* – Der Entscheidungsträger priorisiert die Konsequenzen gemäß einer Nutzenfunktion oder Präferenzordnung.
- (4) Die Frage nach der Entscheidungsregel: *Wie wähle ich diejenigen Alternativen aus, deren Konsequenzen die meiste Kongruenz mit meinen Präferenzen haben?*

Diese „rational framework“ (March 1994: 3) basiert auf folgenden Prämissen (March/Simon 1993: 159; March 1994: 3 f.):

- (1) Die Alternativen werden als *gegeben* angenommen.
- (2) Die Konsequenzen, die mit jeder Alternative verbunden sind, werden als *bekannt* unterstellt. (Hier werden allerdings Limitationen eingeräumt.)

⁵ Herbert Simon (1997: 3) benutzt die Begriffe „choice“ und „decision“ synonym.

(3) Die Präferenzordnung des Entscheidungsträgers wird in Bezug auf alle möglichen Konsequenzen als *bekannt, präzise, konsistent und stabil* vorausgesetzt.

Das Ziel dieser Spielart der Entscheidungstheorie ist die „Entwicklung von Entscheidungsmodellen, die der Vorbereitung von Entscheidungen dienen können“ (Laux 2007: XXIV). Der Schwerpunkt dieser *rationalen Entscheidungsmodelle* liegt vor allem bei der Bearbeitung von *Entscheidungen unter Risiko*, während *Entscheidungen unter Unsicherheit* (im engeren Sinne) keine Praxisrelevanz attestiert wird.⁶ Für erstere werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur entsprechend ausgefeilte mathematisch-ökonomische Rechenmodelle entwickelt. Unsicherheit wird als Risiko konzeptionalisiert und lässt sich mithilfe von Wahrscheinlichkeitsrechnung entsprechend kalkulieren. Mithilfe dieser Theorie können Entscheidungssituationen so strukturiert und systematisiert werden, dass – bestimmten Heuristiken und Regeln folgend – „optimale“ Entscheidungsergebnisse „abgeleitet“ werden können.

Entscheiden als begrenzt rationale Wahl – Kritik an der Rationalitätsprämisse⁷

Die modellhafte Vorstellung von „vollständiger“ Rationalität wird seit den 50er-Jahren vonseiten der *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie* grundlegend infrage gestellt.

Herbert Simon (1981 & 1997, ursprünglich 1947) gehört zu den ersten Kritikern der Rationalitätsprämisse. Sein Urteil: Rationale Entscheidungsmodelle gehen von einem „idealisierten Bild“ vom Menschen aus, das nichts mit seinem „realen Verhalten“ zu tun hat (Simon 1981: 115; 1997: 93). Er kritisiert die Rationalitätsprämisse, mit der die ökonomische Theorie im Zusammenhang des Modells des Homo Oeconomicus operiert, darum folgendermaßen (1981: 29):

„Die Ökonomen schreiben dem homo oeconomicus eine widersinnige Rationalität zu. Der homo oeconomicus hat ein vollständiges und konsistentes Präferenzsystem, das ihm immer erlaubt, aus den ihm verfügbaren Alternativen zu wählen; er ist sich immer vollständig bewusst, welche diese Alternativen sind; es gibt keine Grenzen für die Komplexität der Berechnungen, die er durchführen kann, um zu bestimmen, welche Alternativen die besten sind;

⁶ Helmut Laux (2007 : XXIII) beispielsweise legt in seinem Lehrbuch der Entscheidungstheorie, das in der 7. Auflage erschienen ist, seinen Schwerpunkt auf Entscheidungen unter Risiko mit folgender Begründung:

„Das theoretische Konstrukt der Unsicherheit im engeren Sinne hat *keine große praktische Bedeutung*. Reale Entscheidungssituationen sind *grundsätzlich* eher als Risikosituationen denn als Unsicherheitssituationen im engeren Sinne zu interpretieren [Hervorhebungen H. H.]“

⁷ Literatur zum Überblick: Pettigrew 1973; Sanders/Kianty 2006: 167 ff.; Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 169 ff.

Wahrscheinlichkeitsrechnungen sind für ihn weder beängstigend noch rätselhaft. [...] dieses Theoriegebäude [hat ...] einen Zustand von thomistischer Verfeinerung erreicht, der zwar eine große intellektuelle und ästhetische Anziehungskraft ausübt, aber wenig erkennbare Beziehungen zu dem tatsächlichen oder möglichen Verhalten von Menschen aus Fleisch und Blut besitzt.“

Empirische Untersuchungen von *tatsächlichen* Entscheidungsprozessen führen ihn darüber hinaus zu drei Beobachtungen, welche der Rationalitätsprämisse widersprechen (1981: 116; 1997: 93 f.):

„(1) Rationalität erfordert ein vollständiges Wissen und vollständige Antizipation der Ergebnisse, die sich aus der Wahl ergeben. Tatsächlich ist die Kenntnis der Ergebnisse immer bruchstückhaft.

(2) Weil die Ergebnisse in der Zukunft liegen, muss die Vorstellungskraft die Lücke mangelnder Erfahrung bei ihrer Bewertung schließen. Aber Werte können nur unvollständig antizipiert werden.

(3) Rationalität erfordert eine Auswahl von allen möglichen Verhaltensalternativen. Im tatsächlichen Verhalten kommen nur sehr wenige all dieser möglichen Alternativen je zu Bewusstsein.“

Dies sind nach Simon (1981: 115 f.; 1997: 93 ff.) die Hauptgründe, warum Menschen und Organisationen niemals vollkommen rational entscheiden können: Sie operieren mit einer *begrenzten Rationalität* („bounded rationality“).

Aufgrund empirischer Beobachtungen findet Herbert Simon (1997: 118 f.) heraus, dass Akteure in ihrem individuellen Wahlverhalten nicht auf die „beste“ Lösung ihrer Nutzenfunktion abzielen („maximizing“), sondern eine „zufriedenstellende“ („satisficing“) favorisieren. Sie geben sich mit ausreichend guten Ergebnissen, die auf simplen Faustregeln und begrenzter Informationsbeschaffung beruhen, zufrieden.⁸

„Most human decision-making, whether individual or organizational, is concerned with the discovery and selection of satisfactory alternatives; only in exceptional cases it is concerned with the discovery and selection of optimal alternatives.“ (March/Simon 1993: 162)

Die konstatierte Rationalitätsprämisse lässt sich laut Simon in der Praxis in keiner Weise einlösen. Vielmehr sind die Kapazitäten der Entscheider zur Informationsverarbeitung eingeschränkt, d. h., es gibt *kognitive Limitationen*. Hinzu kommen weitere limitierende Faktoren, zum Beispiel Zeitknappheit, grundsätzlicher Mangel an Informationen und Unübersichtlichkeit der Situation.

Herbert Simon und James March (1993, ursprünglich 1958) fragen danach, wie diese

⁸ Diese Erkenntnis hat Simon (1981, 1997) in der *Theorie des zufriedenstellenden Anspruchsniveaus* entfaltet.

kognitiven Einschränkungen der Akteure und der Mangel an Informationen die Entscheidungsprozesse beeinflussen. Sie gehen davon aus, dass Menschen mit vereinfachenden Vorstellungen der Situation operieren und nach routinisierten Mustern agieren (March/Simon 1993: 190 ff.). Menschen und Organisationen entwickeln durch die Suche nach (zufriedenstellenden) Lösungen verschiedene Handlungsalternativen und Handlungskonsequenzen. Daraus erwächst ein *Repertoire von Handlungsprogrammen*, welches zur Bewältigung von Entscheidungssituationen zur Verfügung steht. Diese Handlungsprogramme können dann durch intelligente Verknüpfung eine Organisation unterstützen, zielorientiert zu handeln. Die beiden Autoren zeigen auf, dass „Menschen nicht alle Handlungsalternativen und -konsequenzen übersehen, geschweige denn konsequent und konsistent bewerten können und sich deshalb mit habituellem Verhalten, eher vereinfachten inneren Modellen der Umwelt, selektiven Wahrnehmungen und zufriedenstellenden (statt optimalen) Lösungen begnügen müssen“ (Becker/Küpper/Ortmann 1992: 91).

Herbert Simon hat den Blick dafür geöffnet, dass Entscheidungsprozesse in Organisationen häufig *nicht* rational ablaufen. Im Gegenteil, in Organisationen gibt es viel *Irrationalität*:

„Es wird Abstand von der Rationalitätsprämisse klassischer Organisationstheorien genommen und herausgestellt, dass es auch in den ‚Hochburgen des modernen Lebens‘, als die Organisationen gerne vorgestellt werden, nicht nur Zweck/Mittel-Orientierung und Sachlichkeit herrschen, sondern auch Chaos, Unsachlichkeit, Irrationalität, Dilettantismus, Spiel etc.“ (Bardmann 1994: 402)

Damit ist aber noch nicht ausgeschlossen, dass Organisationen rationales Entscheiden anstreben:

„Die Tatsache, dass Organisationen typischerweise eine Menge an Durcheinander, Unordnung und Unvorhersehbarkeit aufweisen, widerlegt nicht notwendigerweise die Theorie, dass ihre Ursprünge rational waren oder dass sie versuchen, rational zu sein.“ (Weick 1985: 36)

Obwohl Rationalität begrenzt ist, wird rationales Entscheiden als *intendiert* und *beabsichtigt* verstanden.

„The core notion of limited rationality is that individuals are intendedly rational. Although decision makers try to be rational, they are constrained by limited capabilities and incomplete information, and thus their actions may be less completely rational in spite of their best intentions and efforts.“ (March 1994: 9)

Begrenzt rationales Entscheiden unterstellt, dass Organisationen auf ein *einheitliches* Ziel hin gestaltet werden können. Organisationen sind *zweckgerichtet*, d. h., Organisationen verfolgen Zwecke, die von ihren Mitgliedern mehr oder weniger

bewusst gesetzt werden (Simon 1981: 49 f.; 1997: 3 f.).

„Verhalten [von Organisationsmitgliedern] ist insofern zweckgerichtet, als es von allgemeinen Zielen [der Organisation] gesteuert wird; es ist insofern rational, als es Alternativen auswählt, die zur Erfüllung der vorher gewählten Ziele förderlich sind.“ (Simon 1981: 50)

Dieses Selbstverständnis des Konzepts der begrenzten Rationalität beschreibt Karl Weick (1985: 35 f.) folgendermaßen:

„Rationalität [...] bedeutet nicht notwendigerweise, dass organisatorisches Handeln logisch oder vernünftig ist, sondern eher, dass es auf ein Ziel hin erdacht, gemeint, geplant, kalkuliert oder entworfen ist. Der Nachdruck liegt auf dem Gedanken, dass, was in einer Organisation geschieht, zu irgendeinem Zeitpunkt erwartet oder geplant worden ist.“ (Weick 1985: 35 f.)

Auf der Suche nach optimalen Heuristiken: der Glaube an die Rationalisierbarkeit von Entscheidungsprozessen

Herbert Simon (1981, 1997) geht noch einen Schritt weiter: Er gibt sich nicht damit zufrieden, lediglich das Konzept der begrenzten Rationalität einzuführen, sondern macht sich auch darüber Gedanken, wie Organisationsmitglieder „trotz“ dieses Umstandes so rational wie möglich handeln können.

In Organisationen können „die schwerwiegenden Beschränkungen, die die menschliche Psyche dem gezielten Denken auferlegt, gelockert werden“ (Simon 1981: 133). Denn der Organisation stehen spezifische Mittel zur Verfügung, um die Entscheidungen der einzelnen Mitglieder zu beeinflussen“ (Simon 1981: 134). Zudem ist Herbert Simon (1981: 100) der Ansicht, Organisationen seien zweckgerichtet und koordinierten das Verhalten ihrer Mitglieder durch eine „hierarchische Struktur von Zwecken“.⁹ Folglich besteht die zentrale Aufgabe für Organisationen darin, ihren Mitgliedern Bedingungen bereitzustellen, die diesen informierte und rationale Entscheidungen bezüglich des Organisationsziels respektive der jeweiligen Unterziele ermöglichen.

„The individual can be rational in terms of the organization’s goals only to that extent that he is *able* to pursue a particular course of action, he has a correct conception of the *goal* of the action, and he is correctly *informed* about the conditions surrounding his action. Within the boundaries laid down by these factors his choices are rational – goal-oriented [Hervorhebungen im Original].“ (Simon 1997: 323)

Für Forschung in dieser Perspektive zieht Simon (1997: 323) die Konsequenz, dass sie

⁹ In Organisationen wird durch eine „hierarchische Struktur von Zwecken die Integration und die Konsistenz des Verhaltens erreicht“ (Simon 1981: 100).

zu untersuchen habe, wie Organisationen die Entscheidungsprozesse ihrer Mitglieder in diesem Sinne beeinflussen können.¹⁰

In dem Maße, in dem Herbert Simon durch seine fundamentale Kritik an der Rationalitätsprämisse die Erwartungen an rationales Entscheiden *des individuellen Akteurs* revidiert, generiert er die Hoffnung, rationales Entscheiden in organisationalen Kontexten sei generell möglich.

„Simon [...] behauptete [...], dass die vornehmlich menschlich bedingten Rationalitätsdefizite durch organisatorische Strukturen wenn nicht kompensiert, so aber abgeschwächt werden können. Simon implantierte somit nicht nur eine akutes Problembewusstsein, sondern ebenso eine bis heute durchhaltende Hoffnung auf *Rationalisierbarkeit organisatorischen Entscheidens* [Hervorhebung im Original].“ (Bardmann 1994: 323)¹¹

Diese „bis heute durchhaltende Hoffnung auf Rationalisierbarkeit der Organisation“ kommt deutlich zum Zuge, wenn Herbert Simon (1966: 74 ff.) im Kontext der mit der aufkommenden Computertechnologie neuen *Entscheidungstechniken* Folgendes vorschlägt: Im Rahmen der Bearbeitung von *programmierten*¹² Entscheidungen, d. h. repetitiven Routineentscheidungen, befürwortet er *Operations Research* (mathematische Modelle und Computersimulation) und elektronische Datenverarbeitung.¹³ Um *nicht-programmierte*¹⁴ Entscheidungen, d. h. neuartige und schlecht definierte Entscheidungen, zu bearbeiten, empfiehlt er *heuristische Problemlösungstechniken*, welche in der Ausbildung von menschlichen Entscheidungsträgern und der Entwicklung von heuristischen Computerprogrammen Anwendung finden sollen. Simon ist überzeugt: Durch die rasante technische Entwicklung könne man bald die Automation erstmals nicht nur für programmierte Aufgaben in der Produktion und Administration, sondern auch für nicht-programmierte, komplexere Managemententscheidungen verwirklichen. Er

¹⁰ „[...] Theory must be concerned with the limits of rationality, and the manner in which organizations affect these limits for the person making a decision.“ (Simon 1997: 323)

¹¹ Ebenso lesen auch Becker/Küpper/Ortmann (1992: 91) Herbert Simon: „[...] personale Reduktionsschranken können über strukturelle Vorkehrungen neutralisiert werden, ja, es macht geradezu die Funktion von organisatorischen Strukturen aus, dass sie Menschen zu höherer Rationalität befähigen.“

¹² Simon (1966: 75) definiert ein Programm im Sinne eines Computerprogramms als „eine detaillierte Vorschrift oder Strategie für die Folge von Reaktionen eines Systems auf eine komplexe Aufgabenstellung“.

¹³ In dieser Verwandtschaft steht beispielsweise auch die *Systemforschung*, die mithilfe mathematisch-quantitativer Modellierung soziotechnischer Systeme eine Methodik modellgestützter Entscheidungsvorbereitung bereithält (vgl. Hanssmann 1993).

¹⁴ Eine nicht-programmierte Entscheidung liegt dann vor, wenn „es für das System keine besonderen Verfahrensweisen gibt, mit Situationen wie der betreffenden fertig zu werden, sondern wo es zurückgreifen muss auf einen allgemeinen Vorrat an allgemeinen Fähigkeiten für intelligentes, adaptives und problem-orientiertes Handeln.“ (Simon 1966: 75)

prognostiziert optimistisch, dass der technische Fortschritt auf diesem Gebiet Organisationen erlauben wird, „für jede [sic!] menschliche Funktion innerhalb einer Organisation eine Maschine einzusetzen“ (Simon 1966: 47). Entsprechend fragt er in seiner Forschung, „wie man die Fähigkeiten von Menschen, in nichtprogrammierten Situationen Probleme zu lösen, beträchtlich erweitern kann“ (Simon 1966: 91).¹⁵ Auch wenn sich seine Prognose, Managemententscheidungen ließen sich vollständig automatisieren, so bisher nicht erfüllen konnte, ist doch die Sehnsucht nach optimalen Heuristiken für anspruchsvolle Entscheidungsprozesse, die hier zutage tritt, nach wie vor lebendig geblieben.

Dies schlägt sich auch in der *betriebswirtschaftlichen Entscheidungsliteratur* nieder. So führt die Aufnahme des Konzepts der begrenzten Rationalität in ihre Theoriekonstruktion nicht automatisch dazu, das gezielte „Streben nach Rationalität“ zugleich aufzugeben. Beispielsweise formuliert Egbert Kahle in seinem Lehrbuch zu betrieblichen Entscheidungen, das in der 6. Auflage erschienen ist, den Auftrag an die theoriebildende Forschung, nach *rationalen* Verhaltensweisen in Organisationen zu fahnden.

„Die Existenz von Beschränkungen der Rationalität bedeutet nicht einen Verzicht auf Streben nach Rationalität. Die Tatsache, dass die subjektiven Ziele von Entscheidungsträgern in der Regel ihre Verhaltensweisen stärker beeinflussen als von außen herangetragene ‚objektive‘ Vernunftgründe, ändert weder etwas an der formalen Rationalität seines Verhaltens noch an seinem Streben nach geeigneteren Verhaltensweisen noch an der Aufgabe der Entscheidungstheorie, nach solchen [verallgemeinerbaren und gesetzmäßigen] Verhaltensweisen zu suchen [Hervorhebungen im Original].“ (Kahle 2001: 25)

Forschung in diesem Sinne mündet zwangsläufig darin, Verbesserungsvorschläge an die Praxis so zu formulieren, dass Entscheidungsprozesse optimiert werden können. So geht man etwa auf die Suche nach rationalen Entscheidungsverfahren, in denen der Akteur dann rational entscheidet, wenn er sich nach der inneren Logik eines ausgetüftelten vernünftigen Verfahrens richtet, in welchem Zweck und Mittel in einem nachvollziehbaren Verhältnis stehen.

Die Suche nach dem „one best way“ wird dabei zum übergeordneten Ziel ernannt,

¹⁵ „Unser nächster Schritt muss sein, diesen [Denk-]Prozess [des Menschen] verstehen zu lernen. Danach werden wir dann in der Lage sein, mit großer Genauigkeit die Schwierigkeiten zu diagnostizieren, die einem bestimmten Problemlöser oder Entscheider auf einem bestimmten Gebiet begegnen, und wir werden ihm helfen können, seine Strategien entsprechend zu modifizieren. Wir werden die genauen Fakten aufzählen können, die ein Entscheider über einen bestimmten Stoff kennen muss, was er zu beachten hat, wie er vorgehen muss, um mit Erfolg Probleme zu lösen, die zu diesem Stoff gehören.“ (Simon 1966: 106)

wodurch Wissenschaft wiederum suggeriert, einen besonderen Zugang zur „Rationalität“ zu besitzen, wenn sie Entscheidungsprozesse der Praxis als mehr oder weniger rational bewerten kann.

„Schließlich kann von ihr [d. h. der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie] erwartet werden, dass sie Empfehlungen darüber abgibt, welche Verhaltensweisen in besonderem Maße oder in besonderer Weise die Rationalität des Entscheidungsprozesses behindern.“ (Kahle 2001: 25)

Mit diesen betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsversuchen wird die Organisation mit dem Anspruch konfrontiert, ihr Organisationsziel effizienter und effektiver zu erreichen, wie Bardmann (1994: 29) pointiert analysiert:

„Organisationen werden wie selbstverständlich mit dem normativen Anspruch konfrontiert, dass sie rational zu sein hätten. Mithin wird sogar so getan, als wenn sie es immer schon seien. In betriebswirtschaftlichen Organisationsanalysen springt die Rationalitätsthese deutlich ins Auge: Organisationen werden mit selbstentwickelten, in aller Regel als ‚wissenschaftlich‘ und ‚objektiv gültig‘ vorgestellten Rationalitätsprämissen konfrontiert, um so das Rationalitätsniveau der Organisation auszuloten und es, wenn möglich, zu heben. Es geht diesen Beobachtern vornehmlich um die Entwicklung von Prinzipien des ‚richtigen‘ Handelns, um Steigerungsmöglichkeiten organisatorischer Effizienz und Effektivität.“

Vor diesem Hintergrund ist die Vorstellung entstanden, Entscheidungsprozesse ließen sich säuberlich in separate Phasen unterteilen. Die rationalistische Perspektive auf Entscheidungsfindung vertritt die Vorstellung des Entscheidungsprozesses als „linear unfolding sequences of decomposed stages“ (Langeley/Mintzberg et al. 1995: 261).

Simon (1966: 2) prägt das Modell eines Entscheidungsprozesses als dreiphasige Sequenz einer „intelligence-design-choice“. Vom Grundgedanken her bleibt ein Entscheidungsprozess eine (begrenzt) rationale Wahl, die auf kognitiven Fähigkeiten (also individuellem Denken und Handeln) beruht und in Sequenzen simpler und programmierbarer Schritte unterteilt werden kann. Diese Sichtweise Herbert Simons prägt eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten in dieser Richtung (Langley/Mintzberg et al. 1995: 262). Die verschiedenen Forschungsarbeiten analysieren jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Schritten, bewegen sich aber immer zwischen den Polen Problemdefinition und finaler Wahlakt (Langley/Mintzberg et al. 1995: 262).

„Rationale Entscheidungsfindung erfolgt nach einem klar definierten Prozess:

[1] Problem bestimmen, [2] Diagnose stellen, [3] Lösung konzipieren, [4] Entscheidung treffen.“ (Mintzberg/Westley 2001: 9)

Der Fokus liegt darauf, möglichst *rationale* Entscheidungsprozesse zu entwickeln. Durch den Gebrauch von „Prinzipien des richtigen Handelns“ vermag die Organisation

ihr „Rationalitätsniveau“ zu erhöhen. *Entscheidungsfähigkeit* scheint in dieser Perspektive dann durch die Anwendung optimaler Heuristiken sichergestellt werden zu können.

Zusammenfassend zeigt sich: Entscheidungen werden in Teilen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie als begrenzt rationale Wahl konzipiert. Ausgangspunkt der Theorie bildet die Kritik, dass die Prämisse vollständiger Rationalität dem realen Wahlverhalten des Menschen nicht gerecht wird, da dieses vor allem durch kognitive Limitationen gekennzeichnet ist. Stattdessen behelfen sich Menschen mit routinisierten Handlungsprogrammen und begnügen sich mit zufriedenstellenden Lösungen. Trotz wachsender Aufmerksamkeit für „Irrationalität“ wird Entscheiden in Organisationen als rational intendiert verstanden. Organisationen sind dementsprechend zweckgerichtet und in der Lage, ihre begrenzt rationalen Mitglieder zu zweckrationalem Handeln in Bezug auf das Organisationsziel zu befähigen. Das Konzept der begrenzten Rationalität bricht zwar mit dem Glauben an vollständige Rationalität, dies tut allerdings dem Streben nach Rationalität keinen Abbruch. Im Gegenteil: Durch optimale Heuristiken können Entscheidungsprozesse optimiert werden und Organisationen ihr Rationalitätsniveau erhöhen. Dadurch scheint Entscheidungsfähigkeit garantiert werden zu können.

Rationalität stellt eine beobachterunabhängige Größe dar, vor deren Hintergrund sich entweder das *Ergebnis* oder das *Verfahren* von Entscheidungsprozessen als mehr oder weniger *rational* bewerten lässt. Aus dieser Perspektive bleibt auch komplexe Entscheidungsfindung unter Ungewissheit eine Herausforderung, die mithilfe möglichst ausgefeilter Entscheidungstechniken bewältigt werden kann. Forschung in dieser theoretischen Perspektive geht folglich auf die Suche nach passgenauen Methoden und optimalen Heuristiken, die Entscheidungsträger auf der Suche nach möglichst rationalen Lösungen unterstützen.

2.2 Entscheiden als individuelles Handeln: Entscheidungsfähigkeit aus der Perspektive individueller Akteure

Jetzt kommen wir auf eine zweite prominente Hintergrundannahme zu sprechen, die im vorherigen Kapitel wie selbstverständlich unterstellt wurde. Denn beide Hintergrundannahmen sind eng miteinander verbunden:

Entscheiden wird als *individuelles Handeln* verstanden. Der *individuelle Akteur* als „Entscheider“ steht dadurch im Zentrum der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie:

„Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie konzeptualisiert [...] Entscheidungen in Organisationen als von organisatorischen Bedingungen beeinflusstes oder begrenztes *Entscheidungsverhalten von Individuen* [Hervorhebung H. H.]“ (Berger/Bernhard-Mehlich 2006: 177)¹⁶

Entscheiden als individuelles Handeln zu verstehen, ist eng verknüpft mit der Gleichsetzung von Entscheidung (decision) und Auswahl (choice).¹⁷ Sobald man von einer Wahl spricht, ist zwangsläufig der individuelle Akteur als handelndes Subjekt im Spiel, denn man sagt ja nicht, *es* wählt, sondern *jemand* wählt (Luhmann 2000: 123).¹⁸

Dass der Entscheidungsprozess im individuellen Akteur verortet wird, ist ein weitverbreiteter Gedanke, wie Henry Mintzberg (2009: 58) prägnant formuliert:

„Decision making is generally considered to be a thinking process in the head of the decider – in organizations, usually taken to be the manager.“

Entscheiden ist in dieser individualistischen Perspektive demnach vor allem ein *kognitiver* Prozess, der im Kopf des Entscheiders stattfindet.

Kognitive Prozesse und intuitive Heuristiken des Entscheiders

Die *verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* setzt sich bei der Untersuchung

¹⁶ Dass hier Konsens besteht, wird exemplarisch deutlich: Im „Oxford Handbook of Organizational Decision Making“ (2008) verdeutlichen die Herausgeber Gerard Hodgkinson und William Starbuck in einem einleitenden Überblicksartikel zum Stand der Forschung die Bandbreite der Ansätze durch unterschiedliche „Typen“ von *Entscheidern*: „Rational Decision Makers“, „Behavioral Decision Makers“, „Decision Makers With Simple Mental Models“, „Adaptive Decision Makers“, „Political Aware Decision Makers“, „Decision Makers Who Process Information, Interpret, and Enact“, „Expert Decision Makers in Naturalistic Environments“, „Intuitive Decision Makers“, „Emotional Decision Makers“.

¹⁷ „Die Worte ‚Auswahl‘ und ‚Entscheidung‘ werden [...] synonym [...] verwendet.“ (Simon 1981: 49)

¹⁸ Herbert Simon (1966: 69) stellt sich Entscheiden als die Wahl eines Akteurs vor, wenn er davon ausgeht, dass der „Entscheider ein Mann [ist], der im Begriff steht, eine Wahl zu treffen, um am Scheideweg die eine oder die andere Richtung einzuschlagen.“

von Entscheidungsprozessen zum Teil mit *kognitiven Prozessen* auseinander und konzentriert sich auf „die kognitiven Leistungen des handelnden und entscheidenden Subjekts“ (Wilz 2010: 65).

Grundlegende Prämisse in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen Denken und Handeln. Denken wird mit Entscheiden assoziiert und geht der Handlung als Umsetzung voraus (Wilz 2010: 81). Den Akteur prägen Handlungsantriebe (Motivationen) und ihm stehen bestimmte kognitive Fähigkeiten zur Verfügung (Wilz 2010: 82). Letztere sind allerdings beschränkt im Sinne des Konzepts der begrenzten Rationalität (Simon 1981, 1997).

Herbert Simon (1966: 92) hegt den Wunsch, die kognitiven Prozesse des Menschen beim Lösen von Problemen *entschlüsseln* zu können. Beim „Verständnis der Problemlösungsvorgänge im Menschen“ (Simon 1966: 92) sei man allerdings erst am Anfang und es bleibe bisher nur das Staunen über ein „Mysterium“:

„Was Wunder, dass wir Ausdrücke wie ‚Intuition‘, ‚Einsicht‘ und ‚Urteilkraft‘ erfinden und sie mit dem Mysterium dieses ganzen Prozesses ausstatten.“ (Simon 1966: 93)

Die Begriffe „Urteilkraft“, „Einsicht“ oder „Intuition“ scheinen immer dann benutzt zu werden, wenn die ursächliche Zurechnung von „guten“ Entscheidungsergebnissen zu einem einzelnen Akteur begründet werden soll.

Dieses beobachtbare Erklärungsmuster hat sich auch in der entscheidungstheoretischen Literatur niedergeschlagen.¹⁹ In diesem Zusammenhang kommt man nicht an den theoretischen und empirischen Arbeiten von Gerd Gigerenzer (2001, 2008) vorbei. Er hat sich auf *intuitive Entscheidungsheuristiken* von individuellen Akteuren spezialisiert, die er „*Bauchentscheidungen*“ nennt. Bauchentscheidungen erklären seiner Ansicht nach, wie es Menschen tagtäglich gelingt, im Kontext von Komplexität und Ungewissheit schnelle und richtige Entscheidungen zu treffen. In empirischen Studien beschreibt er individuelle Entscheidungsheuristiken, wie z. B. Faustregeln, die Menschen anwenden, um mit wenigen Informationen, unter Zeitdruck sowie in unübersichtlichen Situationen zu Entscheidungen zu kommen. Meistens lässt man sich laut Gigerenzer unbewusst von einer Ahnung, einem Gefühl, eben dem „Bauch“ leiten, ohne in dem Moment reflektierte Gründe anführen zu können.²⁰ Menschen besitzen

¹⁹ Die Erforschung von *Intuition in organisationalen Entscheidungsprozessen* hat sich in einer umfangreichen Forschungsrichtung niedergeschlagen. Vgl. hierzu Sadler-Smith/Sparrow 2008 und die dort aufgeführte Literatur.

²⁰ Gigerenzer vertritt die Auffassung, dass der Mangel an Informationen in einer Entscheidungssituation nicht hinderlich (wie in rationalen Entscheidungsmodellen), sondern hilfreich

eine Reihe von Faustregeln, welche sie in der Interaktion mit ihrer Umwelt weiterentwickeln. Diese „adaptive Werkzeugkiste“ an Heuristiken lässt sich empirisch belegen. Aus den benannten Forschungsergebnissen folgert er sodann: Urteilkraft lässt sich erhöhen und intuitives Entscheiden lässt sich trainieren, durch das systematische Erlernen individueller Entscheidungsheuristiken.²¹

Nachdem Herbert Simon und andere den Glauben an vollständige Rationalität erschüttert haben, kommt damit eine neue vermeintliche Quelle guter Entscheidungen in den Blick: die „Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition“ (Gigerenzer 2008). In beiden Fällen, ob als begrenzt rationaler oder intuitiver Entscheider, wird der Entscheidungsprozess im „Kopf“ respektive „Bauch“ des individuellen Akteurs verortet. Entscheidungsfindung ist in dieser Perspektive nur erklärbar durch die Analyse und Rekonstruktion von „Kopf“ oder „Bauch“ des Entscheiders, seiner begrenzten Rationalität oder Intuition. Dabei dominiert die Vorstellung, Entscheiden sei ein durch und durch *individueller* Prozess.

Suche nach den unabhängigen Eigenschaften des Entscheiders

Wenn der Entscheidungsprozess im „Kopf“ respektive „Bauch“ des Entscheiders verortet wird, ist es folgerichtig, das Individuum, das die Entscheidung fällt, näher in den Blick zu nehmen.

Forschung in dieser Perspektive geht es dann „um die Beschreibung dieser Person, über welche Kompetenzen und Eigenschaften sie verfügen sollte und welche Verhaltensweisen sie an den Tag legt“ (Dachler 2005: 36). Die Suche zielt darauf ab, *unabhängige* Eigenschaften eines Entscheiders zu bestimmen, die gewissermaßen als Eigentum oder Besitz des Akteurs verstanden werden. Die Eigenschaften werden als Teil der Person verstanden. Dahinter steht die Auffassung:

„[...] to view all aspects of a person as personal properties, possessed in differing amounts.“
(Dachler/Hosking 1995: 2)

Entscheidungsfähigkeit wird entsprechend verstanden als „persönliche“ Eigenschaft:

„Die wichtigsten Fähigkeiten einer Führungskraft sind die des Entscheidens.“ (Simon 1966: 72)

Es schließt sich die Frage an: Wie wird aus dieser theoretischen Perspektive das

ist. Unwissenheit ist nützlich, um auf der Basis einer „kleinen Stichprobe“ eine Bauchentscheidung überhaupt fällen zu können.

²¹ Es lässt sich beispielsweise die Qualität ärztlicher Entscheidungen verbessern durch „systematische Unterweisung der Ärzte in der Anwendung von Faustregeln“ (Gigerenzer 2008: 189).

Thema Entscheiden im *Kontext der Organisation* erklärt? Das heißt: Wie wird auf der Basis dieser prominenten Hintergrundannahme *kollektives* Entscheiden konzipiert?

Methodologischer Individualismus

Dadurch, dass der individuelle Akteur so deutlich im Zentrum der Theoriebildung steht, ist es mehr als naheliegend, vom individuellen Akteur auf die Organisation zu schließen:

„Das erste, das man wahrnimmt, wenn man sich empirisch mit der Organisation beschäftigt, sind Akteure. [...] Die Akteure und ihr Handeln gehören zweifellos zur Organisation und [...] man kann die Grundidee auf das Funktionieren von Organisationen übertragen: Organisationen basieren in dieser Perspektive auf dem Handeln [...] rationaler Akteure.“ (Wilz 2010: 86)

Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, die schon Herbert Simon (1966: 75) geteilt hat: Eine Organisation ist eine „*Ansammlung von Menschen*“, nicht mehr und nicht weniger. Das gilt aber nicht nur für Simon, sondern ist eine dominierende Grundannahme über Organisationen in weiten Teilen der Literatur.

„Wenn man die Organisationsliteratur durchsieht, dann muss man feststellen, dass mit wenigen Ausnahmen Organisationen grundsätzlich als Ansammlung oder Aggregat von Individuen verstanden wird.“ (Dachler 2005: 42)

Kollektives Handeln wird entsprechend als die *Aggregation* von Einzelhandlungen konzipiert. Prozesse der Entscheidungsfindung in Organisationen werden über das Zusammenspiel individueller Entscheidungsträger erklärt, da diese die Organisation erst konstituieren.

Die „geistigen Väter“ der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, Herbert Simon, James March und Richard Cyert, vertreten das Postulat des *methodologischen Individualismus*. Damit ist gemeint: Strukturen und Prozesse in Organisationen lassen sich auf das Handeln von Individuen zurückführen und werden durch dieses individuelle Handeln produziert. Dieser Erklärungsansatz geht schon auf Max Weber zurück und hat seitdem kaum an Wirkmächtigkeit eingebüßt.

„Max Weber hat für die Soziologie die Tradition eines methodologischen Individualismus begründet, die über Herbert Simon und Cyert/March bis zu den Rational-Choice-Ansätzen reicht und mit der Annahme einer Handlungsfähigkeit von Kollektiven [...] unvereinbar scheint. So wichtige Organisationstheoretiker wie Simon, Cyert und March [...] bestehen auf dem methodologischen Postulat, dass Aussagen über die Organisation und ihr Verhalten stets auf Aussagen über Individuen und ihr Handeln zurückführbar sein müssten.“ (Ortmann 2010: 62)

Entsprechend gehen Herbert Simon und James March in ihrem Standardwerk

„Organizations“ aus dem Jahr 1958 davon aus, alle Entscheidungsprobleme ließen sich entweder auf das Problem begrenzter Rationalität oder die psychischen Prozesse des Individuums zurückführen, während die soziale Dimension der Organisation kaum auftaucht (Pettigrew 1973: 6).²² Die Organisation wird aus der Sicht des Individuums rekonstruiert:

„March and Simons tendency to project individual processes of choice into statements about organizational processes of decision-making means there is a liberal bias to reconstructing the organization from the perspective of the individual, and not enough on demonstrating how organization structures the perspective and interests of the individual.“ (Pettigrew 1985: 20)

All jenen sozialwissenschaftlichen Perspektiven, die einer Organisation darüber hinaus eine „Eigenlogik“ unterstellen, wie beispielsweise Niklas Luhmann (2000: 7), wirft Herbert Simon die Beschwörung eines „Gruppengeistes“ vor:

„Im Verhalten von organisierten Gruppen von Menschen entdecken wir oft eine so auffällige Einheit und Abstimmung des Verhaltens, dass sich viele Sozialwissenschaftler zu einer Analogie zwischen der Gruppe und dem Individuum veranlasst sehen und sogar einen ‚Gruppengeist‘ postulieren.“ (Simon 1981: 154)

Zusammenfassend zeigt sich: Es dominiert die Vorstellung des individuellen Entscheiders. Seine kognitiven Prozesse, seine Intuition sowie seine Eigenschaften stehen darum im Mittelpunkt des Interesses. Entscheidungsfähigkeit gilt von hier aus als persönliche Eigenschaft eines individuellen Akteurs. Von diesem aus lässt sich sodann wiederum auf Organisationen schießen, da diese eine Ansammlung von Menschen darstellen und sich durch aggregiertes Einzelverhalten konstituieren. Damit wird ein methodologischer Individualismus propagiert.

²² „[...T]the impression is given, that all problems are reducible either to the rational allocation of values or to individual psychology. Relative little attention is given to the social organization of administration.“ (Pettigrew 1973: 6)

2.3 Diskussion

Im Folgenden werden diese beiden prominenten Hintergrundannahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie kritisch diskutiert. Das Ziel dieses Abschnitts ist, die beiden Hintergrundannahmen auf ihr heuristisches Potenzial zu prüfen, indem ihre jeweiligen blinden Flecken, Limitationen und Schattenseiten ausgeleuchtet werden. Die folgende Argumentation verläuft entsprechend der beiden Hintergrundannahmen in zwei Schritten:

- Erstens, Entscheiden als begrenzt rationale Wahl zu verstehen, stellt eine *problematische Beobachtungsformel* dar (Abschnitt 2.3.1).
- Zweitens, Entscheiden als individuelles Handeln zu begreifen, läuft auf einen *entitativen Reduktionismus* hinaus (Abschnitt 2.3.2).

2.3.1 Entscheiden als begrenzt rationale Wahl: eine problematische Beobachtungsformel

Die beschriebene Theorie der begrenzten Rationalität hat die Rationalitätsprämisse grundlegend infrage gestellt und damit jeglichen Vorstellungen von vollständiger Rationalität das theoretische Fundament entzogen. Trotz der Rationalitätskritik (oder gerade ihretwegen?) bleibt aber die Hoffnung auf Optimierbarkeit von Entscheidungsprozessen in Organisationen umso lebendiger, wie die folgende kritische Diskussion zeigt.

Ein letzter Rest Rationalität nährt Hoffnung auf Beherrschbarkeit und störungsfreies Funktionieren von Entscheidungsprozessen

Im selben Maße, in dem Herbert Simon die Rationalitätsprämisse kritisiert, bringt er seine Wertschätzung für organisatorische *Strukturen* zum Ausdruck, da mit ihrer Hilfe menschliche Rationalitätsdefizite kompensiert werden könnten.

„Der Rationalitätsgedanke wird einem ersten, ernstgenommenen Einwand ausgesetzt – um auf höherer Ebene scheinbar umso unangreifbarer restauriert zu werden.“ (Becker/Küpper/Ortmann 1992: 91)²³

²³ Auch Theodor Bardmann (1994: 323) weist darauf hin, dass Simons Konzept der begrenzten Rationalität zwar den Absolutheitsanspruch reiner und vollständiger Rationalität mit dem empirischen Nachweis von Rationalitätsdefiziten im menschlichen Verhalten nachhaltig infrage gestellt hat, jedoch gleichzeitig gerade dadurch eine Sehnsucht am Leben gehalten hat, diese Rationalitätsdefizite überwinden zu können.

Damit, so lässt sich kritisch anmerken, ist das Konzept der begrenzten Rationalität im Kern von einer *normativen Grundhaltung* beseelt. Die Erforschung und Entwicklung optimaler Heuristiken und Entscheidungstechniken mit dem Ziel, Entscheidungsprozesse in Organisationen rationaler zu gestalten, ist eine konsequente Folge dieser normativen Grundhaltung.

„Implicit in the bounded rationality approach was the normative position that the bounds of rationality could actually be pushed back if new decision technologies of information processing systems could be developed. In this way technology could compensate for the limited cognitive and information processing abilities of man, and more rational action could result.” (Pettigrew 1985: 20)

Die anhaltende Faszination von Rationalitätsvorstellungen und Optimierungsfantasien mag damit zu tun haben, dass mithilfe optimaler Heuristiken anspruchsvolle Entscheidungssituationen als möglichst beherrschbar und berechenbar suggeriert werden. Entscheidungen lassen sich aufgrund von Entscheidungsmodellen scheinbar „errechnen“. Diese „Rechenmodelle“ absorbieren Ungewissheit und reduzieren Komplexität. Für Entscheidungsträger, die mit eben diesen beiden konfrontiert sind, erscheint dieser Zugang zunächst als Entlastung und Erleichterung, da er einen Weg durch schwierige Entscheidungssituationen zu bahnen verspricht.²⁴ Entscheiden ist in dieser Perspektive „letztlich nichts anderes als ein komplexer, an logischen Prinzipien orientierter Rechenvorgang“ (Nagel/Wimmer 2009: 252).

Mittels optimaler Heuristiken und Entscheidungstechniken werden Entscheidungsprozesse angestrebt, die von Personen und sozialen Dynamiken abstrahieren und das mit dem Idealbild möglichst *störungsfreier Verfahren*. Daraus spricht die Sehnsucht nach „dem (immer schon verlorenen, dennoch immer wieder ersehnten) Paradies eines berechenbaren Geschehens und reibungslosen Funktionierens“ (Bardmann 1994: 29).

Hinter der Suche nach optimalen Heuristiken verbirgt sich eine Sehnsucht nach *Beherrschbarkeit*. Dies hat Hans Ulrich (2001 Bd. 5: 151) beobachtet und kritisiert:

„Man kann auch sagen, dass es um die Erstellung eines vollständigen Entscheidungsmodells geht. [...] Obwohl gesellschaftliche Institutionen keine Maschinen sind [...], gehen doch viele Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unbewusst von einem derartigen technokratischen Ansatz aus, und sie werden dabei von Managementliteratur unterstützt, die dieselbe Denkweise als die einzig wissenschaftliche auffasst. Kennzeichnend dafür ist das

²⁴ Nicht selten sind Managerinnen und Manager mit Kontroll- und Optimierungserwartungen konfrontiert. Auf diese Erwartungen scheint dieser Ansatz eine passende Antwort zu liefern, indem er eine Entlastungsfunktion für Entscheidungsträger bereithält. Die Messinstrumente und Rechenmodelle absorbieren dann die inhärente Ungewissheit.

Bestreben, durch immer exakteres Messen von Sachverhalten und immer mehr Informationen über Einzelheiten eine Sache gedanklich *vollständig* in den *Griff zu bekommen*, um sie faktisch *beherrschen* zu können [Hervorhebungen H. H.]“

Es ist mehr als fraglich, ob sich Entscheidungsprozesse als rationale, in Phasen zerlegbare Prozesse untergliedern lassen. Ann Langley und Jean Truax (1994: 620) vertreten das Verständnis, ein Entscheidungsprozess sei ein „sequential decision process that can be decomposed into a certain number of phases each made up of different types of activities“.

„It should be noted, however, phase-type process models in which an organization is assumed to pass in a unitary way through a series of stages have been criticized for their excessive simplicity and their neglect of social political phenomena.“ (Langley/Truax 1994: 621)

Die Sehnsucht nach störungsfreiem Funktionieren und Beherrschbarkeit von Entscheidungsprozessen, welche der Hintergrundannahme, Entscheiden sei begrenzt rationale Wahl, anhaftet, ist zum einen plausibel, zum anderen jedoch *hochproblematisch*. Die folgende kritische Diskussion zeigt, warum:

Eine Organisation verfolgt gleichzeitig widersprüchliche Ziele

Die Hoffnung auf Beherrschbarkeit ist ja nur dann berechtigt, wenn Organisationen tatsächlich auf ein Ziel hin gestaltet werden können. Deshalb wird zunächst folgende Frage geklärt: *Darf Organisationen überhaupt die Verfolgung eines einheitlichen Zieles unterstellt werden?*

Hierzu ist zunächst eines festzuhalten: Die Rede von begrenzter Rationalität muss zwangsläufig mit Irrationalität, Chaos und Unvorhersehbarkeit in Organisationen zusammengedacht werden.

„Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätsel, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle.“ (Weick 1985:15)

Trotzdem verbindet die Literatur, wie gezeigt werden konnte, mit Rationalität überwiegend die Vorstellung, Organisationen könnten auf *ein* Ziel hin geplant, gesteuert und entwickelt werden (Weick 1985: 35). Herbert Simon beispielsweise unterstellt Organisationen eine „hierarchische Struktur von Zwecken“ (1981: 100). Es dominiert die Vorstellung, eine Organisation verfüge über ein gemeinsames Ziel, das entweder von den Führungskräften an der Spitze vorgegeben oder etwa von den Organisationsmitgliedern geteilt werde (Cyert/March 1995: 32).

Ob aber überhaupt davon ausgegangen werden kann, dass in einer Organisation

tatsächlich ein *gemeinsames Verständnis* über das *Organisationsziel* unterstellt werden kann, ist laut Richard Cyert und James March (1995) mehr als fraglich. Sie haben dieser Vorstellung auf der Basis empirischer Forschungsergebnisse widersprochen:

„[...] Organisationen scheinen gleichzeitig verschiedene Ziele zu verfolgen.“ (Cyert/March 1995: 31)

Die unterschiedlichen Ziele, die in Konflikt miteinander stehen können und über die insgesamt eine hohe Ungewissheit herrscht, werden von unterschiedlichen Koalitionen angestrebt. Deshalb verstehen sie „ungelöste Konflikte als ein hervorstechendes Kennzeichen von Organisationen“ (Cyert/March 1995: 31). Entsprechend konnten die Forscher im Organisationsalltag einen *Aushandlungsprozess* über Ziele, ein „day-to-day bargaining“ (1995: 37), zwischen verschiedenen Koalitionen beobachten. Konflikte lassen sich durch Entscheidungen nicht endgültig lösen, vielmehr muss man fortlaufend von Situation zu Situation Probleme und Lösungen aushandeln. Unter diesen Bedingungen vermögen Organisationen kaum mehr, Organisationsziele als konsistente Unterziele den Organisationseinheiten einseitig vorzugeben.

Diese empirischen Befunde lassen sich schwer vereinbaren mit der Vorstellung, eine Organisation habe *eine* Rationalität. Bestenfalls kann man von *unterschiedlichen konkurrierenden* Rationalitäten in *ein und derselben* Organisation sprechen. Karl Weick (1985: 38) geht davon aus, „dass Rationalität hauptsächlich für kleine Gruppen von Akteuren charakteristisch ist und dass Organisationen zu *jedem* Zeitpunkt *mehrere* verschiedene und *widersprüchliche* Rationalitäten besitzen [Hervorhebungen H. H.]“.

Angesichts dieser Weiterentwicklung stellt sich die grundsätzliche Frage: *Ist es überhaupt sinnvoll, an begrenzter Rationalität als Beobachtungsformel festzuhalten?*

Entscheidung nicht als begrenzt rationaler Wahlakt, sondern als Interpretationsleistung

Wird Entscheiden als begrenzt rationaler Wahlakt verstanden, dann geht man immer von einer gewissen Eindeutigkeit und Ordnung der Entscheidungssituation aus. Die Frage ist aber, ob dies wirklich eine realistische Annahme ist.

„When purpose is ambiguous, ordinary theories of decision-making and intelligence become problematic.“ (Cohen/March 1986: 195)

Sind Entscheidungssituationen nicht oft mehrdeutig und widersprüchlich? Die Frage ist, was als Entscheidungssituation gedeutet wird und welche Umweltereignisse wie interpretiert werden. Nur weil eine Entscheidung getroffen ist, heißt das nicht, dass sie

eindeutig ist. Vielmehr ist diese wiederum interpretationsbedürftig. Was ist gemeint? Wie ist das zu verstehen? In welchem Kontext steht das?

Entscheidungsprozesse lassen sich von daher schwer auf singuläre Wahlakte reduzieren, sondern basieren in entscheidendem Maße auf Interpretationen.

„What is crucial about this is that a decision is an act of interpretation rather than an act of choice.” (Weick 1995: 184 f.)

Entscheidungsprozesse als „organisierte Anarchie“

Die Vorstellung, Entscheiden habe etwas mit begrenzt rational handelnden Akteuren zu tun, wird im „Mülleimer-Modell“ organisatorischer Entscheidungsprozesse schließlich weitgehend fallen gelassen. Michael Cohen, James March und Johan Olsen (1990: 328 ff.; 1988: 294 ff.) brechen mit der Vorstellung, Entscheidungen seien dazu da, Lösungen für Probleme zu finden. Sie gehen davon aus, dass vier „Ströme“ zusammenkommen: *Probleme*, die Aufmerksamkeit und Energie fordern, *Lösungen*, die nach Problemen suchen, verfügbare *Teilnehmer*, deren Zeit und Aufmerksamkeit knapp sind, sowie *Entscheidungsgelegenheiten*, die in Organisationen ständig auftauchen. Die Konstellationen des Zusammentreffens dieser vier Strömungen lassen sich nicht vollständig systematisch steuern, sondern ergeben sich im Wesentlichen im fortlaufenden Fluss des Organisierens mehr oder weniger *zufällig*. Allerdings nicht ganz zufällig, da die Organisation vorstrukturiert, was überhaupt als Problem und was als Lösung gelten kann und wer als Teilnehmer zugelassen ist. In dieser „organisierten Anarchie“ können Entscheidungsprozesse nicht unilateral gesteuert werden. Im Gegenteil, wie Andrew Pettigrew (1985: 22) diesen Ansatz prägnant zusammenfasst:

„Decisions appear out of foggy emergent contexts when people, problems, and solutions find themselves sharing the same bed.”

James March (2001: 22) kritisiert in seiner späteren Schaffenszeit noch viel radikaler jede Vorstellung rationalisierbarer Entscheidungsprozesse und macht dies auch an der Wortwahl deutlich:

„Schon die Terminologie ‚Decision-making‘, des ‚Machens‘ von Entscheidungen, suggeriert einen gewissen Grad an Bewusstheit und Zielgerichtetheit, den ich vielen Entscheidungsprozessen schlichtweg abspreche.” (March 2001: 23)

Entsprechend formuliert James March seinen langjährigen Forschungsschwerpunkt folgendermaßen: Ihn interessiere, „wie Entscheidungen *de facto passieren*“ (March 2001: 23; 1994).

Die fortlaufende intensive Beschäftigung mit Entscheidungsprozessen lässt bei James March den Glauben an rationale Prozeduren mehr und mehr schwinden. Er habe – „wie beim Häuten einer Zwiebel – nach und nach die rationalistischen Unterstellungen vom Prozess der Entscheidungsfindung abgetragen“ (March 2001: 25).

Kann man angesichts dieser empirischen Befunde „anarchischer“ Entscheidungsprozesse noch ernsthaft an einer Vorstellung von rationalen Entscheidungsprozessen festhalten? Theodor Bardmann warnt kritisch davor, in entscheidungstheoretischen Ansätzen einen kleinen Rest Rationalitätsglauben retten zu wollen.

„In den entscheidungstheoretischen Ansätzen, die vielfältig über Rationalitätsabfälle in organisatorischen Entscheidungsprozessen aufklären, [...] Organisationen eher als ‚Narrenschiffe‘ denn als formalisierte Ordnungssysteme darstellen, wird dennoch am Gedanken einer irgendwie gearteten Ordnung und einer ihr entsprechenden Rationalisierbarkeit des Entscheidens festgehalten.“ (Bardmann 1994: 326)

Fazit: Bewertung des heuristischen Potenzials

Herbert Simons Konzept der begrenzten Rationalität nährt Hoffnungen nach Beherrschbarkeit von Entscheidungsprozessen in Organisationen. Die damit einhergehende Vorstellung, Organisationen könnten auf ein Ziel hin gesteuert werden, stellt eine Kontrollillusion dar. Entscheiden vollzieht sich nicht in geordneten und eindeutigen Situationen, sondern muss im Kontext von Mehrdeutigkeit, Unübersichtlichkeit und Widersprüchlichkeit Interpretationen vornehmen. Insgesamt muss festgestellt werden: Das heuristische Potenzial des Begriffes „Rationalität“ ist mehr als gering. Rationalität ist „weder als Grundlage noch als Ergebnis organisatorischer Operationen zu begreifen, sondern als eine *problematische Beobachtungsformel* zu verstehen [Hervorhebung H. H.]“ (Bardmann 1994: 403). Sie ist deshalb problematisch, weil sie eine falsche Sicherheit suggeriert und Forschung sowie Praxis auf die falsche Fährte lockt.

2.3.2 Entscheiden als individuelles Handeln: ein entitativ Reduktionismus

Mit der Konzentration auf *individuelle* Wahlakte rücken zwangsläufig die kognitiven und intuitiven Prozesse des *Entscheiders* in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Eine Entscheidung ist das Resultat *kognitiver Prozesse* eines isolierten Individuums. *Kollektive* Entscheidungsprozesse werden in dieser Perspektive dann über die *Aggregation* des Verhaltens von Einzelakteuren erklärt. In der

verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie dominiert das Postulat des *methodologischen Individualismus*. Der folgende Abschnitt fragt danach, ob es eine hilfreiche theoretische Linse ist, von einem individuellen „Entscheider“ in organisationalen Entscheidungsprozessen auszugehen, der weitgehend in sozialer Isolation handelt.

Im obigen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass die Hintergrundannahme, Entscheiden sei ein begrenzt rationaler Wahlakt, eine problematische Beobachtungsformel darstellt. Die Vorstellung von begrenzt rationalem Entscheiden ist damit mehr als infrage gestellt. Die Verknüpfung der beiden Hintergrundannahmen miteinander ist traditionell sehr stark, denn man geht ja von einem begrenzt rationalen „Entscheider“ aus. Aufbauend auf der obigen Kritik geht dieser Abschnitt der Frage nach: Wenn man nun aber die Kritik an der Rationalitätsprämisse aufnimmt und mit dieser ersten Grundannahme sogar bricht, ist es dann noch sinnvoll, an der zweiten Grundannahme des individuellen „Entscheiders“ festzuhalten? Mit anderen Worten: Ist es sinnvoll, an der Vorstellung individueller Akteure festzuhalten, selbst wenn man mit der traditionellen Rationalitätsprämisse vollständig bricht?

Um diese Frage zu untersuchen, unterstellen wir an diesem Punkt: Entscheidungen können nicht beobachterunabhängig durch eine Rationalität als falsch oder richtig bewertet werden, sondern Entscheidungen sind *kontingent*, d. h. möglich, aber nicht notwendig.²⁵ Im Folgenden wird untersucht, inwieweit sich der Gedanke der Kontingenz von Entscheidungen mit der Vorstellung eines individuellen „Entscheiders“ widerspruchsfrei zusammendenken lässt. *Lässt sich die Kontingenz als rein individuelles Phänomen hinreichend erklären? Lässt sich dieses Verständnis mit einer individuellen Perspektive auf Entscheiden in Organisationen vereinbaren?*

Problem der doppelten Kontingenz

Entscheidungstheorien, welche Entscheiden als individuelles Handeln konzipieren, versuchen Kontingenz mit einer individualistischen Perspektive zu vereinbaren. Sie lösen den Erklärungsbedarf damit, „dass man Entscheidungen einen Moment der Willkür zuspricht“ (Luhmann 2000: 136). Der Versuch, Kontingenz über einen „Moment der Willkür“ zu erklären, legt das Problem der unentscheidbaren Entscheidung auf den „Entscheider“ um.

Will Martens und Günther Ortman (2006: 429) weisen darauf hin, dass sich

²⁵ Die ausführliche Erläuterung des Konzepts der Kontingenz erfolgt im Kapitel 2.4.

Kontingenz auf der Ebene des individuellen Entscheidens zwar noch denken ließe, dieser individualistische Erklärungsversuch jedoch an seine Grenzen stieße, sobald man bedenken würde, dass Entscheiden in sozialen Kontexten – wie etwa Organisationen – stattfindet. Wenn mindestens zwei psychische oder soziale Systeme aufeinandertreffen, potenziert sich gewissermaßen die Kontingenz.

„Zwei black boxes bekommen es, auf Grund welcher Zufälle auch immer, miteinander zu tun.“
(Luhmann 1984: 156)

Niklas Luhmann (1984: 148 ff.) beschreibt dieses Phänomen als *doppelte Kontingenz*. Keiner kann voraussagen, wie das Aufeinandertreffen der beiden „Blackboxes“ ablaufen wird. Die fundamentale Unberechenbarkeit und Ungewissheit, die allen Entscheidungsprozessen innewohnt, wird damit deutlich. Alles ist kontingent. Für Niklas Luhmann liegt hier der Ursprung für Sinnproduktion, Kommunikation und Systembildung (Martens/Ortmann 2006: 429):

„Soziale Systeme bilden sich [...] nur dort, wo Handlungen verschiedener psychischer und sozialer Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen, weil für die Selektion der einen Handlung die andere Voraussetzung ist oder umgekehrt.“ (Luhmann 1984: 161)

Kontingenz kann man im Kern als ein *soziales Phänomen* begreifen. Eine theoretische Perspektive, die kontingentes Entscheiden in Organisationen lediglich auf der Ebene individuellen Handelns als Willkür eines Entscheiders formuliert, droht diese soziale Dimension trotz ihrer Wirkung auf Systembildung und Ungewissheitsproduktion völlig aus dem Blick zu verlieren. Damit wäre eine der zentralen Herausforderungen in Entscheidungsprozessen missachtet, nämlich die Ungewissheit in dieser *sozialen* Dimension.

Die Ungewissheit in dieser sozialen Dimension führt zu dem Schluss, dass sich Entscheidungsprozesse nicht unilateral von einem Entscheider vollständig kontrollieren und steuern lassen.

„Ein mechanistisches trivialisierendes Verständnis von sozialem Einfluss („illusion of control“) muss an der doppelten Kontingenz sozialer Handlungen scheitern. [...] Mit noch so ausgefeilten taktischen Winkelzügen kann in einem Kollektiv allein durch interpersonalen Einfluss nicht verlässlich und zielorientiert koordiniert werden.“ (Neuberger 2006: 194)

Das führt zu den Fragen: *Ist es sinnvoll, von einem sozial isoliert handelnden Entscheider auszugehen? Macht es Sinn, den organisationalen Kontext aus der Analyse von Entscheidungsprozessen weitgehend auszuklammern?*

Organisationaler Kontext im blinden Fleck

Die Fokussierung auf das Individuum als Analyseeinheit läuft darauf hinaus, dass Entscheidungen durch den Bezug auf einen autonomen Akteur und seine kognitiven Prozesse, seinen Willen, seine Eigenschaften und sein Verhalten erklärt werden. Dabei wird die Frage ignoriert, ob Entscheidungen nicht auch immer in einen weiteren sozialen Kontext integriert sind, in dem eine Entscheidung stärker erwartet wird als eine andere. Damit werden die Rolle und Bedeutung kollektiv produzierter Erwartungen und ihr Einfluss auf Entscheidungsprozesse völlig außer Acht gelassen.

„We now know that to the extent decisions are ever made, they are made collectively.“
(Czarniawska 2008: 66)

Mit einem solchen Erklärungsansatz riskiert man allerdings, die Kommunikations- und Beziehungsprozesse, in die Entscheidungen in Organisationen eingebettet sind, chronisch unterzubelichten. Das „In-Beziehung-Sein des Menschen“ (Dachler 1997: 418) droht kaum Berücksichtigung zu finden. Aber genau dieser soziale Kontext ist für das Zustandekommen und den Ablauf von Entscheidungsprozessen sehr bedeutsam.

Im Alltag von Organisationen beziehen sich die gravierenden und meistdiskutierten Themen und Probleme weniger auf Personen an sich, als vielmehr auf „die Art und Weise, wie soziale Beziehungen und Kommunikationen in Organisationen verlaufen“ (Dachler 2005: 42).

„Die zentralen Themen sind [...] immer grundsätzlich Beziehungsprobleme und nur selten Probleme von Individuen. Und trotzdem werden diese Themen meistens über Eigenschaften und Verhaltensweisen von Individuen angegangen.“ (Dachler 2005: 43)

Die Berücksichtigung des *organisationalen Kontextes* ist deshalb zum Verständnis von Entscheidungen essenziell:

„Entscheidungen stehen [...] immer im Kontext des organisatorischen Geschehens, und sie bilden selbst den Kontext, in dem immer weitere Entscheidungen getroffen werden.“ (Wilz 2010: 10)

Beispielsweise erklärt sich nur aus dem Kontext, warum eine spezifische Entscheidung „notwendig“ erscheint. Eine Entscheidung knüpft an die Erwartung an, dass etwas entschieden werden muss. Ebenso wird ohne die Betrachtung des Kontextes kaum ersichtlich, welche „Wirkung“ einer Entscheidung aus der Sicht der Organisationsmitglieder zugeschrieben wird. Und „ob“ sie überhaupt eine Wirkung erzeugt, also als Entscheidung wahrgenommen wird. Eine Entscheidung wird zur Entscheidung, indem sie sowohl an vorhandene Erwartungen anknüpft als auch ihrerseits die Erwartung generiert, dass Folgeentscheidungen an sie anknüpfen.

Wenn in einer theoretischen Perspektive der so bedeutsame organisationale Kontext, in den eine Entscheidung eingebettet ist, allerdings kaum auftaucht, birgt diese theoretische Perspektive zumindest in dieser Beziehung wenig Erklärungspotenzial.

Organisation als Entität

Wenn Theoriekonstruktionen die Erwartungen, die in fortlaufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozessen in Organisationen produziert werden, bei der Analyse von Entscheidungsprozessen kaum berücksichtigen, stellt sich folgende Frage: *Wie wird Organisation dann theoretisch konzeptionalisiert?*

Die Antwort liegt auf der Hand: Organisationen werden in diesem Zusammenhang als *Entitäten* verstanden. Wenn „Organisation“ zur Sprache kommt, dann häufig als ein Objekt, das durch ein Individuum als Subjekt mithilfe von Entscheidungen gestaltet, geordnet und gesteuert wird. Dahinter verbirgt sich eine *entitative*, d. h. vergegenständlichende Vorstellung von Organisation und Individuum (Dachler/Hosking 1995).

Kritik am Postulat des methodologischen Individualismus

Das Postulat des methodologischen Individualismus geht davon aus, Entscheidungen in Organisationen über das individuelle Verhalten von Akteuren erklären zu wollen. Es ergibt sich allerdings die grundsätzliche Frage: *Macht es Sinn, den methodologischen Individualismus in der Arbeit als Erklärungsansatz zu wählen?*

Es ist mehr als fraglich, ob von dem Verhalten eines Akteurs Schlussfolgerungen für das Verhalten von Organisationen gezogen werden können und ob man wirklich Entscheidungen in Organisationen lediglich über das aggregierte Handeln von Einzelakteuren erklären kann.

Die Annahme eines „entitativen Individualismus“ (Dachler 1997: 420) führt zu „gewichtigen Aggregationsproblemen“ (Bardmann 1994: 323), denn „alle Aggregationsmodelle, aufgrund derer von Individuen auf Kollektivität geschlossen werden sollte, haben sich bis jetzt als äußerst unergiebig erwiesen“ (Dachler 1997: 420).

Der Grund liegt in der Eigenlogik von Organisationen begründet. Sie sind mehr als die Summe ihrer Teile. Organisationale Phänomene sind laut Hans Ulrich (2001 Bd.5: 41) „das Ergebnis sozialer Regeln [...], die nicht aufgrund des Verhaltens von Individuen

verstanden werden können, sondern nur aufgrund des Verstehens des sozialen Kontextes selbst.“ Und deshalb lässt sich entgegen den Annahmen des methodologischen Individualismus mit Hans Ulrich (2001 Bd. 5: 41) die Schlussfolgerung ziehen:

„Nicht das Verhalten von Menschen, sondern das Verhalten sozialer Systeme ist der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, und letzteres kann logisch nicht auf ersteres zurückgeführt werden, denn das individuelle Verhalten erfolgt im sozialen System und wird von dessen Verhalten bestimmt.“

Im Hintergrund dieser Perspektive verbirgt sich – und das erklärt auch ihren bis heute anhaltenden Einfluss – eine kulturell verankerte und gesellschaftlich geprägte Hochachtung vor dem Individuum, die sich über Jahrhunderte entwickelt hat. Diese Beobachtung macht Peter Dachler (2005: 38):

„Die westliche Kultur ist Erbe von mehr als zweitausend Jahren der Wertschätzung des subjektiven Selbst, jener individuellen Instanz, die rationale und bewusste Entscheidungen trifft, mit Vernunft und zielgerichtet ihre Intentionen in Handlungen umsetzt und dadurch Autor ihrer Handlungen und Architekt ihrer Welt ist. [...] die Jahrhunderte lange Zelebrierung des autonomen Subjekts [ist] nicht eine wissenschaftliche Entdeckung, sondern eine der Aufklärung und der kontinuierlichen historischen, gesellschaftlichen, politischen und technologischen Entwicklung.“

Bei der wissenschaftlichen Suche nach den kritischen Fähigkeiten von Entscheidern kommt man in die Gefahr, der „Heroisierung“ eines Idealtypus des Entscheiders Vorschub zu leisten. Doch dieses Reden von einem „heldenhaften Subjekt“ (Dachler 2005: 38 ff.) kommt an seine Grenzen und vieles spricht in Anlehnung an die Worte Dirk Baeckers (1994) für eine „post-heroische“ Perspektive auf Entscheidungsfindung. Vom Verhalten einzelner Akteure auf das Verhalten einer Organisation zu schließen, wie es der methodologische Individualismus postuliert, kommt demnach einem problematischen *Reduktionismus* gleich (Ulrich 2001 Bd. 5: 227).

Fazit: Bewertung des heuristischen Potenzials

Entscheiden als individuelles Handeln zu konzipieren, lässt das Problem der doppelten Kontingenz ungeklärt, denn Interaktionsprozesse lassen sich nicht hundertprozentig voraussagen. Entsprechend gerät die Organisation selbst in den blinden Fleck dieser theoretischen Perspektive. Indem das Individuum die zentrale Analyseeinheit ist, wird der organisationale Kontext, in den Entscheidungen eingebettet sind, zwangsläufig chronisch unterbelichtet. Zudem besteht die Gefahr, einer entitativen Verkürzung von

Individuum und Organisation Vorschub zu leisten. Das Postulat des methodologischen Individualismus stellt einen groben Reduktionismus dar. Entscheidungen in Organisationen entstehen nicht im „Kopf“ respektive „Bauch“ eines vermeintlichen „Entscheidungers“, sondern werden notwendigerweise *kollektiv* erzeugt, d. h. in sozialen Kommunikationsprozessen.

Das heuristische Potenzial der Rede vom Entscheiden als individuellem Handeln ist mehr als begrenzt. Diese prominente Hintergrundannahme ist sogar eine problematische Beobachtungsformel, weil es dem Missverständnis eines entitativ Individualismus (Dachler/Hosking 1995) das Wort zu reden droht und gegenüber organisationalen Kommunikations- und Beziehungsprozessen blind ist.

2.4 Heuristische Potenziale der Systemtheorie

Nachdem die zwei erläuterten prominenten Hintergrundannahmen kein ausreichendes heuristisches Potenzial aufweisen konnten, fällt bei der Suche nach einer alternativen theoretischen Perspektive der Blick auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Sie nimmt die bereits benannten Kritikpunkte auf und führt diese nochmals einen Argumentationsschritt weiter. Der folgende Abschnitt zeigt, wie die Systemtheorie sich als attraktive Alternative zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie herausstellt. Dies geschieht in drei Schritten:

- Erstens, der Prämisse von Entscheiden als begrenzter Wahl stellt die Systemtheorie die Verabschiedung des „one best way“ entgegen (Abschnitt 2.4.1).
- Zweitens, entgegen der Annahme, Entscheiden sei individuelles Handeln, konzipiert die Systemtheorie Entscheiden als kollektiven Kommunikationsprozess (Abschnitt 2.4.2).
- Drittens, ein Fazit fasst das heuristische Potenzial für die Untersuchung der hier gestellten Forschungsfrage zusammen (Abschnitt 2.4.3).

2.4.1 Rationalität als Mythos: Verabschiedung des „one best way“

Der folgende Abschnitt zeigt auf, dass die Systemtheorie mit der Vorstellung, Entscheiden sei ein begrenzt rationaler Wahlakt, vollständig bricht. Damit wird die bereits geäußerte Kritik aufgenommen und um einen entscheidenden Schritt verschärft.

Die systemtheoretische Perspektive ist frei von rationalistischen Unterstellungen und Entscheiden wird nicht in Rückgriff auf das Konzept der begrenzten Rationalität konzipiert oder als Wahlakt gedeutet. Jegliche Hoffnungen auf intentionale Steuerbarkeit von Entscheidungsprozessen, welche trotz der Rationalitätskritik im Entscheidungsverständnis gewissermaßen „überwintern“ konnten, werden spätestens mit der systemtheoretischen Kritik von Niklas Luhmann endgültig zerstört.

Die in dem Festhalten an rationalisierbaren Entscheidungsprozessen mitschwingende Sehnsucht nach Berechen- und Beherrschbarkeit der Welt kommt – so Luhmann – einer „Kontrollillusion“ (2000: 456) gleich. Die Vorstellung, Organisationen seien zweckgerichtet und zielorientiert, basiert auf einer *Kausalunterstellung*, nämlich einer Zweck-Mittel-Beziehung zwischen Subjekt und Objekt. Die Organisation wird dabei als Objekt verstanden. Sie hat sich einer externen Zwecksetzung zu unterwerfen und

soll auf diesen Zweck möglichst rational ausgerichtet werden. Die darin wurzelnde Kausalunterstellung, dass eine Organisation Mittel zum Zweck ist, stellt das Fundament dar, auf dem die Rationalitätsprämisse fußt.²⁶

„Für Simon [...] sind Organisationen bloße Mittel individueller Akteure, nichts als Vehikel, ihre Leiter Busfahrer und die übrigen Mitglieder Fahrgäste, die aussteigen, wenn der Fahrer nicht in die gewünschte Richtung fährt.“ (Ortmann 2010: 20)

Niklas Luhmann (2000: 26 ff., 444 ff.) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass Organisationen in diesem Sinne als *zweckrational* verstanden werden, „also als Instrument im Interesse derer, die sie für ihre Zwecke eingerichtet hatten“ (2000: 448). Dadurch werde jedoch unterschlagen, dass Zwecke immer auch *gesetzte* Zwecke sind, also ihrerseits auch auf Entscheidungen beruhen und nicht bloß gegeben sind.

Wird eine Entscheidung als zweckrational kommuniziert, wird zwar die „Interessenbewertung ausgeblendet“ (Luhmann 2000: 445), was allerdings aus der Perspektive eines Beobachters als zweckrationale Entscheidung erscheinen mag, kann aus der Perspektive eines anderen Beobachters durchaus bestritten oder erst gar nicht anerkannt werden. Entscheidungen lassen sich schlecht von einem vermeintlich beobachterunabhängigen Standpunkt aus als richtig oder falsch, rational oder irrational postulieren. Die traditionelle Rede von Rationalität versucht aber genau dies. Sie abstrahiert von den Interessenbewertungen der Beobachter und beansprucht beobachterunabhängige Gültigkeit und Anerkennung.

„Dass Organisationen rational entscheiden sollten, ist [...] die Formel, in der jedermann (und jetzt: die Organisation selbst eingeschlossen) seine Erwartung einkleiden kann, ohne sich mit irgendwelchen Interessen zu identifizieren. Es handelt sich [...] um ein auf Entscheidungen bezogenes Äquivalent für das, was man in der Erkenntnistheorie ‚Objektivität‘ nennen würde.“ (Luhmann 2000: 445)

Niklas Luhmann spricht deshalb jeder Vorstellung einer beobachterunabhängigen Rationalität in Entscheidungsprozessen (und nicht nur dort) ihre Berechtigung ab. Er beschreibt Entscheidungen deshalb nicht als begrenzt rational, sondern als *kontingent*. Kontingent ist, „was weder notwendig ist noch unmöglich; was also so, wie es ist [...], sein kann, aber auch anders möglich ist“ (Luhmann 1984: 152). Dass Entscheidungen kontingent sind, bedeutet nach Luhmann, dass eine Entscheidung in einem System in keiner Weise durch dessen Umwelt determiniert ist. Die Entscheidung hätte in einer gegebenen Situation so, aber auch anders fallen können. Damit sind Entscheidungen,

²⁶ „Die Organisation konnte als zielorientiertes System begriffen werden und die Unterordnung von Personen/Rollen/Stellen als Mittel zum Zweck.“ (Luhmann 2000: 26)

um ein Missverständnis gleich auszuschließen, allerdings *nicht* beliebig, denn sie sind eingebunden in einen organisationalen Kontext von vorausgegangen Entscheidungen, Erwartungen etc.

Wenn Niklas Luhmann Kontingenz betont, die allen Entscheidungen per definitionem innewohnt, dann bedeutet das in der Theoriekonstruktion eine fundamentale Kritik an den klassischen Rationalitätsvorstellungen mit ihren Optimierungsfantasien. Der Rationalitätsprämissen wird damit von Luhmann die Axt an die Wurzel gelegt. Fritz Simon (2007: 29) und Theodor Bardmann (1994:402) bringen es auf den Punkt:

„Rationalität ist ein Mythos.“

Rationalität wird damit endgültig der Glaube genommen, es gebe eine beobachterunabhängige Formel zur Beschreibung, Erklärung und Bewertung von Entscheidungsprozessen in Organisationen.

„Rationalität ist von keinem wie auch immer gearteten Außen her mehr zu beziehen, sondern wird in nicht zu überschätzendem Maße von menschlichen bzw. organisatorischen Entscheidungen, nicht nur denen an der Spitze, abhängig. Sie wird in den Dispositionsbereich menschlicher, sozialer und organisatorischer Informationsverarbeitung hinein verlegt, sie wird dort zu einer menschlichen, *sozialen Konstruktionsleistung* [Hervorhebung H. H.].“ (Bardmann 1994: 331)

Alles läuft auf eine „Verabschiedung des one best way“ (Martens/Ortmann 2006: 428) hinaus. Das bedeutet, dass

„die Organisation sich nicht mit einem Errechnen von einzig-richtigen Entscheidungen begnügen kann. Sie muss [...] selber entscheiden.“ (Luhmann 2000: 27)

Nachdem der Mythos der Rationalität aufgedeckt werden konnte, ist die Hoffnung auf letztgültige *Sicherheiten* in der Entscheidungsfindung gestorben. Entscheidungsfähigkeit kann nicht durch begrenzte Rationalität, in Form irgendwelcher optimaler Heuristiken und ausgefeilter Entscheidungsprozesse, garantiert werden.

„Gegenwärtig beeindruckt [...] vor allem Enttäuschungen mit den traditionellen Rationalitätserwartungen: keine optimalen Problemlösungen, keine Konsistenz und keine zeitliche Stabilität der Präferenzen, kein Verlass auf lineare, längerfristige Kausalitäten.“ (Luhmann 2000: 464)

Nachdem alternative Unterscheidungen zur ersten prominenten Hintergrundannahme der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie aufgezeigt wurden, wendet sich der folgende Abschnitt der zweiten Grundannahme aus systemtheoretischer Perspektive zu.

2.4.2 Entscheiden als kollektiver Kommunikationsprozess

Aus der Perspektive der Systemtheorie sind Entscheidungen keine kognitiven Prozesse „im Kopf“ von Akteuren, sondern *fortlaufende Beziehungs- und Kommunikationsprozesse*:

„Mit ‚Entscheidung‘ ist dabei nicht ein psychischer Vorgang gemeint, sondern eine Kommunikation; nicht ein psychisches Ereignis, eine bewusstseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis.“ (Luhmann 1992: 166)

Entscheidungen werden entsprechend nicht als individuelle, sondern als kollektive Leistung verstanden.

„Die Entscheidungen, die am Ende den weiteren Verlauf bestimmen, entstehen als kollektives Gedankengut, auch wenn bestimmte Beiträge, Einfälle oder auch Verhinderungen individuell zugerechnet werden [Hervorhebung H. H.].“ (Luhmann 2000: 468)

Weil Entscheidungen in der Systemtheorie *soziale* Ereignisse sind, kann keine Rede sein von „Entscheidern“, die entscheiden. Entscheidungen sind keine kognitiven Willensakte von Individuen, sondern soziale Ereignisse. Folglich kommen als Beobachtungseinheiten (unit of analysis) Beziehungs- und Kommunikationsprozesse in den Blick, und nicht Akteure mit ihren vermeintlichen Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Motiven.

„Soziales lässt sich nie ganz auf individuelles Bewusstsein reduzieren; weder geht es ganz in ein individuelles Bewusstsein hinein, noch lässt es sich als Addition der Bewusstseinsinhalte verschiedener Individuen fassen und erst recht nicht als Reduktion der Bewusstseinsinhalte auf Bereiche des Konsens. Die Erfahrung des Sozialen und mehr noch die praktische Betätigung in sozialen Sinnzusammenhängen gehen immer von dieser Nichtreduzierbarkeit aus. Nur deshalb kann man zum Beispiel täuschen bzw. fürchten getäuscht zu werden, Informationen zurückhalten, gezielt mehrdeutig kommunizieren oder allgemein um die Bedeutung des Nichtwissens wissen.“ (Luhmann 1984: 594)

Entscheidungen werden systemtheoretisch als *Kommunikation* aufgefasst (Luhmann 1992: 166).

„Im Gegensatz zum alltäglichen Sprachgebrauch ist Kommunikation nicht als Handlung einzelnen Akteuren zuzurechnen oder gar als Ausdruck einer individuellen Fähigkeit zu interpretieren. Man kann nicht allein kommunizieren, handeln dagegen kann man allein – das ist der Unterschied.“ (Simon 2006b: 88)

Wenn eine Entscheidung mit dem Handeln eines Akteurs verknüpft wird, im Organisationsalltag also von einem „Entscheider“ oder „Entscheidungsträger“ die Rede ist, dann handelt es sich, laut Niklas Luhmann (2000: 136), um ein „Zurechnungskonstrukt“.

„Die Annahme, dass es der Entscheider sei, der entscheidet, führt zu Mythen. [...] Der Entscheider ist und bleibt eine Konstruktion eines Beobachters, der er selbst sein kann.“
(Luhmann 2000: 136 f.)

Folglich macht es wenig Sinn, Entscheidungen (decision) und Auswahl (choice) gleichzusetzen, wie dies Herbert Simon tut. Entscheidungen bestehen nicht in einem Wahlakt, sondern dokumentieren sich an ihr. In Organisationen knüpfen Entscheidungen fortlaufend an weitere Entscheidungen an, ganz unabhängig von den handelnden Menschen, ihrem Willen, ihrer Intention und ihren Eigenschaften. Die Herausforderung der Organisation besteht darin, fortlaufend Anschlussfähigkeit für ihre Entscheidungen herzustellen und dadurch ihren Fortbestand zu sichern.

Auf die Frage, wer entscheidet, lässt sich aus systemtheoretischer Perspektive antworten: nicht ein vermeintlicher „Entscheider“, sondern die *Organisation*.

„Beschreibt man organisierendes und entscheidendes Handeln von Menschen so, dann erscheint individuelles Handeln als Äußerung des Gesamtsystems und man kann [...] vom Handeln und Entscheiden der Arbeitsorganisation sprechen.“ (Baitsch 1993: 23)

In dieser Perspektive kommt die alleinige und ausschließliche Verortung von Entscheidungen in Organisationen bei den Mitgliedern einer Organisation einer groben Verkürzung gleich. Bei der Erforschung von Entscheidungsprozessen gilt es vielmehr, einen *entitativen Individualismus* (Dachler/Hosking 1995) zu vermeiden und solche Prozesse gerade nicht über Individuen zu erklären.

„Wir müssen einen Weg finden, uns selbst zu verstehen als Bestandteile eines Prozesses, in dem es kein Individuum gibt, der sich aber gleichzeitig aus individuellen Elementen zusammensetzt.“ (Kenneth Gergen zitiert nach Dachler 2005: 43)

Damit ist auch der zweiten Hintergrundannahme der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eine attraktive Alternative aus systemtheoretischer Perspektive entgegengestellt worden. Das folgende Fazit fasst die Überlegungen zusammen.

2.4.3 Fazit

Zwei prominente Hintergrundannahmen in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie wurden zunächst dargestellt und anschließend kritisch diskutiert. Als eine kritische und alternative Perspektive auf das Thema erwies sich die Systemtheorie Niklas Luhmanns.

Es zeigte sich: Die erste prominente Hintergrundannahme, Entscheiden könne man als begrenzt rationale Wahl konzipieren, stellt eine problematische Beobachtungsformel dar. Sie suggeriert Scheinsicherheit und fördert Sehnsüchte nach Beherrschbarkeit.

Aber sicheres Entscheiden lässt sich nicht durch Rationalität (auch nicht begrenzte) garantieren und damit „von keinem wie auch immer gearteten Außen her beziehen“ (Bardmann 1994: 331). Entscheidungen laufen zwangsläufig auf die Handhabung von Ungewissheit hinaus, denn es müssen unentscheidbare Entscheidungen getroffen werden. Es bleibt nur die Verabschiedung vom Mythos der Rationalität und der Optimierungsfiktion des „one best way“. Und doch muss ja – auch trotz dieser Kontingenz – in Organisationen fortlaufend entschieden werden.

„Es gibt keine einzig richtigen und insofern optimalen Entscheidungen mehr, doch es muss trotzdem unter mehr oder weniger brauchbar erscheinenden Möglichkeiten gewählt werden.“ (Bardmann 1994: 331)

Auch die zweite prominente Hintergrundannahme, Entscheiden könne als individuelles Handeln begriffen werden, produziert mehr Probleme als Lösungen. Sie stellt einen entitativen Reduktionismus dar. Entscheidungsprozesse lassen sich nicht im Kopf respektive Bauch eines vermeintlichen Entscheiders verorten, um die Organisation in den blinden Fleck zu verbannen. Der ominöse Entscheider ist ein Zurechnungskonstrukt, denn Entscheidungen sind das Produkt von fortlaufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozessen, also kollektive Leistungen. Versuche, Entscheidungen in Organisation über Einzelakteure erklären zu wollen, wie es der methodologische Individualismus fordert, sind deshalb so problematisch, weil sie die Organisation mit ihrer Eigenlogik nicht angemessen berücksichtigen.

Diese beiden Hintergrundannahmen vernachlässigen und übersehen (notwendigerweise) Aspekte von Entscheidungsfindung, die im Rahmen dieser Untersuchung aber besonders interessant und fruchtbar zu sein scheinen. Diese theoretischen Voraussetzungen bei der folgenden Untersuchung mitzuführen, würde blinde Flecken produzieren, Blickwinkel einschränken und Sichtweisen verunmöglichen.

Mit der Kritik an diesen beiden prominenten Grundannahmen kommt gleichzeitig das *heuristische Potenzial* einer *systemtheoretisch-konstruktivistischen Perspektive* zum Vorschein.

Die Systemtheorie Niklas Luhmanns erlaubt einen alternativen theoretischen Zugang zum Thema Entscheiden in Organisationen. Sie bietet einen „rationalitätsfreien Begriff der Organisation, [...] ein[en] Begriff ohne Bezug auf Ziele und Mittel, ohne Bezug auf Optimierung“ (Luhmann 1992: 165). Sie vermeidet eine entitativ-reduktionistische Perspektive und verkürzt Entscheidungsfindung nicht auf das Verhalten von Einzelakteuren. Mit ihrer Hilfe kann Entscheiden in Organisationen als *kontingenter*

kollektiver Beziehungs- und Kommunikationsprozess gedeutet werden. Diese theoretische Perspektive erlaubt, Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene des gesamten sozialen Systems „Organisation“ zu berücksichtigen.

Diese Perspektivwahl knüpft an die Tradition der systemorientierten Managementlehre von Hans Ulrich an:

„Im Unterschied zu entscheidungstheoretischen Ansätzen setzt die systemorientierte Managementlehre nicht bei einer einzelnen Funktion – dem Entscheiden – und einer einzelnen Entscheidungssituation ein, sondern bei dem Problem der Gesamtführung der betreffenden Institution.“ (Ulrich 2001 Bd. 5: 229)

Entscheidungsfähigkeit aus systemtheoretischer Perspektive näher auszuleuchten, ist die Aufgabe des folgenden Kapitels.

3 Theoretische Grundunterscheidungen: kollektive Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive

„Es gibt nichts Praktischeres als eine nützliche Theorie.“
Kurt Lewin²⁷

Im vorherigen Kapitel konnte aufgezeigt werden, dass die von Teilen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie vertretene Hintergrundannahme, Entscheiden sei eine begrenzt rationale Wahl sowie individuelles Handeln, erhebliche Probleme und Limitationen aufwirft. Die systemtheoretische Perspektive bietet da weit größeres heuristisches Potenzial: Entscheiden wird hier verstanden als kollektive, kontingente Konstruktionsleistung, die in fortlaufende Kommunikations- und Beziehungsprozesse eingebettet ist.

Um die gewählte theoretische Perspektive dieser Arbeit angemessen darzustellen, soll im Folgenden das zugrunde gelegte systemtheoretische Entscheidungsverständnis entfaltet werden. Zunächst werden dazu die notwendigen Bausteine des Theoriegebäudes dieser Arbeit sukzessive skizziert, um von dort aus ein systemtheoretisches Verständnis von Entscheidungsfähigkeit pluralistischer Organisationen herzuleiten. Zugleich wird damit die theoretische Relevanz der Forschungsfrage verdeutlicht, auf welcher diese Dissertation fußt. Dieses Kapitel verfolgt insgesamt fünf Ziele:

- Erstens, das Konzept der *Entscheidung* wird als „Grundbaustein“ eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses entfaltet (Abschnitt 3.1).
- Zweitens, darauf aufbauend wird mit dem Konzept der *Struktur* aufgezeigt, wie sich Entscheidungen über die Zeit stabilisieren (Abschnitt 3.2).
- Drittens, die radikale *Prozessperspektive* der Systemtheorie auf Entscheiden wird dargestellt (Abschnitt 3.3).
- Viertens, die genannten Konzepte werden zu einem Verständnis von *Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung* verdichtet (Abschnitt 3.4).
- Fünftens, *Entscheidungsfähigkeit* wird schließlich auf den Kontext *pluralistischer Organisationen* bezogen (Abschnitt 3.5).

²⁷ Zitiert nach Rüegg-Stürm 2003a: 1.

3.1 Entscheidung

Der folgende Abschnitt führt in das systemtheoretische Entscheidungsverständnis ein, wonach Entscheidungen die zentralen *Operationen* der Organisation darstellen. Als solche entstehen sie in Form von Kommunikation²⁸ (Luhmann 2000: 141, 181). Organisationen sind

„Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen. Mit ‚Entscheidung‘ ist dabei nicht ein psychischer Vorgang gemeint, sondern Kommunikation; nicht eine bewusstseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis. Deshalb kann man auch nicht sagen, dass Entscheidungen, nachdem sie getroffen worden sind, noch kommuniziert werden müssten. Entscheidungen sind Kommunikation – was natürlich nicht ausschließt, dass man über Entscheidungen kommunizieren kann.“ (Luhmann 1992: 166)

Entscheidungen sind damit kommunikative *Ereignisse*. Sie lassen sich nicht wiederholen und vergehen, sobald sie entstehen. Entscheidung an Entscheidung schließen zu können, wird für Organisationen dadurch zu einer „Alles-oder-Nichts“-Frage“ (Luhmann 1992: 168): Durch den fortlaufenden Fluss des Entscheidens sichert die Organisation ihre Existenz, durch ihn reproduziert sich das System.

Ziel dieses Abschnitts ist es, das *Konzept der Entscheidung*, wie es maßgeblich von Niklas Luhmann (1984, 1992, 1993, 2000) entwickelt wurde, in Form dreier Fragen zu beschreiben:

- Erstens: *Was wird entschieden?* (Abschnitt 3.1.1) In diesem Zusammenhang wird verdeutlicht, wann man streng genommen überhaupt von „Entscheidungen“ sprechen kann. Hier stehen prinzipiell *unentscheidbare Fragestellungen* im Zentrum.
- Zweitens: *Wer entscheidet?* (Abschnitt 3.1.2) Dahinter verbirgt sich die Frage nach der Rolle des Menschen im Entscheidungsprozess. Hier geht es um die *strukturelle Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen*.
- Drittens: *Wie wird entschieden?* (Abschnitt 3.1.3) Nach systemtheoretischem Verständnis basiert Entscheiden auf *Beobachten* und *Unterscheiden*.

²⁸ Die basale Operation aller sozialen Systeme bestimmt Niklas Luhmann (1984) als Kommunikation. In Organisationen, als dem in dieser Arbeit behandelten Spezialfall sozialer Systeme, nimmt Kommunikation die Form der Entscheidung an (Luhmann 1992, 2000).

3.1.1 Was wird entschieden? – Prinzipiell unentscheidbare Fragen

Zunächst sei in diesem Abschnitt daran erinnert, dass Entscheidungen sich aus Perspektive der Systemtheorie weder von einem irgendwie gearteten „Außen“ ableiten lassen noch mithilfe einer übergeordneten Rationalität gelöst werden können (vgl. Kapitel 2). Darin liegt der fundamentale Unterschied zu rationalistischen Entscheidungstheorien. Für eine Organisation bedeutet dies, dass sie „sich nicht mit einem Errechnen von einzig-richtigen Entscheidungen begnügen kann [... und] ohne ausreichendes Wissen und mit abgekürzter Informationsverarbeitung selber entscheiden muss“ (Luhmann 2000: 27).

Damit ist der Kern des systemtheoretischen Entscheidungsverständnisses angesprochen: Gerade wenn keine endgültig richtigen Erklärungen und keine stichhaltigen Letztbegründungen vorliegen, ist eine Entscheidung erforderlich. Niklas Luhmann spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Entscheidungen *kontingent* sind, d. h. weder unmöglich noch notwendig:

„Entscheiden müssen wir uns gerade dann, wenn wir es mit Begründungslücken und Kontingenz (also weder mit Unmöglichkeit noch mit Notwendigkeit) zu tun haben; wenn wir, mit anderen Worten, uns mit guten, zwingenden Gründen gerade nicht entscheiden können [Hervorhebung im Original].“ (Ortmann 2003: 139)

Heinz von Foerster (1993: 73) hat diesen Grundgedanken eines systemtheoretischen Entscheidungsverständnisses als ein „metaphysisches Postulat“ formuliert:

„Nur *die* Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können *wir* entscheiden [Hervorhebungen im Original].“

Von „Entscheidung“ im eigentlichen Sinn lässt sich demzufolge nur dann sprechen, wenn *prinzipiell unentscheidbare Fragen* zu klären sind. Nur in diesem Fall handelt es sich streng genommen um „Entscheidungen“. Wie lässt sich dieses metaphysische Postulat begründen? – Heinz von Foerster (1993: 73) erläutert den Unterschied zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Fragen so:

„[...] Die entscheidbaren Fragen [werden] schon entschieden [...] durch die Wahl des Rahmens, in den sie gestellt werden, und durch die Wahl der Regeln, wie das, was wir ‚die Frage‘ nennen, mit dem, was wir als ‚Antwort‘ zulassen, verbunden wird. In einigen Fällen geschieht dies schnell, in anderen mag dies eine lange Zeit beanspruchen. Aber letztendlich erzielen wir nach einer Serie zwingender logischer Schritte unwiderlegbare Antworten: ein definitives Ja oder ein definitives Nein.“

Unentscheidbare Fragen ermöglichen keine logisch hergeleitete und damit „errechnete“ Antwort, sondern können nur mit einer kontingenten Setzung bearbeitet werden.

„Wenn es perfekte Begründungsbrücken über die ‚Kluft der Kontingenz‘ gibt, handelt es sich nicht um Entscheidung, die diesen Namen verdient, sondern um eine Rechenoperation.“
(Ortmann 2003: 140)

Im Blick auf das Spezifikum unentscheidbarer Fragen lässt sich nun festhalten: Unentscheidbarkeit liegt nicht an irgendwie begrenzten kognitiven Fähigkeiten und psychischen Dispositionen von individuellen „Entscheidern“, die sich gewissermaßen nicht entscheiden können. Unentscheidbarkeit ist viel fundamentaler. Eine wesentliche Quelle für *unentscheidbare Fragen* speist sich daraus, dass es bei Entscheidungen im Kern um die *Handhabung von Ungewissheiten* geht. Unentscheidbare Entscheidungen können wir auch als *unternehmerische Entscheidungen* bezeichnen (Simon 2006b: 37; Rüeegg-Stürm/Grand 2007), denn jede Entscheidung birgt Risiken. Entscheidung und Ungewissheit bilden einen unlösbaren Zusammenhang (Ortmann 2003: 140 f.). Prinzipielle Ungewissheit ist eine Grundbedingung von Management und Organisation (Rüeegg-Stürm 2009). Jede Entscheidung ereignet sich prinzipiell unter fundamentaler Ungewissheit und Mehrdeutigkeit.

Ungewissheit lässt sich demnach in drei *Sinndimensionen* (Luhmann 1984: 112) beobachten:

Erstens, Entscheidungen produzieren Ungewissheit in der *Zeitdimension*. Ob eine Festlegung sich als richtig herausstellt, erweist sich erst im Nachhinein. Weil die Zukunft prinzipiell ungewiss ist, sind Entscheidungen deshalb unentscheidbar. In dieser zeitlichen Dimension von Unentscheidbarkeit gründet sich auch gleichzeitig die Bedingung für die Notwendigkeit des Entscheidens, wie Niklas Luhmann (2000: 451) betont:

„Das Unbekanntsein der Zukunft ist nach wie vor eine Quelle von Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten im Entscheidungsprozess. Aber es ist natürlich auch die Bedingung dafür, dass man überhaupt entscheiden kann.“

Zweitens, Ungewissheit liegt auch in der *Sachdimension* vor, weil – mit den Worten Friedrich von Hayeks – „wir nicht all das wissen können, was wir zu einer vollständigen Erklärung der Phänomene wissen müssten“ (zitiert nach Ulrich 2001 Bd. 5: 151). Aufbauend auf diesem Gedanken beschreibt Hans Ulrich (2001 Bd. 5: 151) die viel missachtete Einsicht, dass Ungewissheit *prinzipiell* zu Management und Entscheidungsfindung in Organisationen gehört:

„Wissenschaft und Praxis des Managements tun sich außerordentlich schwer mit der Anerkennung dieses grundsätzlichen Nichtwissenkönnens vieler, zur exakten Beherrschung komplexer Situationen notwendiger Sachverhalte; stattdessen wird unermüdlich die Philosophie des ‚Noch-nicht-genug-Wissens‘ vertreten und viel Anstrengung dafür verwendet, Dinge zu

wissen, die man nicht wissen kann.“

Drittens, Ungewissheit entsteht in der *Sozialdimension* deshalb, weil unmöglich abzusehen ist, welche Wirkung eine Entscheidung in einer Organisation entfaltet. Sie kann zu einem Ausgangspunkt für gewünschte Folgeentscheidungen werden, genauso gut kann sie aber auch eine Gegenreaktion provozieren oder aber ignoriert werden. Luhmann (1984: 153 ff.) spricht in diesem Zusammenhang vom „Problem der doppelten Kontingenz“. Jeder Entscheidung wohnt ein Moment der Willkür inne und damit haben Entscheidungen „alle Gründe auf ihrer Seite, auch abgelehnt zu werden“ (Baecker 2004: 99).

„Sofern ich meine Entscheidung von den Entscheidungen anderer abhängig mache und vielleicht abhängig machen muss, diese anderen aber ihre Entscheidung von meiner (und der aller anderen), treibt das in aporetische Entscheidungssituationen, weil und sofern wir alle nicht voneinander wissen können, wie der andere jeweils entscheidet.“ (Ortmann 2003: 143)

Ungewissheit gehört per definitionem zu Entscheidungsprozessen in Organisationen. Es kommt daher einer problematischen Trivialisierung gleich, Ungewissheit in der Organisation und ihren Entscheidungsprozessen völlig ausschalten zu wollen, wie es rationalistische Entscheidungstheorien versuchen. Die Suche nach dem „one best way“ führt in die Irre, da das eindeutig richtige Entscheiden in komplexen sozialen Systemen grundsätzlich unmöglich ist. Dagegen konzeptionalisiert die Systemtheorie Ungewissheit als Voraussetzung für die Reproduktion von sozialen Systemen.

„Unsicherheit [ist] nicht, wie im alltäglichen Sprachgebrauch, als ein dysfunktionaler Zustand zu begreifen [...], der nach Möglichkeit zu beheben sei. Im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Ungewissheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“ (Luhmann 2000: 186)

Unentscheidbarkeit und Ungewissheit, welche den Normalfall des Entscheidens bilden (von Foerster/Pörksen 2008: 161), werden in Organisationen mit zum Teil beträchtlichem Aufwand kommunikativ verdeckt, um so Entscheidungen robust zu machen und vor nachträglicher Dekonstruktion zu schützen. Sofern eine Organisation sich im Rahmen eines Entscheidungsprozesses ein Stück weit darauf einlässt, zeigt sich *Ambiguitätstoleranz* (Simon 2007: 122) oder *Irritationstoleranz* (Rüegg-Stürm 2001: 314 ff.).

Niklas Luhmann spricht von der *Paradoxie*²⁹ *des Entscheidens*: Entscheidungen sind

²⁹ Die Paradoxie bezieht sich nicht auf die Idee der Entscheidung an sich, sondern auf die Idee *zwingender Begründungen* für Entscheidungen, wie Ortmann hervorhebt (2003: 139).

genau dann nötig, wenn sie unmöglich sind.

„Unentscheidbarkeiten [sind ...] zugleich die Voraussetzung für die Möglichkeit des Entscheidens.“ (Luhmann 2000: 132)

Diese Paradoxie der prinzipiell unentscheidbaren Entscheidung begründet für Heinz von Foerster überhaupt erst, dass ein System für seine Entscheidung auch *Verantwortung* übernehmen kann und muss. Denn entscheidbare Fragen werden ja nicht im eigentlichen Sinne „entschieden“, sondern in Form einer Rechenoperation „abgeleitet“.

„In dem Moment, in dem ich eine unentscheidbare Frage entschieden habe, kommt die Verantwortung ins Spiel. Man entschließt sich, die Dinge, die Welt und seine Mitmenschen auf eine besondere Art und Weise zu betrachten und entsprechend zu handeln. Man wird verantwortlich für die Entscheidung, die man getroffen hat und die einem keiner abnehmen kann.“ (von Foerster/Pörksen 2008: 162)

Es zeigt sich also: Entscheidungen bieten keine endgültig richtigen Antworten, sondern sind *kontingente* Setzungen. Die Kontingenz der Entscheidung bezieht sich auf ein „Auch-anders-möglich-Sein“ (Luhmann 1984: 186). Als kontingente Setzungen schaffen Entscheidungen neue Gewissheiten: Man stellt zunächst einmal nicht mehr infrage, was entschieden ist (obwohl man das zu einem späteren Zeitpunkt natürlich kann und damit die Entscheidung revidiert). Entscheidung heißt so gesehen „Umformung von Kontingenz“ (Luhmann 1984: 402) oder „Transformation von Kontingenz“ (1992: 170; 172 f.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Nur unentscheidbare Fragestellungen sind prinzipiell entscheidbar. Entscheidungen sind kontingente Setzungen, mit der die Organisation Ungewissheiten in Gewissheiten verwandelt. Damit produziert das System allerdings wiederum Ungewissheit, denn eine Entscheidung kann nicht garantieren, ob und wie weitere Entscheidungen innerhalb der Organisation an diese erste Entscheidung anschließen. Im Rahmen dieser Arbeit wird „Entscheiden“ deshalb nur in Bezug auf prinzipiell unentscheidbare Fragen verwendet.

Damit konnte dieser Abschnitt die Frage beantworten, *was* entschieden wird, wenn entschieden wird. Die Antwort ist: prinzipiell unentscheidbare Fragen. Der folgende Abschnitt geht der Frage nach, wem eine Entscheidung ursächlich zuzurechnen ist. Nach dem „*Was*“ folgt nun die Frage: *Wer* entscheidet?

3.1.2 Wer entscheidet? – Psychische Systeme und soziale Systeme sind gekoppelt

Die Rede vom „Entscheider“, der entscheidet, ist allgegenwärtig, sowohl im Organisationsalltag als auch in der Entscheidungstheorie, die Entscheiden als individuelles Handeln konzipiert und damit eine problematische Verkürzung produziert (Kapitel 2). Statt Entscheidungen ursächlich individuellen Entscheidern zuzuschreiben, versteht die Systemtheorie Entscheidungen als *soziale* Ereignisse, d. h. als Operation eines sozialen Systems und nicht als Willensäußerung eines individuellen „Entscheiders“. Entscheidungen werden als Kommunikation verfertigt. Deshalb kann – im Gegensatz zu traditionellen Vorstellungen (z. B. in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie) – keine Rede davon sein, dass ein „Entscheider entscheidet“. Vor diesem Hintergrund wird die grundsätzliche Frage aufgeworfen: *Wer entscheidet?* Dahinter verbirgt sich sodann die damit verbundene Frage nach der *Rolle des Menschen* im Entscheidungsprozess. Wie sich dieser Zusammenhang aus systemtheoretischer Perspektive differenzieren lässt, zeigt der folgende Abschnitt.

Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen

Bei einem Entscheidungsprozess und den an ihm beteiligten Menschen (oder noch grundsätzlicher: bei einer Organisation und ihren Mitgliedern) sind zwei unterschiedliche Systemarten angesprochen. Organisationen gehören zur Gruppe *sozialer Systeme*. Davon sind *psychische Systeme*, d. h. handelnde Personen in Organisationen, zu unterscheiden.³⁰ Während sich soziale Systeme durch *Kommunikation* konstituieren (Luhmann 1984: 191 ff.), werden psychische Systeme durch *Bewusstsein* erzeugt (Luhmann 1984: 346 ff.).

Psychische Systeme gehören zur *notwendigen Umwelt* eines sozialen Systems. Definitionsgemäß können psychische Systeme nicht Bestandteil von Kommunikation sein, denn sie prozessieren ja Bewusstsein. Trotzdem bilden sie deren unerlässliche Voraussetzung: Kommunikation würde ohne psychische Systeme mit ihren Kommunikationsbeiträgen, sei es mittels Verhalten oder Sprache, gar nicht stattfinden. Oder anders: Organisationen würden ohne ihre Mitglieder aufhören zu existieren.

³⁰ Hier wird zunächst der Begriff „psychisches System“ verwendet, um den Unterschied zum „sozialen System“ deutlich zu machen. Wenn psychische Systeme von sozialen Systemen beobachtet werden, verwendet Luhmann den Begriff „Person“ (Luhmann 1984: 155). Im Anschluss daran können wir von „Organisation“ (soziales System) und seinen „Mitgliedern“ (psychische Systeme) sprechen. Beobachtete psychische Systeme, denen Selektionen zugerechnet werden, sind *handelnde* Personen, also „Akteure“.

Illustrieren lässt sich dieser Zusammenhang an einem Schachspiel: Ohne die zwei an ihm beteiligten Schachspieler kann das Spiel nicht funktionieren. Sie sind also die notwendige Umwelt. Verlässt ein Spieler den Tisch, ist auch das Spiel unterbrochen. Trotzdem wird ein Schachspiel nicht einfach durch seine zwei Spieler konstituiert. Ein Schachspiel ereignet sich vielmehr in den jeweiligen Spielzügen, also dem, was zwischen den beiden Spielern passiert. Kurzum: Die beiden Systemarten bilden wechselseitig Umwelt.

Jedes System, ob sozial oder psychisch, operiert *autopoietisch*, d. h., es erzeugt und erhält sich selbst ausschließlich nach Maßgabe interner Strukturen und Prozesse.³¹ Dieses von Humberto Maturana und Francisco Varela (2010: 51) stammende *Konzept der Autopoiesis* wird von Niklas Luhmann (1984: 60) übernommen und unter dem Begriff der *Selbstreferenz* beschrieben.³² Die Selbstreferenz autopoietischer Systeme besteht darin, dass sie die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren. Damit geht das Konzept der Selbstreferenz über die „Selbstorganisation“ von Systemen hinaus: Während sich „Selbstorganisation“ auf die Beziehung und Eigendynamik der Elemente untereinander bezieht, geht Selbstreferenz einen Schritt weiter, indem der „Selbstbezug von der Ebene der Strukturbildung und Strukturänderung auf die Ebene der Konstitution von Elementen [...] übertragen [wird]“ (Luhmann 1984: 60).

Autopoietische Systeme sind *struktur determiniert* und *operational geschlossen* (Luhmann 1984: 63; 1992: 166).³³ Damit ist gemeint, dass sie autonom aufgrund ihrer eigenen internen Gesetzmäßigkeiten (Strukturen) operieren und sich gegenüber der Umwelt abgrenzen. Bei aller notwendigen Umweltoffenheit sind Systeme geschlossen in Bezug auf ihre Funktionsweise (Wollnik 1998: 118). Ein System lässt sich in diesen internen Prozessen *prinzipiell* nicht „von außen“, d. h. von seiner Umwelt,

³¹ „Autopoietische Systeme erzeugen die elementaren Einheiten, aus denen sie bestehen, durch das Netzwerk eben dieser elementaren Einheiten. Sie sind also in dem, was für sie Einheit ist, auf Eigenproduktion eingestellt, obwohl dies natürlich nur in einer Umwelt und auf der Grundlage von Materialien, Reizen und Störungen von Seiten der Umwelt möglich ist.“ (Luhmann 1992: 166)

³² „Ein System kann man als selbstreferentiell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen lässt, auf diese Weise die Selbstkonstitution also laufend konstituiert. [...] Selbstreferentielle Systeme sind auf der Ebene dieser selbstreferentiellen Organisation geschlossene Systeme, denn sie lassen in ihrer Selbstbestimmung keine anderen Formen des Prozessierens zu.“ (Luhmann 1984: 59 f.)

³³ Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2007: 68) definieren *autopoietische Systeme* folgendermaßen: „Sie sind *strukturell determiniert*, d. h. die jeweils aktuelle Struktur determiniert, in welchen Grenzen sich ein Lebewesen verändern kann, ohne seine autopoietische Organisation zu verlieren, also zu sterben. Sie haben *keinen anderen Zweck*, als sich selbst zu *reproduzieren*. [...] Sie sind *operationell geschlossen*, d. h. sie können nur mit ihren Eigenzuständen operieren und nicht mit systemfremden Komponenten [...]“

determinieren. Beispielsweise hat ein psychisches System nicht die Macht festzulegen, wie Kommunikation abläuft, kann also nicht darüber verfügen, wie sein kommunikativer Beitrag von anderen psychischen Systemen verstanden wird. Nur das soziale System prozessiert Kommunikation.

„Geht man von dieser Annahme einer selbstreferentiellen Geschlossenheit aus, muss man alle externen Referenzen, die in einem System benutzt werden, als interne Operationen auffassen. Es gibt dann zum Beispiel keine externen ‚Quellen‘ von Autorität [...]. Ebenso gibt es keine ab extra gegebenen Kriterien, etwa Zwecke. Kriterien sind nichts anderes als Argumente, die in der systeminternen Kommunikation mit mehr oder weniger Erfolg eingesetzt werden. Alles kommt [...] darauf an, was in Entscheidungen explizit oder implizit zitiert wird; und es gibt davon keine unabhängige Realität, die eine Organisation direkt beeinflussen könnte.“ (Luhmann 1992: 166)

Heinz von Foerster (von Foerster/Pörksen 2008: 54 ff.) veranschaulicht dieses Charakteristikum von Systemen mit der Unterscheidung von trivialen und *non-trivialen Maschinen*. Triviale Maschinen basieren auf einer Kausalitätsidee, d. h., sie operieren mit linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Wird die triviale Maschine mit einem spezifischen Input (Ursache) versorgt, dann reagiert sie einer gesetzmäßigen Transformationsregel folgend mit einem definierten, berechenbaren und fehlerfreien Output (Wirkung). Triviale Maschinen lassen sich extern entsprechend steuern, determinieren und in ihrem Verhalten vorherbestimmen. All diese Annahmen treffen aber auf psychische und soziale Systeme gerade nicht zu, denn bei ihnen handelt es sich um *non-triviale Maschinen*.

„Eine [...] nichttriviale Maschine ist analytisch nicht bestimmbar, denn sie variiert die Regel der Transformation immer wieder. [...] Das analytische Problem lautet: Wie funktioniert dieses System, diese Maschine, dieses lebende Wesen? [...] Im Falle der nichttrivialen Maschine ist das analytische Problem [...] prinzipiell unlösbar. Ihre Transformationsregeln hängen von der Geschichte und Vergangenheit ab; sie sind vollständig unberechenbar – und das macht sie so schrecklich unbeliebt: Sie zerstören unseren Traum von einer berechenbaren Welt.“ (von Foerster/Pörksen 2008: 54)

Wenn wir es bei psychischen und sozialen Systemen jeweils mit autopoietischen, selbstreferenziell geschlossenen Systemen und non-trivialen Maschinen zu tun haben, hat das Folgen für die Beziehung zwischen beiden Systemarten: Soziale und psychische Systeme stehen zueinander im Verhältnis *struktureller Kopplung* (Luhmann 1984: 296 ff.).

Strukturelle Kopplung bedeutet, dass beide Systemarten grundsätzlich unterschiedlichen Phänomenbereichen zuzuordnen sind. Bewusstseinsprozesse (Gefühle und Gedanken) sind nicht Teil von Kommunikation, spielen sich also im „forum internum“ des Individuums ab. Dieser Grundsatz ist alt: Man kann in keines

Menschen Kopf schauen, die Gedanken sind frei. Die folgende Abbildung visualisiert diesen Zusammenhang (Maturana/Varela 2010: 84; Simon 2007: 37):

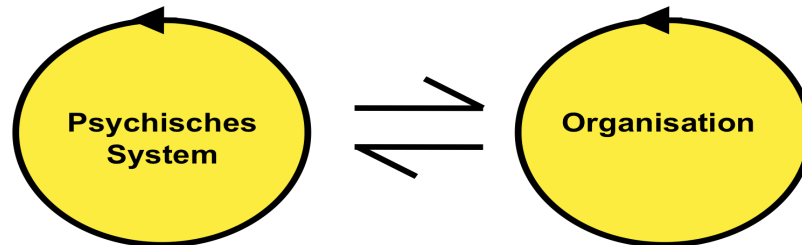


Abbildung 1: Strukturelle Kopplung zwischen psychischem System und Organisation

Indem die beiden autopoietischen Systeme wechselseitig eine relevante Umwelt darstellen, können sie sich irritieren, anregen oder inspirieren. In einem Entscheidungsprozess können beispielsweise die beteiligten psychischen Systeme, welche die notwendige Umwelt des Systems darstellen, Kommunikationsbeiträge beisteuern, welche die Chance haben, vom System als *Interventionen* aufgenommen und nicht ignoriert zu werden, also in die Kommunikation Eingang zu finden. Interventionen sind Impulse aus der Umwelt des Systems, welche als Irritation, als Störung aufgenommen oder als Rauschen abgetan werden.³⁴ Interventionen beeinflussen die Operationsweise von Systemen lediglich indirekt, indem eine „Abfolge von Störungen zustande [kommt], auf die das System mit bestimmten strukturellen Veränderungen entsprechend seiner jeweils bestehenden Struktur reagiert“ (Wollnik 1998: 124). Einen Entscheidungsprozess unilateral zu steuern und zu einem gewünschten Ergebnis zu führen, kann ein strukturell gekoppeltes psychisches System somit nicht garantieren. Strukturell gekoppelte Systeme sind vielmehr geschützt vor wechselseitiger Determination: Das Organisationsmitglied verweigert sich der totalen Vereinnahmung durch die Organisation und die Organisation entzieht sich den Bemühungen ihrer Mitglieder, sie vollständig zu steuern und zu kontrollieren.

„Eine wichtige strukturelle Konsequenz, die sich aus dem selbstreferentiellen Systemaufbau zwangsläufig ergibt, [...] ist der *Verzicht auf Möglichkeiten unilateraler Kontrolle*

³⁴ „Im Kontext autopoetischer Reproduktion wirkt die Umwelt [der Organisation] als Irritation, als Störung, als Rauschen.“ (Luhmann 1992: 173)

[Hervorhebung im Original].“ (Luhmann 1984: 63)³⁵

Die Kopplung einer Organisation und seiner Mitglieder durchläuft eine Geschichte, in der sich die beiden Systeme wechselseitig beeinflussen, d. h. ihren Möglichkeitsraum öffnen oder einschränken. Johannes Rüegg-Stürm (2001: 224 f.) beschreibt das Verhältnis dieser beiden Geschichten als „Teilhabe“: Der „organisationale Ereignisstrom“, d. h. die fortlaufende kollektive Verfertigung von Kommunikation, ist „verwoben“ mit dem Ereignisstrom der jeweiligen „Lebensgeschichte, und zwar unter Bezugnahme auf [das] Selbst-Verständnis“ des Organisationsmitgliedes. Organisationsmitglieder sind also immer mehr als bloße Funktions- oder Rollenträger. Sie sind auch immer damit beschäftigt, in organisationalen Entscheidungsprozessen „ihre eigenen Interessen, d. h. die dahinter stehenden Lebensprojekte, sinnvoll zu integrieren und zu verwirklichen“ (Rüegg-Stürm 2001: 114).

Der Systemtheorie wird von verschiedenen Seiten immer wieder kritisch vorgehalten, dass sie den Menschen durch ihre Theoriekonstruktion nicht im Mittelpunkt sieht, sondern ignoriert oder ausklammert. Dieser Kritik lässt sich entgegenhalten, dass die Systemtheorie keinesfalls einer Geringschätzung des Menschen das Wort redet. Im Gegenteil hat sie durch die Abstraktion vom Individuum den konzeptionellen Vorteil, der prinzipiellen Unbestimmbarkeit und Unverfügbarkeit sowohl des Menschen als auch der Organisation angemessene Rechnung zu tragen (Baecker 1994). Nicht zuletzt zeigt die Systemtheorie damit die *Grenzen der Machbarkeit*, Steuerbarkeit und Determinierbarkeit von Systemen auf (Rüegg-Stürm 2000). Dadurch sind sowohl der Mensch als auch die Organisation vor einer wechselseitigen Vereinnahmung geschützt und beide können ihre Integrität und Autonomie sichern (Rüegg-Stürm 2001: 263 f.). Eine Trivialisierung von Systemen, d. h. ein Verständnis von Systemen als trivialen Maschinen, wie es in wissenschaftlichen Theorien und Alltagstheorien immer wieder anzutreffen ist, wird dadurch vermieden.

Dieser Abschnitt hatte das Ziel, die Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen einführend zu beschreiben. Das Konzept der Kopplung bietet jedoch weiteres Erklärungspotenzial, welches im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

³⁵ „Es mag Einflussdifferenzen, Hierarchien, Asymmetrisierungen geben, aber kein Teil des Systems kann andere kontrollieren, ohne selbst der Kontrolle zu unterliegen; und unter solchen Umständen ist es möglich, ja in sinnhaft orientierten Systemen hochwahrscheinlich, dass jede Kontrolle unter Antizipation der Gegenkontrolle ausgeübt wird.“ (Luhmann 1984: 63)

Kopplung zwischen „Akteuren“ und „Aktionen“

Das Konzept der Kopplung wird im Folgenden erweitert (Simon 2007: 76 ff.): Organisationen bestehen – wie beschrieben – aus Kommunikationen, nämlich Entscheidungen. Mit diesem auf Kommunikation basierenden Entscheidungsbegriff handeln wir uns allerdings ein Beobachtungsproblem ein: Kommunikation ist *nicht direkt* beobachtbar, sondern wird vielmehr erschlossen über beobachtbare Organisationsmitglieder und ihr beobachtbares *Verhalten*.

„[...] Kommunikationssysteme [können] nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden. Um beobachtet werden oder um sich selbst beobachten zu können, muss ein Kommunikationssystem deshalb als Handlungssystem ausgeflaggt werden [Hervorhebung im Original].“ (Luhmann 1984: 226)

Um Entscheidungsprozesse in Organisationen *beschreiben* zu können, kommen wir als Beobachter also nicht umhin, von *Akteuren* als beobachtbaren handelnden Einheiten und ihren *Aktionen*, also Handlungen, zu sprechen. Eine Handlung wird also von einem Beobachter konstruiert: Mit den Worten Luhmanns (2000: 127) kann man sagen, dass „derjenige handelt, der als Handelnder behandelt wird“. Handlungen – so lässt sich zusammenfassen – sind also Selektionen, d. h. Unterscheidungen, die einem System zugerechnet werden.

Diese Ebene der *Beschreibung* darf nicht mit der Ebene der *Erklärung* verwechselt werden, denn Entscheidungen werden als soziale Ereignisse verstanden, also über Kommunikation *erklärt* und gerade nicht über isolierte Akteure und ihre Eigenschaften. Während *Beschreibungen* sich darauf beschränken, beobachtetes Verhalten zu dokumentieren, gehen *Erklärungen* einen Schritt weiter. Sie bilden Hypothesen, kreieren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und lassen so eine Theorie entstehen. Eingedenk dieser Differenz wird im Folgenden eine Beschreibung gewählt, die mit dem Begriff der „Handlung“ operiert, ohne auf der Ebene der Erklärung auf einen kommunikationsbasierten Entscheidungsbegriff zu verzichten (Simon 2007: 76).

Entscheidungsprozesse sind als Interaktionssysteme mit den an ihnen beteiligten Akteuren als psychischen Systemen strukturell gekoppelt. Mit dem Begriff *Akteure* werden psychische oder soziale Systeme bezeichnet, welche durch die Organisation als handelnde Einheiten beobachtet werden. Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Akteuren unterscheiden (Simon 2007: 76 f.): (A) Die Organisation als handelnde Einheit, die sich selbst als handelnde Einheit beobachtet. (B) Organisationseinheiten, wie Abteilungen und Tochtergesellschaften, aber auch Managementteams und Gremien an der Unternehmensspitze, bei denen Handlungen beobachtbar sind.

(C) Personen, also psychische Systeme, denen Handlungen zugeschrieben werden.

Akteure und Aktionen können mehr oder weniger lose oder fest gekoppelt werden. Eine feste Kopplung lässt wenig Austausch seiner gekoppelten Elemente zu, während eine lose Kopplung eine größere Flexibilität des Spiels der Elemente und deren Austauschbarkeit untereinander an den Tag legt (Weick 1985).

„Wir können [...] Organisationen daraufhin beobachten, ob sie sich eher durch lose oder durch feste Kopplungsmodalitäten charakterisieren lassen. Das bezieht sich zum einen auf interne Relationen, d. h. auf Handlungsmuster und die Kopplung der Elemente: Wie starr oder flexibel sind die vollzogenen Prozeduren, Abläufe und Routinen? Wie fest gefügt sind die Programme, die abgearbeitet werden? Wie ‚vereist‘ oder ‚flüssig‘, chaotisch oder geordnet sind die formalen Strukturen der Organisation?“ (Simon 2007: 78 f.)

Einer spezifischen Kopplung zwischen Akteuren und Aktionen in Organisationen wird im Folgenden besondere Aufmerksamkeit gewidmet: der Kopplung zwischen Person und Entscheidung.

Und wenn vom „Entscheider“ die Rede ist? – Dann personalisiert das System!

Im Gegensatz zu der traditionellen Verknüpfung von Person und Entscheidung betont die systemtheoretische Perspektive, dass „die zentrale Instanz für Entscheidungen nicht die Person ist, sondern die Organisation“ (Willke 2009: 68). Die Organisation besteht nicht aus Personen, sondern aus nichts anderem als Entscheidungen. Folglich kann es nur die Organisation selbst sein, die entscheidet, und nicht ein „einsamer Entscheider“.

Ohne Personen können Organisationen allerdings nichts entscheiden, denn diese sind ja notwendige Umwelt. Organisationen „bedienen“ sich gewissermaßen Personen und flaggen Entscheidungen als individuelles Handeln aus. Organisationen stellen einen „übermächtigen Kontext für die Entscheidung von Personen“ zur Verfügung, der dazu führt, dass Organisationsmitglieder „eingebunden sind in die Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale von Organisationen und in ihren Entscheidungsmöglichkeiten einer organisationalen Logik ausgesetzt sind“ (Willke 2009: 68).

„Wer in einem Unternehmen eine Führungsposition innehat, ist mit einem grundlegenden Dilemma konfrontiert: Ihm wird die Verantwortung für Unternehmensentscheidungen zugeschrieben – und dafür wird er auch bezahlt –, diese sind in der Regel aber nicht das Ergebnis seines von der Welt abgeschlossenen und einsamen Grübelns. Selbst wenn er Nächte lang nicht schläft und mit sich um die Entscheidung ringt, so sind seine Überlegungen doch immer eingebunden in einen Kommunikationsprozess. Mitarbeiter haben ihn informiert (und schon eine Auswahl getroffen, was er wissen sollte und was nicht), Referenten haben ihn mit

Powerpoint-Präsentationen bombardiert, er hat Zeitung gelesen, sich mit Beratern herumgeschlagen, die wohl- oder bösmeinenden Argumente von Kollegen gehört, andere mächtige Männer haben ihm gegenüber Andeutungen gemacht, die seine Fantasie anregen.“ (Simon 2006a: 36)

Angesichts dieser Vielschichtigkeit der in Organisationen ablaufenden Prozesse, die schließlich in einer Festlegung münden, die als Entscheidung bezeichnet wird, ist es eine grobe Verkürzung, von einer einsamen Entscheidung des „Entscheiders“ an der Spitze zu sprechen. Dass man organisationale Entscheidungen kaum individuellen Personen zurechnen kann, ist den Beteiligten durchaus bewusst, wie Luhmann (2000: 469) herausstellt: Wenn eine Organisation nach einem Entscheidungsprozess in Bezug auf die Beteiligten „Namen herausstellt, dann als öffentlichkeitswirksame Schaustellung, aus der man keine Rückschlüsse auf bestimmte Entscheidungsbeiträge ziehen kann – wie zumindest die Insider wissen“.

Obwohl es den Anschein hat, als würden einige wichtige Schlüsselentscheidungen in Organisationen von einer einsamen Führungskraft oder -mannschaft an der Spitze allein bestimmt, basieren diese Entscheidungen auf gewachsenen *Beziehungsmustern*. Wenn von dem individuellen Entscheidungsverhalten einer Person die Rede ist, dann kommt hier die „Äußerung des Gesamtsystems“ (Baitsch 1993: 23) zum Ausdruck. Entscheidungen sind durch die Organisation ermöglicht und hervorgebracht, und nicht etwa in einem irgendwie gearteten „einsamen Grübeln“ einer Führungskraft begründet.

Diese Einsicht führt zu dem Schluss, dass die Entscheidung einer Person nur relevant ist, wenn diese Entscheidung auch die Entscheidung der Organisation ist. Mit anderen Worten produziert „erst die organisationale Verdichtung von Relationen Entscheidungssituationen, die Personen (als Mitglieder) in die Lage bringt, entscheiden zu *können*, weil sie entscheiden *müssen* [Hervorhebungen im Original]“ (Willke 2009: 68).

Diese systemtheoretische Perspektive, dass es eigentlich Organisationen sind, die entscheiden, und nicht Personen, mutet vor allem aus der Sicht von Führungskräften auf den ersten Blick paradox an, da sie der Auffassung sind, sie seien diejenigen, welche die Entscheidungsfähigkeit der Organisation sicherstellen (Willke 2009: 68). In Organisationen laufen ständig kollektive Attributionen respektive Zurechnungen von Entscheidungen auf Personen ab. Die Rede vom „Entscheider“ ist ein „Zurechnungskonstrukt“ mit dem Ziel, den Ort der Entscheidung zu bestimmen, allein schon deshalb, um Entscheidungen beeinflussen oder im Nachhinein revidieren zu können (Luhmann 2000: 138).

Luhmann (2000: 136) betont, dass die Rede vom „Entscheider“ keineswegs eine „Fiktion sei, die zusammenbricht, wenn man sie durchschaut“. Diese Zurechnung wird in der Organisation sowohl von Fremdbeobachtungen als auch vom „Entscheider“ selbst gefertigt.

„Die Annahme, dass es der Entscheider sei, der entscheidet, führt zu Mythen, die teils an Erwartungen, teils an Begründungen und Rechtfertigungen anschließen.“ (Luhmann 2000: 136)

Begründungen und Rechtfertigungen müssen in Organisationen produziert werden, um Entscheidungen robust und tragfähig zu machen, da ihnen unvermeidlich ein „Moment der Willkür“ anhaftet (Luhmann 2000: 136). Die Rede vom „Entscheider“ bietet Organisationen die Möglichkeit, die im Entscheidungsprozess notwendigerweise entstehende *Ungewissheit zu absorbieren*. Der Begründungsbedarf wird entsprechend auf den Entscheider umgelegt. Dies führt dann meist zu dem Verweis auf die besondere Weisheit, Weitsicht und Erfahrung des „Entscheiders“ – kurzum, der Mystifikation wird Vorschub geleistet.

„Müssen Entscheidungen [...] begründet werden, dann zieht dies Mystifikation nach sich, weil es keine ‚rationalen‘ Entscheidungen gibt. Richtet sich die notwendige Mystifikation auf Personen, dann spricht man vom Charisma, von charismatischen Führerpersönlichkeiten oder Entscheidern, aber es liegt auf der Hand, dass Charisma nur eine andere Umschreibung für die notwendige Mystifikation ist.“ (Willke 2009: 69)

Diese Mystifikation des Entscheiders, die sich aus der gewohnheitsmäßigen Zuschreibung von Entscheidungen auf Entscheider entwickelt, kann zu emotional besetzten Rollen, also Erwartungsbündeln, führen.

„Häufig rankte sich auch ein Kranz von Mythen und Anekdoten rund um solche Spitzenleute, in denen in den Organisationen eine besondere Autoritätszuschreibung ausgedrückt und tradiert wurde. Ganz offensichtlich bündeln sich an der Spitze einer Organisation emotional hoch besetzte, kollektive Erwartungen, die in personifizierter Weise an den jeweiligen Funktionsträger gerichtet sind.“ (Wimmer 1995: 74)

Akteure, denen ein soziales System gewohnheitsmäßig Macht, Einfluss und Kontrolle über einen Entscheidungsprozess zuschreibt, besonders also Führungskräfte und Manager, sind mit dem grundlegenden Dilemma konfrontiert, dass ihnen die Verantwortung für etwas zugeschrieben wird, was sie gar nicht unter Kontrolle haben: den Entscheidungsprozess als kollektive Anstrengung eines sozialen Systems (Simon 2006a: 31).

Durch gewohnheitsmäßige Zuschreibung sind „Entscheider“ und Entscheidung fest miteinander verbunden. Luhmann (2000: 137) beschreibt das Verhältnis prägnant mit der Metapher von einem „Parasiten“:

„Der Entscheider ist der Parasit seines Entscheidens. Er profitiert davon, dass der Entscheidung eine Alternative zu Grunde liegt. Die Entscheidung vergeht, er bleibt. Die Entscheidung kann allenfalls noch Thema weiterer Kommunikation sein, den Entscheider kann man fragen (und damit anerkennen). Doch auch der Entscheider ist und bleibt eine Konstruktion eines Beobachters, der er selbst sein kann.“

Luhmann (2000: 136 f.) weiß um die „emotionale Bindung“, die zwischen „Entscheider“ und Entscheidung aufgrund der gewohnheitsmäßigen Zurechnung entstehen kann, und rät deshalb zur „Vorsicht im kommunikativen Umgang mit Entscheidungen“, weil ihre Kritik Verletzungen verursachen kann.

Was hier als Zuschreibung beschrieben wird, ist eine Form der *Personalisierung*, die in sozialen Systemen in unterschiedlichen Formen und Graden auftreten kann (Luhmann 1984: 155). Eine Personalisierung liegt vor, wenn ein System organisationale Phänomene, insbesondere Erfolg, Störungen und Defizite, gewohnheitsmäßig Einzelakteuren, ihren individuellen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen zurechnet (Rüegg-Stürm 2001: 324).

„Wir sprechen von ‚Personalisierung‘ sozialer Systeme, wenn es darum geht, die Abhängigkeit der Reproduktion des kommunikativen Sozialsystems von der personalen Attribution der Beteiligten zum Ausdruck zu bringen.“ (Luhmann 1984: 155)

Hinter der Konstruktionsleistung der Personalisierung steht ein bestimmtes Verständnis von Kausalität, d. h. der Differenz aus Ursache und Wirkung: Dies ist die monokausale Zurechnung von Systemleistungen auf singuläre Ursachen. Bei der Personalisierung verschiebt das soziale System die Zurechnung in seine Umwelt (zu der psychische Systeme gehören), beispielsweise in Form von Schuldzuschreibungen oder Rechtfertigungen.

Diese Form der Personalisierung, die danach fragt, wer eine Entscheidung verursacht hat, stellt eine „Systemabwehr“ (Heintel/Krainz 1998: 160 ff.) dar. Entscheiden in systemtheoretischer Optik ist eine Leistung des Gesamtsystems: Die kollektive Verschiebung der alleinigen Verantwortung auf eine Person entlastet damit das System von der Aufgabe, sich mit den eigenen kollektiven Prozessen der Entscheidungsfindung selbstkritisch befassen zu müssen. Systemabwehr ist dann besonders wahrscheinlich, wenn Entscheidungen als Misserfolg oder Problem bewertet werden und dies zu einer „kollektiv-rituellen Suche nach Schuldigen“ führt (Heintel/Krainz 1998: 175):

„Eine besondere Form der Verleugnung oder Verschiebung ist die Suche nach den Schuldigen. Hierarchie fragt nicht: ‚Was ist die Ursache?‘, sondern ‚Wer ist schuld?‘. Diese Art der [...] Recherche dient der kollektiven Entlastung und einem kollektiven Straf- und Rachebedürfnis.“

Systemabwehr läuft „im Sinne einer Reaktionsautomatik unbewusst und blind“ ab (Heintel/Krainz 1998: 171) und führt zu einer Verhinderung gemeinschaftlicher Entscheidungsfindung:

„Praktisch setzt die Suche nach Schuldigen natürlich alle möglichen Aggressions- und Defensivstrategien in Gang, niemand will ja schließlich in die Opferrolle kommen, für das Problemverständnis bedeuten diese Manöver jedoch einen entdifferenzierenden Simplifizierungsschub.“ (Heintel/Krainz 1998: 175)

Wenn es einem System hingegen gelingt, diese gewohnheitsmäßige Personalisierung ein Stück weit zu durchbrechen und die systemischen Entscheidungsbedingungen in den Blick zu nehmen, dann kann *Organisationsbewusstsein* (Rüegg-Stürm 2001: 340 f.) entstehen:

„Man muss Schwierigkeiten und Konflikte aufgreifen und analysieren lernen, muss über die ‚Sozialgesetze‘ von Gruppen und Organisationen einigermaßen Bescheid wissen und sich über die strukturellen, organisatorischen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen informieren. Das bewährte Verfahren, bei jedem Problem einen Schuldigen zu suchen, Organisationsprobleme also bequemlichkeitshalber zu individualisieren, würde dann allmählich der übergeordneten Frage nach Ursachen in Gesamtumgebungskonstellationen weichen.“ (Heintel/Krainz 2011: 12; Rüegg-Stürm 2001: 341)

Zusammenfassend hat dieser Abschnitt beschrieben, welche Rolle der Mensch im Entscheidungsprozess spielt. Er ist als psychisches System notwendige Umwelt des sozialen Systems und kann dieses anregen, inspirieren oder irritieren, aber nicht determinieren. Sowohl psychische als auch soziale Systeme sind als autopoietische und operational geschlossene Systeme sowie non-triviale Maschinen vor wechselseitigen Übergriffen geschützt, operieren also in unterschiedlichen Phänomenbereichen (Bewusstsein respektive Kommunikation). Weil sich Kommunikation nicht direkt beobachten lässt, bietet es sich an, stattdessen Akteure und Aktionen zu beobachten und ihre Kopplung zu beschreiben. Wenn in Organisationen von „Entscheidern“ die Rede ist, stellt dies eine Personalisierung dar, d. h. ein gewohnheitsmäßig praktiziertes Zurechnungskonstrukt. Diese personalisierenden Konstruktionsprozesse lassen sich beschreiben und auf ihre Funktion in Entscheidungsprozessen hin reflektieren. Streng genommen kann man davon sprechen, dass *es Entscheidungen selbst sind, die entscheiden* (Baecker 1994: 161). Wenn aus systemtheoretischer Perspektive Entscheidungen untersucht werden, dann gilt entsprechend:

„Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen deshalb nicht primär Personen und deren Eigenschaften, Fähigkeiten und Motive, sondern kontextspezifische *Entfaltung von Beziehungs-*

und Kommunikationsprozessen [Hervorhebung im Original].“ (Rüegg-Stürm 2008: 12)

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, wie sich die Entscheidung als elementare Operation der Organisation aus systemtheoretischer Perspektive genau konstituiert. Nach dem „Was“ und dem „Wer“ stellt sich darum nun die Frage: *Wie* wird entschieden?

3.1.3 Wie wird entschieden? – Entscheiden als Beobachten und Unterscheiden

„Triff eine Unterscheidung!“
George Spencer Brown³⁶

Entscheiden hat mit „scheiden“ zu tun. Deshalb beschreibt der folgende Abschnitt Entscheiden als *Unterscheiden* und skizziert so, welches Entscheidungsverständnis dieser Arbeit zugrunde liegt.

Entscheidungen erzeugen *Informationen*: Sie machen einen Unterschied, der einen Unterschied macht (Bateson 1982: 123). Damit beruht jede Entscheidung auf einer *Unterscheidung* als der „grundlegenden Operation, von der sich all unsere Erfahrung ableitet“ (Simon 1993: 55).

Das Konzept der Unterscheidung wird gemäß den „Gesetze[n] der Form“ von George Spencer-Brown (1997) durch zwei Alternativen konstituiert. Eine Unterscheidung besteht demnach aus zwei Alternativen, wobei eine Seite der Unterscheidung (Alternative 1 oder Alternative 2) markiert, d. h. bezeichnet wird. Die markierte Seite nennt Spencer Brown den „marked space“, während die jeweils andere Seite den „unmarked space“ darstellt. Eine Unterscheidung zu treffen bedeutet also, eine Grenze zu ziehen zwischen einem Innen und einem Außen. Dieser Zusammenhang lässt sich so illustrieren (Simon 2006b: 64): Wenn man ein weißes Blatt Papier nimmt und einen Kreis in die Mitte zeichnet, dann trifft man eine Unterscheidung. In der Mitte des Kreises hat man einen „marked space“ erzeugt, während der Rest des weißen Blattes den „unmarked space“ darstellt. Diese Metapher vom „Kreis“ und vom „weißen Blatt“ lässt sich auf jede Art von Unterscheidung übertragen.³⁷ Zusammenfassend lässt sich eine Entscheidung als Unterscheidung definieren, welche diejenige Alternative bezeichnet, die sie präferiert, während sie die andere Alternative ausschließt.

³⁶ Spencer-Brown 1997: 3.

³⁷ Fritz Simon (2007: 54) erläutert das so: „Oft wird nur der Innenseite, die durch irgendwelche Merkmale ‚definiert‘ wird, ein Name gegeben (z. B. ‚Ding‘, ‚Objekt‘, ‚Psyche‘, ‚Organisation‘, ‚Gedanke‘, ‚Gefühl‘, ‚Handlung‘, ‚Kommunikation‘, ‚System‘ usw.), aber im Prinzip kann auch der Außenseite, der bestimmte definierte Merkmale fehlen, ein Name gegeben werden (z. B. ‚Nichts‘, ‚Leere‘, ‚Misserfolg‘, ‚Abwesenheit‘, ‚Umwelt‘ usw.) [Hervorhebungen im Original].“

Unterscheidungen werden *aktiv* getroffen. Das bedeutet: Alternativen sind nicht von außen „gegeben“, existieren also nicht unabhängig von einem System, das sie unterscheidet. Alternativen, die einem Entscheidungsprozess zugrunde gelegt werden, werden im System zuvor als solche kreiert. Alternativen sind also das Produkt einer Organisation, die *Erfindung* eines Systems.³⁸

Wenn wir diese epistemologische Prämisse anerkennen, d. h. in Rechnung stellen, dass Alternativen nicht unabhängig vom System existieren, sondern ihr eigenes Produkt sind, dann verändert das auch das Verständnis von der Umwelt des Systems. Die grundlegendste Unterscheidung, auf der jedes System aufbaut, ist die Unterscheidung zwischen *System und Umwelt* (Luhmann 1984: 242 ff.). In der Abgrenzung zu einer Umwelt konstituiert sich ein System. Zwischen der Umwelt und dem System herrscht eine Asymmetrie, da die Umwelt für das System ein *unendliches* Reservoir von Entscheidungsgelegenheiten zur Verfügung stellt.

„Die Umwelt ist der Organisation nicht in der Form von ‚Herrschaft‘ vorgesetzt, deren Willen auszuführen wäre. Sie ist vielmehr [...] ein turbulentes, intransparentes Feld, aus dem die Organisation eigene Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen hat.“ (Luhmann 2000: 27)

Die Umwelt versorgt das System gewissermaßen mit Gelegenheiten, Entscheidungen zu treffen. Ob allerdings ein Ereignis in der Umwelt zu Informationen im System führt, hängt allein von den internen Operationen dieses Systems ab. Ist ein Ereignis für ein System nicht relevant, d. h., ist es kein Unterschied, der einen Unterschied macht, dann bleibt das Ereignis bedeutungs- und wirkungslos. Es wird nicht beobachtet und stellt lediglich ein Hintergrundrauschen dar (Luhmann 1992: 173). Informationen sind nicht – wie gemeinhin angenommen – *Entitäten*, die in der Umwelt des Systems existieren. Informationen sind höchst kreative und selektive Unterscheidungen, die ein System produziert.

„Die Umwelt enthält keine Information. Die Umwelt ist, wie sie ist.“ (von Foerster 1985: 93)

Nimmt man dieses Verständnis ernst, dann kann die Wahrnehmung der Umwelt nie eine Abbildung selbiger sein, die mehr oder weniger exakt ist. Vielmehr ist die Umwelt, so wie sie von einem System wahrgenommen wird, die *Erfindung* dieses Systems (von Foerster 2010: 40).

Luhmann (2000: 132) versteht Entscheidung primär als *Beobachtung*. Dahinter steckt

³⁸ Die Struktur jeglicher Wirklichkeitskonstruktion basiert darauf, Unterscheidungen zu treffen. Damit kommen hier bereits die epistemologischen Voraussetzungen dieser Arbeit zum Vorschein, namentlich der Konstruktivismus. Diese epistemologischen Voraussetzungen werden in Kapitel 4 thematisiert und erläutert.

der Gedanke: Unterscheidungen werden immer aus einer spezifischen Perspektive heraus und damit von einem Beobachter getroffen. Unterscheidungen setzen Beobachtungen voraus, da jede Beobachtung auf der Entscheidung für eine bestimmte Differenz basiert (Luhmann 2000: 30). Beobachtung bedeutet somit die „Handhabung von Unterscheidungen“ (Luhmann 1984: 63). Organisationen sind als „Geflecht kommunizierter Beobachtungsversuche“ (Bardmann 1994: 41) fortlaufend damit beschäftigt, Unterscheidungen zu verfertigen.

Welche Operationen und welches Verhalten einen Unterschied machen, d. h. eine Information produzieren und damit als „Entscheidung“ beobachtet und bezeichnet werden können, liegt allein im Ermessen der Organisation und kann nicht von einem Beobachter in der Umwelt des Systems definiert werden (Luhmann 1992: 168). Es ist

„nicht der Organisationstheoretiker, der für eine Beschreibung eines Verhaltens als Entscheidung verantwortlich ist, sondern die Organisation selbst. Die Organisation definiert all das, was für sie relevant ist, als Entscheidung.“ (Baecker 1994: 159)

Jede Entscheidung produziert beobachtete und unbeobachtete Stellen (Luhmann 2000: 126 ff.).³⁹ Die unbeobachtbaren Stellen werden als *blinde Flecken* bezeichnet. Jede Unterscheidung, die eine erfundene Alternative bezeichnet, verwendet im Moment ihrer Anwendung notwendigerweise implizite und als selbstverständlich unterstellte Hintergrundannahmen, die als eine Art Ausgangsunterscheidung fungieren. Diese Hintergrundannahmen können während der Beobachtung aber gerade nicht beobachtet werden. Grund hierfür ist: Eine Entscheidung sieht nur, was sie sieht, nämlich die erfundene Alternative, und ist gegenüber dem Rest blind.

„Indem die Entscheidung bestimmte, ihrerseits ausgewählte Alternativen in den Bereich möglicher Auswahl einschließt, schließt sie aus, dass sie selbst eine Alternative ist, die man wählen oder nicht wählen kann.“ (Baecker 1994: 161)

Für Entscheidungen bedeutet dies, dass sie *nicht gleichzeitig* beide Seiten der Unterscheidung, also beide Alternativen, beobachten können. Die Alternativen können lediglich nacheinander beobachtet werden. Entscheiden bedeutet folglich, dass eine erfundene Alternative (die erste Seite der Unterscheidung) bezeichnet wird, während eine zweite erfundene Alternative (die zweite Seite der Unterscheidung) zwangsläufig ausgeschlossen wird, weil sie im blinden Fleck der Beobachtung liegt. Darüber hinaus bleibt auch die Umwelt des Systems, also das unendliche Reservoir weiterer Alternativen, die hätten gewählt werden können, während der Entscheidung außerhalb

³⁹ „Wir kommen also nicht um die Einsicht herum, dass etwas unbeobachtbar wird, wenn etwas beobachtbar wird.“ (Luhmann 2000: 147 mit Verweis auf Heinz von Foerster)

des beobachtbaren Bereichs.

Man kann sich nicht *nicht* entscheiden, genauso wenig wie man nicht *nicht* kommunizieren oder sich nicht *nicht* verhalten kann (Watzlawick/Beavin/Jackson 2011: 58 ff.). Beispielsweise ist auch eine nicht angenommene Bewerbung auf eine offene Stelle eine Entscheidung. Sobald eine Differenz wahrgenommen wird, also ein Unterschied, der einen Unterschied macht, entsteht eine Information und damit fällt eine Entscheidung.

Entscheidungen sind die elementaren Operationen der Organisation. Das Konzept der *Operation* bezeichnet die Reproduktion der Elemente eines Systems (Luhmann 1984: 79). Die Reproduktion dieser Elemente stellt eine Daueraufgabe des Systems dar, denn „alle Elemente verschwinden, sie können sich als Elemente in der Zeit nicht halten, sie müssen also laufend neu hervorgebracht werden“ (Luhmann 1984: 79). Die Elemente sind so gesehen *Ereignisse*, die keinen Bestand in der Zeit haben, d. h. „nicht bestandsfähig“ sind (Luhmann 1992: 168). Ereignisse haben wiederum die Eigenart, dass sie „an einem bestimmten Zeitpunkt vorkommen und in ihrem Entstehen schon wieder verschwinden“ (Luhmann 1992: 168). Luhmann geht von einer „radikalen Verzeitlichung des Elementbegriffs“ aus (Luhmann 1984: 28). Systeme bestehen aus der fortlaufenden Reproduktion von Ereignissen, die in sich nicht wiederholbar sind. Einer Entscheidung muss darum eine Anschlussentscheidung folgen, der wiederum eine Anschlussentscheidung folgt und so weiter. Dieser fortlaufende Prozess, in dem Entscheidung an Entscheidung anknüpft, ist gewissermaßen die Lebensgrundlage der Organisation, eine „„Alles-oder-Nichts“-Frage“ (Luhmann 1992: 168). Bleibt eine Entscheidung ohne Anschlussentscheidungen, dann hört die Organisation auf zu existieren.

Wenn Einzelentscheidungen keinen Bestand in der Zeit haben und gleichzeitig die Organisation in ihrer Existenz darauf angewiesen ist, dass eine Entscheidung an eine Folgeentscheidung anschließt, stellt sich die Frage: Wie gelingt es der Organisation, eine Entscheidung mit der Anschlussentscheidung zu verknüpfen?

Hierauf will der nun folgende Abschnitt Antworten geben, indem er sich mit dem Stichwort *Strukturen* beschäftigt, denen nach Niklas Luhmann die Funktion zukommt, die angefragte Verknüpfung zu gewährleisten.

3.2 Struktur

Im Prinzip sind die Möglichkeiten der Verknüpfung von Entscheidungen in Organisationen unendlich groß. Keine Entscheidung kann genau *determinieren*, welche Anschlussentscheidung ihr folgt. Sie kann ihre Anschlussentscheidung also nicht vorwegnehmen. Ebenso wenig lassen sich Anschlussentscheidungen, die ja gerade nicht berechenbar, sondern kontingent sind, mit Sicherheit vorhersagen (Luhmann 1984: 152).

Trotzdem läuft der Fluss von Entscheidungen in Organisationen in der Regel weder auf ein unberechenbares Chaos hinaus noch sind die Verknüpfungen von Entscheidungen völlig willkürlich – jedenfalls bis zu einem gewissen Grad. Im Gegenteil: Die Verknüpfung der Elemente lässt sich sogar steuern. Dies gelingt Organisationen mithilfe von *Strukturen* (Luhmann 1984: 377 ff.).

Dies bedeutet im Einzelnen: Strukturen verschaffen der Organisation die Möglichkeit, Entscheidungen an Entscheidungen schließen können. Strukturen kanalisieren Entscheidungen, ohne sie zu determinieren. Sie führen dazu, dass manche Entscheidungen wahrscheinlicher sind als andere. Strukturen ermöglichen es, die überbordende Fülle möglicher Anschlussentscheidungen auf ein annehmbares und produktives Spektrum einzugrenzen.

Dieses Kapitel verfolgt insgesamt vier Ziele:

- Erstens wird der Strukturbegriff nach Niklas Luhmann entfaltet, indem zunächst eine grundsätzliche Bestimmung von Strukturen als *generalisierten Verhaltenserwartungen* (Abschnitt 3.2.1) vollzogen wird.
- Zweitens werden Strukturen im organisationalen Kontext als *Entscheidungsprämissen* beschrieben (Abschnitt 3.2.2).
- Drittens lässt sich dieser Strukturbegriff mithilfe anschlussfähiger anwendungsorientierter Managementliteratur als *latente Struktur* und „*Organisationsgrammatik*“ spezifizieren (Abschnitt 3.2.3).

3.2.1 Generalisierte Verhaltenserwartungen

Strukturen lassen sich ganz grundsätzlich als *generalisierte Verhaltenserwartungen* (Luhmann 1984: 139, 396 ff.) bestimmen. So gesehen haben sie eine klare Zielsetzung: Durch sie soll eine Organisation bestimmen können, welche Entscheidung als normal, vernünftig und erstrebenswert gilt. Zugleich setzen sie voraus, dass in der Organisation zumindest teilweise eine gemeinsame Vorstellung

darüber existiert, was richtig, angemessen und geboten ist.

„Strukturen fassen die offene Komplexität der Möglichkeiten, jedes Element mit jedem anderen zu verbinden, in ein engeres Muster ‚geltender‘, üblicher, erwartbarer, wiederholbarer oder wie immer bevorzugter Relationen.“ (Luhmann 1984: 74)

Es lässt sich also sagen: Generalisierte Verhaltenserwartungen reduzieren die Bandbreite der akzeptierten Entscheidungen. Strukturen sorgen so für eine „Einschränkung der im System zugelassenen Relationen“ zwischen den Entscheidungen (Luhmann 1984: 384). Sie schränken den „Möglichkeitsspielraum“ für weiteres Entscheiden ein (Luhmann 1984: 397) und arrangieren darüber hinaus die „Bedingung der Möglichkeit anschlussfähigen Handelns“ (Luhmann 1984: 392). Als soziale Kräfte kanalisieren Erwartungen sodann die Abfolge von Entscheidungen in gewisse, bevorzugte Bahnen. Denn laut Willke (1999: 185) sind „Erwartungen [...] Bahnen, auf denen Entscheidungen laufen“. Dies hat dann folgenden systemerhaltenden Effekt: Durch selektive Beschränkungen bewahren Erwartungen Einzelentscheidungen davor, sich völlig zufällig zu verknüpfen und die Organisation durch die überbordende Fülle unvorhersehbarer, willkürlicher Verbindungen in ein Chaos zu stürzen, was sie auflösen würde.

„Obwohl komplexe soziale Systeme in einem strengen Sinne nicht vorhersehbar sind, entwickeln sich doch Muster und Regelmäßigkeiten, die zwar nie streng gelten, aber doch Korridore höherer Wahrscheinlichkeit schaffen.“ (Willke 1999: 185)

Eine Entscheidung, die per definitionem nur im Moment existiert und darüber hinaus keinen Bestand hat, weil sie als Ereignis in der Sekunde verschwindet, in der sie entsteht, braucht Strukturen, um sich mit anderen Entscheidungen zu verbinden.

„[...] Soziale Systeme] müssen Strukturen entwickeln, die in der Lage sind, die Handlungsweisen zu verknüpfen. [...] Ohne diese temporale Verknüpfung [...] würde das System [...] mit dem zuletzt aktualisierten Ereignis verschwinden. [...] Erwartungsstrukturen sind zunächst ganz einfach Bedingung der Möglichkeit anschlussfähigen Handelns und insofern Bedingung der Möglichkeit der Selbstreproduktion der Elemente durch ihr eigenes Arrangement. Die Elemente müssen, da zeitgebunden, laufend erneuert werden. Die Gegenwart verschwände in der Vergangenheit und nichts würde folgen.“ (Luhmann 1984: 390, 392)

Erwartungen erzeugen erst dann eine „soziale Relevanz, [...] wenn sie ihrerseits erwartet werden können“ (Luhmann 1984: 411). Um *soziale* Erwartungen handelt es sich dann, wenn sie von und in Organisationen verwendet werden. Eine Entscheidung kann sich auf die Erwartungen einer Organisation abstimmen, indem die Entscheidung fähig ist, zu erwarten, was von ihr erwartet wird. Niklas Luhmann verwendet dafür den Ausdruck *Erwartungserwartung* (Luhmann 1984: 412) und beschreibt diese wie folgt:

„Ego muss erwarten können, was Alter von ihm erwartet, um sein eigenes Erwarten und Verhalten mit den Erwartungen des anderen abstimmen zu können.“ (Luhmann 1984: 412)

Erwartungserwartungen werden laufend in der Organisation verfertigt. Dabei ist der Kontext mitentscheidend. Abweichungen erweitern den Toleranzbereich und bilden neue Erwartungserwartungen, die ebenfalls fortlaufend bestätigt, modifiziert oder variiert werden: diejenigen, denen sein eigenes Verhalten entsprechen würde.

„Wer ein Verhalten hinnimmt, das seine Erwartungen enttäuscht, muss damit rechnen, dass der andere künftig nicht mehr die enttäuschten Erwartungen erwartet, sondern diejenigen, die seinem eigenen Verhalten entsprechen würden. Er ist zum Beispiel unpünktlich. Nimmt man das hin, restrukturiert sich der soziale Erwartungszusammenhang unter Einfluss der Möglichkeit, unpünktlich zu sein. Der erwartete Toleranzbereich wird erweitert. Will man das vorsorglich blockieren, erfordert die Diagnose der Situation bereits eine dritte Stufe der Reflexivität. Man aktiviert eigenes Vorsorgeverhalten in der Erwartung, dass Erwartungserwartungen sich ändern würden, wenn man nicht klarstellt, was man erwartet.“ (Luhmann 1984: 412 f.)

Auch wenn Erwartungen den Möglichkeitsraum von Entscheidungen einschränken, können Erwartungen Entscheidungen nicht vorherbestimmen. Entscheidungen müssen sich stets an die sich fortlaufend verändernde Organisation anpassen. Weil jede Situation unterschiedlich ist, muss auch jede Entscheidung differenziert getätigt werden. Hier sind Erwartungen leitend: Sie sind in der Lage, die Situation zu strukturieren, weil sie *generalisiert* sind (Luhmann 1984: 139). Das bedeutet, dass sie zum Teil unbestimmt lassen, was ganz genau erwartet wird, beispielsweise, „wie die Scherben aussehen werden, wenn man den Teller fallen lässt“ (Luhmann 1984: 445). Als generalisierte Erwartungen generieren sie die Annahme, wann, von wem und über was entschieden wird, ohne dies eindeutig vorwegzunehmen. Dadurch sind soziale generalisierte Erwartungen so konstituiert, in einer Fülle unterschiedlicher Situationen verwendet zu werden. Sie schlagen dann jeweils ähnliche, aber nicht identische Entscheidungen vor.

Generalisierte Verhaltenserwartungen lassen sich begrifflich auch als *Regeln* beschreiben, da sie „Verdichtungen (Beschreibungen, Formulierungen, Festsetzungen) von Erwartungswerten“ darstellen (Willke 1999: 185).

Ein Ereignis muss als Entscheidung aufgefasst, also nicht als belanglose kommunikative Handlung abgetan werden. Es muss folglich mit der Erwartung korrespondieren, dass etwas entschieden werden muss. Entscheidungen sind Entscheidungen, wenn sie als solche vom System beobachtet werden. Eine kommunikative Handlung wird immer erst dann vom System als „Entscheidung“

angesehen, wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagiert respektive so verstanden wird. Wird eine kommunikative Handlung mithilfe von Erwartungen beobachtet, reagiert sie darauf durch Entscheidung. Erst die Erwartung, dass etwas entschieden werden muss, macht eine kommunikative Handlung zur Entscheidung. Denn nur durch diese Erwartung kann ihr eine soziale Handlung entsprechen oder eben nicht, also eine Entscheidung dafür oder dagegen fallen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Strukturen als generalisierte Verhaltenserwartungen verstanden werden können, die helfen, aus der Fülle möglicher Entscheidungen diejenigen zu selektieren, die im System als besonders bevorzugt und vernünftig gelten. Indem Strukturen den Möglichkeitsspielraum reduzieren, gelingt es der Organisation, Entscheidungen hervorzubringen, die eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzen, akzeptiert zu werden. Strukturen erlauben es, dass sich die zeitlich instabilen Elemente eines Systems verknüpfen und sich Organisationen durch den fortlaufenden Fluss des Entscheidens reproduzieren, also erhalten können (Luhmann 1984: 392).

3.2.2 Entscheidungsprämissen

Nach dieser grundsätzlichen Bestimmung von Strukturen, welche es erlauben, Entscheidungen aneinander anzuschließen, versucht der folgende Abschnitt, stärker Strukturen *im organisationalen Kontext* in den Blick zu nehmen. Wie lässt sich dieses eher abstrakte Verständnis von Strukturen im Organisationsalltag verorten? Niklas Luhmann hat das Konzept von Strukturen in sozialen Systemen in Bezug auf Organisationen verfeinert und spricht hier von *Entscheidungsprämissen* (Luhmann 1992: 176 ff.; 2000: 222 ff.).

Strukturen werden in Organisationen in Form von *Entscheidungsprämissen* gebildet. Sie legen die mehr oder weniger verallgemeinerten Bedingungen fest, unter denen in Organisationen im Normalfall entschieden wird. Sie fixieren in der Praxis unhinterfragt gültige und selbstverständlich angewendete Regeln für eine offene Anzahl zukünftiger Entscheidungen (Luhmann 2000: 222 f.). Durch Entscheidungsprämissen kann eine Organisation festlegen, welche Entscheidung sie als Entscheidung des Systems zulässt (Luhmann 2000: 238).

„Mit Prämissen soll gesagt sein, dass es sich um Voraussetzungen handelt, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden.“ (Luhmann 2000: 222)

Entscheidungsprämissen legen die zukünftigen Entscheidungen nicht letztgültig fest, aber sie steuern, wohin die Organisation zukünftig ihre Aufmerksamkeit richtet

(Luhmann 2000: 224). Sie reduzieren den Entscheidungsraum und erzeugen damit Erwartbarkeit.

„Entscheidungsprämissen [...] fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung und Nichtbeachtung oder Konformität oder Abweichung beobachtet.“ (Luhmann 2000: 224)

Das Verhältnis zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ist lose gekoppelt (Luhmann 2000: 223). Das bedeutet, dass Entscheidungen durch Entscheidungsprämissen nicht vollständig determiniert werden können.

„[...] das Verhältnis von Prämissen zur Entscheidung [ist] weder ein logisches noch ein kausales Verhältnis [...]. Weder kann die Entscheidung aus ihren Prämissen deduziert werden; noch sind die Prämissen die Ursachen der Entscheidung, sodass das System durch Festlegung von Prämissen kausal geschlossen werden könnte.“ (Luhmann 2000: 223)

Die Aufgabe von Entscheidungsprämissen liegt vor allem darin, die Bandbreite der erwarteten Entscheidung einzuschränken und Abweichungen zu verhindern. Eine Entscheidungsprämisse lässt immer auch einen Spielraum zu, die jeweilige Entscheidung frei an die Situation anzupassen. Damit gelingt es der Organisation, Entscheidungen im Kontext einer dynamischen Umwelt und einer prinzipiell ungewissen Zukunft treffen zu können und dadurch ihren Fortbestand zu sichern.

Entscheidungsprämissen sind ihrerseits Produkt von Entscheidungen. In diesem Fall spricht Luhmann von *entscheidbaren Entscheidungsprämissen* (Luhmann 2000: 225). Entscheidungsprämissen strukturieren die Art, wie folgende Entscheidungen gefällt werden, durch Programme, Kommunikationswege und Personen. *Programme* legen die Aufgaben und Funktionen fest, welche in der Organisation erledigt werden (Luhmann 2000: 256 ff.). Je exakter sich eine Aufgabe abgrenzen lässt, desto genauer können die Arbeitsschritte durch ein Programm vorgeschrieben werden. Sie bestimmen durch ein Set von Regeln (zum Beispiel in Form von Ablaufplänen, Handbüchern, Verhaltenskodizes, To-do-Listen), was in Organisationen als richtige und was als falsche Aufgabenbearbeitung verstanden wird. *Kommunikationswege* regeln die Kommunikationskanäle und koordinieren die offizielle Verteilung von Verantwortungen und Kompetenzen in einer Organisation. Hierzu gehört dann, welche Akteure zu welchen Entscheidungen hinzugezogen und welche Entscheidungsprozeduren eingehalten werden müssen (Luhmann 2000: 225). In diesem Zusammenhang werden betriebswirtschaftliche Begriffe wie „formale Organisation“, „Dienstweg“ oder „Hierarchie“ verwendet (Luhmann 2000: 225).

Alternativ zu Programmen und Kommunikationswegen können Entscheidungen auch über *Personen* strukturiert werden. Durch die Kopplung von Organisation und psychischen Systemen hat die Organisation die Möglichkeit, vor allem unentscheidbare Entscheidungen (von Foerster 1993) zu bearbeiten, indem sie psychische Systeme mitsamt deren Urteilsfähigkeit, Kompetenz und Kreativität für die Entscheidungsfindung nutzt (Luhmann 1992: 177). Entsprechend kommt Einzelpersonen oder Mehr-Personen-Systemen (Gruppen) als Entscheidungsprämisse eine hohe Bedeutung zu (Simon 2007: 74).

„Wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie entschieden wird. [...] Außerdem sind Personen, im Unterschied zu Programmen, kaum veränderbar.“ (Luhmann 1992: 177 f.)

Alternativ existieren allerdings noch *unentscheidbare Entscheidungsprämissen*, die nicht durch einfache Anweisung veränderbar sind (Luhmann 2000: 239 ff.). Luhmann bringt hier zur Sprache, was in der Organisationstheorie auch unter dem Begriff „Organisationskultur“ diskutiert wird (Luhmann 2000: 241). Damit sind implizite Regeln angesprochen, die unhinterfragte Gültigkeit beanspruchen und gewohnheitsmäßig praktiziert werden. Darin schwingen Werte und Referenzen mit, die – „untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems“ – in der Organisation normales und wünschenswertes Verhalten begründen (Luhmann 2000: 244). Sie legen fest, was in der Organisation als geboten, richtig und erstrebenswert gilt.

Organisationskultur beschreibt Luhmann alternativ auch als ein Set „typischer, fraglos akzeptierter Kausalattributionen“ (2000: 245). Damit sind Selektionen des Systems gemeint, die Wirkungen und Ursachen einander kausal zurechnen (Luhmann 2000: 178). Im Anschluss an Karl Weick (1985: 191) lässt sich dieser Zusammenhang auch als eine *Ursachenkarte*⁴⁰ beschreiben. Ursachenkarten stellen die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im System dar und zeigen auf, was unhinterfragt und gewohnheitsmäßig als richtig und falsch gilt und welche Entscheidungen in einer Organisation akzeptiert werden. Sie bündeln Aufmerksamkeit und dienen als kollektive Zurechnungs- und Erklärungsmuster, mit deren Hilfe Fehler diagnostiziert werden und Verantwortung zugerechnet wird. In einer Organisation bedeutet das, „dass man weiß wie man Vorwürfe formuliert und Schuld zuweist“ (Luhmann 2000:

⁴⁰ Für Karl Weick (1985: 191) haben Ursachenkarten die Funktion, Mehrdeutigkeit zu reduzieren, um Selektionen zu ermöglichen. „Wenn diese Karten, die sich bei vorausgehenden Gelegenheiten als sinnvoll erwiesen haben, den verwirrenden Vorlagen der Gegenwart übergestülpt werden, können sie eine vernünftige Interpretation der Geschehnisse liefern oder die Dinge noch mehr verwirren.“

241). Diese Zuschreibungen und Einteilungen in die Kategorien Richtig und Falsch, Wahr und Unwahr sind Erfindungen des Systems und keine einzig „wahre“ Abbildung der Ursachen und Wirkungen in der „Realität“.⁴¹ An dieser Stelle darf man die Landkarte nicht mit der Landschaft verwechseln, obwohl dies in Organisationen oft genug vorkommt (Weick 1985: 356). Das System konstruiert verkürzte und vereinfachte Zuschreibungen von Ursachen und Wirkungen. Obwohl es sich bei Verknüpfungen von Ursachen und Wirkungen lediglich um kontingente Setzungen des Systems handelt, so suggeriert dies nicht selten eine Kontrollillusion, d. h. die Vorstellung, mithilfe der unhinterfragt geglaubten Ursachenkarte kausale Wirkung erzeugen und unilaterale Steuerung ausüben zu können.

Entscheidungen, die Ursachenkarten folgen, machen für Organisationen *Sinn*. Sinn entsteht in Organisationen im Vollzug der Handhabung von Differenzen und deren wiederholten Verwendung (Luhmann 1984: 92 ff.).⁴² Organisationen sind, wie andere soziale und ebenso psychische Systeme, „Sinnsysteme“, d. h., sie prozessieren Sinn (Luhmann 1984: 64). Sinn verhindert, dass Organisationen völlig beliebig Verknüpfungen von Entscheidungen ausgeliefert und damit in ihrer Existenz gefährdet sind, und ermöglicht, dass sie eine „Selektionsgeschichte“ entwickeln können, die es erlaubt (aus ihrer Sicht) Relevantes von Unwichtigem zu unterscheiden (Luhmann 1984: 185). Durch Sinn werden völlig chaotische Abfolgen von Entscheidungen unwahrscheinlich und es entwickelt sich eine gewisse Erwartbarkeit des Entscheidungsflusses. Eine Entscheidung muss von daher „sinnhaft“ an eine Folgeentscheidung anknüpfen können. Somit können sich Organisationen mithilfe der fortlaufenden Verfertigung von Sinn reproduzieren.

Aufbauend auf diesem Verständnis lässt sich die Definition von Entscheidungen präzisieren: *Entscheidungen können als diejenigen Elemente eines Systems definiert werden, die auf eine an sie gerichtete Erwartung reagieren (Luhmann 1984: 400) und ihrerseits wiederum Erwartungen hervorbringen.*⁴³ *In Organisationen nehmen diese Erwartungen die Form von Entscheidungsprämissen an.*

⁴¹ „Wenn zwei beliebige Variablen in interdependenten Beziehungen stehen, dann ist es eine willkürliche Festlegung, die eine von ihnen als Ursache, die andere als Wirkung zu bezeichnen.“ (Weick 1985: 112)

⁴² Bardmann (1994: 134 f.) erläutert Luhmanns Konzept von „Sinn“ folgendermaßen: „Sinn entsteht in der Anwendung von Unterscheidungen erst in der Sequenz von Operationen. Sinn wiederholt Unterscheidungen. [...] Dabei wird Sinn, wenn er nicht storniert wird, entweder kondensiert oder konfirmiert, das heißt, es wird eine Unterscheidungsgeschichte produziert.“

⁴³ „Unter Entscheidung ist eine Kommunikation zu verstehen, die gleichermaßen auf Erwartungen reagiert (dass etwas entschieden wird) und an den Anschlusswartungen ablesbar wird, dass etwas so und nicht anders gehandhabt wird.“ (Rüegg-Stürm 2001: 355)

3.2.3 Latente Strukturen bilden die „Organisationsgrammatik“

An dieser Stelle macht es Sinn, die bisherigen systemtheoretischen Unterscheidungen rund um das Konzept der „Struktur“, wie sie von Niklas Luhmann formuliert wurden, aus der Perspektive anschlussfähiger anwendungsorientierter Managementforschung zu ergänzen und dadurch das Verständnis zu vertiefen. Ziel ist es hier, Luhmanns Strukturkonzept eine hilfreiche sprachliche Differenzierung an die Seite zu stellen.

Strukturen, wie sie von Luhmann verstanden werden, lassen sich als *latent* oder *virtuell* beschreiben (Rüegg-Stürm/Schumacher 2007). Sie werden deshalb als latent bezeichnet, weil sie verdeckt sind und sich der direkten Verfügbarkeit durch die Organisation entziehen. Strukturen verweigern sich einem unmittelbaren Zugriff, weil sie keine materialisierte Form haben, die von einer Organisation nach Belieben verändert werden könnte. Es handelt sich gerade nicht um manipulierbare, beständige Materialien, was sich auch damit begründen lässt, dass Organisationen nur aus den je aktuellen Entscheidungsoperationen bestehen, die vergehen, sobald sie entstanden sind. Strukturen zeigen, wie Entscheidungen sich über die Zeit verknüpfen (Luhmann 1984: 385). Sie sind nicht unabhängig von den jeweils aktuellen Relationen der Elemente eines Systems zu denken. Sie werden dann sichtbar, wenn sich die Elemente verknüpfen und dadurch Erwartungen erfüllen oder enttäuschen. Nicht selten wird erst an der Erwartungsenttäuschung ablesbar, wie eine Erwartung genau spezifiziert war.

Die *latenten Strukturen* einer Organisation lassen sich als „*Organisationsgrammatik*“ beschreiben (Rüegg-Stürm 2008: 6). Diese Metapher bringt zum Ausdruck, dass das Alltagsgeschehen einer Organisation sich ganz selbstverständlich nach unsichtbaren Gesetzmäßigkeiten abspielt. Dies geschieht in ebensolcher Weise, wie etwa der Vollzug des Sprechens auf Regeln und Richtlinien der Sprache basiert, ohne dass diese im Alltagsvollzug bewusst sein müssten. Beispielsweise können kleine Kinder sprechen, ohne je eine Grammatik gelesen zu haben.

„[...] Organisationen entwickeln mit der Zeit eine *Organisationsgrammatik* oder einen organisationsgenetischen Code. Die Organisationsgrammatik umfasst insbesondere wechselseitig unterstellte Erwartungen, Bedeutungszusammenhänge, Sinnschemata, Ursachenkarten [...] und Entscheidungsprämissen, an denen sich Menschen bei ihrem Entscheiden und Handeln *implizit* ausrichten. Gerade weil diese Organisationsgrammatik – wie eine sprachliche Grammatik – nicht notwendigerweise bewusstseinsfähig sein muss – wer denkt bei Reden schon an die angewandte Grammatik? –, wird überhaupt erst möglich, unter Ambiguität und Ungewissheit zeitgerecht entscheiden und handeln zu können [Hervorhebungen im Original].“ (Rüegg-Stürm 2008: 6 f.)

Fritz Simon (2007) spricht von „grammatischen Regeln“ einer Organisation. Karl

Weick (1985: 12) verwendet ebenfalls die Metapher der Grammatik und beschreibt latente Strukturen folgendermaßen:

„Organisieren ähnelt einer *Grammatik* in dem Sinne, dass es eine systematische Zusammenstellung von Regeln und Konventionen bedeutet, durch welche Folgen von ineinandergreifenden Verhaltensweisen so zusammengefügt werden, dass sie soziale Prozesse bilden, die für die Handelnden verständlich sind. Es ist eine Grammatik auch in dem Sinn, dass es aus Regeln für die Zusammenstellung von Variablen und Kausalrelationen zu sinnvollen Strukturen (Ursache-Karten) besteht, welche neue Erfahrungen von Menschen, die organisiert werden, zusammenfasst. Die Grammatik besteht aus Rezepten, wie Dinge getan werden sollen, die eine Person alleine nicht tun kann, und aus Rezepten zum Interpretieren dessen, was getan wurde.“

Der Begriff der „Organisationsgrammatik“ macht darüber hinaus deutlich, dass diese latente Struktur der Organisation über einen längeren Zeitraum Bestand hat und sich nicht kurzfristig ändern oder „verlernen“ lässt. Die Organisationsgrammatik basiert als Teil der Systemgeschichte auf bewährten und somit erfolgreichen Formen der Bearbeitung vergangener Herausforderungen.

„Organisationen entwickeln einen bestimmten ‚Selbstlauf‘, den sie gewissermaßen ‚wertkonservativ‘ verteidigen und gegen Veränderungsansprüche von außen tendenziell abschotten.“ (Heintel/Krainz 1998: 165)

Latente Strukturen dürfen allerdings nicht mit dem Strukturbegriff verwechselt werden, wie er in der Betriebswirtschaftslehre üblich ist und dort im Sinne von Organisationsstruktur, Aufbau- und Ablaufstruktur und Weiterem verwendet wird. Um diese Dinge nicht zu verwechseln, sprechen wir diesbezüglich von *materialisierten Strukturen* (Rüegg-Stürm/Schumacher 2007: 53).

Zusammenfassend ist noch einmal der Nutzen von Strukturen zu benennen: Sie ermöglichen es, dass Entscheidungen sich untereinander verknüpfen können. Weil eine einzelne Entscheidung nur punktuell zu treffen ist, sind Organisationen darauf angewiesen, eine dauerhafte Entscheidungskette hervorbringen zu können. Mit eben diesen Entscheidungsprozessen beschäftigt sich der folgende Abschnitt, wobei vorrangig das systemtheoretische Verständnis interessiert.

3.3 Prozess

„Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.“
Heraklit

Entscheidungen sind als elementare Operation der Organisation nicht wiederholbar. Es wurde bereits gezeigt: Als Ereignisse vergehen Entscheidungen, sobald sie entstehen. Luhmann (2000: 464 f.) hat darum folgerichtig den Entscheidungsbegriff *radikal temporalisiert*, was als notwendig festgestellt wurde, da die Organisation auf die fortlaufende Verknüpfung von Entscheidungen angewiesen ist, um bestehen zu können. Dabei unterstellt Luhmann (2000: 464 f.): „[...] jede spätere Entscheidung leistet eine ‚redescription‘ der vorangehenden Entscheidung, hält sich eben damit im System und schafft sich zugleich einen Spielraum für eigene Kontingenz und damit für Entscheidbarkeit.“

Wenn sich mehrere Entscheidungen miteinander verknüpfen, kann man von einem *Entscheidungsprozess* sprechen. Prozesse entstehen genau dann, wenn Entscheidungen, die selektive konkrete Ereignisse darstellen, „zeitlich aufeinander aufbauen [und] aneinander anschließen“, also eine „Sequenz konkreter Ereignisse“ bilden (Luhmann 1984: 74). Die Verknüpfungen von Entscheidungen laufen so ab, dass die Entscheidungen sich aufeinander beziehen, d. h., die vorangegangene Entscheidung für die Folgeentscheidung zur Entscheidungsprämisse wird (Luhmann 1984: 74). Zusammenfassend lässt sich ein Prozess als „temporäre Verknüpfung einer Mehrheit selektiver Ereignisse durch wechselseitige Konditionierung“ (Luhmann 1984: 213) definieren. Organisationen werden in dieser Arbeit dementsprechend als ein *System (Gefüge) von Prozessen* verstanden:

„Als Prozess-System [...] ist ein Unternehmen also keine Entität mit einer festen Identität, sondern in sich ein ständig verändernder Gesamtprozess, der diese Veränderungen in unterschiedlicher Weise beobachtet, kommuniziert, bewertet und in Entscheidungen transformiert.“ (Schmidt 2004: 68)

Entscheidungsprozesse, die eine Organisation konstituieren, stellen jeweils eine Sequenz einer Vielzahl von Entscheidungen dar. Dieses systemtheoretische Prozessverständnis ist bewusst weit gefasst. Entscheidungen sind mehr als das, was in einer Organisation als „Entscheidung“ proklamiert wird. Dieses Verständnis erlaubt es, eine Entscheidung im Kontext weiterer Ereignisse, in den sie eingebettet ist, betrachten zu können, und gerät damit nicht in Gefahr, diese als Einzelereignis künstlich zu isolieren. Eine solche isolierte Betrachtungsweise von separaten Einzelentscheidungen macht schon darum wenig Sinn, weil Entscheidungen

wechselseitig zueinander in Beziehung stehen und ein gemeinsames Netzwerk bilden.

Hier ist eher daran zu denken, Entscheidungsprozesse als in die Organisation eingebettete „*Themenströme*“ (issue streams) zu verstehen (Langley et al. 1995). Themenströme sind identifizierbare, über eine gewisse Zeit ablaufende Diskussionsprozesse in Organisationen, welche aus einer Fülle von sich aneinanderreihenden kleinen Einzelentscheidungen bestehen und in grundlegenden Festlegungen münden können, die dann durch die Organisation als „Entscheidung“ ausgeflaggt werden. Das Konzept der Themenströme erlaubt es, diese Abfolge von Entscheidungen thematisch zu gruppieren und zusammenhängend zu betrachten. Das Konzept der Themenströme begründen Langley et al. 1995 folgendermaßen:

„We suggest [...] that there may be useful gains from moving decision interactions to the centre stage. To achieve this, however, we need to move beyond *the* decision and consider the organization as a system of decisional processes. Indeed, we propose to move beyond ‚decision process‘ per se, to *issue streams* [...]: while it may be true that some discussions in organizations revolves around making ‚decisions‘, at least as much revolves around dealing with ‚issues‘. Files, for example, are generally kept in terms of issues, and meeting agendas are generally stated around issues rather than decisions. Many issues persist in some form or another for considerable time. They do not necessarily die even when key decisions are made; many flow on and intersect with other issues. In our opinion, therefore, research in this area would be more productive if conceived in terms of continuing and interacting streams of issues that spin of actions, sometimes through identifiable decisions [Hervorhebungen im Original].“ (Langley et al. 1995: 270)

Nachdem Entscheidungsprozesse somit als Themenströme konkretisiert werden konnten, werden im Folgenden nun weitere Konzepte und Unterscheidungen aus der anwendungsorientierten Managementliteratur verwendet, die im Hinblick auf das systemtheoretische Prozessverständnis anschlussfähig sind. Dies dient dazu, den in dieser Forschungsarbeit verwendeten Begriff vom Entscheidungsprozess weiter zu spezifizieren.

Das hier vertretene Verständnis von *Entscheidungsprozessen* wird wie folgt entfaltet:

- Erstens, Entscheidungsprozesse können verstanden werden als *kollektives Sensemaking*, mit welchem das System die Mehrdeutigkeit von Entscheidungssituationen reduziert (Abschnitt 3.3.1).
- Zweitens, die Orte und Zeiten, innerhalb derer dieses Sensemaking in Organisationen verwirklicht wird, werden als *Kommunikationsplattformen* präzisiert (Abschnitt 3.3.2).
- Drittens, *Entscheidungsprozesse und latente Strukturen* verfertigen sich wechselseitig (Abschnitt 3.3.3).

- Viertens, das gewohnheitsmäßige Zusammenspiel zwischen Prozess und Struktur schlägt sich in *Entscheidungsmustern* nieder (Abschnitt 3.3.4).

3.3.1 Entscheidungsprozess als kollektives Sensemaking

„Mitglieder einer Organisation verbringen beträchtlich viel Zeit damit, untereinander eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln.“
Karl Weick⁴⁴

Da Entscheidungsprozesse aus sich verknüpfenden Entscheidungen bestehen, ergibt sich „für autopoietische Systeme [...] vorrangig die Frage, wie man überhaupt von einem Elementarereignis zum nächsten kommt; das Grundproblem liegt nicht in der *Wiederholung*, sondern in der *Anschlussfähigkeit* [Hervorhebungen im Original]“ (Luhmann 1984: 62).

Anschlussfähigkeit ist keinesfalls selbstverständlich. Es ist vielmehr die fortwährend zu leistende Aufgabe des Systems, immer wieder neu für die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen zu sorgen. Denn Entscheidungen sind im Kontext der Organisation immer wieder neu zu treffen, da die Organisation ein Prozess-System darstellt und somit in eine dynamische Umwelt eingebettet ist. Strukturen, also generalisierte Verhaltenserwartungen, ermöglichen es dem System *prinzipiell*, Entscheidungen aneinander anzuschließen. Entscheidungen müssen im Prozess-System Organisation immer wieder sinnvoll auf die systemeigenen Entscheidungszusammenhänge bezogen werden können, um im Fluss des Entscheidens Anschlussfähigkeit zu erzeugen.

„Strukturen müssen [...] die Anschlussfähigkeit der autopoietischen Reproduktion ermöglichen, wenn sie nicht ihre eigene Existenzgrundlage aufgeben wollen.“ (Luhmann 1984: 62)

Anschlussfähigkeit herzustellen ist allein schon deshalb eine zentrale Herausforderung für Organisationen, weil Entscheidungen prinzipiell *mehrdeutig* sind. Entscheidungen sind stets unterschiedlich interpretierbar. Die prinzipielle Mehrdeutigkeit in Entscheidungsprozessen haben vor allem James March (1994) und Karl Weick (1985, 1995) immer wieder betont. Mehrdeutigkeit bezieht sich hier auf widersprüchliche, inkonsistente und unklare Interpretationen im Kontext von Entscheidungen. James March (1994: 178; siehe auch Weick 1995: 92) definiert Mehrdeutigkeit folgendermaßen:

„Ambiguity refers to a lack of clarity or consistency in reality, causality, or intentionality.

⁴⁴ Weick 1985: 16.

Ambiguous situations are situations that cannot be coded precisely into mutually exhaustive and exclusive categories. Ambiguous purposes are intentions that cannot be specified clearly. Ambiguous identities are identities whose rules or occasions for application are imprecise or contradictory. Ambiguous outcomes are outcomes whose characters or implications are fuzzy. Ambiguous histories are histories that do not provide unique, comprehensive interpretations.“

Vor diesem Hintergrund prinzipieller Mehrdeutigkeit ist eine Entscheidung an eine andere Entscheidung genau dann *anschlussfähig*, wenn beide füreinander nicht Chaos, sondern *Information* darstellen, also einen Unterschied, der einen Unterschied macht. Eine Information muss dafür gemäß der Informationstheorie von Ernst von Weizsäcker (1974) einen „pragmatischen“ Wert aufweisen.⁴⁵ Eine *pragmatische Information* ist weder zu hundert Prozent neu (erstmalig), denn dann würde sie als Rauschen der Umwelt vom System ignoriert, noch zu hundert Prozent bekannt (redundant), denn dann würde sie keinen Unterschied machen, der einen Unterschied macht. Ein Ereignis wird zu einer pragmatischen Information, wenn es eine Mischung aus Vertrautem und Erstmaligem aufweist. Anschlussfähige Ereignisse können Erwartungen sowohl (mehr oder weniger) *bestätigen*, also Routineereignisse darstellen, als auch *enttäuschen*, also Irritationsereignisse sein.

Wenn Ereignisse ein System überraschen, d. h. eine Erwartung enttäuschen, dann ist zunächst unklar, wie die Ereignisse verstanden werden können. Überraschende Ereignisse können ein System stören, irritieren oder anregen. In jedem Fall erzeugen sie den Bedarf, die mehrdeutige Situation zu analysieren und zu deuten. Es wird ein Prozess der Sinngebung angeregt. Sinngebung bezieht sich damit immer auf gerade Vergangenes, ist also retrospektiv. Entscheidungen interpretieren das, was im fortlaufenden Ereignisstrom vor sich geht. Als Beobachtungen produzieren sie kontinuierlich Sinn. Interpretieren ist also Sinngebung, die dazu dient, Mehrdeutigkeit im Ereignisstrom zu reduzieren. Interpretieren als kollektive Verfertigung von Sinn lässt sich mit Karl Weick (1985, 1995) als *Sensemaking* (Sinngebung) beschreiben.⁴⁶

„Sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environment are talked into existence.“ (Weick/Sutcliffe/Obstfeld 2005: 409)

Bei Sensemaking geht es um direkte Kommunikation unter Anwesenden, also um Interaktionssysteme (Luhmann 1984: 263). Mehrdeutige Ereignisse werden sprachlich gedeutet und von Akteuren durch Diskussion, Debatte und Dialog mit Bedeutung

⁴⁵ Vgl. ausführlich Rüegg-Stürm 2001: 250 ff.

⁴⁶ Diese Arbeit verwendet Karl Weicks Konzept im Zusammenhang mit einer systemtheoretischen Herangehensweise, vermeidet es jedoch, psychologische Aspekte seiner Theorie ebenfalls zu übernehmen.

versehen (Weick 1995: 99). Sensemaking bedeutet nicht, dass Erklärungen und Gründe für Irritationsereignisse gewissermaßen schon in diesen verborgen sind und nur noch „entdeckt“ werden müssten. Die Welt enthält keine Informationen, denn sie ist, wie sie ist. Sinn ist „in keiner Weise von außen dem System ‚aufzupropfen‘ oder ‚machbar‘, sondern immer das Resultat des Systems selbst“ (Probst 1987: 75). Sinn kann deshalb streng genommen nicht von außen „gegeben“, sondern nur intern und damit selbstorganisatorisch „erfunden“ werden. Man könnte also auch von *Sinn(er)findung* sprechen.

„Decisions are seen as vehicles of constructing meaningful interpretations of fundamentally confusing worlds, not as outcomes produced by a comprehensible environment.“ (March 1994: 179)

Nur die mehrdeutigen Ereignisse, welche in den Sensemaking-Prozess Eingang finden, also in der Interaktion kommunikativ bearbeitet werden, sind für die Organisation überhaupt existent. Sind sie dies nicht, werden sie bloß als „Rauschen“ der Umwelt zugerechnet (Rüegg-Stürm 2001: 125).

Entscheidungsprozesse verfertigen laut Karl Weick (1985: 250) aber nicht nur Interpretationen, sondern sie sorgen auch dafür, dass diese Interpretation zu *verbindlichem* Handeln in der Organisation führen kann.

„Entscheiden [...] heißt, irgendeine Interpretation der Welt und irgendeine Reihe von Schlüssen aus dieser Interpretation zu wählen und dann diese Zusammenfassungen für nachfolgendes Handeln verbindlich zu machen.“

Sowohl das Interpretieren als auch das „Verbindlichmachen“ sind als Sensemaking-Prozesse gemeinschaftliche Anstrengungen der Organisation, die notwendigerweise *sozial* ablaufen (Weick 1995: 38 ff.). Sensemaking ist in diesem Zusammenhang notwendig sozial, weil es nur kollektiv durch Kommunikation entstehen kann.⁴⁷

„Sinn wird [...] auf der kollektiven Ebene zum Abgrenzungskriterium. Im Vordergrund stehen symbolisch vermittelte Sinnstrukturen, die verbindliche Denk-, Sprach- und Beurteilungsschemata festlegen und dadurch die laufende Verarbeitung von Ereignissen und das Handeln der Mitglieder einer Gruppe lenken. Handlungssysteme werden selbstreferentiell, sie konstituieren den Sinn der Handlungen, aus denen sie bestehen.“ (Probst 1987: 75)

Durch diskursives Aushandeln vergewissern sich die Akteure wechselseitig und mithilfe von Sprache der Sinnhaftigkeit ihres Tuns. In Entscheidungsprozessen läuft so durch die konkrete Interaktion der Beteiligten entsprechend eine kollektive

⁴⁷ Individuelle Interpretationen sind sozial irrelevant, solange sie nur im Bewusstsein psychischer Systeme prozessiert werden. Erst indem Deutungsangebote Eingang in Kommunikationsprozesse finden und dort aufgenommen werden, sind sie für das soziale System beobachtbar und damit relevant.

Selbstvergewisserung ab.

„The social interaction that is part of a decision process is also important in providing more specific social reassurance to decision makers, reassurance that they have done proper and just things. [...] Collective decision making meetings allow participants to rehearse arguments and develop justifications.“ (March 1994: 216)

Selbstvergewisserungen und verbindliche Interpretationen stellen *operative Fiktionen* dar (Schmidt 2004: 72). Eine operative Fiktion entsteht, indem während der fortlaufenden kollektiven Interpretationsarbeit ein gemeinsamer Sinn unterstellt wird. Man kann deshalb von einer *Fiktion*, also systemeigenen Unterstellungen, sprechen, weil laut Karl Weick (1985: 160) für die Koordination von Entscheidungen gar keine faktische gemeinsame Zielorientierung notwendig ist. Hier ist etwa an eine von allen Beteiligten gemeinsam verinnerlichte „Vision“ zu denken (Rüegg-Stürm 2001: 138). Man unterstellt stattdessen einfach ein gemeinsames Verständnis und tut so, *als ob* dies für alle Entscheidungen gelte.

„Wenn wir selbst in Organisationen ohne festen Boden unter den Füßen auskommen müssen, weil nicht nur die Zukunft ungewiss ist, sondern auch die Vergangenheit und die Gegenwart und deren Bedeutung, dann *müssen* wir uns mit Gewissheitsfiktionen und selbstgemachten Gründen behelfen.“ (Ortmann 2004: 12)

Die operative Fiktion ist eine Voraussetzung für Entscheidungsfähigkeit, was intendiert, dass Akteure sich gar nicht anders verhalten können, als sich an einem Sinn zu orientieren, der gemeinsam unterstellt wird.

„Konzentrieren wir uns auf Prozesse der Wahrnehmung, Beobachtung oder Beschreibung, dann erkennen wir in ihnen dieselbe Grundstruktur: Um uns in unserer Umwelt, mit Handlungspartnern und im Hinblick auf soziale Institutionen erfolgreich orientieren zu können, brauchen wir *Sinnorientierungen, von denen wir (stillschweigend) annehmen, dass sie von allen anderen geteilt werden (= operative Fiktion)* [Hervorhebung H. H.].“ (Schmidt 2004: 72)

Sensemaking als Selbstvergewisserung basiert darauf, dass immer wieder Interaktionen ermöglicht, also „Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen sich die Akteure wechselseitig und diskursiv je neu der Sinnhaftigkeit und Logik dieser Ordnung [hier: operativen Fiktionen] vergewissern“ (Rüegg-Stürm 2001: 125).

Eine Entscheidung ist stets eingebettet in einen weiteren organisationalen *Kontext*, der bei der Verfertigung der Interpretation in einem Sensemaking-Prozess entsprechend mitschwingt. Sensemaking beschränkt sich somit nicht auf die Bearbeitung einzelner Entscheidungen oder Prozesse als isolierte Einzelfragen, sondern ist Deutungsarbeit im Kontext weiterer Entscheidungen und Prozesse, die in der Organisation parallel ablaufen. Entscheidungsprozesse lassen sich nicht vom historischen und sozialen

Kontext analytisch trennen und ohne diesen angemessen verstehen (March/Simon 1993: 17). Entscheidungen werden fortlaufend interpretiert und zum organisationalen Kontext in Bezug gesetzt. Insbesondere kritische Entscheidungen werden in der Unternehmensöffentlichkeit mit Argusaugen beobachtet. Man kann also sagen, dass sich Entscheidungsprozesse wechselseitig beeinflussen.

Es lassen sich ein *aktueller Kontext* und ein *historischer Kontext* unterscheiden (Pettigrew 1985b). Der aktuelle Kontext bezieht sich auf die im Moment im Unternehmen vorhandene Gesamtsituation sowie auf das Zusammenspiel mehrerer Prozesse. Der historische Kontext verweist auf die Erfahrungen, die mit vorhergegangenen Entscheidungen und Prozessen gemacht wurden. Der Effekt dahinter ist: Man weiß vor dem Hintergrund der erlebten Vergangenheit, wie man bestimmte Entscheidungen zu deuten hat. In diesem Sinne ist der Kontext gewissermaßen „mitentscheidend“.

Sensemaking lässt sich zusammenfassend beschreiben als die kollektive Leistung des Systems, „mehrdeutige Ereignisse in einen *sinnhaften Gesamtzusammenhang* zu bringen, so dass koordiniertes Anschlusshandeln möglich wird [Hervorhebung im Original]“ (Rüegg-Stürm 2001: 134).

Der Entscheidungsprozess wurde in diesem Abschnitt mithilfe anwendungsorientierter Managementliteratur konkretisiert als kollektives Sensemaking, welches Interpretationen erzeugt und zur verbindlichen Grundlage nachfolgender Entscheidungen macht. Die Orte, wo dieses kollektive Sensemaking in Organisationen realisiert werden kann, können als *Kommunikationsplattformen* beschrieben werden. Der folgende Abschnitt präzisiert, was darunter zu verstehen ist.

3.3.2 Kommunikationsplattformen

Institutionalisierte Orte und Zeiten, an und in denen Entscheidungsprozesse im Sinne eines kollektiven Sensemaking als Kommunikation unter Anwesenden lokalisiert werden können, werden *Kommunikationsplattformen* genannt. Auf Kommunikationsplattformen finden Interaktionsprozesse statt, also die Kopplung zwischen Akteuren und Aktionen. Organisationen bedienen sich bei der Entscheidungsfindung oft besonderer *Gruppen oder Teams von Personen* (z. B. Führungsgremien). So werden beispielsweise Führungskräfte (Akteure) über bestimmte Entscheidungsthemen (Aktionen) miteinander gekoppelt und bilden örtlich wie zeitlich begrenzte Kommunikationsplattformen, wie sie etwa in

Vorstandssitzungen, Geschäftsführerrunden oder Strategieklausuren gegeben sind. Kommunikationsplattformen institutionalisieren also den kollektiven Entscheidungsprozess und fungieren in diesem Sinne als *Entscheidungsarena* (March 1994).

Organisationen strukturieren ihre Entscheidungsprozesse in einem *Gefüge von Kommunikationsplattformen* (Entscheidungsarenen). Zumeist wird in der Festlegung der *Führungs- respektive Leitungsorganisation* (Schulte-Zurhausen 2005: 243 ff.) geregelt, wie die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die Strukturierung der Kommunikation zwischen der aufsichtführenden Ebene und den ersten beiden Managementebenen offiziell organisiert sind. Entscheidungsprozesse laufen allerdings mitunter gerade nicht im Einklang mit diesen festgeschriebenen Entscheidungswegen und auf den „offiziellen“ Kommunikationsplattformen ab. Die Orte der kollektiven Entscheidungsfindung müssen in der Organisation nicht immer auf den ersten Blick als solche erkennbar sein. Beispielsweise kann es in Familienunternehmen vorkommen, dass eine wichtige Unternehmensentscheidung am sonntäglichen Frühstückstisch getroffen wird, während die montägliche Vorstandssitzung keinerlei Einfluss mehr auf die Entscheidungsfindung ausübt.

Damit wird deutlich, dass Entscheidungsprozesse nicht notwendigerweise in Bahnen der *materialisierten Leitungsstruktur* ablaufen, sich also auf den offiziellen Kommunikationsplattformen abspielen müssen. Diese Festschreibungen der materialisierten Struktur dürfen darum nicht mit dem tatsächlichen Verlauf von Entscheidungsprozessen verwechselt werden. Nicht von ungefähr gibt es das Sprichwort, Papier sei geduldig.

In diesem Sinne verfügen Organisationen abseits von Organigrammen, Dienstwegen und offiziellen Sitzungen über alternative Kommunikations- und Entscheidungswege, die man als „Trampelpfade“ einer Organisation bezeichnen könnte. Diese „Trampelpfade“ sind für Außenstehende schwer ersichtlich, werden aber von den Betroffenen im Alltag unhinterfragt und gewohnheitsmäßig genutzt. Da Entscheiden für eine Organisation wie bereits erwähnt eine „Alles-oder-Nichts“-Frage“ (Luhmann 1992) ist, findet die Organisation selbstorganisatorisch Wege, um den Entscheidungsbedarf, mit dem sie konfrontiert ist, abzuarbeiten. Diese Wege sind Interaktionsprozesse, die umso breiter werden, je besser sie sich in der Alltagspraxis bewähren. Hier geht es nicht um singuläre oder einmalige Interaktionen, sondern um eine bewährte, von vielen Akteuren genutzte *Praxis der Entscheidungsfindung*. So können in Organisationen ganze Wegenetze von „Trampelpfaden“ entstehen, die in

keiner offiziellen Landkarte vermerkt sind, aber von vielen benutzt werden.

Diesen Gedanken zu vertiefen, ist das Ziel der folgenden beiden Abschnitte. Zunächst wird das *Zusammenspiel zwischen Entscheidungsprozess und latenter Struktur* im Fokus stehen, auf das das Konzept der *Entscheidungsmuster* aufbaut, welches den Zusammenhang präzisiert.

3.3.3 Zusammenspiel von Entscheidungsprozess und latenter Struktur

Entscheidungsprozesse und latente Strukturen beeinflussen sich wechselseitig. Sie stehen „in einem zirkulären Verhältnis wechselseitiger Bewährung, und nur das, was sich bewährt, wird im Gedächtnis des Systems festgehalten“ (Luhmann 2000: 267). Sie fungieren als eine Art „Selektivitätsverstärker“, deren Funktion darin besteht, eine „Vorauswahl von Wahlmöglichkeiten“ zu erzeugen (Wollnik 1998: 126, Fußnote 8).⁴⁸

Das Zusammenspiel von Prozess und Struktur lässt sich folgendermaßen skizzieren (Willke 1999: 80):

Zum einen kommen Strukturen erst in Entscheidungsprozessen zum Vorschein. Das heißt: Strukturen werden dadurch konstituiert, dass eine Organisation selbstreferenziell operiert, also fortwährend damit beschäftigt ist, Ereignis an Ereignis zu knüpfen und damit einen Prozess ins Leben zu rufen. Strukturen entstehen durch Prozesse der Selbstorganisation und zwingen wiederum Prozesse in bestimmte Bahnen. Erwartungen erlauben es einem Ereignis, sich an vorangegangene Ereignisse anzuschließen und sich damit in einen Prozess einzufügen. Daraus lässt sich folgern: Ohne Struktur würden Ereignisse verloren gehen und nicht aneinander anschließen können. Latente Strukturen ermöglichen somit erst Entscheidungsprozesse.

Zum anderen beeinflussen Prozesse Strukturen. Jedes Ereignis, das an ein vorausgegangenes Ereignis anknüpft, reproduziert die latente Struktur. Erwartungen werden erfüllt oder enttäuscht, bestätigt oder modifiziert. Jede Entscheidung bringt die latente Struktur jeweils neu zur Geltung. Latente Strukturen werden also durch Entscheidungsprozesse immer wieder neu hervorgebracht und kontinuierlich regeneriert. Latente Strukturen sind deshalb immer nur in dem Augenblick gegenwärtig, in dem ein Ereignis sich an einer Erwartung orientiert.

Beispielsweise wird in einem Entscheidungsprozess formuliert, welches gemeinsame

⁴⁸ „Die Vorselektion des Selektierbaren wird [...] im Falle von Strukturen als Geltung erfahren, im Falle von Prozessen dagegen als Sequenz konkreter Ereignisse.“ (Luhmann 1984: 74)

Geschäfts- und Erfolgsverständnis unterstellt werden kann, welche Argumente als gerechtfertigt gelten und welche Verhaltenserwartungen an die Beteiligten und ihre Beiträge gestellt werden, wie James March (1994: 213ff.) exemplarisch deutlich macht:

„Consider, for example, acquisition decisions of a business firm, [...] personnel decisions in a school system, or diagnostic decisions in a medical organization [...]. These occasions are not just occasions for deciding what to do. They are also occasions for talking about what goals the organization should pursue, what makes an argument legitimate, who is a smart analyst, who is tough, who is not, who is sensitive and who is not, who supports whom, how a decision maker talks, thinks, and acts. [...] *Decision making is a public opportunity to exhibit proper attitudes and give approbation to them* [Hervorhebung H. H.]”

Die systemtheoretische Verortung von Entscheidungen im Zusammenspiel von Entscheidungsprozessen und latenten Strukturen impliziert, dass nicht „Entscheider“, also Personen, als Beobachtungseinheit (Unit of Analysis) infrage kommen, sondern sowohl Prozesse als auch Strukturen vollwertige und eigenständige Beobachtungseinheiten sind, wenn es wie hier um die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit geht.

Das gewohnheitsmäßige Zusammenspiel von Struktur und Prozess lässt sich mithilfe anwendungsorientierter Managementliteratur im Folgenden präzisieren als *Entscheidungsmuster*.

3.3.4 Practice Turn: Entscheidungsmuster im Fokus

Besonders fruchtbar ist in diesem Zusammenhang der sogenannte *Practice Turn* (Schatzki et al. 2001) in der anwendungsorientierten Managementforschung. Die Practice-Perspektive betont die Bedeutung der Erforschung von gewohnheitsmäßig angewandten sozialen Praktiken, fokussiert also die Mikroebene des Entscheidens. Sie steht in der Tradition eines Henry Mintzberg, der schon 1973 fragte: „What do managers *really* do?“, und eines James March, der 1994 danach fragt, wie Entscheidungsprozesse *tatsächlich* ablaufen. Seit Anfang der 2000er-Jahre hat sich eine große Fülle von Literatur im Anschluss an den sogenannten Practice Turn entwickelt (Schatzki et al. 2001; Johnson/Langley et al. 2007; Whittington 2003; Whittington 2006). Diese Literatur betont die Bedeutung, die der Erforschung von Entscheidungsfindung aus der Mikroperspektive sozialer Prozesse zukommt. Sie begründet den in dieser Arbeit gewählten *Fokus auf Entscheidungsmuster*.

Aus den bewährten Interaktionsprozessen der Entscheidungsfindung bilden sich mit

der Zeit *Entscheidungsmuster* heraus, die zeigen, wie Themenströme in der Organisation typischerweise bearbeitet werden. In Entscheidungsmustern schlägt sich das gewohnheitsmäßig in der spezifischen Organisation praktizierte Wechselverhältnis von latenter Struktur und Entscheidungsprozess nieder. Entscheidungsmuster sind *soziale Praktiken*, werden also nicht von individuellem Handeln verfertigt, sondern durch ein wiederkehrendes Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren kollektiv hervorgebracht. Entscheidungsmuster werden organisational in der Weise erzeugt, dass Entscheidungsfindung im Alltag etablierten Routinen und kollektiven Gewohnheiten folgt (Rüegg-Stürm 2001: 213). Mit anderen Worten: In Entscheidungsmustern schlägt sich nieder, auf welche Art und Weise Sensemaking-Prozesse gewohnheitsmäßig und routinisiert ablaufen, und zwar unter der kollektiven Verwendung unhinterfragter Ursachenkarten, Hintergrundannahmen und Deutungsschemata. Entscheidungsmuster lassen sich demnach als *kollektive und routinisierte Bearbeitungsformen*⁴⁹ von unentscheidbaren Fragestellungen definieren.

Entscheidungsmuster sind *organisationsspezifisch*. Organisationen sind laut Karl Weick (2001a: 123) ein fortlaufendes „Aneinanderreihen und Verknüpfen von Interaktionsprozessen, ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen, aus denen schließlich habitualisierte Routinen und Netzwerke von Handlungen hervorgehen“.

Zudem sind Entscheidungsmuster *personenunabhängig*. Entscheidungsmuster werden zwar von einzelnen Akteuren mitverursacht, lassen sich von diesen aber keineswegs einseitig ändern, denn Entscheidungsmuster haben keinen „außen stehenden Schöpfer, Organisator oder Manager, der sie plant oder realisiert“ (Simon 2006a: 26). Auf eine paradox wirkende Formulierung gebracht: „Eine Vielzahl zielorientierter ‚Macher‘ macht etwas, und das Muster, das dabei herauskommt, ist von niemandem zielorientiert ‚gemacht‘“ (Simon 2006a: 59). Es gehört zu den Eigenarten von Organisationen, sich von Personen (auch ihren Gründern) unabhängig zu machen und eine „überdauernde Form [hervorzubringen], welche die Handlungen des wechselnden Personals koordiniert und die Ergebnisse hervorbringt“ (Weick 1985: 54). Entscheidungsmuster, die sich über die Zeit mittels routinisierter Interaktion spezifisch in jeder Organisation herausbilden, sind auch dann noch wirksam, wenn die Mitglieder der Organisation wechseln.

Es zeigt sich also: Entscheidungsmuster entwickeln sich im Laufe der Zeit und sind

⁴⁹ Im Folgenden wird deshalb von Bearbeitungsmuster gesprochen. Die Begriffe „Bearbeitungs muster“ und „Entscheidungsmuster“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Der Begriff „Bearbeitungs muster“ bringt insbesondere die „Practice-Perspektive“ zum Ausdruck.

somit Ausdruck der in der Organisation eingespielten „Selektionsgeschichte“ (Luhmann 1984: 185). Sie haben sich in der Organisation in der Vergangenheit bewährt, denn sie spiegeln erfolgreiche Bewältigungsformen zurückliegender Herausforderungen wider.

In diesem Sinne können Entscheidungsmuster mit den Worten Luhmanns als „*eingespielte Entscheidungsgewohnheiten*“ bezeichnet werden (Luhmann 1992: 173), die Teil der latenten Struktur der Organisation sind. Sie bilden eine Art *Repertoire* der Organisation, das heißt, sie formieren einen Möglichkeitsraum, der einer Organisation zur Verfügung steht, um Entscheidungen bearbeiten zu können.

3.4 Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung

Die bisherigen Überlegungen über Entscheidungsprozesse werden im Folgenden um einen zentralen Aspekt erweitert: Entscheidungsprozesse laufen in der Organisation breit verteilt ab und lassen sich in jeweils autonomen Entscheidungsgemeinschaften verorten. Daraus leitet sich eine Schlüsselherausforderung der Organisation ab, die im Zentrum des Forschungsinteresses dieser Arbeit steht: Organisationen müssen ihre *Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung* stabilisieren.

Dieser Gedanke wird im Folgenden in zwei Schritten entfaltet:

- Erstens, die Verteiltheit der operierenden Entscheidungsgemeinschaften verursacht eine Hierarchiekrisis und Dependenzumkehr (Abschnitt 3.4.1).
- Zweitens, weil vor diesem Hintergrund nicht garantiert werden kann, dass sich die organisationsweit ablaufenden Entscheidungsprozesse und autonom operierenden Entscheidungsgemeinschaften verbindlich und kohärent aufeinander beziehen, muss die Organisation auf der Ebene der Gesamtführung Entscheidungsfähigkeit fortlaufend stabilisieren (Abschnitt 3.4.2).

3.4.1 Verteilt operierende Entscheidungsgemeinschaften führen zu Hierarchiekrisis und Dependenzumkehr

*„In einem sich selbst organisierenden Managementsystem ist jeder Beteiligte auch ein Manager des Systems.“
Heinz von Foerster⁵⁰*

Prozesse der *Arbeitsteilung* und *Spezialisierung* sind ein wesentliches Grundphänomen moderner komplexer Organisationen (Ulrich 2001 Bd. 5: 256). Dieses Grundphänomen wird zumeist vor dem Hintergrund einer fortlaufenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft begründet (Ulrich 2001 Bd. 5: 332). Organisationen sind eingebettet in eine gesellschaftliche Umwelt mit heterogenen Erwartungen, die einen hochgradig ausdifferenzierten Entscheidungsbedarf in Organisationen erzeugen. Organisationen antworten darauf ihrerseits mit Herausbildung von Spezialisierung und Arbeitsteilung, was sich in *organisationsweit breit verteilter Expertise und Know-how niederschlägt*. Dies hat Folgen für

⁵⁰ Foerster 1993: 243.

Entscheidungsprozesse in Organisationen: Entscheidungskompetenz und -verantwortung werden zunehmend dezentral verteilt. Unternehmerische Verantwortung wird in autonom agierende Organisationseinheiten verlagert (Wimmer 1997). Entscheidungsprozesse lassen sich folglich nicht nur an der Unternehmensspitze und wenigen Schnittstellen lokalisieren, sondern vollziehen sich in der gesamten Organisation zunehmend *breit verteilt*. Bereits 1968 hat Hans Ulrich darauf hingewiesen, dass die Entscheidungsfindung in einer Organisation auf allen hierarchischen Ebenen abläuft. Er beschrieb die Gesamtheit dieser „Bestimmungshandlungen“, also die Entscheidungsfindung, als Unternehmensführung folgendermaßen:

„Bestimmungshandlungen, die irgendetwas vom zukünftigen Unternehmensgeschehen festlegen, finden nun in jeder Unternehmung täglich zu Hunderten statt. Wenn wir unter Unternehmensführung die Gesamtheit all dieser Bestimmungsvorgänge verstehen, so ist praktisch jeder Mitarbeiter irgendwie und zumindest gelegentlich mitbeteiligt an diesen Vorgängen, weil er irgendwo im ganzen Betriebsgeschehen bestimmend wirkt. Selbst ausführende Arbeiter und Angestellte, die selbst keine Vorgesetzten sind, können mit einem Bruchteil ihrer Tätigkeit als Bestandteil der Unternehmensführung aufgefasst werden.“ (Ulrich 2001 Bd. 1: 398)

Entscheidungsprozesse sind somit notwendigerweise *arbeitsteilige Prozesse*. Als Netzwerke von Entscheidungen sind Organisationen im Kontext der Ausdifferenzierung deshalb darauf angewiesen, auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Organisationsbereichen Entscheidungsprozesse voranzutreiben. Dies schlägt sich in der Praxis nicht selten in entsprechenden Organisationskonfigurationen nieder, in denen sich Organisationseinheiten auf unterschiedliche Funktionen, Produkte oder Regionen spezialisieren.

Mithilfe der hier gewählten systemtheoretischen Perspektive lässt sich dieser Zusammenhang als *selbstreferenzielle Ausdifferenzierung* der Organisation beschreiben: Eine Organisation bildet selbstorganisatorisch Subsysteme heraus, welche den dezentral auftretenden Entscheidungsbedarf bearbeiten. Das System differenziert sich dadurch in eine Vielzahl unterschiedlicher, spezialisierter, aber voneinander abhängiger Subsysteme aus (Willke 1996: 18). Die breit verteilt ablaufenden Entscheidungsprozesse sind in den beschriebenen Subsystemen zu verorten, die füreinander operativ geschlossen sind, jeweils autopoietischen Charakter

aufweisen und strukturell untereinander gekoppelt sind (Wollnik 1998: 140).⁵¹

Mithilfe des an diese systemtheoretische Perspektive anschlussfähigen Konzepts der *Communities of Practice* (Praxis-Gemeinschaften) aus der anwendungsorientierten Managementliteratur lassen sich diese selbstreferenziellen Subsysteme als *Entscheidungsgemeinschaften* beschreiben (Wenger 1999). Entscheidungsgemeinschaften gruppieren sich um ein Thema, eine Aufgabenstellung oder eine Problembearbeitung, welche sie gemeinsam bewältigen. Durch die ihnen eigenen Entscheidungsprozesse bilden sie im Alltagsvollzug eine eigene „latente Struktur“ heraus, welche als „lokale Theorie“ (Baitsch 1993) bezeichnet werden kann. Die hier ablaufenden Entscheidungsprozesse folgen wieder eigenen lokalen Entscheidungsmustern. Die Entscheidungsgemeinschaften verfügen über ein gewachsenes Set von gemeinsamen Erinnerungen und Erfahrungen, die sich in einer spezifischen latenten Struktur (Grammatik) niederschlagen, was beispielsweise gemeinsame Identität, Selbstverständnis, Normen und Werte angeht.

Alle Entscheidungsgemeinschaften operieren als Beobachter auf einer Augenhöhe innerhalb der Organisation, ohne dass eine Entscheidungsgemeinschaft für sich in Anspruch nehmen könnte, eine übergeordnete, den anderen überlegene und weitsichtigere Beobachterperspektive zur Verfügung zu haben. Dies gilt auch für die Unternehmensspitze. Die Spitze der Organisation wird in dieser Hinsicht selbst zu einer Entscheidungsgemeinschaft. Als solche hat sie zwar eine besondere Aufmerksamkeit für die Fragestellungen auf der Ebene der Gesamtführung, d. h. für Entscheidungen, welche die Gesamtorganisation betreffen, bleibt aber insgesamt nur ein Beobachter neben anderen. Als Beobachter operiert die Organisationsspitze notwendigerweise mit blinden Flecken und sieht nur, was sie tatsächlich sieht. Sie verfügt somit lediglich über eine lokal begrenzte Perspektive. Damit hängt ein Gedanke zusammen, der bereits erläutert wurde: Führungskräfte an der Spitze einer Organisation verfügen über keinen privilegierten Zugang zu einer „höheren“ Rationalität, von der aus sich Entscheidungen ableiten ließen, denn Entscheiden bleibt stets unentscheidbar.

Vor diesem Hintergrund schwindet zunehmend auch die traditionelle Möglichkeit für die Unternehmensspitze, ihre Sicht der Dinge aufgrund ihrer hierarchischen Position per se mit der Gesamtperspektive der Organisation unhinterfragt gleichzusetzen. Die

⁵¹ Die operative Geschlossenheit gilt ebenso „für die organisatorisch getrennten Entscheidungsebenen, etwa Geschäftsleitung [Vorstand], der Funktions-/ Geschäftsbereichsleiter, Hauptabteilungsleiter usw.“ (Wollnik 1998: 140)

Spitze kann die Sicht auf das Ganze nicht mehr monopolisieren. Ausdifferenzierung geht von daher mit dem „Verlust des Ganzen“ einher (Heintel/Krainz 1998: 186).

Peter Heintel und Ewald Krainz (2011) sprechen in diesem Zusammenhang von der *Krise des hierarchischen Denkens*. Weil die Expertise in der Organisation sich im Rahmen der Ausdifferenzierung fortlaufend breiter verteilt, entsteht eine *Informationsasymmetrie* (Rüegg-Stürm/Tuckermann 2009) zwischen dem Wissen, welches die Spitze der Organisation innehat, und dem dezentralen Know-how in Entscheidungsgemeinschaften. Die wechselseitige Abhängigkeit der unterschiedlichen Entscheidungsgemeinschaften nimmt zu. Das hierarchische Gefälle beginnt sich zu drehen, wodurch es zu einer *Dependenzumkehr* kommt, durch welche die Organisationsspitze wiederum nicht mehr den Blick auf die Organisation als Ganzes für sich beanspruchen kann:

„Hierarchien haben [...] bis heute einen strukturellen Vorteil geboten, der unersetzlich ist: Sie funktionieren über Kommunikationsknoten, (bzw. -monopole), in denen Bündelungen entstehen, die Übersicht verschaffen und damit leichter Entscheidungen für das jeweilige ‚Ganze‘ treffen lassen. [...] Es gibt ein ‚Weisheits‘-, ‚Macht‘-, Entscheidungs-Gewaltgefälle. Oben sind die ‚Erleuchteten‘, früher mit Direktkontakt zur Transzendenz, unten die Unwissenden, Hilfskräfte, ‚Zuarbeiter‘ usw. Der strukturelle Widerspruch ist aber insbesondere durch eine Erschütterung dieses Gebäudes offenkundig geworden. Die Hauptsache liegt in der Komplexität von Entscheidungsmaterien; die ‚Knoten‘ können die Fülle der Informationen nicht mehr bewältigen. Dadurch entsteht *Dependenzumkehr*. Vorgesetzte werden von ihren Mitarbeitern (Spezialisten, Know-how-Trägern) immer abhängiger, die sich allmählich fragen, wieso sie nicht die Leitungsposition innehaben.“ (Heintel/Krainz 2011: 191)⁵²

Weil Dependenzumkehr zu einem „Auseinanderfallen von hierarchischer Position und fachlicher Expertise“ (Heintel/Krainz 1998: 169) führt, folgt daraus, dass die Organisationsspitze zutiefst darauf angewiesen ist, dass Entscheidungen in einem gemeinschaftlichen, hierarchieübergreifenden Prozess zustande kommen.

Mit der Krise der Hierarchie geht eine „Enttabuisierung der Spitze“ (Wimmer 1995: 74) einher. Führungskräfte an der Organisationsspitze stehen mit ihrem Verhalten in Entscheidungsprozessen folglich unter kritischer Beobachtung.

⁵² Beispielsweise sind Mitarbeitende in Sozialunternehmen keine „Zuarbeiter“, sondern sie haben es bei sozialen Dienstleistungen mit schutzbedürftigen Menschen in fragilen Lebenssituationen (z. B. Pflege) zu tun. Dabei versuchen Mitarbeitende, den Menschen, denen ihre Arbeit gilt, im Sinne von Selbstbestimmung und Teilhabe auf einer Augenhöhe zu begegnen. Das hat zur Folge, dass in der jeweiligen Situation die soziale Dienstleistung durch Gestaltung der persönlichen Beziehungen ausgehandelt wird. Die Gestaltung sozialer Beziehungen und der Umgang mit non-trivialen Systemen, wie z. B. Menschen mit Behinderung, macht Standardisierung quasi unmöglich. Der Mitarbeitende braucht entsprechende Freiheit und Gestaltungsmöglichkeit, wird in diesem Kontext also selbst zum Manager der unmittelbaren Interaktion zwischen ihm und den Klienten.

3.4.2 Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Herstellung von Verbindlichkeit

Vor dem Hintergrund der Vielzahl von selbstreferenziell operierenden Entscheidungsgemeinschaften bei gleichzeitiger Dependenzumkehr ist es erklärungsbedürftig, wie es Organisationen gelingt, fortlaufend Entscheidungen hervorzubringen, welche als wirksame Entscheidungsprämissen für die *Gesamtorganisation* fungieren können.

Diese theoretische Einsicht mündet schließlich in einem „Staunen darüber, wie Organisationen [...] ihre eigene Entscheidungsfähigkeit erhalten können, ohne dies durch rationales Entscheiden garantieren zu können“ (Luhmann 2000: 450). Es geht also um die Frage, wie Organisationen diese Selbststabilisierungsleistung hervorbringen, d. h., wie sie Entscheidungsfähigkeit herstellen.

Entscheidungen werden nur dann zu Entscheidungsprämissen für die Gesamtorganisation, wenn sich die relativ autonomen Entscheidungsgemeinschaften an ihnen ansatzweise *kohärent* orientieren und ihre Entscheidungsoperationen gleichsam an sie anschließen. Mit anderen Worten: Die Organisation als Ganzes ist darauf angewiesen, dass die verteilt ablaufenden Entscheidungsprozesse und die selbstreferenziell operierenden Entscheidungsgemeinschaften ein Mindestmaß an *Kohärenz* aufweisen. Von Kohärenz kann dann die Rede sein, wenn die Entscheidungsgemeinschaften ein Minimum an kompatiblen Erwartungen herausbilden und dadurch wechselseitig aufeinander Bezug nehmen können. Durch die fortlaufende Herstellung kompatibler Erwartungen entsteht dann wechselseitig *Erwartbarkeit*.

Entscheiden auf der Ebene der Gesamtführung lässt sich somit nicht einseitig von einer hierarchischen Position aus steuern, sondern hängt vom Zusammenspiel der Entscheidungsgemeinschaften ab. Damit also eine Perspektive auf die Organisation als Ganzes entstehen kann, ist die Organisation zutiefst darauf angewiesen, dass die Vielzahl der im Unternehmen kursierenden Sichtweisen in einem möglichst *konstruktiven Dialog* ausgetauscht werden und dann Eingang in den Sensemaking-Prozess finden. Von daher kommt es auf diesen Prozess der *gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung* an, um „für mehrere eine gemeinsam bindende Entscheidung“ zu treffen (Luhmann 2009: 7).

Die radikale Prozesssicht der Systemtheorie auf Entscheidungen führt dazu, dass keine Anschlussfähigkeit von Entscheidung an Entscheidung garantiert werden kann. Dies mündet in einer *Erosion von Autoritäten*. Traditionelle Autoritätsressourcen verlieren

zunehmend ihre Funktion, Rückfragen zu entmutigen, weil im Zuge fortlaufender Emanzipation alles hinterfragt werden kann. Das führt zu der bereits beschriebenen systemtheoretischen Grunderkenntnis, dass Entscheiden in hohem Maße mit Ungewissheit behaftet ist, denn jede Entscheidung birgt prinzipiell die Gefahr der Ablehnung und des Verlustes der Anschlussfähigkeit in sich. Entscheiden ist gewissermaßen gefährlich, weil jede Entscheidung ein „Nein“ kassieren könnte und sich dadurch ihrer Grundlage beraubt.

An der Kohärenz der Entscheidungsprozesse in der Gesamtorganisation lässt sich ablesen, inwiefern die Organisation als Ganzes in der Lage ist, ihre Entscheidungsprämissen *verbindlich* werden zu lassen. Entscheidungen können nur zu Entscheidungsprämissen der Gesamtorganisation werden, wenn sie *Bindekraft* in Bezug auf die verteilt operierenden Entscheidungsgemeinschaften entwickeln. „Bindekraft“ bezeichnet hier „den Grad und die Relevanz der Identifikation“ mit der getroffenen Festlegung (Luhmann 2009: 17). Bindekraft wird in Organisationen selbstorganisatorisch erzeugt. Wechselseitige Verbindlichkeit basiert auf *Selbstbindung* von selbstreferenziell operierenden Entscheidungsgemeinschaften.

Peter Heintel ist überzeugt, dass die „Wirksamkeit“ oder das „Commitment“ von Entscheidungen nicht qua Vorgabe zu erzielen ist, sondern als „Verbindlichkeit“ selbstorganisatorisch in einem System wächst.

„Es könnte sein, dass es nicht so sehr um genaue, feststehende, klar definierte (strategische) Ziele geht, aus denen Wege, Handlungen, Aufgaben sozusagen klar ‚deduzierbar‘ sind. [...] Eine Organisation gewinnt ihr ‚Selbst‘ nicht durch eine Vorgabe von einzelnen bestimmten Zielen, nach denen sie sich auszurichten hat (nach klassischem hierarchischem Muster), sie gewinnt es erst dadurch, dass sie sich zu sich selbst in Differenz setzt, sich reflektieren kann.“ (Heintel 1993: 121)

Es ist eine Schlüsselherausforderung für Organisationen, „nahezu beliebige Kontingenzen auf[zuf]angen und zu Entscheidungsprämissen für *kollektiv bindende Entscheidungen* [zu] kondensieren“ (Luhmann 2000: 387).

Die Bindekraft von Entscheidungsprämissen hängt dabei weniger von der *inhaltlichen* Dimension der Entscheidung als vielmehr von der *prozessualen* Dimension der Entscheidungsfindung ab. Mit anderen Worten: Für die Bindekraft einer Entscheidung kommt es wesentlich auf die „Art und Weise [an], wie im Unternehmen durch das General Management solche Entscheidungen herbeigeführt werden, wer daran beteiligt wurde [und] welches Maß an Selbstbindung bei den Betroffenen durch den Prozess der Entscheidungsfindung erzeugt wurde“ (Wimmer 1995: 93 f.).

Die Herstellung dieses Mindestmaßes an kohärentem Entscheiden ist für die Gesamtorganisation gerade deshalb wesentlich, weil sie als Prozess-System (Schmidt 2004) sonst gewissermaßen ständig „auseinanderzufallen“ droht.

„Die Vorstellung eines Prozesses impliziert Unbeständigkeit. Wir bevorzugen eine Auffassung, die davon ausgeht, dass Organisationen andauernd auseinanderfallen und deshalb beständig neu aufgebaut werden müssen. Prozesse müssen permanent neu verwirklicht werden.“ (Weick 1985: 67)

Weil die Organisation dieser Gefahr dauerhaft ausgesetzt ist, wird die fortlaufende *Stabilisierung* der Organisation aus dieser temporalisierten Sicht zu einer überlebensrelevanten Systemleistung. Der Begriff der „Stabilisierung“ verweist darauf, dass es „nicht [um] statische, sondern dynamische Stabilität“ geht (Luhmann 1984: 79).⁵³ Stabilisierung ist als Leistung des Systems stets Selbststabilisierung.

„Immer wieder finden sich Organisationen in einer Situation, in der sie versuchen, den *Fluss des Erlebens*, der durch sie hindurchfließt, und die Ströme von Handlungen, die sich auf jenen Fluss richten, zu *stabilisieren* [Hervorhebungen H. H.].“ (Weick 1985: 40)

Gelingt es einer Organisation, im Kontext verteilt ablaufender Entscheidungsprozesse fortlaufend ein Minimum an Kohärenz und Verbindlichkeit auf der Ebene der Gesamtführung herzustellen, dann ist die Organisation in der Lage, ihre *Entscheidungsfähigkeit zu stabilisieren*.

Entscheidungsfähigkeit wird somit als Leistung eines Systems (nicht von Individuen) definiert, Entscheidungsprozesse so zu strukturieren, dass Entscheidungen zustande kommen, bei denen die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sich relativ autonome Entscheidungsgemeinschaften mit einem Mindestmaß an Kohärenz darauf beziehen und daran orientieren, und dadurch diese Entscheidung zu einer wirksamen Entscheidungsprämisse werden lassen.

Eine Organisation stabilisiert ihre Entscheidungsfähigkeit nicht über den Rückgriff auf individuelle Personen, ihre Fähigkeiten und ihr jeweiliges Verhalten, sondern vielmehr über die kollektiv erzeugte latente Struktur und die gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesse. Eine Organisation stabilisiert sich durch den Aufbau und die Pflege konstruktiver Bearbeitungsmuster unentscheidbarer Fragestellungen. Die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation hängt somit von ihrem *Repertoire von Entscheidungsmustern* ab, d. h. den zur Verfügung stehenden gewohnheitsmäßig praktizierten Bearbeitungsformen von unentscheidbaren Fragen.

⁵³ Der Begriff der Stabilisierung findet sich u. a. bei Niklas Luhmann (1984, 2000), Karl Weick (1985) und Johannes Rüegg-Stürm (2001).

Damit ändert sich auch die Rolle der Organisationsspitze: Um für das „Zustandekommen wirksamer Entscheidungsprämissen zu sorgen“ (Wimmer 1995: 93), geht es für das Topmanagement weniger darum, selbst unentwegt zentrale unentscheidbare Fragestellungen „einsam“ zu entscheiden, sondern vielmehr darum, einen Entscheidungsprozess zu strukturieren, der eine möglichst konstruktive Bearbeitung dieser Fragestellungen in einer Art und Weise zulässt, durch welche die Wahrscheinlichkeit steigt, zu kollektiv bindenden und allgemein tragfähigen Festlegungen im Sinne des Ganzen zu kommen.

„Die Organisationsspitze muss sich primär für das Zustandekommen der jeweils anstehenden höherrangigen Entscheidungen primär verantwortlich fühlen. Gemeint sind jene Orientierung schaffenden Leitunterscheidungen, die als solche im weiteren Prozess erkennbar werden und unternehmensintern eine ausreichende Bindewirkung zur Verfügung stellen, um trotz der wachsenden Autonomisierung der Subeinheiten Koordinationsmuster zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems zu gewährleisten. Gelingt der Nachweis dieser Leistungsfähigkeit nicht, führt dies unweigerlich zur Beschleunigung des Desintegrationsprozesses und zur Aushöhlung der Steuerungschancen an der Spitze.“ (Wimmer 1995: 93)

Topmanagement muss also sowohl in einer „führenden Rolle“ selbst Beiträge zur Bearbeitung von unentscheidbaren Fragen leisten als auch – und das wird oft übersehen – die „Qualitätssicherung für den Gesamtprozess übernehmen“, um durch die Beteiligung und Integration der zentralen Entscheidungsgemeinschaften die „Akzeptanz der Ergebnisse breit zu verankern“ (Nagel/Wimmer 2009: 68).

„Wenn ein Manager solch einen Prozess erlaubt oder herbeiführt, so wird er neue Autorität gewinnen, denn das Ergebnis dieses Prozesses wird (zu Recht) ihm zugeschrieben. Er war in der Lage, das intellektuelle Potential und die Intelligenz des Kommunikationsprozesses nutzbar zu machen. Und dazu braucht er eine andere Art des Wissens oder, besser gesagt, der Kompetenz, mit Nichtwissen (der Zukunft, aber auch vieler Aspekte der Gegenwart) umgehen und trotzdem zu Entscheidungen kommen zu können.

Aus einer systemischen Perspektive ist dies der beste, wenn nicht der einzige Weg, seine Autorität zu rekonstruieren. Sie beruht auf seiner systemischen Kompetenz, d. h. der Fähigkeit, das implizite Wissen und die Kreativität des Unternehmens nutzbar zu machen. Die Paradoxie von Management und Führung besteht darin, dass sie verantwortlich für das Zustandekommen von Entscheidungen sind, die keine Person allein sachgerecht treffen kann, und für Veränderungen, die niemand unter Kontrolle hat oder gar allein realisieren könnte. Aber diese Paradoxie kann aufgelöst werden, wenn Führung als Organisation der Selbstorganisation verstanden wird – wenn die Mechanismen der Selbstorganisation sozialer Systeme genutzt werden, um zielgerichtete Lösungen zu produzieren.“ (Simon 2006a: 323 f.)

Konnte man „früher mit einem gewissen Grad an Berechtigung davon ausgehen, dass

Entscheidungen der Organisationsspitze gleichsam kraft Hierarchie eine [...] Leitfunktion zukam“ (Wimmer 1995: 94), so kann sie dies heute angesichts der wachsenden Autonomie der Subeinheiten nicht mehr durch Hierarchie allein gewährleisten. Stattdessen besteht die „Kernherausforderung“ des Topmanagements darin, mithilfe „prozessualer Qualitätssicherung bei der Entscheidungsfindung dafür Sorge zu tragen, dass die eigenen Festlegungen den praktisch wirksamen Charakter von Entscheidungsprämissen im Unternehmen bekommen“ (Wimmer 1995: 94).

„Es kann keinen Zweifel daran geben, dass eine Aufgabe des Managements darin besteht, ein Klima zu schaffen, das Kommunikation fördert.“ (von Foerster 1993: 266)

Für diese Forschungsarbeit ergibt sich daraus die *Implikation*, Entscheidungsprozesse nicht auf der Ebene von einzelnen Entscheidungsgemeinschaften isoliert zu betrachten, sondern ihr Zusammenspiel auf das Problem der *Gesamtführung* der Organisation zu beziehen (Rüegg-Stürm 2008; Rüegg-Stürm 2009). Dieser Fokus auf „Gesamtführung“ steht in der Tradition einer Managementlehre, wie sie von Hans Ulrich (2001 Bd. 5: 229) vertreten wurde. Die Ebene der Gesamtführung ist laut Ulrich (2001 Bd. 1: 403) dann angesprochen, wenn sich Entscheidungen „nicht bloß auf das Verhalten eines Subsystems auswirken, sondern auf dasjenige der Unternehmung als Ganzes“. Darüber hinaus lassen sich *Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtführung* folgendermaßen charakterisieren: Es handelt sich um Schlüsselentscheidungen, die langfristige Festlegungen beinhalten, welche nicht über Nacht revidiert werden können. Als solche beantworten sie unentscheidbare Fragestellungen im Kontext hoher Ungewissheit und immensen Risikos.

„Im Zentrum der Gesamtführung stehen Entscheidungen, welche große wertmäßige und in der Regel langfristige Auswirkungen haben und im Zustand des Risikos oder der Unsicherheit getroffen werden müssen.“ (Ulrich 2001 Bd. 1: 413)

3.5 Entscheidungsfähigkeit als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen

Im Folgenden wird die skizzierte theoretische Perspektive in Bezug auf *pluralistische* Entscheidungskontexte konkretisiert und damit zur Forschungsfrage verdichtet.

Die anwendungsorientierte Managementforschung hat in *pluralistischen Organisationen* einen viel beachteten Forschungsgegenstand gefunden (Denis/Langley et al. 2000; Denis/Lamothe/Langley 2001; Lozeau/Langley et al. 2001; Weick/Sutcliffe 2003; Jarzabkowski/Fenton 2006; Denis/Langley et al. 2007). Unter *pluralistischen Organisationen* werden hier Organisationen verstanden, welche mit einem solch hohen Grad an divergierenden Erwartungen der Umwelt (externe Pluralität) konfrontiert sind, dass sich dies in der Organisation selbst in divergierenden Logiken und Rationalitäten niederschlägt, wobei keine Logik oder Rationalität als eindeutig dominant betrachtet werden kann (interne Pluralität) (Jarzabkowski/Fenton 2006).

Divergierende Rationalitäten oder Logiken lassen sich mit Weick (1985: 38) als unterschiedliche „Sichtweisen des Betrachters“ auf die Organisation, ihre Identität und Wertschöpfung verstehen. Somit schwingt in jeder Rationalität eine „Referenz“ oder ein „Sinnhorizont fraglosgültiger Annahmen, Prinzipien oder Regeln“ (Rüegg-Stürm 2011: 11) mit. Da in der systemtheoretischen Perspektive, welcher dieser Arbeit zugrunde liegt, nicht (mehr) von einer universellen und verallgemeinerungsfähigen Rationalität im Sinne einer prinzipiellen übergeordneten Beobachterperspektive ausgegangen werden kann, lassen sich die angesprochenen verschiedenen Rationalitäten nur als prinzipiell gleichberechtigt verstehen. Vor diesem theoretischen Hintergrund ist es sinnvoll, pluralistische Organisationen auch als „multirational“ (Rüegg-Stürm 2011), „multidiskursiv“ (Beyes/Jäger 2005) oder „mehrsprachig“ (Simsa 2001) zu bezeichnen. Entscheidungsfindung folgt in pluralistischen Organisationen entsprechend „stark unterschiedlichen Rationalitäten, Handlungslogiken und Sinnhorizonten“ (Rüegg-Stürm 2009: 80). Beispielsweise werden Schulen, Krankenhäuser und Sozialunternehmen als pluralistische Organisationen verstanden.

„Pluralistic organizations are characterized by the co-existence of a variety of logics or rationalities which are legitimated by stakeholders inside and outside the organization.“ (Denis et al. 2007: 183) „Pluralistic contexts are those that are shaped by the divergent goals and interests of different groups inside and outside the organization.“ (Jarzabkowski/Fenton 2006: 631)

Pluralistische Organisationen sind unter anderem mit einem besonders intensiven Prozess der *Ausdifferenzierung* konfrontiert, der seine Ursachen in einer nicht-linearen, wissensbasierten und professionsorientierten Wertschöpfung hat (Merz 2009: 42 ff.). Eine Folge dieses *pluralistischen Kontexts* ist unter anderem, dass diffuse Machtverhältnisse und die Betonung von wissensbasierter Arbeit lokale Entwicklungen und Flexibilität fördern und die daraus resultierende Autonomie zu einer Barriere für integriertes Handeln wird (Denis et al. 2007: 179). Pluralität ist dabei nicht mehr oder weniger stark zu verhindern, sondern ein „natürlicher“ Zustand dieser Organisationen (Denis et al. 2007: 183).

Beispielsweise sind Gesundheitsdienstleistungen ein pluralistischer Kontext:

„Health care is a classic pluralistic domain involving divergent objectives (individual patient care, population health, and cost control) and multiple actors (professionals, administrators, community groups, and politicians) linked together in a fluid and ambiguous power relationship.“ (Denis/Lamothe/Langley 2001: 609)

Für pluralistische Organisationen stellt das Problem der Stabilisierung von Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in besonderem Maße eine Schlüsselherausforderung dar. Diese These wird im Folgenden anhand von Literatur plausibilisiert.

Dieses Kapitel basiert auf folgenden Argumentationsschritten:

- Erstens, pluralistische Organisationen streben danach, gleichzeitig multiple Ziele zu verwirklichen (Abschnitt 3.5.1).
- Zweitens, Knappheit und Optionenüberschuss verursachen zunehmend unentscheidbare Fragestellungen (Abschnitt 3.5.2).
- Drittens, die Bearbeitung dieser unentscheidbaren Fragestellungen führt zwangsläufig zu Konflikten (Abschnitt 3.5.3).
- Viertens, für pluralistische Organisationen lässt sich vor diesem Hintergrund die Herstellung von Entscheidungsfähigkeit als relevant und anspruchsvoll präzisieren (Abschnitt 3.5.4).

3.5.1 Pluralistische Organisationen verfolgen gleichzeitig multiple Ziele

Als multirationale Organisationen unterscheiden sich pluralistische Organisationen von „herkömmlichen“ Unternehmen dadurch, dass sie mit einem besonders divergierenden Spektrum unterschiedlicher Umwelterwartungen konfrontiert sind und diesen Erwartungen auch zu entsprechen suchen. Diese unterschiedlichen Erwartungen externer Anspruchsgruppen schlagen sich in multiplen Zielen nieder, denen eine pluralistische Organisation zugleich gerecht zu werden versucht.

In systemtheoretischer Perspektive sind pluralistische Organisationen gleichzeitig an unterschiedliche „gesellschaftliche Funktionssysteme“ (Luhmann 1984) strukturell gekoppelt, von denen keines eindeutig dominant ist. Es fehlt ihnen ein eindeutiges „Referenz-System“:

„So ist für profitorientierte Unternehmen ‚die Wirtschaft‘ das dominante Bezugssystem: Systemtheoretisch gesprochen, wird die Organisation durch die Kommunikation des Kriteriums der Gewinnorientierung als Primat des organisatorischen Handelns an das Funktionssystem Wirtschaft gekoppelt, und die Komplexität der Organisationsumwelt reduziert sich auf das relativ eindeutige Kriterium ‚Gewinnziel‘ als Ausgangspunkt für die organisatorische Funktionslogik. Unter dieser Bedingung identifiziert und stabilisiert eine Organisation ihr Verhältnis zur wahrgenommenen Umwelt, indem sie sich der eigenen, identitätsstiftenden Grenze immer wieder vergewissert und sie reproduziert. Für [... pluralistische Organisationen] liegt der Fall komplizierter. Es würde verwundern, wenn eine Kulturstiftung, eine private Bildungseinrichtung oder ein sozialer Dienst verkündeten, ab jetzt ginge es darum, so viel Gewinn wie möglich herauszuholen. Da hier der Geldbedarf ‚lediglich‘ als Grenze der Möglichkeiten fungiert, als Mittel zum jeweiligen Zweck. [...] Es fällt somit schwer [...] ein einheitliches Referenz-System zu identifizieren.“ (Beyes/Jäger 2005: 634)

Diese für pluralistische Organisationen charakteristische Orientierung an verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen zeigt sich beispielsweise auch bei diakonischen Unternehmen, welche vor allem an die Funktionssysteme Recht, Wirtschaft, Politik, Erziehung, Wissenschaft, Medizin und Religion gekoppelt sind (Starnitzke 1996). Zudem kann auch noch das Funktionssystem „soziale Hilfe“ hier in Betracht kommen (Baecker 1994). Pluralistische Organisationen müssen sich folglich an die für sie relevanten Referenz-Systemen anschlussfähig halten. Positiv gewendet lässt sich dies folgendermaßen beschreiben:

„Sie haben es gelernt, vielseitig anschlussfähig zu sein, wenn man so will eine ‚soziale Mehrsprachigkeit‘ entwickelt, d.h. die Fähigkeit, in unterschiedlichen Logiken zu agieren, mit unterschiedlichen Umwelten zu kooperieren und mit verschiedenen Personen verständigungs- und verhandlungsfähig zu sein.“ (Simsa/Patak 2008: 19)

Das für pluralistische Organisationen typische Phänomen der synchronen Orientierung

an verschiedenen Referenz-Systemen lässt sich auch mit andern Worten beschreiben: Pluralistische Organisationen verfolgen gleichzeitig divergierende *multiple Ziele*.

Die für Management relevante Herausforderung ergibt sich dabei aus dem „Fehlen einer ‚letztgültigen‘ Entscheidungsrationalität und [der] potentiellen konfliktreiche[n] Koexistenz unterschiedlicher Diskurse innerhalb der Organisation“ (Beyes/Jäger 2005: 639).

Innerhalb dieser multiplen Ziele lässt sich *keine* eindeutige Hierarchie erkennen, sodass man beispielsweise sagen könnte, Geld zu verdienen sei wichtiger, als Menschen zu helfen. Genau darin besteht der Charakter pluralistischer Organisationen, dass keine Zielorientierung und folglich keine Rationalität höherwertig ist als eine andere, die in der Organisation zeitgleich verfolgt wird und vorhanden ist. Pluralistische Organisationen können somit als Organisationen beschrieben werden, die multiple Ziele verfolgen, ohne dass ein Ziel absolut über die anderen Ziele gesetzt werden kann.

3.5.2 Knappheit erzeugt „Entscheidungsstress“ bei der Bearbeitung unentscheidbarer Fragestellungen

Sind pluralistische Organisationen mit Knappheit konfrontiert, erzeugt dies eine Zunahme unentscheidbarer Fragestellungen.

Knappheit ist ein Phänomen, mit dem pluralistische Organisationen heute mehr denn je konfrontiert sind. Zwar hat es immer Knappheit gegeben, doch sind pluralistische Organisationen in Deutschland seit einigen Jahren vermehrt mit einer *relativen Ressourcenknappheit* konfrontiert. Diese Ressourcenknappheit äußert sich auf verschiedene Weise. Beispielsweise bekommen Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ihre Kostensteigerungen nicht mehr auskömmlich refinanziert. Die sozialstaatlich finanzierten Transferleistungen stagnieren oder werden gekürzt, ohne dass die Aufgaben geringer werden. Zusammenfassend kann man diese Entwicklungslinien als wachsende *Knappheit* beschreiben.

Systemtheoretisch betrachtet ist Knappheit zunächst ein *Entscheidungszwang*. Eine Organisation wird durch Knappheit mit der Frage konfrontiert: *Was machen wir nicht?* Diese Fragestellung *muss* eine Organisation beantworten, will sie weiter existieren, d. h. Entscheidung an Entscheidung anschließen. So gesehen zwingt Knappheit pluralistische Organisationen dazu, unentscheidbare Fragen zu entscheiden, wie zum Beispiel: Wo reinvestieren wir? Wie können wir sparen? Wie gehen wir mit Verlusten

von Organisationseinheiten um?

Darüber hinaus sind pluralistische Organisationen mit *Optionenüberschuss* konfrontiert. Optionenüberschuss kommt in gleicher Weise die Funktion des Entscheidungszwangs zu. Knappheit und Optionenüberschuss sind zwei Seiten ein und derselben Medaille, denn sie versorgen eine pluralistische Organisation gleichermaßen mit Entscheidungsdruck, ohne dass eine „dominierende“ Rationalität eine klare Entscheidungsgrundlage liefern würde. Zum Beispiel bietet der Sozial- und Gesundheitsmarkt inzwischen vielfältige Investitionsmöglichkeiten und es stellen sich neue Fragen: Gehen wir eine Fusion ein? Übernehmen wir eine Einrichtung, die uns zum Kauf angeboten wird? Investieren wir in neue Gebäude, Angebote und Regionen?

„Aus Mangel [...] ist der Mensch frei, und die Freiheit [...] ist zugleich sein Mangel. Um den Mangel je und je zu bewältigen, *muss* er Entscheidungen treffen [Hervorhebung im Original].“
(Heintel/Krainz 1986: 118)

Insgesamt heißt das: Weil pluralistische Organisationen multirational sind, ohne dass eine Rationalität dominieren kann, und sie parallel multiple Ziele verfolgen, ohne dass ein Ziel vorrangig ist, kommt es in diesen Organisationen durch Knappheit und Optionenüberschuss zu einer Fülle von unentscheidbaren Fragestellungen.

3.5.3 Entscheiden von unentscheidbaren Fragen in pluralistischen Kontexten ist konfliktreich

Pluralistische Organisationen sind mehr denn je herausgefordert, Entscheidungen zu treffen, welche sich früher so nicht stellten respektive durch die Gesellschaft schon entschieden waren. Beispielsweise wurden Anfang der 90er-Jahre soziale Dienstleistungen nach dem Selbstkostendeckungsprinzip refinanziert und so tauchten strategische Fragestellungen in dem Sinne gar nicht erst auf, denn die Gesellschaft hatte über die Sozialsysteme gewissermaßen die „Strategie“ vorgegeben. Wenn mittlerweile Sozialunternehmen auf einem Sozialmarkt unterwegs sind und der refinanzierte Bereich immer kleiner wird, kommt auf einmal eine strategische Frage in den Blick: Was machen wir und was machen wir nicht?

An dieser Stelle sei an den scheinbar selbstverständlichen Wortsinn von Entscheidung erinnert, der auf den Charakter von Entscheidung als Grenzziehung verweist:

„Etymologisch ist das Wort Entscheidung im Bedeutungsfeld von schneiden, trennen, zerteilen, scheiden, spalten, mit durchaus aktiver Komponente angesiedelt. Auch die topische Bedeutung Grenze findet sich; Entscheiden hängt also auch mit ein- und ausgrenzen zusammen.“
(Heintel/Krainz 1986: 117)

Diese Grenzziehungen wurden pluralistischen Organisationen früher vermehrt durch die Gesellschaft gewissermaßen „abgenommen“. In zunehmendem Maße müssen pluralistische Organisationen unentscheidbare Fragen *selber* entscheiden. Die Entlastung der Organisationen durch Entscheidungen der Gesellschaft geht zunehmend verloren. Diese Entwicklung kann als Enttraditionalisierung und im Zuge zunehmender Individualisierung und Emanzipation als Herausbildung einer „Multioptionsgesellschaft“ beschrieben werden (Gross 1994; Rüegg-Stürm 2009). Insgesamt führt dies zu einer Belastung von Organisationen, Entscheidungen für Fragen herbeizuführen, die gesellschaftlich unentschieden sind. Für Organisationen bedeutet dies eine zunehmende *Entscheidungsfülle*, die zu bearbeiten ist. Zudem setzt dies Organisationen und ihre Entscheidungsprozesse unter zusätzlichen Entscheidungsdruck, ja man könnte hier sogar von „Entscheidungsstress“ sprechen. Dirk Baecker sieht darin eine mögliche „Selbstüberforderung der Organisation“, welche Entscheidungsfindung in Organisationen heutzutage anspruchsvoller denn je macht.

„Es könnte sein, dass die Selbstüberforderung der Organisation mit dem Problem des Treffens von Entscheidungen umso schwerer zu lösen sein wird, je weniger Entscheidungen die Organisation an die Gesellschaft als bereits getroffene Entscheidungen delegieren kann, je mehr Sachverhalte eine Organisation selbst entscheiden zu können beansprucht, desto größer ist die Chance, dass die Dekonstruierbarkeit jeder Entscheidung auf sie zurückfällt.“ (Baecker 2004: 106)

Entscheidungen sind gerade in pluralistischen Organisationen aufgrund ihres multi-rationalen Charakters diesen potenziellen Dekonstruktionen ausgeliefert. Entsprechend robust müssen Entscheidungen begründet sein, um als tragfähige Festlegungen bei autonomen Entscheidungsgemeinschaften auf Akzeptanz zu stoßen und so Geltung zu erlangen. Zwar hatte die Hierarchie noch versucht, Entscheidungen durch ein „Denkverbot“ zu schützen, indem sie aufgrund etwaiger Autoritätsressourcen Rückfragen entmutigte, doch bleibt das kritische Nachdenken und Hinterfragen angesichts ihrer Krise nicht (mehr) an Abteilungsgrenzen stehen (Heintel/Krainz 1998: 166). Entscheidungen in pluralistischen Organisationen werden von einer kritischen Organisationsöffentlichkeit beobachtet und bewertet.

Daraus resultieren kontroverse Diskurse. Sie sind als Beobachtungsunterschiede gewissermaßen „vorprogrammiert“ und ein natürlicher Zustand. Konflikte sind in systemtheoretischer Perspektive nicht so sehr Ausdruck eines Problems zwischen zwei Personen, sondern vielmehr Systemäußerung für unterschiedliche Beobachtungsperspektiven aufgrund unterschiedlicher Umwelterwartungen.

Unentscheidbare Fragestellungen bergen somit Konfliktpotenzial. Das gilt für pluralistische Organisationen umso mehr. Dies macht Fritz Simon deutlich:

„Im Unternehmen geht es stets um Entscheidungen, die getroffen werden müssen, und vor jeder Entscheidung steht ein *Konflikt*. Es gibt immer mehrere Optionen – die beiden Seiten der Unterscheidung, zwischen denen die Wahl besteht. Und da es unterschiedliche Beobachter mit ihren unterschiedlichen Zielen, Perspektiven, Weltbildern und Wertesystemen sind, die miteinander über anstehende Entscheidungen kommunizieren (müssen), entsteht *zwangsläufig* Konflikt zwischen ihnen, ihren Standpunkten, Sichtweisen, Bewertungen. Machen wir es so oder anders? Für die erste Alternative spricht dies, für die zweite jenes ... usw. Da keiner weiß, wie die Zukunft aussieht, lässt sich die Frage nach der richtigen Entscheidung nicht objektiv klären [Hervorhebungen H. H.].“ (Simon 2006a: 53 f.)

Für pluralistische Organisationen stellt die Stabilisierung auf der Ebene der Gesamtführung damit eine Herausforderung dar, die etwaigen Konflikte, die bei der Bearbeitung von unentscheidbaren Fragestellungen entstehen, möglichst konstruktiv in tragfähige Entscheidungen zu überführen.

3.5.4 Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung als Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen

Wie gezeigt werden konnte, sind pluralistische Organisationen nicht von *einer* Rationalität dominiert, sondern per definitionem multirational. Das heißt, verschiedene Entscheidungsgemeinschaften folgen unterschiedlichen Sinnhorizonten, Logiken und Rationalitäten und erzeugen dadurch unterschiedliche Standpunkte, Sichtweisen und Perspektiven auf das, was in dem Ereignisstrom des Organisierens vor sich geht und wie es interpretiert wird. Vor diesem Hintergrund müssen Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtführung ein Mindestmaß an *Anschlussfähigkeit* an diese aufweisen, damit sie für die autonom agierenden Entscheidungsgemeinschaften einigermaßen akzeptabel sind.

Es stellt sich die Frage, wie pluralistische Organisationen zu *tragfähigen* Entscheidungen gelangen, also Entscheidungen, die von den unterschiedlichen Entscheidungsgemeinschaften gemeinsam (mit)getragen werden, d. h., die akzeptabel sind.

Die dafür notwendige Stabilisierung gelingt dadurch, dass sich die autonomen Entscheidungsgemeinschaften wechselseitig verbindlich verhalten und dadurch Erwartungssicherheit herstellen. Wird Verbindlichkeit einseitig, also nur von einer Seite, praktiziert, löst sie sich schnell auf. Von daher ist festzuhalten: Verbindlichkeit basiert immer auf beidseitigem Festhalten an Verabredetem.

Da pluralistische Organisationen durch Knappheit und Optionenüberschuss zunehmend mit unentscheidbaren Fragestellungen konfrontiert sind, die potenziell konfliktreich sind, stellt sich folgende Frage: Wie gelingt es pluralistischen Organisationen dennoch, ihre Entscheidungsfähigkeit zu stabilisieren?

Damit ist eine Schlüsselherausforderung in pluralistischen Organisationen beschrieben, die darin besteht, die verteilt ablaufenden Entscheidungsprozesse zu strukturieren, „to develop enough coherence among their parts“ (Denis/Lamothe/Langley 2001: 609). Es geht darum, tragfähige Bearbeitungsformen zu entwickeln und zu pflegen, die es ermöglichen, unentscheidbare Fragestellungen durch gemeinschaftliches Entscheiden so zu beantworten, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die autonomen Entscheidungsgemeinschaften sich daran orientieren werden.

3.6 Zusammenfassung: Forschungsfrage und Implikationen

In den bisherigen Abschnitten wurde gemäß der systemtheoretischen Perspektive der Entscheidungsprozess als zentral herausgestellt, denn Organisationen sind „hochtemporalisierte Systeme“ (Bardmann 1994: 329). Dies lässt sich zusammenfassend damit begründen, dass eine Organisation als „Autopoiesis des Entscheidens“ (Luhmann 2000: 180) definiert wird. Entscheidungen werden als Ereignisse verstanden, die zerfallen, sobald sie entstanden sind. Somit kommt es zu einem „Dauerzerfall und ständigen Zwang zur Reproduktion“ (Bardmann 1994: 329). Die Aufrechterhaltung der Reproduktion durch Entscheidungen ist folglich für Organisationen eine „Alles-oder-Nichts“-Frage“ (Luhmann 1992: 168).

Darüber hinaus sind unentscheidbare Fragen die Basis für Entscheidungsfindung. Diese lassen sich nicht von einer irgendwie gearteten übergeordneten Rationalität ableiten, sondern nur durch Entscheiden unter Ungewissheit beantworten. Das Entscheiden von unentscheidbaren Fragestellungen ist eine kontingente Festlegung.

Gleichzeitig laufen Entscheidungsprozesse organisationsweit als parallele Sensemaking-Prozesse in unterschiedlichen Entscheidungsgemeinschaften ab. Jede Entscheidungsgemeinschaft operiert selbstorganisatorisch und ist mit dem Rest der Organisation strukturell lose gekoppelt. Entscheidungsfähigkeit einer Organisation kommt darin zum Ausdruck, Entscheidungsprämissen so setzen zu können, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich die selbstreferenziell operierenden Entscheidungsgemeinschaften einigermmaßen *kohärent und verbindlich* darauf beziehen können.

Welche Folgen ergeben sich daraus für Entscheidungsprozesse in pluralistischen Organisationen? Die Schlüsselherausforderung für pluralistische Organisationen besteht in der Stabilisierung ihrer Entscheidungsfähigkeit:

„Problemadäquate Kommunikationsstrukturen zu schaffen [...] und effiziente Begegnungs- und Austauschformen zu gestalten, dies ist zum entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse geworden. Wir sind von einer ‚Krise‘ der hierarchisch-bürokratischen Organisationsstruktur zu einer ‚Krise‘ unseres Kommunikationsrepertoires gewechselt.“ (Wimmer 1996: 52 f.)

Für pluralistische Organisationen geht es „um die Frage, ob bzw. wie es ihnen gelingt, ihre internen Sinn stiftenden und verarbeitenden Prozesse so zu organisieren, dass sie die jeweils anstehenden Probleme lösen können, entscheidungs- und handlungsfähig werden und so die Wahrscheinlichkeit ihres Überlebens in einer immer komplexer werdenden und sich schnell verändernden Welt steigern“ (Simon 2006a: 17).

„Das Problem, mit dem Organisationen sich konfrontiert finden, ist die in einem atemberaubenden Tempo ständig reproduzierte Unbestimmtheit der Zukunft [mit anderen Worten, die laufend anfallenden unentscheidbaren Fragen], und darauf müssen sie durch *Entscheidungsfähigkeit* und durch *vertikale Integration ihrer Entscheidungsprozesse* reagieren.“
(Luhmann 2000: 416)

Daraus ergeben sich folgende *Implikationen* für diese Forschungsarbeit:

Als Beobachtungseinheit (Unit of Analysis) kommt weder die Erforschung von isolierten Entscheidungssituationen noch die Untersuchung der vermeintlichen „Entscheider“ infrage, sondern nur *Entscheidungsprozesse* und *latente Strukturen*. Das Zusammenspiel aus Entscheidungsprozessen und latenten Strukturen, das sich in organisationsspezifischen routinisierten *Entscheidungsmustern* niederschlägt, ist vielmehr der relevante Bezugspunkt zur Erforschung von *Entscheidungsfähigkeit* in pluralistischen Organisationen.

Es sollte von daher über einen gewissen Zeitraum nach konkreten Bearbeitungsmustern geforscht werden, welche Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen fördern respektive hindern. Dies sollte mithilfe einer kontextuellen Erforschung von Entscheidungsprozessen in einer pluralistischen Organisation erfolgen (qualitative Einzelfallstudie).

Pluralistische Organisationen sind zunehmend mit unentscheidbaren Fragestellungen konfrontiert, die sich nur durch Entscheidungen bearbeiten lassen. Eine solche Entscheidung ist konfliktreich, denn sie favorisiert eine kontingente Alternative vor einer anderen. Wenn man von unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven ausgeht und keine Rationalität dominant ist, dann droht jeder Entscheidung die potenzielle Dekonstruktion und sie läuft darüber hinaus Gefahr, als willkürlich kritisiert und abgelehnt zu werden.

Gleichzeitig laufen Entscheidungsprozesse in Form von selbstreferenziell operierenden Entscheidungsgemeinschaften hochgradig verteilt ab. Diesen Entscheidungsgemeinschaften können Entscheidungsprämissen nicht von „außen“ aufoktroziert werden. Vielmehr müssen sie von ihnen aufgrund ihrer selbstreferenziellen Geschlossenheit durch „autonome Selbstbindung“ jeweils übernommen werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Organisation auf der Ebene der Gesamtführung zu verbindlichen und tragfähigen Entscheidungen gelangen kann, die dann auch für die weiteren Folgeentscheidungen als Entscheidungsprämissen gelten. Hier ist zentral: Die Organisation stabilisiert sich, indem sie sicherstellt, dass

Entscheidungen aneinander anknüpfen. Darin zeigt sich ihre *Entscheidungsfähigkeit*.

Die traditionellen Hilfestellungen, um unentscheidbare Fragen zu entscheiden, „Begründungsbrücken“ zu bauen und Ungewissheit zu absorbieren, sind dazu immer weniger in der Lage: Die Hierarchie steckt in der Krise und kann deshalb Entscheidungsfähigkeit nicht mehr garantieren. Ebenso wenig ist der Rückgriff auf Einzelpersonen als „Entscheider“ hilfreich.

Die Stabilisierung der Organisation gelingt nur durch die Art und Weise, wie Entscheidungen zustande kommen, also Entscheidungsprozesse gestaltet sind. Entscheidungsprozesse spielen wechselseitig mit latenten Strukturen zusammen. Dies schlägt sich typischerweise in Entscheidungsmustern nieder. In Entscheidungssituationen greift die Organisation auf ihr gewachsenes Repertoire von Entscheidungsmustern zurück, um unentscheidbare Fragestellungen zu bearbeiten.

Eine Schlüsselherausforderung von pluralistischen Organisationen, die mit Knappheit oder Optionenüberschuss konfrontiert sind, besteht darin, Entscheidungsprozesse von unentscheidbaren Fragestellungen so zu gestalten, dass tragfähige Entscheidungen zustande kommen, d. h., dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Entscheidungen sinnhaft aneinander anschließen. Dafür ist eine operative Fiktion nötig: Es muss ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung unterstellt werden.

Insbesondere müssen unentscheidbare Fragen (aus der Perspektive der Gesamtführung) so gelöst werden, dass die gefallenen Entscheidungen mit hoher Wahrscheinlichkeit als verbindliche Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen in der Organisation gelten.

Die theoretischen Überlegungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Forschungsfrage:

Wie gelingt es pluralistischen Organisationen, unter Knappheit ihre Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu stabilisieren?



Präzisierung der Forschungsfrage aus den theoretischen Überlegungen:

Wie gelingt es pluralistischen Organisationen, unentscheidbare Fragen so zu bearbeiten, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich andere Entscheidungen daran anschließen?



Operationalisierung der Forschungsfrage aus den theoretischen Überlegungen:

- (1) Welche Prozesse unentscheidbarer Entscheidungen (Schlüsselentscheidungen) lassen sich beobachten?*
- (2) Welche Entscheidungsmuster zur Bearbeitung unentscheidbarer Fragen lassen sich beobachten?*
- (3) Wie wirken sich die Entscheidungsmuster unentscheidbarer Fragen auf die Entscheidungsfähigkeit der Organisation auf der Ebene der Gesamtführung aus?*



Implikationen für die empirische Studie aus den theoretischen Überlegungen:

- (1) Rekonstruktion von Entscheidungsmustern*
- (2) Realisierung einer longitudinalen Einzelfallstudie*
- (3) Feldnahe und kontextualistische Konzeption der empirischen Forschung*

4 Epistemologie und Methodologie

„Research is a social process not just a technical task.“
Andrew Pettigrew⁵⁴

Diese Arbeit zeigt nicht nur konzeptionell auf, welches heuristische Potenzial eine systemtheoretische Perspektive auf Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen aufweist, sondern tritt auch einen empirischen Beweis dafür an. Als anwendungsorientierte Forschung entwickelt diese Arbeit mithilfe einer empirischen Fallstudie explorative Antworten auf die Forschungsfrage.

Vor der Diskussion der Fallstudie (Kapitel 5–6) ist es allerdings notwendig, einen detaillierten Einblick in die epistemologische und methodologische Basis dieser Arbeit sowie das darauf aufbauende Vorgehen im empirischen Forschungsprozess zu gewähren.

Jegliche Organisationsforschung folgt – bewusst oder unbewusst – bestimmten methodologischen Leitunterscheidungen, die wiederum auf einem epistemologischen Grundverständnis aufbauen, das gewissermaßen den axiomatischen Kern der Forschung bildet. Von diesem axiomatischen Kern, der im epistemologischen Grundverständnis zum Ausdruck kommt, hängt ab, welches Forschungsdesign gewählt und auf welche Art und Weise die empirische Forschung betrieben wird.

- Im ersten Abschnitt (Kapitel 4.1) wird deshalb zunächst das *epistemologische Grundverständnis* dieser Arbeit erläutert. Die hier gewählte Epistemologie grenzt sich von einem abbildtheoretischen Paradigma ab und kann als konstruktivistisch beschrieben werden. Damit wird die konstruktivistische Perspektive, welche als Basis der neueren Systemtheorie bereits im vorherigen Kapitel implizit thematisiert worden ist, nun explizit erläutert.
- Im zweiten Abschnitt (Kapitel 4.2) werden darauf aufbauend die *methodologischen Leitunterscheidungen* des Forschungsvorhabens dargelegt. Anschließend wird aufgezeigt, wie der *Forschungsprozess* gestaltet wird und welches *Forschungsdesign* sowie welche Strategie der *Datensammlung* und *Datenauswertung* gewählt wird.

⁵⁴ Pettigrew 1990: 278.

4.1 Konstruktivistische Epistemologie als axiomatischer Kern

Epistemologie wird üblicherweise mit *Erkenntnistheorie* übersetzt und bezeichnet die Theorie des Erkennens oder Verstehens (Foerster 1993: 368). Sie beschäftigt sich demnach mit dem „Verstehen des Verstehens“ (Foerster 1993: 102). Epistemologische Fragen werden oft vernachlässigt, denn sie gelten als „Stiefkind der Organisationsforschung“ (Dachler 1997: 417).

„Als Reflexionstheorie des Wissenschaftssystems hat die Erkenntnistheorie es primär mit dem Verhältnis von Erkenntnis und Gegenstand, das heißt mit dem Realitätsbezug der Erkenntnis zu tun.“ (Luhmann 1984: 648)

Jede wissenschaftliche Perspektive basiert letztlich auf einer bestimmten Epistemologie, die als unhintergehbare fundamentale Unterscheidung den *axiomatischen Kern* jeder Forschung bildet (Rüegg-Stürm 2001: 16 ff.). Der axiomatische Kern ist nicht im strengen Sinne begründbar, sondern wird als eine kontingente Setzung im Sinne einer „root distinction“ vollzogen. Diese durchaus verschiedenen „root distinctions“ – verstanden als differente zugrunde liegende Prämissen, die in ihrer Gesamtheit ein Paradigma repräsentieren – führen zu unterschiedlichen Perspektiven im wissenschaftlichen Diskurs. Somit ist die Perspektivwahl des Forschenden immer auch mit der Wahl einer Forschergemeinschaft verknüpft, in die er sich hineinstellt.

„Alles Beobachten ist unterscheidungsabhängig. Auch das eigene. Alle Theorie, auch die eigene, beginnt mit ‚grundlosen‘ Unterscheidungen.“ (Bardmann 1994: 156)

Über die hier gewählte Epistemologie als axiomatischen Kern dieser Arbeit gibt der folgende Abschnitt Auskunft.

- Erstens, dabei wird zunächst eine Abgrenzung zur *abbildtheoretischen Epistemologie* vollzogen (Abschnitt 4.1.1).
- Zweitens, im Gegensatz dazu wird das epistemologische Grundverständnis dieser Arbeit im *Konstruktivismus* verortet (Abschnitt 4.1.2).
- Drittens, darauf aufbauend wird *Organisationsforschung als co-generativer Lernprozess* verstanden (Abschnitt 4.1.3).

4.1.1 Abgrenzung von einer abbildtheoretischen Epistemologie

In der Entscheidungstheorie dominieren Hintergrundannahmen, die auf eine *entitativ-individualistische* Verkürzung hinauslaufen (vgl. Kapitel 2). Soziale Wirklichkeit im Allgemeinen und organisationale Phänomene im Besonderen werden über ein

Netzwerk von *Entitäten* erklärt, die *unabhängig* von Beobachtern bestimmte *Eigenschaften* aufweisen und deren *Verhalten kausalen Gesetzmäßigkeiten* (Pettigrew 1985b: 230) folgt. Dabei schwingen bestimmte *epistemologische* Prämissen über Wissen, Sprache und Wirklichkeit mit (Dachler/Hosking 1995).

„Im methodologischen Begründungsprozess der Organisationsforschung dominiert immer noch der tradierte Grundgedanke, dass begründetes Wissen im Gegensatz zu Meinung vom ‚Abbildungsprozess‘ der erforschten Realität abhängt.“ (Dachler 1997: 417)

So beschriebene Forschung folgt einem „*abbildtheoretischen Paradigma*“ (Rüegg-Stürm 2001: 36 ff.). Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, Forschung könne mithilfe von Sprache die Realität möglichst präzise und genau abbilden (Pettigrew 1985b: 229 f.). Dabei wird vorausgesetzt, Sprache sei ein zeitloses, stabiles und kontextunabhängiges Vehikel, das die „Welt da draußen“ als neutrales Medium repräsentiert. Unterstellt wird dabei, dass Sprache und Wirklichkeit zwei separate Sphären seien, die sich strikt voneinander trennen ließen. Methodisch bedeutet Forschung innerhalb dieses Paradigmas, auf möglichst objektive Weise Wirklichkeit zu beschreiben und ihre Wirkungsverhältnisse in Form allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten zu erklären.⁵⁵ Peter Dachler (1988: 262) fasst dieses abbildtheoretische Paradigma, seine mitlaufenden Prämissen und Implikationen für die Organisationsforschung folgendermaßen zusammen:

„The main task of [...] researchers according to this paradigm [...] is to search for facts, natural facts, since a fact is only a fact by being ‚unambiguously‘ informed through the concrete and objective [...] reality. [...] Within this reigning perspective true insights as opposed to subjective, contaminated, illusion-based, and value-riddled prejudgments are objective because the observer is separated through all our methodological sophistication from what is observed. Thus we are informed by a apriori and physically independently existing facts inherent in the [...] phenomena ‚out there‘. [...] Scientific progress, therefore, means the accumulation of isolated facts.“

Dieses abbildtheoretische Paradigma wird allerdings durch die sogenannte *sprachpragmatische Wende (linguistic turn)* in den Sozial- und Kulturwissenschaften

⁵⁵ Diesem abbildtheoretischen Paradigma folgend, werden naturwissenschaftlich motivierte Gütekriterien und Hintergrundannahmen auch in die Sozialwissenschaften importiert (Rüegg-Stürm 2001: 25):

Objektive Aussagen, die universelle Gültigkeit haben und aus verallgemeinerbaren Kausalzusammenhängen bestehen, sichern die Reliabilität und Validität der Forschungsergebnisse ab. Subjektive und individuelle Einflüsse (als Störfaktoren) im Forschungsprozess sind zu kontrollieren und bestmöglich auszuschließen.

Sozialwissenschaftliches Wissen, das so entwickelt wurde, lässt sich problemlos von einem Kontext auf einen anderen transferieren.

fundamental infrage gestellt (Rüegg-Stürm 2001: 20 ff.).⁵⁶ Sprache ist ein soziales Phänomen, das nicht passiv etwas „da draußen“ beschreibt und beobachterunabhängige Entitäten darstellt, die objektiv zugänglich wären. Vielmehr handelt es sich bei sprachlichen Beschreibungen um schöpferisch-kreative Beiträge aus einem sozial geprägten kommunikativen Prozess.

„Sprache ist also kein Zeichensystem, das benutzt werden kann, um einer objektiven Welt Ausdruck zu verleihen. Vielmehr ist sie eine symbolische Ordnung, mit der wir Bedeutung produzieren, mit der wir festlegen, was der Fall ist, was sinnvoll, wertvoll, realistisch und in dem Sinn als ‚wahres‘ oder verlässliches Wissen erfahren wird.“ (Dachler 2005: 38)

So übermitteln wir durch Sprache beispielsweise im Organisationsalltag keine objektiven Fakten, sondern voraussetzungsreiche und interpretativ vorgeprägte Beschreibungen von Beobachtungen. Peter Dachler (1995: 887) bringt es so auf den Punkt:

„Unser Wissen über und Verständnis von Wirklichkeit sind grundsätzlich ‚Erzählungen‘ oder Geschichten, deren Sinn und ‚interpretierter‘ Wahrheitsgehalt nur im sozialen Diskurs und unter Verweisung auf ein weites Netz von miteinander verschachtelten, in unserer Kultur enthaltenen Rahmenerzählungen entstehen kann.“

Sprache ist vor allem als sozialer Prozess bedeutsam, denn im Sprechen werden *menschliche Beziehungen* gestaltet.

„Beim Gebrauch von Sprache ereignet sich deshalb weit mehr als ein Austausch von Information. In der Sprache findet die Verwirklichung menschlicher Existenz im Vollzug sozialer Beziehungen statt.“ (Rüegg-Stürm 2001: 53)

Dieser sprachpragmatischen Wende folgend, wird hier – in Abgrenzung zum abbildtheoretischen Paradigma und in Anschluss an die gewählte systemtheoretische Perspektive (Kapitel 3) – ein *konstruktivistischer Zugang zu Sprache und Wirklichkeit* gewählt.

4.1.2 Epistemologisches Grundverständnis: Konstruktivismus

Der *Konstruktivismus* hat unlängst viele unterschiedliche „Spielarten“ entwickelt (Bardmann 1994: 45 ff.), die hier allerdings nicht (im Einzelnen) aufgeführt werden sollen. Was im Hinblick auf diese Arbeit hingegen als relevante axiomatische Setzung des Konstruktivismus verstanden wird, ist die Bedeutung folgender Denkfigur: Jegliche Beschreibung der Welt beruht immer auf *Unterscheidungen*, die ein

⁵⁶ Vgl. zur „interpretativen Wende“ in den Sozialwissenschaften ausführlich Reckwitz 1997.

Beobachter trifft.⁵⁷ Mit den Worten von Theodor Bardmann (1994: 158 f.) lässt sich diese konstruktivistische Denkfigur so zusammenfassen:

„Wir betonen also die Bedeutung des konstruktivistischen Erkenntnisprogramms, von dem aus ausnahmslos jedes Reden über die Welt ein Prozessieren von Unterscheidungen ist, das nur durch ein Prozessieren von Unterscheidungen gegeneinander unterschieden werden kann. Wir betonen die Bedeutung des zirkulären Denkstils des konstruktivistischen Erkenntnisprogramms, das uns letztlich immer wieder auf unseren Beitrag als Beobachter von Welt zurückweist. Ein solcher Denkstil [...] zwingt sich nicht zuletzt angesichts wissenschaftlich erzeugter Reflexionsprobleme auf. Auf der Suche nach der ‚objektiven Wirklichkeit‘ ging die ‚objektive Wirklichkeit‘ im Sinne eines Originals verloren. [...] Wahrheit und Wirklichkeit scheiden fortan als letztverbindliche Berufungsinstanzen aus. Das einzige, worauf sich die Beschreiber von Welt noch berufen können, sind Unterscheidungen, die sie verwenden. Sie können – wenn überhaupt – nur noch an sich selbst, sprich: an der eigenen Unterscheidungspraxis, Halt finden.“

Um diese konstruktivistische Denkfigur etwas auszuleuchten, werden im Folgenden einige für diese Arbeit relevante Unterscheidungen vorgestellt:

In konstruktivistischer Perspektive ist *Wirklichkeit* – salopp formuliert – das, was wirkt. Paul Watzlawick (1988: 5) weist darauf hin, dass Wirklichkeit erst dadurch entsteht, dass etwas als Wirklichkeit „benannt“ wird. Bei dieser „Benennung“ der Wirklichkeit macht es einen Unterschied, welche Bedeutung und welchen Sinn wir stillschweigend und unbewusst den jeweiligen Objekten zuweisen, die wir wahrnehmen.

„Die Bedeutung aber liegt nicht *im Objekt*, sondern wird ihm *vom wahrnehmenden Subjekt*, dem Beobachter, zugeschrieben. Die Zuschreibungen von Wert, Sinn und Bedeutung beziehen sich also nicht auf objektive, menschenunabhängige Gegebenheiten, sondern sind *reine Konstruktion*. Dieser Konstruktionen sind wir uns aber nicht bewusst, obwohl sie es sind, die unsere vermeintliche Wirklichkeit ausmachen [Hervorhebungen im Original].“ (Watzlawick 1988: 5 f.)

Kurzum: Die Beschreibung der „Wirklichkeit“ ist nicht ohne einen *Beobachter* zu haben.

„Die ‚Realität‘ ist immer nur bezeichnete Realität, also nur dank referenzieller Beobachtung gegeben.“ (Luhmann 2000: 464)

Aus dieser konstruktivistischen Perspektive heraus lässt sich Realität deshalb nicht als „objektiv gegeben“ beschreiben, denn „Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden könnten“ (Heinz von Foerster zitiert nach Glaserfeld 1991: 17).

⁵⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu *Beobachten* und *Unterscheiden* in Kap. 3.

„Die Illusion einer absoluten Erkenntnis kann nicht aufrechterhalten werden. Der Mensch steht als Beobachter nie vollkommen außerhalb dessen, was er beschreibt. Er muss mit dem Gegenstand seiner Erkenntnis interagieren, und seine eigenen Bedingungen finden Niederschlag in der Beschreibung, die er von diesem Objekt oder System liefert.“ (Simon 1993: 41)

Folglich lässt sich von Erkenntnis und Wissen nicht ohne Rücksicht auf diesen Beobachtungszusammenhang sprechen. Der Erkennende ist immer Teil der Erkenntnis und Erkenntnis kann nicht unabhängig vom Erkennenden (d. h. dem Beobachter) existieren. Bei jeder Beobachtung lässt sich mit Luhmann (2004: 139) danach fragen, „wer das sagt und wer das tut und von welchem System aus die Welt so und nicht anders gesehen wird“.

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (Foerster 2010: 40)

Daraus folgt, „dass objektives Wissen, d. h. Wissen, das unabhängig vom Fragenden generiert werden kann, nicht existiert“ (Dachler 2005: 35). Wissen ist nicht etwas Gegenständliches oder eine Entität, die unabhängig vom Beobachter vorhanden ist (Dachler 2005: 35). Erkenntnis und Wissen werden hier vielmehr als eine *soziale Konstruktion* verstanden. Erkenntnis ist demnach – und das geschieht oft unbewusst – nicht etwas *Gefundenes*, sondern etwas *Erfundenes*:⁵⁸

„Wenn wir kein absolutes Kriterium der Wahrheit haben können [...], dann gilt es nicht mehr nur zu fragen, wie eine von uns unabhängige Realität ist, sondern vielmehr zu verstehen, wie etwas als Realität, als ‚Wahrheit‘ in die Welt gesetzt wird und als wahres Wissen akzeptiert und verstanden wird.“ (Dachler 2005: 36)

Die Konstruktion von Erkenntnis und Wissen hat demnach immer einen *sozialen* Charakter. Wenn Watzlawick (1988) Wirklichkeit als reine Konstruktion beschreibt, welche durch die Zuschreibung von Wert, Sinn und Bedeutung entsteht, dann wird dies durch *Kommunikation* verfertigt, ist also keine individuelle, sondern eine *kollektive* Leistung. In den seltensten Fällen läuft der Konstruktionsprozess von Wirklichkeit rein individuell ab, beispielsweise wenn man beim Lenken eines Wagens nur auf die eigene Sinneswahrnehmung angewiesen ist; in den meisten Fällen dagegen „beruhen unsere Entscheidungen und Handlungen auf kommunizierten Informationen“ (Watzlawick 1988: 8). Nur was Eingang in kollektive Kommunikationsprozesse findet, kann als Basis gemeinsamen Wissens gelten. Mit Dachler und Hosking (1995:

⁵⁸ Paul Watzlawick (1981:9) bringt beispielhaft zum Ausdruck, dass der Konstruktivismus durch die grundlegende Annahme geprägt ist, „dass jede Wirklichkeit im unmittelbarsten Sinne die Konstruktion derer ist, die Wirklichkeit zu entdecken und erforschen glauben. Anders ausgedrückt: das vermeintlich Gefundene ist ein Erfundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines ‚Wissens‘ und daher auch seines Handelns macht.“

4 ff.) lässt sich somit von einer „*relationalen Epistemologie*“ sprechen.

„The relational perspective views knowledge as socially constructed and socially distributed. [...] Knowledge and truth are viewed as a social endeavor. [...] Knowing is an ongoing process of relating [...] and] an ongoing process of meaning making.“ (Dachler/Hosking 1995: 4)

Erkenntnis ist in diesem Sinne nichts Passives, sondern ein höchst kreativer und schöpferischer *Prozess*, in dem fortlaufend Zusammenhänge hergestellt werden (Foerster/Pörksen 2008: 18). Um diesen Prozesscharakter aller Erkenntnis hervorzuheben, spricht Heinz von Foerster deshalb lieber von „Prozessologie“ statt von Epistemologie (Foerster/Pörksen 2008: 18).

„Wenn ich davon spreche, dass Wirklichkeit ‚er-funden‘, ‚er-rechnet‘ und ‚er-kannt‘ wird, geht es nicht um eine passive Reproduktion des Vorhandenen, sondern stets um schöpferische und lebendige Vorgänge: Es wird etwas erzeugt, es wird erfunden – und nicht gefunden, nicht entdeckt.“ (Foerster/Pörksen 2008: 20)

Forscher, ebenso wie Manager, stehen in dieser konstruktivistischen Perspektive nicht „außerhalb“ der organisationalen Wirklichkeit, sondern sind als Beobachter zugleich immer auch Konstrukteure dieser Wirklichkeit, wie Gilbert Probst (1987: 73) beschreibt:

„Führungskräfte wie Forscher erfahren sich meist als unabhängiger, außerhalb befindlicher Teil eines sozialen Systems. Als Beobachter sind wir immer gleichzeitig Erfinder und Gestalter, wenn wir Wirklichkeit aus einem unerschöpflichen Potential von Möglichkeiten schaffen.“

Wenn hingegen unterstellt wird, Forscher und Manager seien vom zu gestaltenden und lenkenden System zu trennen, dann wird damit organisationale Wirklichkeit „trivialisieren“, also als non-triviale Maschine konzipiert (Foerster 1994). „Wir tun so, als ob es ein ‚es‘ gibt, statt zu erkennen, dass es ein ‚wir‘ ist“ (Probst 1987: 80). Damit kann man sich auch der Verantwortung viel leichter entledigen und sie wegschieben. Hingegen ist das, was Forscher als vermeintlich „objektive Fakten“ beschreiben, nichts anderes als das Ergebnis eines kollektiven Konstruktionsprozesses im Kontext wissenschaftlicher Diskurse und eingebettet in eine bestimmte Kultur (Dachler 1988: 263).

Forschung lässt sich somit als *Beobachtung 2. Ordnung* beschreiben. Das bedeutet, Organisationsforscher beobachten die Beobachtungen, die in einer Organisation prozessiert werden. Mit anderen Worten, ein Forscher kann als „externer Beobachter [...] beobachten, dass und wie Organisationen sich selbst beobachten“ (Luhmann 2000: 470). Als Beobachter operieren Forscher mit *kontingenten Unterscheidungen*. Das bedeutet, Forscher werden organisationale Phänomene im Akt der Beobachtung notwendigerweise in „Beobachtungseinheiten zerschneiden müssen; sie werden

Unterschiede machen und Differenzen erzeugen müssen, ohne diese ‚Verletzungen‘ letztlich verantworten zu können“ (Bardmann 1994: 39). Es gibt keine „einzig richtige und deshalb notwendig zu verwendende Anfangs- und Leitunterscheidung zur Beobachtung der Arbeitsorganisation“ (Bardmann 1994: 41).

In diesem Sinne fertigen Forscher *Beschreibungen von Beschreibungen* an. Der Forscher kann im Beobachten der Beobachtung sehen, was im blinden Fleck der Beobachtung 1. Ordnung liegt, also welche Unterscheidungen, Differenzschemata, Hintergrundannahmen und Perspektiven mitschwingen, derer sich die Beobachtung 1. Ordnung bedient. Es lassen sich so jene Unterscheidungen identifizieren, welche die Beobachtung 1. Ordnung verwendet und die ihr selbst zwangsläufig verborgen sind.

Als Beobachter 2. Ordnung operiert aber auch der Forscher notwendigerweise mit blinden Flecken. Er sieht nur, was er sieht, während er beobachtet. Deshalb „wird jeder Beobachter von Arbeitsorganisationen sich übernehmen, denn diese bieten, wie alles in der Welt, ihm typischerweise kein lesbares Gesicht, sondern zwingen den Beobachter zur Konstruktion von Unterscheidungen, die er in dem Moment, da er sie anwendet, nicht beobachten kann“ (Bardmann 1994: 39). Weil jeder Beobachter mit kontingenten Unterscheidungen operiert, ergibt sich daraus, dass von keinem Beobachter eine „verbindliche Gesamtdarstellung“ der Organisation angefertigt werden kann (Bardmann 1994: 39).

Akzeptiert man diese hier skizzierten axiomatischen Setzungen, zeigt sich die Welt „nicht als eine irgendwie einmal geschaffene Maschine, die aus statischen Objekten zusammengebaut ist, sondern als ein[] Tanz sich dynamisch wandelnder und sich im Rahmen von Selbstorganisationsprozessen entwickelnder Ereignisse“ (Simon 1993: 40).

Welche *Implikationen* folgen aus dieser konstruktivistischen Epistemologie für die Organisationsforschung? – Die *Aufgabe von Organisationsforschung* besteht in dieser konstruktivistischen Perspektive darin, durch Rekonstruktionsarbeit neue sprachliche Beschreibungsformen für das zu entwickeln, was in Organisationen vor sich geht. Im Idealfall gelingt es durch sprachliche Rekonstruktion, die kontextabhängige Wirklichkeitsordnung einer Organisation zu erschließen (Rüegg-Stürm 2002: 15) und dabei „diskursive Ressourcen“ (Rüegg-Stürm 2001: 314) zu generieren, welche alternative Beschreibungsformen erlauben. Gelingt dies, dann kann Organisationsforschung dazu beitragen, „dass eine gute Theorie den Adressatinnen dieser Theorie dazu hilft, solche *Deutungen* ihrer eigenen Situation – oder allgemeiner: eines sozialen Phänomens – vorzunehmen, die ihnen die *Kontingenz* ihrer eigenen

Wirklichkeitskonstruktion vor Augen führen und auf diese Weise *neue Handlungsoptionen und Lebensmöglichkeiten* aufzeigen [Hervorhebungen im Original]“ (Rüegg-Stürm 2000: 200). Konstruktivistische Epistemologie hat den großen Vorteil, in der Achtung der Komplexität sozialer Systeme einen *bescheidenen* (Selbst-)Anspruch an die eigene Forschung zu formulieren und damit ein Bewusstsein für das Stör- und Irritationspotenzial der eigenen „wissenschaftlichen“ Beschreibungsform von Organisationswirklichkeit zu schärfen, die doch letztlich nur eine gleichberechtigte Beschreibungsform neben anderen ist.

Organisationsforschung in systemisch-konstruktivistischer Perspektive hat laut Johannes Rüegg-Stürm (2002: 15, kursiv im Original) deshalb folgendes Ziel:

„Es geht somit gerade nicht um die Entdeckung von allgemeinen Gesetzmäßigkeiten, die es aufgrund der Kontingenz menschlicher Wirklichkeitsordnungen in sozialen Zusammenhängen schlechthin nicht gibt, sondern es geht darum, das Bewusstsein für die Vielfalt und das systemische Zusammenwirken von kontextabhängigen Annahmen, Erwartungen und Voraussetzungen für die laufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozesse in einem bestimmten Kontext zu schärfen.“

Mit Theodor Bardmann (1994: 35) lassen sich für diese Forschungsarbeit, die sich an einer konstruktivistischen Epistemologie orientiert, folgende Forschungsleitlinien formulieren:

1) Diese Forschung ist beobachtungsabhängige Beschreibung ohne absoluten Wahrheitsanspruch:

„Es kann darum gehen, gegen einseitige Sichtweisen zu schießen, es kann Sinn machen, den Sinn für die Relativität und Beobachtungsabhängigkeit aller Beschreibungsversuche im und vom Gegenstandsbereich zu schärfen [und] Absolutheitsansprüche, gleich welcher Art, konsequent zu boykottieren.“

2) Diese Forschung vermeidet einseitige Komplexitätsreduktion (z. B. Erklärung organisationaler Phänomene mithilfe von Personalisierung oder kausalen Gesetzmäßigkeiten) und sucht angemessene Beschreibungsformen in Achtung der Komplexität sozialer Systeme:

„Es kann darum gehen, die Grundproblematik sozialer Realität nicht mehr einseitig auf das Handeln von ‚Bösewichten‘ [...] oder dem Wirken eines verderblichen bis unmenschlichen Prinzips [...] zuzurechnen, sondern sie eingebettet zu sehen in ein kompliziertes, in sich verschachteltes und verwinkeltes System von Beobachtungsverhältnissen, die uns bei unseren Beobachtungsversuchen weit mehr Sensibilität und Differenzierungsvermögen abverlangen, als gängige Ansätze aufzubringen bereit sind.“

3) Diese Forschung generiert (konstruiert) erst den Gegenstand, den sie beobachtet:

„Es kann um die Entfaltung einer Perspektive gehen, die das eigene (wie fremde) Tun als eine Beobachtung von Beobachtungen beobachtet, in dessen Verlauf der Gegenstand, den sie zu beobachten glaubt, erst generiert wird.“

4) *Diese Forschung vermeidet normative und allgemeingültige Aussagen und erkennt ihr eigenes Irritationspotenzial als alternative Beschreibungsform neben der Selbstbeschreibung der Praxis an. (Darin liegt zugleich auch ihr Potenzial, alternative Sprachformen zu erfinden, die auch für die Praxis neue, konstruktive Unterscheidungen bereitstellen.)*

„Es kann darum gehen, eine wissenschaftliche Haltung durchzuspielen, die sich nicht mehr einredet, die ‚realen‘ Probleme benennen und durch wissenschaftliche Empfehlungen ‚in Ordnung bringen‘ zu können, sondern die zugibt, dass gerade ihre Beiträge die Unordnung des Gegenstandsbereichs durchaus auch steigen lassen.“

4.1.3 Empirische Organisationsforschung als co-generativer Lernprozess

Aus der Perspektive einer konstruktivistischen Epistemologie ist empirische Organisationsforschung als eine Form der Interaktion immer auch eine *potenzielle Intervention* (Baitsch 1993: 69). Die Partnerorganisation reagiert auf den Forscher: Ein Forscher kann eine Organisation nicht beobachten, ohne dass gleichzeitig sein ethnografisches „Unterwegssein“ in der Organisation ebenfalls beobachtet und gedeutet wird. Ebenso reagiert der Forscher auf die Organisation: Beispielsweise sind es persönliche Erlebnisse des Forschers im Feld, die nicht selten entscheidende Einsichten liefern.⁵⁹ Systemtheoretisch gesprochen begegnen sich in Forscher und Praxispartner zwei operational geschlossene Systeme, die Ereignisse innerhalb des Forschungsprozesses zunächst selbstreferenziell, d. h. vor dem Hintergrund ihrer jeweils eigenen, gewachsenen Bearbeitungsmuster, verarbeiten. In einem Forschungsprozess findet so gesehen ein *Verständigungsprozess* statt.

„Zwischen Arbeitsorganisation und Untersucher ist keine Interaktion denkbar, ohne dass eine Einigung auf einen Bereich, innerhalb dem kommuniziert werden kann, stattgefunden hat. Die Arbeitsorganisation begegnet dem Untersucher zunächst so, wie es ihren Mustern, einem Externen, einem Experten (usw.) zu begegnen, entspricht. Ebenso agiert der Untersucher gegenüber der Arbeitsorganisation gemäß *seinen* Mustern und Möglichkeiten. Das Ergebnis des *kommunikativen Aushandlungsprozesses* sind *Adaptionsleistungen beider Interaktionspartner*. Voraussetzung auf Seiten des Untersuchers sind bewusste Bereitschaft, sich auf entsprechende Prozesse einzulassen und entsprechende Sensibilität für Selbstbeobachtung und Reflexivität

⁵⁹ Mit den Worten von Van Maanen (1979: 520): „[...] the personal experience of the organizational researcher are often the key events to be understood and analyzed as data.“

[Hervorhebungen im Original].“ (Baitsch 1993: 76)

Organisationsforschung ist demnach eine „reciprocal activity“ (Pettigrew 1990: 278), die auf gemeinsame Selbstbeobachtung und Selbstreflexion angewiesen ist. Entsprechend ist die empirische Forschung dieser Arbeit als Prozess wechselseitiger Verständigung und gemeinsamen Lernens zwischen Forscher und Praxispartner angelegt (Rüegg-Stürm 2002: 24). Diese Arbeit zielt als empirische Organisationsforschung damit auf einen *co-generativen Lernprozess* (Elden/Levin 1991: 127 ff.), bei dem Forscher und Praxispartner in wechselseitigem Austausch gemeinsam Wissen erzeugen. Sowohl Forscher als auch Praxispartner bringen eigene, unterschiedliche *lokale Theorien* (Elden/Levin 1991: 132) ein, die sich aus Expertise, Weltansichten, Sprachen und Bewertungsrastern zusammensetzen, ohne dass eine Perspektive die andere dominieren könnte. Die Lernpartner vergleichen Daten und Theorien in einem iterativen, wechselseitigen Lernprozess, bei dem sie ihre jeweiligen Vorverständnisse anpassen, neue Fragen aufwerfen und präzisere Interpretationen und Unterscheidungen erfinden. In diesem Sinne kommen sie zu einer neuen, gemeinsamen lokalen Theorie (Elden/Levin 1991: 132). Die Beziehung zwischen beiden Beobachtungssystemen wird konsequent als *Lernpartnerschaft*⁶⁰ begriffen, womit der Forschung als *sozialem Prozess* (Dachler 1992: 170) Rechnung getragen wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die axiomatische Setzung zugunsten einer konstruktivistischen Epistemologie zur Konsequenz hat, dass empirische Forschung im Rahmen dieser Arbeit sich als kontextabhängiger Beschreibungsversuch eines Beobachters sowie als co-generativer Lernprozess versteht. Eine an diese Epistemologie anschlussfähige Methodologie wird im folgenden Abschnitt erläutert.

⁶⁰ Um diesen Charakter einer reziproken Beziehung auf Augenhöhe zu verdeutlichen, wird im Folgenden die Partnerorganisation als *Lernpartner oder Forschungspartner* bezeichnet und nicht als „Forschungsgegenstand“ oder als „Forschungsobjekt“.

4.2 Methodologie

Diese Arbeit ist *anwendungsorientierte Forschung* (Rüegg-Stürm 2001: 18 ff.), die sich dadurch auszeichnet, dass sie „von vornherein auf in der Praxis festgestellte Problemsituationen ausgerichtet sein muss“ (Ulrich 2001 Bd. 5: 213).

Das gewählte empirische Vorgehen, mithilfe dessen die Forschungsfrage untersucht werden soll, muss kompatibel sein mit dem erläuterten *epistemologischen Grundverständnis*. Epistemologie und Methodologie sind gewissermaßen zwei Seiten derselben Medaille, da „der Sinn und die Bedeutung von Methoden und des damit gewonnenen Wissens grundsätzlich aus den epistemologischen Grundfragen des Entdeckungszusammenhangs entstehen“ (Dachler 1997: 417 f.). Entsprechend versucht diese Forschungsarbeit dem Anspruch zu genügen, dass das gewählte methodische Vorgehen mit der theoretischen Perspektive korrespondiert (Pettigrew 1973: 53; Langley 1999).

Ebenso wenig wie Entscheidungsfindung in Organisationen eine rationale und zielorientierte Individualleistung ist, ist auch der *empirische Forschungsprozess* selbst nicht darauf zu verkürzen. In einem Forschungsprozess müssen – genau wie im Entscheidungsprozess – unentscheidbare Fragen, unvermeidliche Ungewissheit und Mehrdeutigkeit im Kontext kollektiver Kommunikations- und Beziehungsprozesse gehandhabt werden. Die Prozesse des organisationalen Entscheidens basieren, genau wie die Prozesse des Erforschens dieser Entscheidungsfindung, dabei auf derselben konstruktivistischen Epistemologie und systemischen Theorieperspektive. Andrew Pettigrews Charakterisierung eines Forschungsprozesses lässt sich so auch auf einen organisationalen Entscheidungsprozess übertragen:

„The activity of research is clearly a social process, not merely a rationally contrived act. Further, it is more easily characterized in the language of muddling through, incrementalism, and political process than as rational, foresightful, goal-directed activity.“ (Pettigrew 1985b)

Wie kann empirische Organisationsforschung, die anwendungsorientiert ausgerichtet ist und sich als sozialen Prozess versteht, dann vom Forschungsprozess her gestaltet werden? Aus der Forschungsfrage und den theoretischen Grundgedanken ergeben sich die folgenden Implikationen für die Methodologie:

- Weil Organisation und Entscheidung konsequent als Prozess verstanden werden, stehen Entscheidungsprozesse (nicht die Inhalte von Entscheidungen) im Fokus dieser empirischen Untersuchung. Dies macht eine *prozessuale Methodik* erforderlich.

- Um die Bearbeitung unentscheidbarer Fragestellungen beobachten und ihre Musterbildung rekonstruieren zu können, ist eine *Analyse auf der Mikroebene* von Interaktionsprozessen und Sensemaking-Prozessen notwendig.
- Diese Muster lassen sich nur angemessen rekonstruieren, wenn möglichst verschiedene Sichtweisen und Hierarchieebenen berücksichtigt werden und somit der reichhaltige *pluralistische Zusammenhang* von Entscheidungsfindung Eingang in die Untersuchung findet.
- Entscheidungsmuster sind stets in einen spezifischen *organisationalen Kontext* eingebettet, der entsprechend Bestandteil der empirischen Untersuchung sein muss.

Im Folgenden wird ein Vorgehen entwickelt, welches diesen Implikationen entspricht.

Dies geschieht in folgenden Schritten:

- Erstens, die *methodologische Leitunterscheidung* wird zugunsten einer *kontextualistischen und prozessualen Feldforschung* diesem Kapitel vorangestellt (Abschnitt 4.2.1).
- Zweitens, die Wahl der *longitudinalen Einzelfallstudie* bildet die Forschungsstrategie, welche an dieser Stelle begründet wird (Abschnitt 4.2.2).
- Drittens, der *beobachtungsleitende Bezugsrahmen* mit der *Forschungsfrage* und den *Units of Analysis* strukturiert die empirische Untersuchung (Abschnitt 4.2.3).
- Viertens, der *Forschungsprozess* wird erläutert (Abschnitt 4.2.4).
- Fünftens, das Vorgehen im Feld und der Prozess der *Datenerhebung* werden erläutert (Abschnitt 4.2.5).
- Sechstens, der Prozess der *Datenauswertung* wird begründet (Abschnitt 4.2.5).

4.2.1 Methodologische Leitunterscheidung: kontextualistische und prozessuale Feldforschung

Die Untersuchung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen mittels der Rekonstruktion von Bearbeitungsmustern unentscheidbarer Fragen, also der Analyse auf der Mikroebene, bedarf eines empirischen Forschungsvorgehens, das Entscheidungen sowohl auf der Prozessebene als auch in ihrem organisationalen Kontext zu analysieren vermag.

Entscheidungen auf der Prozessebene analysieren

Entscheidungen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht auf der Ebene ihres *Inhalts* untersucht – das würde dem Zugang normativer Entscheidungstheorien entsprechen –, sondern auf der Ebene ihrer *Prozesse* – das entspricht der in dieser Arbeit gewählten deskriptiven Perspektive. Damit reiht sich diese Arbeit ein in die von James March prominent formulierte deskriptive Grundfrage, „wie Entscheidungen tatsächlich passieren“ (March 1994: vii), ohne dabei die skizzierten theoretischen Prämissen der Systemtheorie und der konstruktivistischen Epistemologie zu verlassen. Wie skizziert (vgl. Kap. 3), werden in dieser theoretischen Perspektive somit Entscheidungen konsequent *prozessual* konzipiert und die Organisation wird als Gesamtgefüge von Entscheidungsprozessen verstanden.

Langley (1999: 692 f.) ist überzeugt, dass sich ein prozessuales Vorgehen zur Erforschung von Veränderungen in Organisationen besonders gut eignet. Dadurch können Ereignisse und Entscheidungen im Zeitverlauf und in ihrem Zusammenspiel innerhalb der Organisation mithilfe qualitativer Datenerhebung analysiert werden. Diese Prozessdimension methodisch zu operationalisieren, führt zwangsläufig zu einem *longitudinalen Forschungsdesign* (Pettigrew 1973: 55; 1985a; 1990).

Entscheidungen in ihrem Kontext analysieren

Eine prozessuale Analyse von Entscheidungen muss methodologisch um eine kontextualistische Sicht (Pettigrew 1985b) ergänzt werden. Daher wird in dieser Arbeit ein *kontextualistischer Forschungsansatz* (Pettigrew 1985b) gewählt, der Entscheidungsprozesse in ihrer historischen, prozessualen und kontextuellen Dimension untersucht (Pettigrew 1985b: 232). Eine kontextualistische Analyse bietet den Vorteil, die emergenten, situativen und vielfältigen Elemente eines Prozesses in ihrem jeweiligen Kontext untersuchen zu können, statt die Welt isoliert vom Kontext in ein begrenztes Set abhängiger und unabhängiger Variablen zu unterteilen (Pettigrew 1985b: 228).

„Understanding any specific decision in a specific situation requires a great deal of concrete *contextual knowledge* – details about the historical, social, political, and economic worlds surrounding the decision [Hervorhebung H. H.].“ (March 1994: vii)

Damit soll die theoretische Prämisse methodisch berücksichtigt werden, die besagt, dass Entscheidungen stets in einen organisationalen *Kontext* eingebettet sind und selbst wiederum den Kontext für die nachfolgende Entscheidungsfindung erzeugen. Entscheidungsprozesse haben gewissermaßen einen „flüssigen“ Charakter, weil sie

sich über Zeit und Raum ausbreiten (Langley 1999: 692). Eine qualitative Erforschung von Entscheidungsprozessen muss entsprechend den jeweiligen organisationalen Kontext berücksichtigen (Pettigrew 1992).

In dieser kontextualistischen Perspektive werden Veränderungsprozesse in Organisationen nach Pettigrew (1990) im Zusammenspiel von *Inhalt*, *Kontext* und *Prozess* untersucht.

Die Analyse des *Kontextes* eines Entscheidungsprozesses lässt sich nach Pettigrew (1985b: 234; 1990: 268) auf zwei Ebenen vornehmen: Der *innere Kontext* bezieht sich auf die organisationale Ebene der Analyse, also die Entwicklungen innerhalb der Organisation rund um den Entscheidungsprozess, während der *äußere Kontext* auf die sozioökonomische und politische Ebene der Analyse verweist, also all jene Umweltbedingungen, in welche die Organisation als Ganzes eingebettet ist.

Beobachtet man Entscheidungsprozesse entsprechend dem kontextualistischen Forschungsansatz von Pettigrew (1990), muss eine Analyse Folgendes berücksichtigen: „vertical and horizontal levels of analysis and the interconnections between those levels through time“ (Pettigrew 1990: 269).

Eine *vertikale Ebene* der Analyse von Entscheidungsprozessen berücksichtigt demnach auch höhere und tiefere Ebenen („multilevel“). Pettigrew (1990: 269) verweist hier beispielsweise auf den Einfluss von sozioökonomischen Umfeldfaktoren (äußerer Kontext) auf die Organisation und das untersuchte Phänomen (innerer Kontext). Eine Forschungsarbeit muss entsprechend diese vertikale Ebene der Untersuchung abdecken, indem sowohl die relevanten Veränderungen in der Umwelt (aus der Perspektive der Organisation) als auch verschiedene Hierarchieebenen und Entscheidungsgemeinschaften in die empirische Untersuchung einbezogen werden. Durch die Berücksichtigung dieser vertikalen Ebene kommt der Gesamtkontext in den Blick und die einzelnen Entscheidungsprozesse und Entscheidungsgemeinschaften können in den Gesamtkontext eingeordnet werden.

Eine *horizontale Ebene* der Analyse von Entscheidungsprozessen ermöglicht es, sequenzielle Verbundenheit organisationaler Phänomene in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu berücksichtigen (Pettigrew 1990: 269). Vergangene Ereignisse haben das Potenzial, eine Wirkung in der Gegenwart und Zukunft der Organisation zu entfalten und Entwicklungen zu prägen, ohne aber diese determinieren zu können (Pettigrew 1990: 270). Die Bedeutung, die Organisationsmitglieder vergangenen Ereignissen beimessen, ist relevant für die Konstruktion der Gegenwart und Zukunft der Organisation. So kann man sagen, dass Entscheidungsmuster sich

aufgrund der Handhabung vergangener Herausforderungen entwickeln. Dem muss die Forschungsarbeit durch entsprechende Berücksichtigung der Organisationsgeschichte sowie der empirischen Untersuchung von Entscheidungsprozessen im Zeitverlauf Rechnung tragen.

Kontextualistische Forschung muss laut Pettigrew (1987: 652) ablaufen „in natural settings using observational and qualitative methodologies“. Ebenso empfiehlt Langley, den Kontext über qualitative und feldnahe Forschung einzufangen (Langley 1999: 692). Dies wiederum knüpft an die Forderung Hans Ulrichs (2001 Bd. 5: 41) nach „praxisbegleitender Forschung“ an:

„Der anwendungsorientierte Forscher gewinnt also sein Praxisverständnis nicht dadurch, dass er anlässlich des Hypothesentestens notwendigerweise mit der Empirie in Berührung kommt und im übrigen im Glücksfall auf früher erworbene praktische Erfahrungen rekurriert, sondern dadurch, dass er kontinuierlich in Problemlösungsprozesse der Praxis *involviert* ist, diese in allen Phasen *erlebt* [Hervorhebungen H. H.].“ (Ulrich 2001 Bd. 5: 47)

Zusammenfassend empfiehlt sich zur kontextualistischen und prozessualen Untersuchung der Fragestellung dieser Arbeit eine qualitative, feldnahe, longitudinale Einzelfallstudie, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird.

4.2.2 Longitudinale Einzelfallstudie

Eine *longitudinale Einzelfallstudie* ist „dann eine angemessene Form einer Forschungsstrategie, *wenn eine Problemlandschaft tiefgreifend und umfassend exploriert werden soll* [Hervorhebung im Original]“ (Rüegg-Stürm 2002: 46). Weil sie es ermöglicht, Entscheidungsprozesse in ihrer Komplexität und Differenziertheit unter Berücksichtigung des organisationalen Kontextes zu erfassen und nachvollziehbar darzustellen, ist sie zur Beantwortung der hier gestellten Forschungsfrage besonders gut geeignet. Sie kommt der methodologischen Grundentscheidung zugunsten einer kontextualistischen und prozessualen Forschung entgegen, die danach fragt, „how things evolve over time and why they evolve this way“ (Langley 1999: 692).

Zur Erstellung einer solchen Einzelfallstudie konnte ein idealer Forschungspartner gewonnen werden, der im Folgenden kurz vorgestellt werden soll.

Partnerorganisation für die Feldforschung (Lernpartner) und Einzelfallstudie im Rahmen dieser Arbeit ist ein diakonisches Unternehmen. Dabei handelt es sich um ein Sozialunternehmen, das vor allem in den Dienstleistungsbereichen Behindertenhilfe, Altenhilfe, Gesundheitsdienstleistungen und Schulen engagiert ist. Die Organisation ist eine Stiftung öffentlichen Rechts mit einem christlich-diakonischen

Stiftungszweck.

Es handelt sich bei dieser Organisation um einen „extreme case“ einer pluralistischen Organisation, d. h., ihr „Pluralismus“ zeigt sich in der Vielfalt verschiedener Arbeitsbereiche, in unterschiedlichen Rationalitäten und lokalen Theorien, in ihrer christlichen Herkunft und Identität sowie ihrer gemeinnützigen rechtlichen Verfasstheit als Stiftung. Ein weiteres Merkmal ist: Sie erlaubt einen Feldzugang zu den verschiedenen Managementebenen der Organisation und den dort diskutierten Entscheidungsprozessen über einen längeren Zeitraum. Zudem ist die Gesamtorganisation mit unentscheidbaren Fragestellungen konfrontiert, etwa der allgemeinen relativen Ressourcenverknappung im Sozialbereich. Durch den Zugang zu verschiedenen Ebenen und Perspektiven der Gesamtorganisation kann die Frage der Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung gut adressiert werden. Dieser Feldzugang ist somit gut geeignet, die Entscheidungsfähigkeit einer pluralistischen Organisation zu untersuchen.

4.2.3 Beobachtungsleitender Bezugsrahmen: Forschungsfrage und Units of Analysis

Die Einzelfallstudie dient der Beantwortung der Forschungsfrage und muss diesem Ziel entsprechend strukturiert sein. Dies soll mit einem *beobachtungsleitenden Bezugsrahmen* (Kubicek 1977: 17 ff.) gewährleistet werden. Dazu wird die Forschungsfrage zu geeigneten *Units of Analysis* (Beobachtungseinheiten) in Beziehung gesetzt.

Im Rahmen der theoretischen Überlegungen konnte die Forschungsfrage folgendermaßen operationalisiert werden:

Operationalisierung der Forschungsfrage aus den theoretischen Überlegungen:

(1) Welche Prozesse unentscheidbarer Entscheidungen (Schlüsselentscheidungen) lassen sich beobachten?

(2) Welche Entscheidungsmuster zur Bearbeitung unentscheidbarer Fragen lassen sich beobachten?

(3) Wie wirken sich die Entscheidungsmuster unentscheidbarer Fragen auf die Entscheidungsfähigkeit der Organisation auf der Ebene der Gesamtführung aus?

Methodische Herausforderungen bei der Erforschung von Entscheidungsprozessen

Bevor die Units of Analysis beschrieben werden, soll auf eine methodische Herausforderung bei der Erforschung von Entscheidungsprozessen hingewiesen werden:

Mit der Festlegung einer angemessenen *Unit of Analysis* (Beobachtungseinheit) zur empirischen Erforschung von Entscheidungsprozessen und Entscheidungsmustern geht eine methodische Herausforderung einher, die im folgenden Abschnitt reflektiert wird. Eine prozessuale und kontextualistische Methodik muss die Frage beantworten: Wie lassen sich Entscheidungen überhaupt „beobachten“ und folglich Entscheidungsmuster rekonstruieren? Was stellt in diesem Fall eine angemessene Beobachtungseinheit dar und wie lässt sie sich abgrenzen?

„The setting in which any piece of empirical research is conducted, and the chosen research strategy, have major impact on the empirical patterns which are identifiable, the frame of reference chosen to identify and analyse such empirical threads, and the nature the theoretical developments and policy implications which follow.“ (Pettigrew 1985a: 38 f.)

Weil Entscheidungsprozesse immer in einen organisationalen Kontext eingebettet sind, sind ihre Grenzen fließend und mehrdeutig.

„Any researcher who has collected qualitative process data in organizations has seen how difficult it is to isolate units of analysis in an unambiguous way. For example, what should not be included in the definition of a decision-making process?“ (Langley 1999: 692)

Entscheidungsprozesse bleiben selbst für diejenigen Akteure, die am intensivsten involviert sind, im Wesentlichen mysteriös, wie Langley, Mintzberg et al. (1995: 261) überzeugt sind. Günther Ortmann beschreibt Entscheidungsprozesse als „black box“ (2011: 4). Das hat damit zu tun, dass Entscheidungsprozesse sich nicht direkt beobachten lassen, denn „[d]ie wichtigsten Entscheidungen sind häufig die am wenigsten sichtbaren“ (Weick 1985: 243). Beispielsweise zitieren Langley, Mintzberg et al. (1995: 265) einen Manager eines großen Automobilherstellers:

„It is often difficult to say who decided something and when – or even who originated a decision [...]. I frequently don't know when a decision is made in General Motors.“ (Quinn 1980: 134, zitiert nach Langley/Mintzberg et al. 1995: 265)

Wenn sich schon aus Sicht von Organisationsmitgliedern nicht eindeutig bestimmen lässt, wo eine Entscheidung getroffen wurde und wer die Entscheidung letztendlich getroffen hat, dann ist dies für den Forscher umso schwieriger. Langley, Mintzberg et al. (1995: 265) fragen daher provozierend:

„Must there always be a clear *point* as well as a clear *place* of decision? Associating it with some specific document may simplify the research, but at what price? Consider the example of a company that announces the ‚decision‘ to build a new factory. Tracing back, one might find a

minute in which the ‚decision‘ was ‚made‘, which really means recorded. But perhaps the real commitment preceded that minute by six months, when the owner-president visited the site and made up her mind.”

Folglich lassen sich Entscheidungsprozesse gerade nicht auf eine lineare Abfolge von klar definierbaren Sequenzen reduzieren, wie es eine rationalistische Perspektive auf Entscheidungsfindung favorisiert (vgl. Kapitel 2). Vielmehr wirkt das, was einem Beobachter als Entscheidungsprozess erscheinen mag, für ihn oftmals sehr „chaotisch“: Aus der Sicht eines Beobachters mag – so hat es James March beschrieben – ein Entscheidungsprozess wie ein *Papierkorb* wirken, in dem Probleme, Lösungen, Akteure und Gelegenheiten mehr oder weniger zufällig aufeinandertreffen (Cohen/March/Olsen 1988), oder einem verrückten *Fußballspiel* gleichen, in dem die Spieler beliebig kommen und gehen, Bälle willkürlich dazugegeben oder weggenommen werden und jeder Spieler mit dem Ball auf das Tor schießt, das ihm gerade vor die Füße kommt (March/Olsen 1976: 276). Daher lässt sich der konkrete Verlauf eines Entscheidungsprozesses, also die Entscheidungsgeschichte, schwer rekonstruieren:

„Decision histories are often difficult to describe. When (and even whether) a decision was made, who made it, with what intentions, and with what consequences are all often obscure. Many decisions are made by default, and decision processes often exercise problems without solving them. Decisions are made outside an explicit decision process, and decision processes often fail to make decisions.“ (March 1994: 177)

Grundsätzlich gilt zwar: Entscheidungen sind das, was Organisationen als Entscheidungen ansehen, und nicht das, was ein Forscher als vermeintliche Entscheidung identifiziert. „Entscheidung“ ist ein Konstrukt der Organisation (Langley/Mintzberg et al. 1995: 264). Wenn man jetzt aber nur solche Ereignisse analysiert, welchen in der Organisation das Label „Entscheidung“ angehaftet wird, greift man zu kurz. Systemtheoretisch werden Entscheidungen viel breiter gefasst, denn die Organisation besteht ja aus nichts als Entscheidungen. Es ist also – wie von James March hervorgehoben – viel mehr „entscheidend“ als nur jene Ereignisse, die als Entscheidungsprozesse kommunikativ ausgeflaggt werden. Entscheidungen und Entscheidungsprozesse lassen sich somit nicht eindeutig voneinander abgrenzen; ebenso komplex ist es, zu bestimmen, was noch zu einer Entscheidung gehört und was nicht mehr, was mitentscheidend ist und was irrelevant.

Man kann somit Entscheidungsprozesse schwer direkt beobachten, zumindest wenn es sich um eine Schlüsselentscheidung wie beispielsweise eine große Investitionsentscheidung handelt. In welcher Sitzung wurde das „beschlossen“? Ist

diese Sitzung der „Ort“ der Entscheidung? Oder fiel die Entscheidung schon vorher oder gar woanders? – Als Forscher, wie auch als Organisationsmitglied, ist man deshalb bei der Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen auf Beschreibungen oder Beobachtungen von anderen Organisationsmitgliedern (Beobachtungen von Beobachtungen) angewiesen.

Diesen methodischen Herausforderungen versuchen die Units of Analysis folgendermaßen zu begegnen:

(1) Prozesse unentscheidbarer Entscheidungen (Schlüsselentscheidungen) als Unit of Analysis

Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen fokussiert diese Studie Entscheidungen von unentscheidbaren Fragen. Entsprechendes gilt für Entscheidungsprozesse. Im Folgenden wird gezeigt, wie sich Entscheidungsprozesse als *Themenströme* beschreiben lassen:

Langley, Mintzberg et al. (1995: 264) wenden sich gegen Vorstellungen, Entscheidungsprozesse ließen sich klar und säuberlich voneinander trennen und isoliert von ihrem Kontext analysieren. Als alternative Analyseform schlagen sie deshalb vor, Entscheidungsprozesse in ihrer Wechselwirkung zu beobachten. Dies macht vor allem deshalb Sinn, da solche Prozesse in ein Netzwerk von *Themen* eingebunden sind. Zu diesem Zweck empfehlen sie darum, Entscheidungsprozesse als *Themenströme* („issue streams“) zu verstehen und diese in einer Organisation zu identifizieren und zu erforschen (1995: 265 ff.). Weil die Unterscheidung von Themenströmen eine mehr oder weniger „willkürliche“ Festlegung eines Beobachters ist, muss dies entsprechend forschersich transparent gemacht werden (Langley et al. 1995: 270).

Beim Lernpartner konnten Themenströme identifiziert werden, die in der Organisation vielfach heiß diskutiert wurden und Schlüsselentscheidungen aus Sicht der Beteiligten beinhalten. Die Themenströme hängen natürlich miteinander zusammen (Langley et al. 1995: 270), weshalb sie immer im Kontext und ihrem wechselseitigen Zusammenspiel untersucht werden müssen.

„As we move the focus from decision processes to issue streams, interactions or linkages between different decisions now become key to understanding how organizations behave over time.“ (Langley et al. 1995: 270)

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage müssen die Themenströme

unentscheidbare Fragestellungen behandeln, also solche Schlüsselentscheidungen, welche aus Sicht der Organisation besonders dringend, relevant und herausfordernd sind. Die Auswahl dieser Themenströme orientierte sich an folgenden Selektionskriterien:

- bereichsübergreifende, möglichst organisationsweite Auswirkungen
- kontroverse Themenstellungen
- schwer revidierbare Festlegungen

Diese Themenströme haben die Funktion, als *Beobachtungsdimensionen* zu dienen, mit denen das organisationale Geschehen analysiert wird.

- *Finanzielle Situation*: Dieser Themenstrom fasst Entscheidungen im Kontext der finanziellen Führung der Organisation sowie im Zusammenhang des Umgangs mit Ressourcen und dem Budgetierungsprozess zusammen.
- *Intendierte Strategie*: Dieser Themenstrom behandelt jene Festlegungen, die seitens der Organisation offiziell als „strategische Entscheidungen“ ausgeflaggt werden. Hier liegt der Fokus auf der „intendierten Strategie“, die nicht notwendigerweise mit der „realisierten Strategie“ übereinstimmen muss (Mintzberg 1978) und sich in der offiziellen Selbstbeschreibung, Argumentation und Legitimation von Festlegungen wiederfindet.
- *Strukturierung von Organisation und Führung*: Dieser Themenstrom behandelt Festlegungen auf der Ebene der Organisationsstruktur (Aufbaustruktur) und der Führungsstruktur (Leistungsorganisation).
- *Investitionen und Deinvestitionen*: Dieser Themenstrom bündelt Entscheidungen, die große und langfristige Investitionen (Einstieg in ein Geschäftsfeld, Kauf eines Unternehmens oder Deinvestitionen) festlegen.

(2) Entscheidungsmuster als Unit of Analysis

Entscheidungsprozesse und -verläufe sind in systemtheoretischer Perspektive von kollektiven routinisierten *Entscheidungsmustern* geprägt. Dabei spielen latente Strukturen (generalisierte Verhaltenserwartungen) für den Verlauf von Entscheidungsprozessen eine maßgebliche Rolle. Zur Bearbeitung der Forschungsfrage müssen Entscheidungsmuster empirisch über einen längeren

Zeitraum untersucht werden.

Entscheidungen sind nicht an individuelle Akteure („Entscheider“) gebunden, sondern stellen eine Form der Kommunikation dar. Anders als bei verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien steht nicht der Akteur als „Entscheider“ im Zentrum der Untersuchung. Hintergrund hierfür ist die Annahme: Der Akteur gehört nicht zur Organisation „an sich“, sondern ist Bestandteil ihrer notwendigen Umwelt. Das heißt nicht automatisch, dass Entscheiden untersucht wird, ohne auch von Akteuren und der Rolle, die sie spielen, zu reden. Es bedeutet aber, dass sie nicht als „Entscheider“ im Sinne einer *Unit of Analysis* in den Blick kommen. Nicht ohne Grund war Herbert Simon überzeugt, die Organisation sei keine „Ansammlung von Menschen“. Aus systemtheoretischer Beobachtungsperspektive sollte empirische Forschung darum von geradlinigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Erklärung sozialer Phänomene absehen, wie Fritz Simon hervorhebt:

„Dennoch erlaubt die *Beobachtungsperspektive* der Kybernetik und Systemtheorie, *logische Verknüpfungen* und *Gesetzmäßigkeiten* zu beschreiben. Im Unterschied zur *kausalen Erklärung* wird dabei *nicht* einem Ereignis oder Zustand oder auch dem Verhalten eines Elements des untersuchten Systems als Ursache *Verantwortung* oder *Schuld* für andere Ereignisse, Zustände oder die Verhaltensweise irgendwelcher anderer Elemente *zugeschrieben* [anders als bei ‚Personalisierung‘] [Hervorhebungen H. H.].“ (Simon 1993: 39)

Forschung in systemischer Perspektive untersucht deshalb nicht Systemelemente auf ihre vermeintlichen Eigenschaften, sondern beobachtet demgegenüber routinisierte Kommunikationszusammenhänge im Gesamtsystem. Für die Wahl der *Unit of Analysis* bedeutet dies:

„Untersuchungsgegenstand sind dementsprechend Strukturen, Funktionen, die Relationen von Elementen innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln der Interaktion, die Transformation von Systemzuständen.“ (Simon 1993: 39)

Organisationen schließen selbstreferenziell Entscheidungen aneinander an. Deshalb kommen als vollwertige und eigenständige *Units of Analysis* die *Prozesse* und *latenten Strukturen* von Entscheidungen infrage.

Sie schlagen sich nieder in *Entscheidungsmustern*, die sich rekonstruieren lassen. Auch hierfür ist ein intensives Studium des organisationalen Kontextes erforderlich.

Weil sich Kommunikation nicht direkt beobachten lässt, läuft diese Rekonstruktionsarbeit über die empirische Untersuchung von *Interaktionsmustern zwischen Personen, Aufgaben und Bereichen ab*, insbesondere bei Sensemaking-Prozessen.

Diese Forschungsarbeit wählt deshalb als Vorgehen, kollektive Interaktionsmuster zwischen Personen, Aufgaben und Bereichen zu rekonstruieren, die sich in bestimmten Festlegungen materialisieren, welche in der Organisation als „Entscheidung“ ausgeflaggt werden.

Die folgende Übersicht fasst die *Units of Analysis* zusammen und setzt sie in Beziehung zu dem Forschungsprozess, der im Folgenden erläutert wird.

Zeit	Phase	Unit of Analysis	Managementebenen	Datenquelle
2007	Exploration	Kontextanalyse	Hauptfokus: 1. & 2. Managementebene	Interviews, Dokumente
2008–2009	Ethnografie	Analyse von Entscheidungsprozessen als Themenströmen (Beobachtungsdimensionen): <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Situation • Intendierte Strategie • Strukturierung von Organisation und Führung • Investitionen und Deinvestitionen 	Hauptfokus: 1. & 2. Managementebene	Interviews, teilnehmende Beobachtung, Dokumente
2008–2009	Ethnografie	Analyse von Bearbeitungsmustern	Hauptfokus: 1. & 2. Managementebene	Interviews, teilnehmende Beobachtung, Dokumente
		Datenanalyse		
2010–2011	Auswertung		Hauptfokus: 1. & 2. Managementebene	Feedbackgespräche & retrospektive Interviews

Abbildung 2: *Units of Analysis*

4.2.4 Forschungsprozess

Ein Forschungsprozess lässt sich als ein „explorativer, iterativer und interpretativer Lernprozess“ (Rüegg-Stürm 2002: 22) charakterisieren. Entsprechend pendelt der Forscher im Verlauf des Prozesses zwischen Datenerhebung und Datenauswertung, also zwischen „teilhabender Nähe und reflektierter Distanz“ (Rüegg-Stürm 2002: 24). Der Forschungsprozess vollzieht sich daher eher in Form von Schleifen als in einer stringenten zielorientierten Entwicklung.

„Data collection is concerned with observation and verification, and in longitudinal field studies these are iterative processes. One observes, follows themes and trails, identifies patterns, have those patterns disconfirmed or verified by further research, and the process moves on.“ (Pettigrew 1990: 277)

Die genaue Forschungsfrage war am Anfang dieses Prozesses noch nicht fixiert. Sie hat sich vielmehr erst im Verlauf der Feldforschung herauskristallisiert. Bei diesem Prozess waren einerseits das Forschungsinteresse des Autors leitend und andererseits der Feldzugang sowie die vorfindlichen Herausforderungen des Forschungspartners. Von daher ist diese Arbeit eine „*explorative Studie*“ (Rüegg-Stürm 2002: 25). In einer solchen explorativen Studie wird der Forschungsprozess laut Johannes Rüegg-Stürm (2002: 25) stabilisiert, indem drei Dinge parallel konkretisiert werden und eine tragfähige Forschungsplattform bilden: (1) Fragestellung und Themen, (2) Methodik sowie (3) Feldzugang und Feldbeziehung. Dieses explorative Vorgehen hat den Vorteil, eine große Flexibilität und Offenheit im Forschungsprozess zu ermöglichen sowie sich entsprechend auf den Forschungspartner einzulassen, und hat dem Autor dieser Arbeit demnach dazu verholfen, sein Forschungsinteresse auf eine in der Praxis relevante Fragestellung zu konzentrieren und damit dem Anspruch einer anwendungsorientierten Forschung im Sinne Hans Ulrichs nachzukommen.

Nach einem ersten Kontakt mit dem Forschungspartner im Herbst 2006 im Rahmen eines anderen Forschungsprojekts konnte eine *Lernpartnerschaft* im Frühjahr 2007 vereinbart werden.⁶¹ In den ersten Gesprächen und Interviews mit Vorstand und Gatekeeper konnten zwei Ziele erreicht werden: Erstens wurde durch den Aufbau der persönlichen Beziehung und die wechselseitige Erwartungsklä rung die Feldbeziehung

⁶¹ Kontakt und Vereinbarung über die Lernpartnerschaft liefen über den Vorstand. Als Gatekeeper konnte ein intensiver Kenner der Organisation gewonnen werden, der eine über 30-jährige Organisationsmitgliedschaft in unterschiedlichen Führungspositionen aufwies und der zu dieser Zeit die Stabsstelle für Strategieentwicklung bekleidete, die beim Vorstand angegliedert war. Eckpfeiler der Zusammenarbeit wurden in einem *Code of Conduct* und *Vertrag* zur Lernpartnerschaft vereinbart. Dadurch und durch das Engagement des Gatekeepers wurden in der Partnerorganisation entscheidende „Türen geöffnet“.

nach und nach etabliert und stabilisiert. Zweitens konnte so bereits erstes Kontextwissen über die Organisation gesammelt werden, insbesondere über den Wandel der Organisation in den letzten Jahren und die aktuellen Managementtherausforderungen.

Alle forschersichen Aktivitäten „im Feld“ wurden stets in enger Absprache mit dem Forschungspartner durchgeführt, welcher die Feldbeziehung und -forschung durch einen Gatekeeper nachhaltig unterstützte. Grundlage für das Vorgehen im Feld war das von Andrew Pettigrew beschriebene Prinzip des „planned opportunism“ (Pettigrew 1990: 274).

Das beschriebene Wechselspiel aus Nähe (Datenerhebung) und Distanz (Datenauswertung) erfolgte im Verlauf des Forschungsprozesses mehrmals. Forschung entsteht im Dialog, und das sowohl mit dem Lernpartner als auch mit der „Forschungsgemeinschaft“, in welche der Forscher eingebettet ist. Deshalb war es von Zeit zu Zeit notwendig, sich aus dem Feld zurückzuziehen und mit Unterstützung von Kollegen, dem Lehrstuhlteam und den Betreuern den Vorgang der Dateninterpretation in mehreren Schleifen zu reflektieren.

Im Folgenden soll der Forschungsprozess in seinem Verlauf skizziert werden:

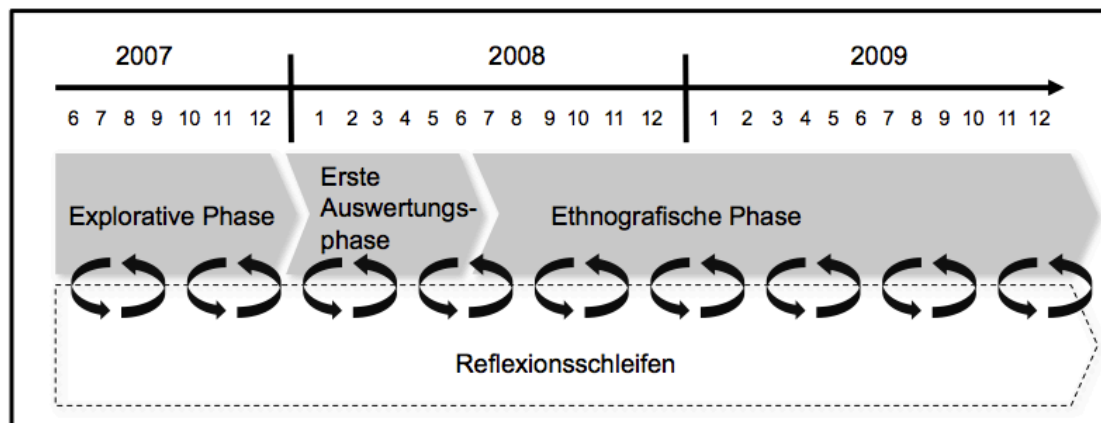


Abbildung 3: Forschungsprozess im Zeitverlauf

- In einer *explorativen Phase* konnte von Mitte bis Ende 2007 eine Interviewserie mit Führungskräften der 2. Managementebene und damit den Geschäftsführern der 23 Tochtergesellschaften durchgeführt werden. Das Ziel war die Generierung von Kontextwissen mit besonderem Fokus auf dem Wandel der Organisation in den letzten Jahren. Hier waren dann insbesondere Ereignisse und Entscheidungsprozesse von Interesse, die Rückschluss auf Interaktionsmuster zwischen 1. und 2. Managementebene erlaubten. Im Sinne eines Wechsels

zwischen Nähe und Distanz wurden im Rahmen einer Reflexionsphase die Interviews und Gespräche ausgewertet und das Forschungsinteresse präzisiert. So konnten die aus Sicht der Organisation relevanten Entscheidungsprozesse als „Themenströme“ (Langley/Mintzberg et al. 1995) aus den Daten generiert und der Fokus der weiteren Datenerhebung angepasst werden.

- In einer *ethnografischen Phase* von Mitte bis Ende 2008 konnten zahlreiche teilnehmende Beobachtungen zwischen 1. und 2. Managementebene im Zuge von Sitzungen, Meetings und Klausuren vorgenommen werden. Zeitgleich wurden zahlreiche weitere Gespräche und Interviews geführt. In dieser Phase kam es zu Veränderungen innerhalb der Organisation, die Auswirkungen auf die Feldforschung hatten: Im Frühjahr 2008 ergaben sich zunächst personelle Veränderungen an der Unternehmensspitze, was beinhaltete, dass die über einen längeren Zeitraum vakante Stelle des Vorstandsvorsitzenden besetzt wurde und turnusmäßig ein neuer Stiftungsratsvorsitzender berufen wurde. Von Herbst bis Winter 2008 geriet die Organisation zudem in eine für die Beteiligten unerwartete wirtschaftliche Schiefelage, die als strukturelle Krise aufgefasst wurde und schließlich eine neue Führungsstruktur verbunden mit einem neu gebildeten und berufenen Vierervorstand um den erwähnten Vorstandsvorsitzenden evozierte. Weil die teilnehmende Beobachtung zeitlich parallel ablief, konnte diese Phase intensiv beobachtet werden. Diese Entwicklungen waren maßgeblich daran beteiligt, dass das Forschungsinteresse auf die Bearbeitung von Entscheidungsprozessen zwischen 1. und 2. Managementebene zugespitzt wurde. So ergab sich eine genaue Formulierung in der anschließenden Phase der Reflexion dieser Ereignisse sowie im Dialog mit dem Lernpartner und den wissenschaftlichen Betreuern.
- Im Jahr 2009 ging die ethnografische Phase weiter: Es konnten eine Reihe von Interviews mit den Vorstandsmitgliedern, dem Stiftungsratsvorsitzenden und den Geschäftsführern geführt werden. Darüber hinaus wurde es dem Forscher ermöglicht, an zwei Strategieklausuren beobachtend teilzunehmen. Fokus der Feldforschung lag auf der Untersuchung von Entscheidungsprozessen zwischen der 1. und 2. Managementebene und den dabei angewendeten Bearbeitungsmustern bei Entscheidungsfindung auf der Ebene der Gesamtführung.
- In der *Phase* 2010 bis 2011 lag der Schwerpunkt auf der finalen *Auswertung der Daten* über den Beobachtungszeitraum bis 2009 und der Erstellung der Arbeit, welche in der Einzelfallstudie als letztem Schritt der Datenauswertung mündet. Im Verlauf dieser Auswertung wurden Feedbackgespräche und retrospektive

Interviews mit Schlüsselpersonen geführt, um die entwickelten Thesen und Interpretationen im Sinne der Lernpartnerschaft zurückzuspielen. Dies ermöglichte sowohl eine Validierung der Interpretation als auch eine Verdichtung, Modifizierung und Anpassung der Interpretation durch retrospektive Daten.

4.2.5 Datenerhebung

Nachdem der vorherige Abschnitt einen Überblick über das Vorgehen im Feld geben konnte, sollen im Folgenden die zum Teil bereits erwähnten Methoden der Datenerhebung erläutert und begründet werden.

Die Qualität einer Einzelfallstudie, ihrer Beschreibung und Interpretation, hängt unter anderem maßgeblich von einer fundierten Datenerhebung ab. Diese Datenerhebung hat im Rahmen einer ethnografischen Einzelfallstudie das Ziel, die durch Ereignisse und Aktivitäten verursachten Prozesse innerhalb der Partnerorganisation möglichst umfänglich zu erfassen (Langley 1999: 692). Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf drei Methoden der Datenerhebung: qualitative leitfadengestützte Interviews, teilnehmende Beobachtung inklusive Feedbackgesprächen und Dokumentenanalyse. Zudem wurde im Forschungsprozess fortlaufend ein Forschungstagebuch geführt, um Eindrücke und Gedanken während der Feldforschung zu sichern.

Datenerhebung durch Interviews, teilnehmende Beobachtung und Dokumentenanalyse bilden zusammen ein bewährtes Vorgehen bei Einzelfallstudien und werden dementsprechend empfohlen (Eisenhardt 1989; Pettigrew 1973; 1985a; Rüegg-Stürm 2002; Jäger 2008).

Mithilfe der *Triangulation* dieser drei Erhebungsmethoden kann die Qualität des empirischen Forschungsprozesses verbessert werden (Yin 2003: 97 ff.; Mayring 2002: 147). Durch die Kombination der verschiedenen Methoden vervollständigt sich das Bild und verdichtet sich die Rekonstruktion der Organisationswirklichkeit. Triangulation zielt nie auf vollständige Übereinstimmung, sondern auf sich wechselseitig ergänzende Sichtweisen, die sich wie ein „kaleidoskopartiges Bild zusammensetzen lassen“ (Mayring 2002: 148). Die unterschiedlichen Methoden können für „cross checks“ verwendet werden, indem beispielsweise Informationen, die in Interviews grob ausfallen, mithilfe von Dokumenten verfeinert werden können oder indem teilnehmende Beobachtung Diskrepanzen zwischen dem, was Personen in Interviews aussagen, und dem, wie sie in sozialen Prozessen agieren, aufzeigen können (Pettigrew 1990: 277).

Tabelle 1: Übersicht über Quantität des Forschungsmaterials

Datenquellen	Interviews	Teilnehmende Beobachtung	Feedbackgespräche	Dokumente
Anzahl	59	29	14	55
Stunden	96	117	30	--

4.2.5.1 Qualitative leitfadengestützte Einzelinterviews

Eine zentrale Datenquelle dieser Untersuchung sind *qualitative leitfadengestützte Interviews*. Interviews gewähren Einblick in die Erfahrungen, Deutungsmuster und Alltagstheorien der beteiligten Organisationsmitglieder (Rüegg-Stürm 2002: 34). Die qualitativen Interviews sind eine Mischform aus problemzentrierten Interviews (Mayring 2002: 67; Jäger/Reinecke 2009: 34 f.) und narrativen Interviews (Mayring 2002: 72) und verfolgen das Ziel, einen möglichst tief greifenden Einblick in das Organisationsgeschehen zu gewinnen.

Das Vorgehen während eines jeden Interviews folgte teilweise standardisiert einem vorgängig angefertigten und auf den Interviewpartner individuell zugeschnittenen *Leitfaden* (Mayring 2002: 68). Der Leitfaden wurde im Verlauf des Forschungsprozesses kontinuierlich angepasst und verfeinert. Am Anfang des Forschungsprozesses waren die Fragestellungen bewusst breit angelegt und dienten damit zur umfänglichen Exploration und Kontextanalyse. Im Verlauf des Forschungsprozesses konnte dann mithilfe des generierten Kontextwissens gezielter nach (aus Sicht der Beteiligten) relevanten Schlüsselentscheidungen, dem jeweiligen organisationalen Kontext, dem Verlauf ihrer Bearbeitung sowie den beteiligten Interaktionsprozessen gefragt werden.

Der verwendete Leitfaden wurde in Anlehnung an den Leitfaden von Johannes Rüegg-Stürm (2002: 39) zur Erforschung von Wandelprozessen entwickelt. Er operationalisiert die Forschungsfrage und bezweckt mit sogenannten „Triggerfragen“ (Rüegg-Stürm 2002: 38) einen möglichst tief greifenden Einblick in den tatsächlichen Ablauf von Entscheidungsprozessen. Der folgende Leitfaden gibt einen Überblick über die Grobstruktur eines Einzelinterviews. Er wurde allerdings nicht starr angewendet, sondern beschreibt lediglich ein „Beispielinterview“ (Jäger/Reinecke 2009: 41). An

die jeweiligen Gegebenheiten wurde er dann entsprechend situativ und individuell angepasst.

Tabelle 2: Grobstruktur des Leitfadens für Einzelinterviews

Kategorien	Fragen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung und Dank für das Interview • Kontext des Interviews erläutern: Forschungsprojekt • Biografischer Einstieg: Karriereweg in der Organisation (nur beim ersten Durchgang)⁶²
Wandel der Organisation (Kontext)	<ul style="list-style-type: none"> • Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Veränderungen der letzten Jahre? • Warum sind diese Veränderungen wichtig?
Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtführung (Inhalt)	<ul style="list-style-type: none"> • Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Schlüsselentscheidungen der letzten Zeit? • Worum ging es bei der Entscheidung xy? • Warum war das wichtig?
Entscheidungsprozess (Prozess)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kam es zu dieser Entscheidung? • Wie lief der Entscheidungsprozess ab? • Wer war an dem Prozess der Entscheidungsfindung beteiligt? • Welche Gremien spielten in diesem Zusammenhang welche Rolle? • Wie wurde die Entscheidung kommuniziert? • Wie wurde die Entscheidung aufgenommen und was waren die Reaktionen?
Schluss	<ul style="list-style-type: none"> • Carte blanche: Gibt es etwas, wonach nicht gefragt wurde, was Ihnen aber in diesem Zusammenhang relevant erscheint und Sie mir mit auf den Weg geben möchten? • Information über das weitere Vorgehen des Forschers • Verabschiedung und Dank

⁶² Bei jedem Interviewpartner wurde beim ersten Interview ein *biografischer Einstieg* gewählt. So konnte im Rahmen der Exploration eine Fülle von Kontextwissen über die Unternehmensentwicklung der Partnerorganisation generiert werden. Viele Interviewpartner wiesen eine lange Unternehmenszugehörigkeit auf und konnten im Verlauf ihres Karrierewegs (zum Beispiel vom Zivildienstleistenden zum Geschäftsführer) vielfältige Erfahrungen in der Organisation sammeln. Zudem erleichterte dieser offene narrative Einstieg den Beziehungsaufbau zu den jeweiligen Interviewpartnern, die im Laufe des Forschungsprozesses oft mehrmals für Interviews oder informelle Gespräche zur Verfügung standen.

Die Anwendung des Leitfadens erlaubte dem Forscher, die Interviewpartner auf die forschersich relevanten Fragestellungen hinzulenken, ohne aber den Gesprächsfluss zu sehr „einzuengen“ oder gar Antworten vorwegzunehmen. Offenheit ist ein wesentliches Merkmal für Interviewführung (Mayring 2002: 68). Entsprechend wurde darauf geachtet, keinesfalls rigoros an der Chronologie und Formulierung des Leitfadens zu „kleben“. Stattdessen war der Forscher bemüht, den Gesprächsfluss des Interviewpartners zu stimulieren. Dies hat im Sinne eines kontextualistischen Forschungsansatzes den Vorteil (Pettigrew 1990), dem Interviewpartner die Freiheit zu geben, diejenigen Themen, die er als relevant erachtet, aufzuwerfen und Verknüpfungen herzustellen, die der Forscher vorher so gar nicht im Blick hatte. Der Leitfaden schien dabei die Flexibilität im Gesprächsverlauf zu unterstützen (Jäger/Reinecke 2009: 41). Die Durchführung der Interviews folgte dem Verständnis der Lernpartnerschaft gemäß stets dem Leitgedanken eines offenen und gleichberechtigten Gespräches auf Augenhöhe.

Im Verlauf des Interviews wurde immer wieder nach konkreten *Erlebnissen* und *Erfahrungen* aus dem Alltag der interviewten Personen gefragt („Gibt es ein konkretes Beispiel, das Ihnen dazu einfällt?“). Damit wurde versucht, durch „sanften Begründungszwang“ die Interviewpartner dazu zu bewegen, ihre Alltagstheorie mit konkreten Erfahrungen zu begründen. Zudem sollte dadurch erreicht werden, dass die Interpretationen bzw. Bewertungen der Ereignisse durch die Beteiligten selbst erfasst werden.

Die ersten Interviews konnten von zwei Forschern im Tandem durchgeführt werden. Im weiteren Verlauf der Feldforschung war dies aus pragmatischen Gründen nicht mehr möglich, weshalb alle weiteren Interviews vom Autor allein erhoben wurden.⁶³ Die Interviews dauerten in der Regel 1–2 Stunden. Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Im Anschluss an das Interview fand jeweils eine Nachbereitung statt, in der zusätzliche Beobachtungen und Eindrücke aus dem Organisationskontext protokolliert, die zentralen Aussagen der Interviewperson spontan reflektiert und erste Hypothesen gebildet werden konnten. Dies wurde wie

⁶³ Bei der Durchführung der ersten Interviews wurde der Autor dieser Arbeit freundlicherweise von Markus Strauch, Diplom-Psychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am CLVS-HSG, unterstützt. Dies war mir vor allem am Anfang der Lernpartnerschaft eine große Hilfe, insbesondere bei der Etablierung der Feldbeziehung und bei der methodischen Reflexion der Durchführung der ersten Interviews. Da die Fahrten nach Hamburg einen großen Aufwand darstellten, den Markus Strauch für seine Forschung nicht unmittelbar nutzen konnte, war es leider nicht möglich, die gesamte Feldforschung in diesem Tandem durchzuführen. Trotzdem blieb Markus Strauch durch seinen guten Einblick in die Partnerorganisation in gemeinsamen Reflexionsgesprächen weiterhin als Gesprächspartner für Reflexionsschleifen im Forschungsprozess erhalten.

bereits erwähnt in einem Forschungstagebuch festgehalten.

Die *Auswahl der Interviewpartner* orientierte sich an der in dieser Arbeit untersuchten Fragestellung. Dies heißt im Einzelnen: Das Forschungsinteresse liegt auf der empirischen Untersuchung von Entscheidungsprozessen und Bearbeitungsmustern von unentscheidbaren Fragestellungen auf der Ebene der Gesamtführung. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde deshalb darauf geachtet, Führungskräfte aus möglichst allen Organisationsbereichen und Funktionen der oberen Hierarchieebenen zu gewinnen, damit all jene unterschiedlichen „Entscheidungsgemeinschaften“ abgedeckt waren, die von Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtführung betroffen sind. Alle Führungskräfte der 1. und 2. Managementebene der gesamten Organisation konnten dabei im Rahmen der Datenerhebung mindestens einmal und einige im Verlauf der Feldforschung mehrmals interviewt werden. Insgesamt waren die Gesprächspartner besonders interessant, die relevante Entscheidungsprozesse beobachten konnten, welche vom Forscher nicht direkt zu beobachten waren.

Damit wurden zwei Ziele erreicht: Zum einen war gewährleistet, dass alle Organisationseinheiten und Arbeitsbereiche der Organisation involviert wurden und die verschiedenen Sichtweisen, Professionen und Rationalitäten der pluralistischen Organisation eingefangen werden konnten. Zum anderen war durch die Involvierung aller Führungskräfte der 1. und 2. Managementebene sichergestellt, dass solche Entscheidungsprozesse untersucht werden konnten, die nicht nur lokal bedeutsam waren, sondern organisationsweit, hierarchie- und bereichsübergreifend Relevanz entfaltet haben und entsprechend schwer revidierbar waren. Darüber hinaus wurden in einigen Organisationseinheiten auch Führungskräfte und Mitarbeitende aus weiteren Hierarchieebenen interviewt, um dem Anspruch einer Mehrebenenanalyse (Pettigrew 1990) gerecht zu werden. Die Perspektive des Aufsichtsgremiums (Stiftungsrat) konnte dabei durch zwei Interviews abgedeckt werden. Der Prozessdimension der Untersuchung entsprechend wurden mit einigen Führungskräften, insbesondere mit dem Vorstand, über einen längeren Zeitraum von Zeit zu Zeit Interviews geführt, wodurch die Entwicklungen der Organisation in der Zeit der Feldforschung verfolgt und begleitet werden konnten. Nachdem die ersten Interviews der Vermittlung durch den Gatekeeper bedurften, wurden die weiteren Interviews in Rücksprache mit dem Forschungspartner direkt mit den Interviewpartnern verabredet.

Insgesamt boten die Interviews eine gute Gelegenheit, Entscheidungsprozesse und Entscheidungsmuster zu untersuchen, die forschersich nicht direkt beobachtet werden konnten. Durch Rückgriff auf die konkreten Erlebnisse und Erfahrungen der

Interviewpartner konnten zudem Rückschlüsse auf Bearbeitungsmuster im Kontext von Schlüsselentscheidungen gezogen werden.

4.2.5.2 Teilnehmende Beobachtung

Zu den Interviews kommt eine zweite Forschungsmethodik hinzu: die *teilnehmende Beobachtung*. Dieses Vorgehen bietet die Chance, Interaktionsprozesse zwischen den Beteiligten in „Echtzeit“ zu beobachten und konkrete Diskussions- und Sensemaking-Prozesse im Feld mitzuerleben. Damit lässt sich abgleichen, was Interviewpartner sagen und wie sie tatsächlich handeln (Pettigrew 1990: 277). Insbesondere konnte die teilnehmende Beobachtung an Sitzungen, Besprechungen und Klausuren, die von Führungskräften der 1. und 2. Managementebene aus verschiedenen Organisationsbereichen und Funktionen durchgeführt wurden, einen guten Einblick in die Interaktionsdynamik zwischen den Vertretern unterschiedlicher Entscheidungsgemeinschaften gewähren.

Die Rolle des Forschers in der teilnehmenden Beobachtung lässt sich hier wie folgt benennen: Es war die Rolle eines passiven Beobachters, nicht die eines aktiven Teilnehmers (Lamnek 1995: 251).

Gegenstand des Protokolls war zum einen, Auffälligkeiten im Setting, der Dramaturgie, dem Ablauf und den Interaktionen der Beteiligten zu dokumentieren, zum anderen wurden spannende Ausschnitte aus den Diskussionen fast wörtlich mitprotokolliert. Unmittelbar im Anschluss an die teilnehmende Beobachtung wurde das Protokoll aus dem Gedächtnis ergänzt und erste spontane Hypothesen wurden gebildet, was Bestandteil einer intensiven Nachbereitung war. Folgende Formen der teilnehmenden Beobachtung konnten umgesetzt werden:

1. *Kommunikationsplattformen*: Die passive Teilnahme an Sitzungen, Besprechungen und Konferenzen war die wichtigste Form der Beobachtungsstrategie.
 - *Unternehmenskonferenzen*: Es konnten alle drei Unternehmenskonferenzen, welche die Partnerorganisation in 2008 und 2009 abhielt, beobachtet werden. Diese Konferenzen waren zweitägige Veranstaltungen, die in zwei von drei Fällen außerhalb der Firmenstandorte in separaten Konferenzhotels abgehalten wurden. Aus Sicht der Organisation waren diese Konferenzen die entscheidende Plattform, um Entscheidungen, Ereignisse und Themen bezüglich der Gesamtorganisation mit der gesamten Führungsmannschaft zu diskutieren. Für den Autor stellten sie eine besonders gute Gelegenheit dar, die Interaktionsdynamik zwischen 1. und 2. Managementebene zu beobachten und Sensemaking von Ereignissen, Themen und Entscheidungen im Kontext

der Gesamtorganisation zu beobachten.

- *Sitzungen des Beratungskreises des Vorstandes*: Die Sitzungen dieses Gremiums konnten von Mitte bis Ende 2008 teilnehmend beobachtet werden. Diese Plattform setzte sich aus den Vorstandsmitgliedern und einer Auswahl von Führungskräften aus der 2. Managementebene zusammen. Die beschriebene Unternehmenskrise fiel in diesen Zeitraum, wodurch sie hautnah mitverfolgt werden konnte. Anlässlich dieser Situation nahm auch der Stiftungsratsvorsitzende an diesen Treffen teil. Das Gremium wurde Anfang 2009 dann im Zuge der Umstrukturierung des Vorstandes abgeschafft.
 - *Jour Fixe der Geschäftsführung mit dem Vorstand*: Im Herbst 2008 konnten Jours Fixes der Geschäftsführer der Behindertenhilfe mit dem Vorstand teilnehmend beobachtet werden.
2. „*Shadowing*“: Im Herbst 2008 ist der Forscher je eine Woche in zwei Tochtergesellschaften „mitgelaufen“, um stärker in das Organisationsleben eben dieser Gesellschaften „einzutauchen“ und die alltäglichen Herausforderungen der jeweiligen Geschäftsführer verstehen zu können.
 3. *Feedbackgespräche*: Ein weiteres Element der teilnehmenden Beobachtung waren Feedbackgespräche. In Feedbackgesprächen mit Organisationsmitgliedern, vor allem mit Mitgliedern des Vorstands, konnte in einer offenen Gesprächsatmosphäre eine Plattform für gemeinsames Lernen und Sensemaking im Sinne einer Lernpartnerschaft geschaffen werden, in der co-generativ Wissen erzeugt wurde. Sie wurden genutzt, um Ergebnisse der Feldforschung zu spiegeln und somit eine Validierung der Daten zu ermöglichen. In der Feldforschung erwiesen sie sich als äußerst hilfreich: Sie dienten dazu, die Reaktionen auf Hypothesen und Interpretationen des Forschers zu beobachten und die „Findings“ mit Organisationsmitgliedern zu diskutieren. Gleichzeitig konnte dadurch eine Fülle neuer Daten generiert werden. In den Feedbackgesprächen kam es immer wieder vor, dass die Gesprächspartner sehr ausführlich von Entwicklungen und Ereignissen berichteten. Durch gezieltes Rückfragen nach konkreten Ereignissen, persönlichen Erlebnissen und Erfahrungen konnten neue Daten gewonnen werden. So sind die Feedbackgespräche zu einer wichtigen Datenquelle geworden. Alle Feedbackgespräche wurden, dank der freundlichen Genehmigung der Gesprächspartner, auf Tonband aufgenommen, womit eine detaillierte Auswertung und wörtliche Zitierung möglich ist. Außerdem dienten einige Treffen dazu, die Feldbeziehung zu stabilisieren und jeden weiteren Forschungsschritt aufeinander abzustimmen. Im Laufe der Feldforschung waren diese Feedbackgespräche, die

größtenteils Einzelgespräche darstellten, ein wesentlicher Bestandteil bei der Gestaltung der Feldbeziehung. So wurden die darin geführten Gespräche von den Beteiligten als hilfreich, spannend, inspirierend und interessant wertgeschätzt.

Insgesamt bot die teilnehmende Beobachtung den Vorteil, Informationen zu generieren, welche allein durch Interviews nicht möglich waren. Insbesondere waren dies Informationen über Interaktionsmuster, Sensemaking-Prozesse, Körpersprache, Dramaturgie, Verlauf von Gruppendiskussionen, Emotionen und unmittelbare Reaktionen auf Themen und Entscheidungen.

4.2.5.3 Dokumentenanalyse

Die *Dokumentenanalyse* bot die Möglichkeit, das erworbene *Kontextwissen* über die Organisation auszubauen. Auf der Sachebene konnten damit Informationen aus den Interviews und der teilnehmenden Beobachtung präzisiert werden. Mithilfe der Dokumentenanalyse ließ sich die Unternehmensgeschichte für die empirische Untersuchung angemessen berücksichtigen, die im Falle des hier gewählten Forschungspartners – durchaus nicht untypisch für diakonische Unternehmen – über 150 Jahre zurückreicht und von den Interviewpartnern immer wieder als Referenz verwendet wurde. Darüber hinaus gewährte die Dokumentenanalyse einen Einblick in das kreierte Selbstbild der Organisation (Rüegg-Stürm 2002: 34). Die Dokumentenanalyse war – neben den retrospektiven Interviews – insbesondere für die Rekonstruktion des organisationalen Kontextes, der Vorgeschichte und der Unternehmensentwicklung der jüngeren Vergangenheit (Anfang der 90er- bis Mitte der 2000er-Jahre) hilfreich. Neben Homepage, Firmenprospekten, Jahresberichten, Firmenveröffentlichungen und Redemanuskripten wurden auch interne Dokumente, Strategiepapiere und Sitzungsprotokolle analysiert und ausgewertet.

4.2.6 Datenauswertung

Inbesondere longitudinale Prozessforschung erzeugt eine große Quantität von Daten, die schwer zu handhaben sind (Van de Ven/Huber 1990, Pettigrew 1990). Die zentrale Herausforderung bei der Datenauswertung lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: „moving from a shapeless data spaghetti towards some kind of theoretical understanding that does not betray the richness, dynamism, and complexity of the data but that is understandable and potentially useful to others“ (Langley 1999: 694). Es geht darum, die Komplexität der Welt einigermaßen handhabbar einzufangen

und sinnhaft zu interpretieren (Pettigrew 1990: 281). Als Forscher droht einem die Gefahr, durch die Fülle der Informationen überfordert zu werden, mit dem Resultat: „death by data asphyxiation” (Pettigrew 1990: 281). Die Komplexität der gesammelten Daten hängt mit der Komplexität des untersuchten organisationalen Phänomens zusammen (Langley 1999: 694). Die Datenauswertung ist somit eine anspruchsvolle Aufgabe, welcher bei der Bearbeitung einer Einzelfallstudie zentrale Bedeutung zukommt.

Datenauswertung stellt einen kreativen, schöpferischen Sensemaking-Prozess (Weick 1985) dar, der zirkulär zwischen einer intensiven Beschäftigung mit den Rohdaten und der Konstruktion feldnaher Interpretationen pendelt. Im Bereich des Sensemaking können auf der gleichen Datenbasis immer auch unterschiedliche, jeweils sinnhafte und legitime Interpretationen entwickelt werden (Langley 1999: 694). Datensammlung und Datenauswertung sind keine getrennt voneinander ablaufenden Phasen, sondern wechseln sich gewissermaßen ab. Sie bilden einen iterativen Prozess und „erkennen und interpretieren, greifen unentwegt ineinander“ (Jäger/Reinecke 2009: 33).

„One observes, follows themes and trails, identifies patterns, have those patterns disconfirmed or verified by further data, and the process moves on.“ (Pettigrew 1990: 277)

Bei der Wahl einer geeigneten Auswertungsstrategie gibt es keinen „one best way“, sondern unterschiedliche methodische Zugänge (Lamnek 1995; Flick 2005). Langley (1999) zeigt eine Reihe von Auswertungsstrategien auf, die sich für eine prozessuale und kontextualistische Organisationsforschung besonders eignen. Die Wahl der Methode der Datenauswertung muss zum Forschungsinteresse und empirischen Material passen (Lamnek 1993). Die folgende Strategie der Datenauswertung folgt einem „generativen Ansatz“ und ist keine schrittweise Abarbeitung vordefinierter Rezepte und Techniken (Langley 1999: 694).

Die Strategie der Datenauswertung wird in vier Schritten aufgezeigt:

- Erstens, das Konzept der „*First-Order-Concepts*“ und der „*Second-Order-Concepts*“ stellt den Grundstein der Auswertungsarbeit dar (Abschnitt 4.2.6.1).
- Zweitens, als primäre Form der Auswertung diene *Codierung* (Abschnitt 4.2.6.2).
- Drittens, dies wurde unterstützt durch drei Strategien zur Auswertung qualitativer Prozessdaten (Abschnitt 4.2.6.3).
- Viertens, die Strukturierung der Fallstudie ist der letzte Entwicklungsschritt der Auswertung und wird an dieser Stelle begründet (Abschnitt 4.2.6.4).

4.2.6.1 „First-Order-Concepts“ und „Second-Order-Concepts“

Bei der Auswertung der Daten folgen wir in Anlehnung an die „organisationale Ethnografie“ von Johannes Rüegg-Stürm (2002: 21) über einen Wandelprozess bei Ciba-Geigy der Unterscheidung von Van Maanen (1983: 37 ff.) in „First-Order-Concepts“ und „Second-Order-Concepts“: Unter „First-Order-Concepts“ versteht Van Maanen Vorstellungen und Konstruktionen, welche die Organisationsmitglieder von ihrer Organisation entwickelt haben. Die „Second-Order-Concepts“ geben die Interpretationen und Muster der Forscher über das, was in der Organisation vorgeht, wieder.

„Put simply, first-order concepts are the ‚facts‘ of an ethnographic investigation and second-order concepts are the ‚theories‘ an analyst uses to organize and explain these facts.“ (Van Maanen 1983: 39)

Van Maanen macht allerdings deutlich, dass die „Fakten“ nicht für sich sprechen, sondern ihnen nur durch Ergänzung weiterer First-Order Informationen wie situativer, historischer und biografischer Interpretationen der Organisationsmitglieder und des Kontextes insgesamt Bedeutung zukommt. Dementsprechend stellt Van Maanen (1983: 40) heraus, dass „Second-Order-Concepts“ „Interpretationen von Interpretationen“ (Beobachtungen von Beobachtungen) darstellen. Sie erlauben die latenten Strukturen der Organisation (generalisierte Verhaltenserwartungen) zu rekonstruieren.

Ebenso wenig wie „First-Order-Concepts“ quasi-objektive „Tatsachen“ sind, sondern interpretativ gefärbte Beschreibungen der Akteure im Feld, so sind auch „Second-Order-Concepts“ stets Interpretationen respektive Rekonstruktionen des Forschers. Der Forscher trägt stets eine „Brille“, was meint, dass seine Beschreibungen von einer bestimmten Sichtweise geprägt sind. Aus diesem Grund dürfen die Rekonstruktionen, mit denen er versucht, die latenten Strukturen im Feld nachzuzeichnen, nicht als „tatsächliche“ Entitäten missverstanden, also die Landkarte nicht mit der Landschaft verwechselt werden. Der Unterscheidung von Van Maanen (1983) möchte die Darstellung der Einzelfallstudie gerecht werden, indem Beschreibungen der Entwicklung oder Vignetten in ihrem unmittelbaren Kontext (First-Order-Concepts) getrennt von „Interpretationen im Gesamtkontext“ (Second-Order-Concepts) präsentiert werden.

4.2.6.2 Codierung

Um die Fülle der Daten (Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle, Dokumente) zu handhaben, wurde für die Datenanalyse eine Codierung entwickelt. Codierung ist ein Verfahren, das dazu dient, bei der Handhabung großer Mengen von Daten der „First-Order-Concepts“ (Rohmaterial) zu „Second-Order-Concepts“ zu gelangen. Mithilfe der Codierung wurden Daten aggregiert und übergreifende Zusammenhänge hergestellt.

Durch offenes Codieren (Flick 2005: 259 ff.; Jäger/Reinecke 2009: 59) wurden mithilfe der Software MAXQDA nach und nach Kategorien gebildet. Die Software hatte allein unterstützende Funktion, erleichterte also die Handhabung der Datenfülle, nahm dem Forscher aber nicht die Interpretation ab. In einem offenen Codierverfahren wurden Sätze, Abschnitte oder ganze Passagen aus dem Rohmaterial mit „Überschriften“ (Codes) versehen, die in der Formulierung möglichst nah am Rohmaterial blieben („Invivo-Codes“). Sukzessive sind so mehrere hundert Codes entstanden. Die Codes wurden dann in für das Forschungsinteresse bedeutsame Phänomene verdichtet, gruppiert und kategorisiert. So entstand eine neue Ebene von „Kategorien“, welchen jeweils mehrere Codes untergeordnet waren. Durch Gruppierung der Codes entstand schrittweise eine Übersicht über die Unternehmensentwicklung, wodurch sich wiederum Schlüsselentscheidungen, Themenströme und Phasen herauskristallisierten.

Um dem hier gewählten kontextualistischen Forschungsansatz gerecht zu werden und zudem der Gefahr zu entgehen, einzelne Codes vom organisationalen Kontext zu isolieren und damit Zusammenhänge zu trivialisieren, waren weitere Verfahren in der Datenauswertung enorm hilfreich: So wurden zentrale Interviewaussagen im eigentlichen Interviewkontext beständig reflektiert, um übergreifende Zusammenhänge nicht aus dem Blick zu verlieren. Ferner waren die parallel angewendeten Strategien zur Auswertung von Prozessdaten (siehe unten) gut geeignet, sukzessive eine „Storyline“ als Grundlage für die Einzelfallstudie zu entwickeln. Der Prozess des offenen Codierens und die im Folgenden erläuterten Strategien zur Auswertung von Prozessdaten ergänzten sich wechselseitig.

4.2.6.3 Strategien zur Auswertung qualitativer Prozessdaten

Die Datenauswertung bediente sich neben der Codierung dreier weiterer Strategien,

die Ann Langley (1999) für die Interpretationsarbeit qualitativer Prozessdaten in der Organisationsforschung empfiehlt: „visual mapping strategy“, „narrative strategy“ und „temporal bracketing strategy“.

Im Verlauf der Auswertung konnten durch eine „*visual mapping strategy*“ (Langley 1999; Langley/Truax 1994) die unterschiedlichen Ereignisse, Entscheidungen und Kontextentwicklungen der Organisation auf der Zeitachse in Form eines „Flowchart“ visualisiert werden (Langley 1999: 701; Langley/Truax 1994: 626). Diese grafische Darstellung der Unternehmensentwicklung anhand von verschiedenen Entscheidungsprozessen in Form eines „Flowcharts“ war ein hilfreiches Mittel, um ein strukturiertes Verständnis der Entwicklung schrittweise zu entwickeln (Langley/Truax 1994: 627). Dadurch gelang es, einen Überblick über die Entscheidungsprozesse zu gewinnen sowie ihre Verbindungen und Wechselwirkungen zu entdecken. Langley (1999: 700) schlägt in diesem Zusammenhang die folgende Gestaltung vor: Die horizontale Achse bildet den Zeitverlauf ab, während die vertikale Achse unterschiedliche Beobachtungsdimensionen darstellt, um die Fülle an Informationen sinnhaft thematisch strukturieren zu können. Jede Dimension zeigt dabei ein Thema auf, mit dem die auf dieser vertikalen Ebene visualisierten Ereignisse oder Entscheidungen „assoziiert“ sind. In unserem Fall sind das aus Sicht der Organisation relevante Entscheidungsprozesse von unentscheidbaren Fragen, die wir als „Themenströme“ (Langley/Mintzberg 1995) bezeichnen können. Die „visual mapping strategy“ erlaubt es, eine besonders große Fülle von Information auf relativ wenig Raum darzustellen, und ist dadurch besonders gut geeignet, um übergreifende Muster zu identifizieren sowie ausgehend von Rohdaten zu einer abstrakteren Konzeptionalisierung und einem generellen Verständnis zu gelangen (Langley 1999: 702). Insbesondere zur Erforschung von Entscheidungsprozessen wird diese Datenauswertungsstrategie explizit empfohlen (Mintzberg 1976; Nutt 1984).

Bei der Auswertung mittels Codierung und Visualisierung wurde deutlich, dass die Unternehmensentwicklung in verschiedene Perioden unterteilt werden kann: Mittels der „*temporal bracketing strategy*“ konnte auf der Ebene der Ereignisse und Entscheidungen im Zeitverlauf die rekonstruierte Entwicklung der Organisation überblicksartig in Form unterschiedlicher Perioden dargestellt werden, die sich sukzessive aneinander anschließen (Langley 1999: 703). Es ist dabei festzuhalten, dass hier nicht das Verständnis hintergründig ist, es handele sich um vorhersehbare sequenzielle Phasen im Sinne linearer Kausalität, sondern in diesem Verfahren lediglich die Möglichkeit zur Strukturierung der Beschreibung von Ereignissen gesehen wird (Langley 1999: 703). Innerhalb der jeweiligen Periode lässt sich eine

gewisse Kontinuität beobachten, während die Grenzen zwischen den Perioden stets für Unterbrechungen und für Veränderungen stehen. Die Untergliederung der betrachteten Gesamtentwicklung in unterschiedliche Perioden kann sowohl einem besseren Verständnis der einzelnen Periode dienen als auch ein tieferes Verständnis des Gesamtprozesses erzeugen. Im ersten Fall käme jeder Periode eine besondere Aufmerksamkeit zu, im zweiten Fall dann entsprechend das Zusammenspiel der jeweiligen Perioden im gesamten Zeitverlauf in den Blick. In jedem Fall gilt: Durch die Betrachtung von aufeinanderfolgenden Perioden zeigt sich, wie sich der Kontext jeweils über die Zeit verändert:

„The decomposition of data into successive adjacent periods enables the explicit examination of how actions of one period lead to changes in the context that will affect action in subsequent periods.“ (Langley 1999: 703)

Eine dritte Strategie zur Auswertung qualitativer Prozessdaten war die „*narrative strategy*“. Mit ihrer Hilfe konnte eine detailreiche Geschichte aus den gesammelten Rohdaten entwickelt werden (Langley 1999: 694). Diese Strategie steht im Einklang mit kontextualistischer Organisationsforschung, wie sie von Andrew Pettigrew (1985b; 1990; Pettigrew/Whipp 1991) gefordert wird (Langley 1999: 694). Dabei ist das vorrangige Ziel, über eine reine Darstellung chronologischer Ereignisse hinauszukommen. Dies beinhaltet, Sequenzen möglichst in ihrem Zusammenspiel zu erklären, Wirkungszusammenhänge über einzelne Ebenen hinaus aufzuzeigen sowie analytische Hintergrundthemen zu etablieren (Pettigrew 1990: 280). Solch ein Vorgehen hat den Vorteil, exzessive Datenreduktion zu verhindern und durch eine „*dichte Beschreibung*“ (Geertz 1973) soziale Phänomene in ihrem organisationalen Kontext und ihrer Vielschichtigkeit möglichst gut zu berücksichtigen (Langley 1999: 695). Eine gelungene „*dichte Beschreibung*“ darf so gesehen nicht auf der deskriptiven Ebene stecken bleiben, sondern muss in eine Interpretation münden.

„[... T]he most interesting and compelling narratives are not so purely descriptive. They know where they are going. [... T]hey have embedded ‚plots‘ and ‚themes‘ that serve as sensemaking device.“ (Langley 1999: 697)

Die Dekontextualisierung der „*dichten Beschreibung*“ findet erst beim Lesen statt. Das Ziel einer „*narrative strategy*“ fasst Langley so zusammen:

„For the proponents of this approach it is the contextual detail in the narrative (‚thick description‘) that will allow the reader to judge the transferability of the ideas to other situations. Indeed good research of this type will often produce a sense of a ‚déjà vu‘ among experienced readers.“ (Langley 1999: 695)

Alle drei Datenauswertungsstrategien erlauben es, auf eine starre Abgrenzung der

Units of Analysis zu verzichten, was es darum zu berücksichtigen gilt, da die Grenzen der Units of Analysis mehrdeutig sind (Langley 1999: 692). Dieses Vorgehen hat zum Ziel: „[...] it] does not force artificial clarity on the identifications of the main unit of analysis“ (Langley 1999: 702). Es lässt vielmehr Raum für das Verständnis von Entscheidungsprozessen „as an evolutionary phenomenon that interacts in a dynamic way with other issues important to the firm“ (Langley 1999: 702). Die Datenauswertung kann also im Einklang mit der hier gewählten theoretischen Perspektive auf Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfähigkeit vollzogen werden.

4.2.6.4 Strukturierung der Fallstudie

Am Ende der Auswertung steht die Einzelfallstudie. Ihre Strukturierung ist im Verlauf der Datenauswertung sukzessive mithilfe der beschriebenen Codierung und Strategien zur Auswertung von Prozessdaten entstanden und schlägt sich im Aufbau der folgenden Kapitel (vgl. Kapitel 5–6) nieder. Zu dieser Struktur haben einige Entscheidungen geführt, die im Verlauf der Datenauswertung getroffen wurden. Diese Strukturentscheidungen sollen im Folgenden erläutert und begründet werden.

Die Datenauswertung führte zu einer zeitlichen Untergliederung der Unternehmensentwicklung in unterschiedliche Perioden. Die Unterteilung orientiert sich an Wendepunkten, die jeweils tief greifende Veränderungen mit sich brachten:

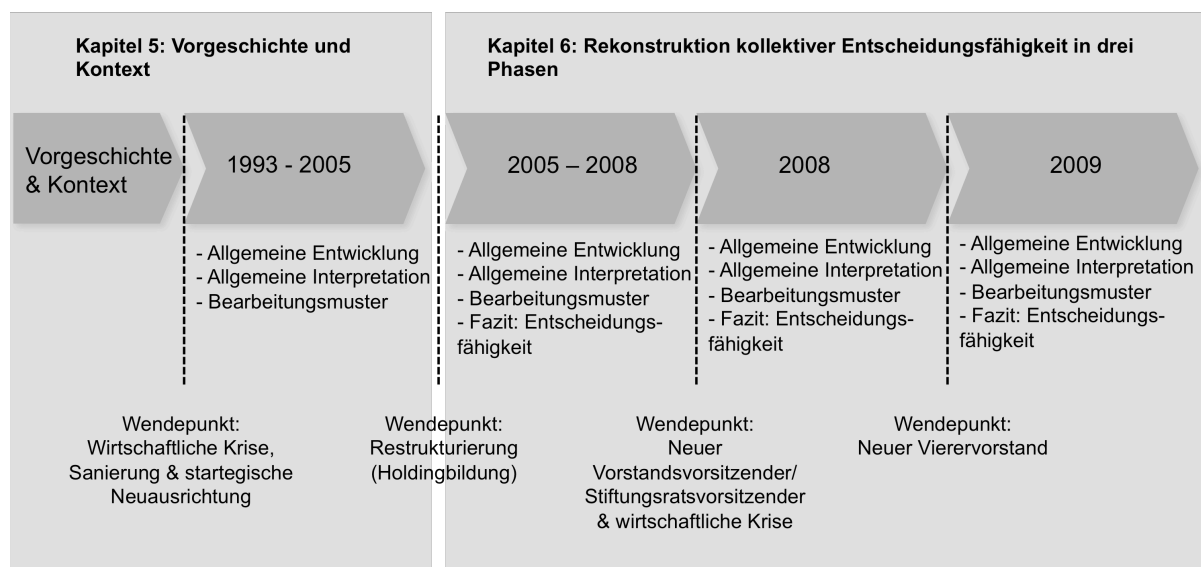


Abbildung 4: Gliederung der Fallstudie in Phasen anhand von Wendepunkten

- *Wendepunkt Anfang der 90er-Jahre:* Wirtschaftliche Krise und strategische Neuausrichtung des Leistungsangebots (der sogenannte Paradigmenwechsel der Behindertenhilfe). Hier entwickeln sich Entscheidungsmuster, welche für die

folgende Entwicklung prägend sind und den Kontext bilden, ohne welchen die Veränderung der Entscheidungsmuster nicht verständlich ist (Kapitel 5).

- *Wendepunkt Anfang 2005:* Die Restrukturierung der Aufbauorganisation durch die Bildung einer Holding und Ausgründung von 23 Tochtergesellschaften stellt einen tief greifenden Eingriff in die Organisationsstruktur dar. Die Interviewpartner beschreiben die Holdingbildung als Zäsur. Zwar durchläuft die Organisation von Mitte der 90er-Jahre bis 2005 einen Prozess sukzessiver Dezentralisierung, der zu einem hohen Grad an Autonomie in den Organisationsbereichen geführt hat, doch entwickelt die Interaktionsdynamik zwischen der 1. und 2. Managementebene mit der Holdingbildung eine neue Qualität (Kapitel 6.1).
- *Wendepunkt Anfang 2008:* Gleichzeitig mit der turnusmäßigen Neubesetzung zweier Schlüsselpositionen an der Unternehmensspitze kommt es zu einer für die Beteiligten unerwarteten wirtschaftlichen Schiefelage der Organisation. Dies löst eine kritische Selbstreflexion aus und alte Bearbeitungsmuster werden infrage gestellt (Kapitel 6.2).
- *Wendepunkt Anfang 2009:* Mit dem Dienstantritt eines neuen Vierervorstandes rund um den ebenfalls noch recht neuen Vorstandsvorsitzenden werden neue Bearbeitungsmuster erprobt (Kapitel 6.3).

Jede Periode soll im Sinne der „narrative strategy“ eine dichte Beschreibung der Entscheidungsprozesse und Bearbeitungsmuster liefern und hat folgenden Aufbau:

- *Allgemeine Entwicklung:* Hier werden die relevanten Entscheidungen und Ereignisse einer Periode, die sich in den definierten Beobachtungsdimensionen abspielen, zunächst in Form einer dichten Beschreibung dargestellt. Sie bilden den Kontext, ohne den die Bearbeitungsmuster nicht verständlich sind.
- *Interpretation der allgemeinen Entwicklung:* Hier werden die Entwicklungen dieser Periode in einen Zusammenhang gebracht und in ihrem Zusammenspiel in der Gesamtentwicklung der Organisation interpretiert. Dieser Abschnitt beantwortet die Frage: *Wie hängen die Entscheidungen miteinander zusammen?*
- *Bearbeitungsmuster:* Bei der Rekonstruktion der Bearbeitungsmuster liegt das Hauptinteresse der Fallstudie. Innerhalb jeder Phase sollen darum eine Reihe von Bearbeitungsmustern mithilfe von *Vignetten* (Beobachtung) dargestellt und interpretiert werden.
- *Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung:* Abschließend werden alle Bearbeitungsmuster im Hinblick auf die Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung interpretiert.

4.2.7 Gütekriterien

„Ein exaktes Bild von Unschärfe muss unscharf sein.“

Mathias Varga von Kibéd⁶⁴

Forschung in konstruktivistischer Perspektive impliziert nicht nur eine bestimmte *Methodologie*, sondern hat auch eigene *Gütekriterien*. Die Kriterien der *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* leiten sich von einem Verständnis der Wissenschaft als Abbild der Wirklichkeit ab. Dieses abbildtheoretische Paradigma unterstellt, soziale Prozesse in Organisationen als intersubjektiv gleiche, genaue und wirklichkeitsgetreue Abbildungen *exakt bestimmen* zu können (vgl. Kapitel 4.1). Nur solche Forschung anzuerkennen, die sich an diesen vermeintlichen Gütekriterien messen lässt, kommt von daher einer „Methodenrigorosität“ gleich (Dachler 1997: 417 f.).

Darum ist demgegenüber festzuhalten: Soziale Prozesse im Allgemeinen und Entscheidungsprozesse im Besonderen lassen sich nicht im Sinne dieser vermeintlichen Gütekriterien „scharf“ abgrenzen, bewerten, messen und kontextunabhängig betrachten und verstehen. Dies käme einer problematischen Verkürzung gleich. Folglich werden diese Kriterien aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive gerade *nicht* geteilt, da sie auf grundlegend anderen *epistemologischen Prämissen* beruhen: Wissenschaftlich generiertes Wissen und Erkenntnis sind *kontextabhängig* und *perspektivisch*.

„Die Bewältigungsmuster, die für das eine Unternehmen in einer bestimmten Phase erfolgreich waren, müssen für andere keine Gültigkeit haben. Die enge strukturelle und kulturelle Verflechtung mit anderen zentralen Dimensionen der Organisation macht es gefährlich, erfolgreiche ‚Rezepte‘ ohne Berücksichtigung ihres Kontextes auf andere Unternehmen und Organisationstypen zu übertragen.“ (Nagel/Wimmer 2009: 26)

Die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung sind kein Abbild der Wirklichkeit, sondern *Konstruktionen* und als solche *Deutungsangebote* an die Praxis als Lernpartner. Daraus ergibt sich eine bescheidene Haltung der Forschung, die *Beschreiben* und *Verstehen* an die erste Stelle setzt und nicht vorrangig das Ziel verfolgt, alles *erklären* können zu müssen. Aus diesen epistemologischen Prämissen ergibt sich auch ein neues Verständnis, was gute Forschung auszeichnet. Statt der vermeintlich harten Gütekriterien der *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* geht es um „weiche Kriterien wie Nachvollziehbarkeit, Verständlichkeit, Angemessenheit,

⁶⁴ Zitiert nach Schumacher 2003: 87.

Plausibilität, Neuigkeitsgrad“ (Rüegg-Stürm 2000: 201).

“The criterion for good research is no longer one of correspondence with some objective reality that is known independently of our process of inquiry. Instead, such criteria refer to the extent to which certain conceptual framework and the kind of results are *understandable, meaningful* and *heuristically useful* within in the context of socially constructed problem situations that organizations within their complex interdependencies have created for themselves [Hervorhebungen H. H.]“ (Dachler 1992: 172)

Diese weichen Qualitätskriterien konstruktivistisch fundierter Forschung kann man mit den Worten von Christoph Baitsch (Baitsch 1993: 80) als „*konsensuelle Validität*“ bezeichnen. Darunter wird in dieser Arbeit die kommunikative Absicherung der forschersich erzeugten Beschreibungen und Interpretationen gegenüber dem Lernpartner verstanden. Das bedeutet: Die Ergebnisse müssen sich in erste Linie durch *Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Plausibilität, Angemessenheit* und *heuristischen Nutzen* für den Forschungspartner auszeichnen (Rüegg-Stürm 2002: 48). Daneben müssen sie eine gelungene Mischung aus Bestätigung und Erstmaligkeit aufweisen, damit sie für den Leser interessant sind (Buschor 1996: 115). So beschreibt auch Karl Weick (1989) Forschung dann als besonders gelungen, wenn sie „interesting rather than obvious, irrelevant or absurd, obvious in novel ways, a source of unexpected connections, high in narrative rationality, aesthetically pleasing, or corresponding with presumed realities“ ist.

Nach diesen grundsätzlichen Ausführungen über sinnvolle Forschung stellt sich die Frage: Welches sind konkret die geeigneten *Maßnahmen zur Sicherung der Qualität* des Forschungsprozesses?

Erstens ist die Grundlage sinnvoller empirischer Forschung die Herstellung von *Transparenz* und *Nachvollziehbarkeit* des methodischen Verfahrens. Dies gelingt durch die differenzierte *Dokumentation des Verfahrens*. Dazu gehört die möglichst genaue und detaillierte Erfassung der Daten durch Tonbandaufzeichnungen, Protokolle und das konsequente und lückenlose Führen von Forschungstagebüchern. Die Forschungskontakte werden in einer Auflistung tabellarisch zusammengefasst (siehe Anhang). Außerdem werden durch *methodische Triangulation* die eingesetzten Methoden (Interviews, informelle Gespräche, teilnehmende Beobachtung, Dokumentenanalyse und Feedbackgespräche) zueinander in Beziehung gesetzt, wodurch es möglich wird, Beobachtungen aus verschiedenen Blickwinkeln miteinander zu vergleichen.

Zweitens ist ein entscheidendes Gütekriterium die Herstellung von „*konsensueller Validität*“ (Baitsch 1993: 80) oder „kollektiver Validierung“ (Krainer/Heintel 2010:

12).

Die Validierung des gesamten Forschungsprozesses (Forschungsfrage, Forschungsdesign, Beobachtungen und Interpretationen) erfolgt kontinuierlich in mehreren Schritten, die sich wie eine Schleife wiederholen und nicht rein chronologisch verstanden werden dürfen. Es geht darum, gezielt Plattformen und Prozesse für konstruktiv-kritischen Dialog und Reflexion zu gestalten und zu nutzen. Folgende Validierungsschritte spielen dabei eine Rolle:⁶⁵

- a. Eine erste Validierung fand im *Verlauf der Datenerhebung* statt: In Interviews und informellen Gesprächen wurde immer wieder die Möglichkeit für direkte Nachfragen genutzt. Dadurch konnten auftretende Missverständnisse sofort geklärt und einzelne Beobachtungen und Spontaninterpretationen „zurückgespiegelt“ werden, nach dem Motto: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ Außerdem erlaubte dieses Nachfragen, bei interessanten Aussagen nochmals „Tiefenbohrungen“ vorzunehmen.
- b. Einen weiteren Validierungsschritt stellten die *regelmäßigen Feedbackgespräche* mit dem Lernpartner dar: Hypothesen und Interpretationen wurden kontinuierlich präsentiert und diskutiert, was zu fruchtbaren und lebendigen Gesprächen führte. Die Reaktionen des Lernpartners reichten von Neugier, Interesse und auch einigen AHA-Effekten (z. B.: „Das ist interessant, darüber habe ich vorher noch gar nicht nachgedacht.“ TB-PS62) bis zu konstruktiv-kritischen Anmerkungen, die dabei halfen, die Interpretation weiterzuentwickeln oder gegebenenfalls einzelne Thesen zu revidieren. Die sich im Verlauf der Forschung verdichtenden und robuster werdenden Interpretationen wurden in den Feedbackgesprächen von den Beteiligten als verständlich, nachvollziehbar und heuristisch nützlich bewertet.
- c. Neben diesen beiden Validierungsschritten im Kontext des Lernpartners erfolgte ein weiterer Validierungsschritt im Wissenschaftskontext. Die kritische Selbstreflexion durch konstruktive Dialoge und Gespräche sind im Prozess empirischer Sozialforschung enorm wichtig: (1) Das Forschungsvorgehen, das Forschungsinteresse sowie ausgewählte Beobachtungen wurden von Zeit zu Zeit konstruktiv mit meinen beiden Referenten reflektiert. (2) Eine weitere wichtige Plattform für den Austausch

⁶⁵ Dieser Validierungsprozess orientiert sich an Rüegg-Stürm (2002: 48).

waren das Gespräch mit Kollegen am Lehrstuhl und Forschungszentrum wie auch inspirierende Diskussionen mit Kommilitonen. Dabei ergab sich mit Markus Strauch, der den Beginn der Feldforschung begleitet hatte, ein kontinuierlicher Reflexionspartner. (3) Daneben bot sich immer wieder die Gelegenheit, einzelne Beobachtungen (anonymisiert) mit „Experten“ aus der Diakonie (Diakoniemanagern, Diakoniewissenschaftlern) zu reflektieren und Hypothesen zu plausibilisieren.

- d. Den letzten Schritt bildete die Validierung der Fallstudie durch den Forschungspartner. Hier ergab sich folgender Ablauf: Die Fallstudie wurde an den Vorstandsvorsitzenden und den Gatekeeper, welcher die Feldforschung von Anfang an begleitet hatte, versandt und mit ihnen diskutiert. Die Hinweise und Rückmeldungen wurden eingearbeitet. Die Fallstudie wurde vom Forschungspartner „freigegeben“.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sinnvolle Forschung, die auf einer konstruktivistischen Epistemologie basiert, nichts mit den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität im Sinne eines abbildtheoretischen Paradigmas anfangen kann. Ihr Ziel besteht darin, möglichst *verständliche*, *bedeutungsvolle* und *heuristisch nützliche* Ergebnisse für den Lernpartner zu entwickeln (vgl. Dachler 1992: 172). Diesem Ziel dient die Herstellung der *Nachvollziehbarkeit des Verfahrens* ebenso wie der differenzierte Prozess einer *konsensuellen Validierung* (vgl. Baitsch 1993: 80).

5 Einführung in die Fallstudie: Evangelische Stiftung Alsterdorf

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, in die Fallstudie einzuführen. Die vorliegende Arbeit legt den Schwerpunkt auf die Rekonstruktion von Entscheidungsmustern und kollektiver Entscheidungsfähigkeit der pluralistischen Partnerorganisation im Zeitraum 2005–2009 (Kapitel 6). Da eine solche Rekonstruktion auf eine Einführung in den aktuellen und historischen, inneren und äußeren Kontext der Organisation angewiesen ist (Pettigrew 1985b), soll dies im folgenden Kapitel in vier Schritten gewährleistet werden.

- Erstens wird der Forschungspartner anhand von *Eckdaten* kurz vorgestellt (Abschnitt 5.1).
- Zweitens zeigt ein *Überblick die historische Entwicklung* der Organisation und ihres *Kontextes* bis Anfang der 1990er-Jahre (Abschnitt 5.2).
- Drittens wird anschließend die unmittelbare *Vorgeschichte von 1993 bis 2004* dargelegt, indem zunächst die allgemeine Entwicklung beschrieben und interpretiert wird (Abschnitt 5.3).
- Viertens werden die *traditionellen Entscheidungsmuster* dieses Zeitraums mithilfe von Vignetten verdeutlicht (Abschnitt 5.4).
- Fünftens wird zusammenfassend die *Zunahme unentscheidbarer Fragestellungen* in diesem Zeitraum beschrieben (Abschnitt 5.5).

5.1 Eckdaten zum Forschungspartner: Evangelische Stiftung Alsterdorf

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (kurz: ESA)⁶⁶ ist ein Sozialunternehmen, das soziale Dienstleistungen in Norddeutschland anbietet. Darunter fallen Angebote für Beratung und Diagnostik, Wohnen und Assistenz, Bildung und Arbeit, Medizin, Pflege und Therapie für Menschen mit und ohne Behinderung (D01). Die ESA war im Jahr 2009 an über 160 Standorten in Hamburg, Schleswig-Holstein und Niedersachsen vertreten (D24). Im gleichen Jahr hatte die Organisation über 5300 Mitarbeitende und einen Jahresumsatz von 218 Mio. Euro, der sich auf folgende Tätigkeitsfelder aufteilte (D24):

⁶⁶ Im weiteren Verlauf wird die Evangelische Stiftung Alsterdorf abgekürzt als ESA bezeichnet. Diese Abkürzung wird ebenfalls im alltäglichen Sprachgebrauch der Organisation verwendet.

- Dienstleistungen für Menschen mit Assistenzbedarf: 49,4 %
- Gesundheitsdienstleistungen: 24,2 %
- Pflege- und soziale Dienstleistungen (im Raum Schleswig-Holstein): 10,4 %
- Leistungen im Bildungsbereich (Schulen, Kinder- und Jugendhilfe): 8,9 %
- Gewerbliche Dienstleistungen: 6,6 %

Die ESA ist eine Stiftung öffentlichen Rechts und Mitglied des Wohlfahrtsverbandes der Diakonie.

5.2 Überblick über Herkunft und Kontext bis Anfang der 1990er-Jahre

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf reicht in ihren Anfängen bis in das Jahr 1850 zurück und wurde von dem Hamburger Pastor Heinrich Sengelmann als Stiftung gegründet (D02; D07). Im Hamburger Stadtteil Alsterdorf entwickelte sie sich zu einer „Anstalt“, deren Ziel es war, Menschen mit Behinderung in einer abgegrenzten „Sonderwelt“, und damit abseits der Gesellschaft, unter dem Begriff „Fürsorge“ zu pflegen und zu betreuen. Als Anstalt entwickelte sie eine „Selbstversorgungsstruktur [...] mit allem, was man braucht, um so einen Betrieb autark [also möglichst unabhängig von der Außenwelt] aufrecht zu erhalten“ (IV-NT25).

Rückblickend wird das Leben in der Anstalt von den Beteiligten so beschrieben: Für die dort lebenden und arbeitenden Menschen beeinflusste die Anstalt alle Lebensbereiche (IV-HH79). Der Mensch mit Behinderung fungierte für die Organisation als „Objekt der barmherzigen Fürsorge“. Die Betreuung und Versorgung von Menschen mit Behinderung war maßgeblich geprägt durch ein „Gefälle in der Beziehung des Helfenden zu dem, der Hilfe empfängt“, und eine entsprechende „Ausübung von Macht“ (D43). Dieses Verständnis war zu jener Zeit gesellschaftlich kaum hinterfragt (IV-HH79).

Das traditionelle Selbstverständnis sowie das gesellschaftliche Bild von Menschen mit Behinderung wurde jedoch innerhalb der Organisation wie auch von ihrer Umwelt nach und nach infrage gestellt. Zwar vollzog sich der Umbruch in der Behindertenhilfe (Paradigmenwechsel) erst in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre, doch wurde bereits seit Ende der 1970er-Jahre der Ruf nach Veränderung innerhalb der Mitarbeiterschaft immer vernehmlicher. Die relevante Entwicklung des äußeren und inneren Kontextes innerhalb dieses Zeitraums wird im Folgenden skizziert:

In den *70er-Jahren* befassten sich erste Mitarbeitende mit moderneren Ansätzen der

Pädagogik in der Behindertenhilfe (Normalisierungsprinzip) (D07). Doch das einschneidende Ereignis in der Unternehmensentwicklung markiert ein (ebenfalls durch Mitarbeitende vorangetriebenes) Vorkommnis aus dem Jahr 1979: Gravierende Pflegemissstände in der ESA wurden durch eine bundesweite Wochenzeitung unter Mitwirkung einer „engagierten Mitarbeitergruppe“ in einer ausführlichen Reportage unter dem Titel „Schlangengruben in unserem Land“ veröffentlicht (D05; D12). Dies erzeugte umgehend eine hitzige öffentliche Diskussion über den Zustand von Anstalten und die Pflegebedingungen für Menschen mit Behinderung, in deren Zentrum die ESA stand. Die Mitarbeitenden, die daran mitgewirkt hatten, gründeten daraufhin eine „interne Opposition“ (IV-CH16), den sogenannten „Kollegenkreis“, mit dem Ziel, die Behindertenhilfe zu reformieren, und gerieten dadurch mit der Anstaltsleitung sowie anderen Mitarbeitenden, die am traditionellen Selbstverständnis festhielten, in Konflikt (D06). Die Forderung nach Auflösung der Anstalt reicht in diese Zeit zurück (D06). Nicht wenige der Mitglieder dieser „internen Opposition“ sind heute Führungskräfte. Eines davon erinnert sich:

„Dafür stand ich auch, dass ich sagte: So wie man mit den Menschen mit Behinderung umgeht, das ist nicht in Ordnung. Das war also schon angelegt in der Stiftung, dass es immer eine gewisse Anzahl von Mitarbeitenden und auch von Führungskräften gab, die gesagt haben: Das kann es nicht sein. [...] Da haben wir gesagt: Das ist inakzeptabel. [...] Das Umdenken hat sich, fand ich, an der Basis entwickelt. Daran haben die Zivildienstleistenden einen großen Anteil, aber auch Leitungskräfte. Wohngruppenleiter haben dann gesagt: Das geht so nicht weiter.“ (IV-NB63)

Als Reaktion auf die öffentliche Diskussion stockte der öffentliche Kostenträger das Budget auf, was zu hoher Bautätigkeit auf dem Anstaltsgelände und Personalwachstum führte (IV-CH16; D02; D07).

In den *80er-Jahren* wurden unter neuer Anstaltsleitung Investitionen in das Anstaltsgelände getätigt: Um die Wohnqualität zu verbessern, wurden Heime auf dem Anstaltsgelände gebaut, welche die alten Nachkriegsbaracken ersetzten. Und auch inhaltlich standen Veränderungen an: Die Konzepte der Behindertenhilfe wurden reformiert, was sich unter anderem auch in einer veränderten Struktur zeigte. Unter dem Stichwort „Regionalisierung“ wurden vermehrt Außenwohngruppen⁶⁷ außerhalb des Anstaltsgeländes eingerichtet (IV-XT13; D07).

Zu Beginn der *90er-Jahre* kam es allerdings zu einer gravierenden wirtschaftlichen Schieflage der ESA und ihrem Beinahe-Bankrott. Die Gründe hierfür lagen in den

⁶⁷ Eine Außenwohngruppe bezeichnet eine kleine Gruppe von Menschen mit Behinderung, die unter ständiger Aufsicht von Mitarbeitenden außerhalb der Anstalt wohnte.

enormen Aufwendungen der vorangegangenen Jahre und damit verbundenem Missmanagement begründet: In den 80er-Jahren hatten unter anderem „nicht abgestimmte Personalkostensteigerungen“, „nicht gegenfinanzierte Sachkosten“ und „nicht gedeckte Investitionskosten für Neubauten“ zu einem „gigantischen Schuldenberg“ geführt, den die Organisation nicht in der Lage war abzubauen (I-CLV-10; D02). „Aufgrund der vollständigen Abwesenheit nachhaltigen unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Handelns“ stand die Organisation Anfang der 90er-Jahre „kurz vor dem wirtschaftlichen Kollaps“ (D53).

Interpretation: Aus der Perspektive der Organisation kam es seit Ende der 70er-Jahre zu tief greifenden Veränderungen in der Art und Weise, wie die Organisation ihre Umwelt und hier vor allem das Phänomen Behinderung konstruierte: Der Umgang mit Menschen mit Behinderung als „Objekten barmherziger Fürsorge“ war lange Zeit gesellschaftlich mehr oder weniger unhinterfragt gewesen. Menschen mit Behinderung hatten wenig Entscheidungsfreiheit und selbst in Bezug auf zentrale Lebensfragen, zum Beispiel, wo und wie sie leben möchten, wenig bis gar kein Mitspracherecht. So gab es einerseits kaum individuelle Wahlmöglichkeiten oder Optionenvielfalt und andererseits wurden die wenigen lebensprägenden Entscheidungen durch andere, sei es die Angehörigen oder die Betreuer in der Anstalt, fremdbestimmt gefällt. Hintergrund hierfür war das Denken, damit Werten des Schutzes und der Fürsorge zu entsprechen, die an oberste Stelle gesetzt wurden. Diese Sichtweise begann sich innerhalb der Organisation seit Ende der 70er-Jahre sukzessive zu wandeln. Die alltägliche Bevormundung von Menschen mit Behinderung und die Sonderwelt der Anstalt wurden immer kritischer gesehen. Der gesellschaftliche Wertewandel zugunsten von Emanzipation und Individualisierung wurde von der Organisation zunächst durch Akteure einer „internen Opposition“ beobachtet und stellvertretend für die Menschen mit Behinderung kritisch in der Organisation geltend gemacht. Im Zuge dessen wurde der Wandel dann jedoch auch breitflächiger aufgenommen und mit der Zeit von der Organisation als Ganzes rezipiert. Zudem trug die massive Kritik 1979 seitens der Öffentlichkeit, welche zur relevanten Umwelt zählt, dazu bei, die Behindertenhilfe in den 80er-Jahren in Richtung „Normalisierung“ weiterzuentwickeln. Der Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe, der Mitte der 90er-Jahre als solcher benannt wurde, entstammt dieser Entwicklung. Neben diesem tief greifenden Perspektivwechsel im Hinblick auf Menschen mit Behinderung war es vor allem die wirtschaftliche Schieflage, welche den relevanten Ausgangspunkt für die Entwicklung der Folgejahre darstellte, über die der nächste Abschnitt berichtet.

5.3 Vorgeschichte: 1993–2004

Der folgende Abschnitt führt in die *Vorgeschichte (1993–2004)* der Fallstudie ein und zeigt damit den *historischen Kontext* auf, von dem her die Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in der Fallstudie in drei Phasen (2005–2009) nur verstehbar ist.

Die Einführung in die Fallstudie soll in zwei Schritten erfolgen:

- Erstens, die allgemeine Entwicklung der ESA wird von 1993 bis 2004 anhand von Themenströmen dargestellt (Abschnitt 5.3.1).
- Zweitens, diese allgemeine Entwicklung wird interpretiert, indem der Kontext eingeblendet wird (Abschnitt 5.3.2).

5.3.1 Allgemeine Entwicklung

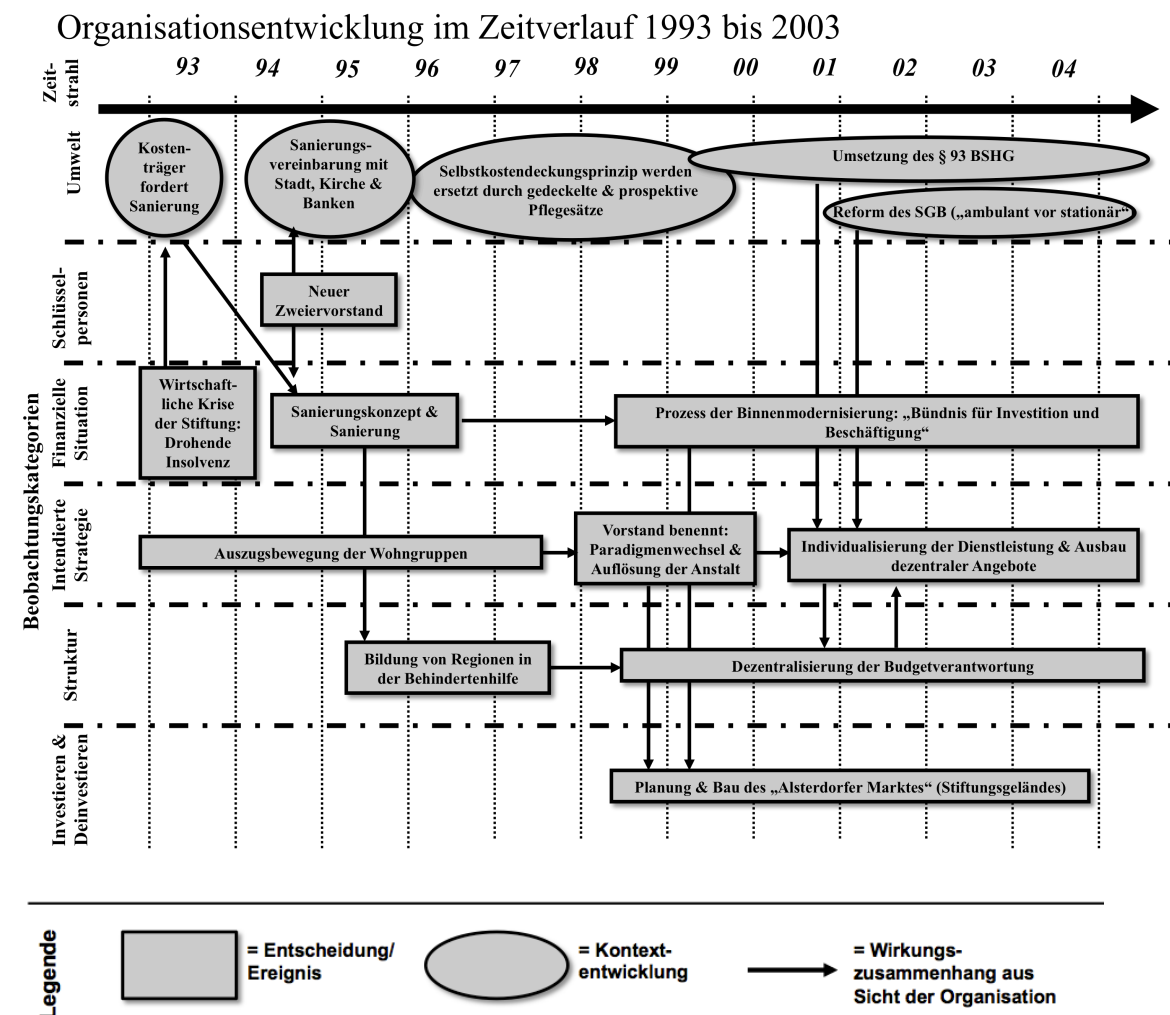


Abbildung 5: Organisationsentwicklung anhand von Beobachtungskategorien im Überblick

Finanzielle Situation und Schlüsselpersonen: Im Zusammenhang mit der *wirtschaftlichen Schieflage* der Organisation, die Anfang der 90er-Jahre an den „Rand der Zahlungsunfähigkeit“ (D08) geführt hatte, nahm ein neuer Zweivorstand seine Arbeit auf. Nachdem der alte Vorstand vor dem Hintergrund der finanziellen Situation gehen musste, wurde Anfang 1993 der Zweivorstand berufen. Dieser bestand aus einem Theologen, der als Direktor und Vorstandsvorsitzender auftrat, und einem Juristen, der als kaufmännischer Vorstand und Stellvertreter agierte. Das unter ihrer Verantwortung entwickelte Sanierungskonzept, welches durch strukturelle Maßnahmen große Einsparungen versprach, wurde vom Kostenträger akzeptiert. Daraufhin konnte 1995 eine Sanierungsvereinbarung für die Gesamtorganisation mit den relevanten Anspruchsgruppen getroffen werden. Da niemand Interesse daran hatte, den größten Behindertenhilfeträger Hamburgs „Pleite gehen“ zu lassen, verzichteten die Freie und Hansestadt Hamburg, als öffentlicher Kostenträger, die Banken und die Landeskirche „auf Darlehen oder Vorausleistungen“ (I-CLV-10), um so „alle über Jahrzehnte angestauten Verbindlichkeiten in Höhe von rund 67 Millionen Mark aufzufangen“ (D08). Die Umsetzung der Sanierungsvereinbarung zeigte sich innerhalb der Organisation in zahlreichen strukturellen Maßnahmen. Beispielsweise wurden Versorgungsbetriebe auf dem Anstaltsgelände geschlossen, Wohngruppen bekamen erstmals eigene Budgets, mit denen sie haushalten konnten, und es wurden betriebswirtschaftliche Instrumente eingeführt und ein Controlling aufgebaut. So gelang es, eine ausgeglichene Bilanz herzustellen.

„Die Sanierungsprozesse, die in der Folge der Krise zwischen 1994 und 1997 stattfanden, dienten in erster Linie der Liquiditätssicherung und der Ertragssicherung durch die Herstellung der Kongruenz von Ertrags- und Aufwandsstrukturen. Diese Ziele wurden 1998 erreicht.“ (D31)

Aus dieser Situation heraus war es aber zunächst nicht möglich, Investitionen zu tätigen. Dies wurde jedoch als notwendig erachtet, da man einen Investitionsstau sowie eine marode Bausubstanz auf dem Anstaltsgelände beklagte. Darüber hinaus waren die Investitionen aus Sicht des Vorstandes nötig, um die Organisation wettbewerbsfähig zu halten und zukunftssicher zu machen. Vor diesem Hintergrund gelang es 1998, einen Vertrag („Bündnis für Investition und Beschäftigung“) zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen zu schließen: Die Mitarbeitenden verzichteten für fünf Jahre auf tarifliche Gehaltssteigerungen, die in einen Treuhandfond flossen, um Investitionen in die Stiftung zu finanzieren.

Intendierte Strategie: In diesen Zeitraum fielen dann auch Entscheidungen zugunsten einer *strategischen Neuausrichtung*. In ihrer Umwelt hatte die Organisation (externer Kontext) ab Mitte der 90er-Jahre Veränderungen in den gesetzlichen

Rahmenbedingungen beobachtet: Das Selbstkostendeckungsprinzip wurde abgelöst von prospektiven Pflegesätzen.

„Wir stehen in der Hilfe für Menschen mit Behinderung vor den wohl größten Umwälzungen seit dem Kriege: Gesetzliche Veränderungen, Marktgeschehen und Paradigmenwechsel stellen die Institutionen, Anbieter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor neue Fragestellungen. Der Gesetzgeber hat also längst die Grundlagen für den sich derzeit vollziehenden Paradigmenwechsel gelegt. Die Entwicklung behinderter Menschen vom ‚Pflegebefohlenen‘ zum ‚Betreuten‘ und nun zum ‚Kunden‘.“ (D16)

Innerhalb der Organisation (interner Kontext) wurde erstmals in der offiziellen Selbstbeschreibung kommuniziert, was sich seit einigen Jahren entwickelt hatte: Es kam zu einem Wandel im Verständnis der Behindertenhilfe, dem Menschenbild von Menschen mit Behinderung (vom passiven Hilfeempfänger zum aktiven Bürger), dem Verständnis der Dienstleistung (von bevormundender Fürsorge zur aktivierenden Assistenz) und dem Selbstverständnis der Organisation als solcher (Auflösung der Anstalt).

„Es wird erstmals ernsthaft gefragt: Was willst Du? Welche Dienstleistung möchtest Du?“ (IV-JX12)

Im Jahr 1997/1998 wurde dieses neue Selbstverständnis nicht nur von Teilen der Mitarbeitenden kommuniziert, sondern erstmals vonseiten des Vorstandes als strategische Neuausrichtung der Organisation proklamiert. Dieser sogenannte Paradigmenwechsel ging mit der Auflösung der Anstalt einher, die sich zunächst als Forderung manifestierte und in den Folgejahren auch praktisch in einer entsprechenden Umsetzung niederschlug. Hohe Aufmerksamkeit und besondere Anstrengungen erforderten das „Leerwohnen“ der Heime auf dem Stiftungsgelände und der „Auszug aus der Anstalt“, also der Umzug von Menschen mit Behinderung vom Stiftungsgelände in eigenen Wohnraum im Hamburger Stadtgebiet.

Investitionen & Deinvestitionen: Vor diesem Hintergrund wurden die *Investitionsentscheidungen* ab 1998 maßgeblich an der strategischen Neuausrichtung orientiert. Es kam zu einer Reihe von baulichen Investitionen auf dem Stiftungsgelände. Die Auflösung der Anstalt materialisierte sich im Wandel des Stiftungsgeländes, das von der abgeschlossenen Sonderwelt „Anstalt“ zu dem offenen Stadtteilzentrum „Alsterdorfer Markt“ umgewandelt wurde. Der von 1998 an geplante Alsterdorfer Markt wurde schließlich 2003 eröffnet und wird als starkes Symbol für die Auflösung der Anstalt verstanden.

Struktur: Parallel zu diesen Entwicklungen vollzog die Organisation sowohl in ihrer Aufbaustruktur als auch in der finanziellen Führung eine zunehmende

Dezentralisierung. Als Bestandteil der Sanierung wurde die Behindertenhilfe 1995 in drei regionale Bereiche umstrukturiert.

„Diese immer noch andauernde Bewegung [d. h. Auszugsbewegung vom Zentralgelände in die Stadtteile] wurde in den neunziger Jahren flankiert von Dezentralisierungsprogrammen auf der Managementebene, welche Ausdruck fanden in regionalen Zuständigkeiten. Mit dieser Dezentralisierung von Kompetenzen und Zuständigkeiten ging der Abbau der zentralen Anstalt einher.“ (D12)

Diese Umstrukturierung verfolgte zwei Stoßrichtungen: Zum einen sollten wirtschaftlich selbstständig agierende Einheiten mit eigener Budgetverantwortung entstehen. Zum anderen sollten diese Einheiten strukturell abbilden, was sich seit Ende der 80er-Jahre vollzog, nämlich der Auszug der Wohngruppen vom Anstaltsgelände in die Stadtteile. Diese Funktion wurde mit dem Paradigmenwechsel und der Auflösung der Anstalt noch bedeutsamer.

„Inhaltliche und organisatorische Dezentralisierung gehen Hand in Hand mit einer dezentralen Budgetierung.“ (D36)

In den Folgejahren bis 2004 wurde die Dezentralisierung in der finanziellen Führung immer weiter vorangetrieben. Seit der Sanierung 1995 wurde sukzessive immer mehr Budgetverantwortung in die Regionen übertragen und Entscheidungskompetenzen in die dezentralen Organisationseinheiten verlagert. Diese Dezentralisierung der wirtschaftlichen Verantwortung wurde vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels von den Führungskräften auf der 2. Managementebene als Zunahme an Freiheitsgraden ausdrücklich begrüßt (IV-HH79; IV-JG85; IV-NB63; IV-WH14).

5.3.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung

In dem beschriebenen Zeitabschnitt zeigt sich, wie der Wandel der gesellschaftlichen Umwelt zugunsten von Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung seitens der Organisation beobachtet wurde und in welchen Entscheidungen sich dies jeweils niederschlug. Es lässt sich in diesem Zusammenhang festhalten: Die einzelnen Themenströme dieser Entwicklung hingen unmittelbar miteinander zusammen und verstärkten sich wechselseitig.

Der zuvor benannte Paradigmenwechsel als strategische Neuausrichtung legitimierte sich vor dem Hintergrund der veränderten Erwartung der relevanten Anspruchsgruppen (vor allem der Kostenträger und der Menschen mit Behinderung). Hinsichtlich des historischen Kontextes ist dabei nicht verwunderlich, dass die Hauptbefürworter dieses Paradigmenwechsels aus der Gruppe von Mitarbeitenden

stammten, welche sich schon seit Ende der 70er-Jahre für Veränderungen in der Behindertenhilfe eingesetzt hatten. Eine ebenso wichtige Rolle spielte in diesem Zusammenhang, dass der neue Vorstand sich diese Thematik zu eigen zu machen und die Entwicklung dementsprechend zu legitimieren wusste.

Gleichzeitig fiel diese strategische Neuausrichtung mit dem Bemühen zusammen, eine wirtschaftlich gesunde Organisation zu schaffen und damit den sich verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen mit ihren wirtschaftlichen Auswirkungen progressiv zu begegnen. Der Vertrag mit den Mitarbeitenden und die Investitionen rund um den Alsterdorfer Markt fanden dadurch Legitimation.

5.4 Traditionelle Bearbeitungsmuster

Aufbauend auf der Beschreibung und Interpretation der *allgemeinen Entwicklung* des Forschungspartners sollen im Folgenden *traditionelle Bearbeitungsmuster* rekonstruiert werden.

Die Darstellung der Bearbeitungsmuster erfolgt, indem die *Beobachtungen* (empirisches Material) in Form von *Vignetten* (eingerückt) dargestellt werden. Die Vignetten sind aus Gründen der Leserlichkeit jeweils eingerückt, um den Unterschied zwischen Beobachtung und Interpretation für den Leser „optisch“ einfacher nachvollziehbar zu machen. Jeder Vignette folgen *Interpretationen*, welche die Beobachtungen vor dem Hintergrund des hier vertretenen Forschungsinteresses analysieren.

5.4.1 Muster: „Patriarchalisches“ Entscheiden an der Unternehmensspitze

In Entscheidungsprozessen wurde der Akteur „Vorstand“ von verschiedenen Gesprächspartnern immer wieder als „eigenmächtiger Entscheider“ beobachtet und beschrieben. Die Organisation konstruierte damit einen „Entscheider“ an der Spitze, dem sie auf diese Weise das Treffen von Entscheidungen zuschrieb. Mithilfe der folgenden Vignetten lässt sich daher das Bearbeitungsmuster eines „patriarchalischen“ Entscheidens an der Unternehmensspitze rekonstruieren.

Vignette: Der Vorstandsvorsitzende als „Architekt“

Bei der Planung und dem Bau des „Alsterdorfer Marktes“, also der Umwandlung des Anstaltsgeländes zu einem offenen Stadtteilzentrum, erwies sich der Vorstandsvorsitzende als Architekt. Er hat „als Visionär den Alsterdorfer Markt

gebaut“ (TB-SD08). Und als solcher verwirklichte er seine eigenen ästhetischen Vorstellungen:

„Herr X war Architekt und als Architekt hat er persönliche Interessen verfolgt.“ (IV-TO20)

Er nahm in der Planung und beim Bau maßgeblich Einfluss auf die Gestaltung des Areals und der Gebäude, was sich in diesem Fall besonders in den verwendeten Baumaterialien und den verursachten Baukosten niederschlug. Vor allem die sich als besonders teuer erweisende Bauweise erfuhr in diesem Zusammenhang Kritik. Doch es zeigte sich, dass kritische Stimmen, wie etwa die Frage, „warum die teuersten Pflastersteine verbaut werden müssen, die man kaufen kann“ (IV-UT98), mit Verweis auf ästhetische Argumente weggewischt wurden. Bei Einzelentscheidungen innerhalb des Planungs- und Bauvorgangs kam es so immer wieder zu Situationen, in denen der Vorstandsvorsitzende seine Vorstellungen verwirklichte, ohne dass die Kriterien für diese Umsetzung transparent waren (IV-JH48).

„Ich weiß noch, wie er mir zum ersten Mal das Konzept vom Alsterdorfer Markt vorstellte. Da habe ich gesagt: Sie spinnen. [...] Heute muss ich sagen: Er hat weiter gedacht als ich damals. Ich habe mich daran gestoßen: Er hat das fast autokratisch für sich beschlossen. Er ist aufgrund der Gespräche, welche die zweite Ebene mit ihm geführt hat, zu einem Entschluss gekommen und hat das konsequent umgesetzt. Heute sage ich: Danke! Damals war ich überrascht über die Vehemenz, mit der er das vorangetrieben hat.“ (TB-JG83)

Die benannten Bauvorhaben wurden von den Beteiligten als „Spielwiese“ des Vorstandsvorsitzenden beschrieben, durch welche dieser sich gestalterisch einbringen konnte. Die teure Bauweise wurde dabei mit dem Argument begründet, dass darin die Wertschätzung für Menschen mit Behinderung zum Ausdruck käme.

Interpretation: Im Rahmen der Bautätigkeit fielen Entscheidungen nach den persönlichen Vorstellungen des Vorstandsvorsitzenden. Die Investitionstätigkeit musste von daher nicht weiter begründet werden. Die Rolle des Vorstandsvorsitzenden wurde in der Organisation als die eines „Gestalters“ konstruiert und die Organisation selbst dann wiederum als Objekt der Gestaltung. Hier liegt eine Variante der Personalisierung vor: Dem „Entscheider“ wird eine enorme Handlungsmacht über eine non-triviale Maschine unterstellt.

Vignette: Der kaufmännische Vorstand als „Sanierer“

Der kaufmännische Vorstand wurde Anfang der 90er-Jahre als Sanierer in die ESA geholt, die zu dem Zeitpunkt kurz vor dem Bankrott stand. Die Sanierung

ist rückblickend aus Sicht der Beteiligten eine Erfolgsgeschichte. Die Sanierungsvereinbarung mit den relevanten Anspruchsgruppen wurde in diesem Kontext als persönliches Verdienst des kaufmännischen Vorstandes gedeutet (D08). Bei den anschließenden Sanierungsbemühungen (vor allem 1995–1998) bildeten „eigenmächtige Entscheidungen“ des Vorstandes eher die Regel als die Ausnahme. Seitdem haftet dem kaufmännischen Vorstand der Ruf an, er habe „Sanierungskompetenz“ (IV-TB82; D33).

Eine Führungskraft beschreibt dieses Verhalten als „patriarchalisch“ und erklärt es folgendermaßen:

„Wenn Sie in einer Sanierung sind, in einem Zweivorstand, dann gibt es an vielen Stellen auch Punkte, wo Sie sehr ‚patriarchalisch‘ Veränderungen durchdrücken und sagen: Das wird jetzt so gemacht. Das hat auch seine Vorteile. Ich will das gar nicht als schlecht bewerten. Wenn Sie eine sehr zentralistische Struktur haben, funktioniert die auch. Also wenn alles auf 1 oder 2 Personen zugeschnitten ist, funktioniert so ein System.“ (IV-AB05)

Interpretation: Auch diese Vignette zeigt eine Variante der Personalisierung. Hier wurde der kaufmännische Vorstand als „Sanierer“ beschrieben. Damit wird ebenfalls enorme Handlungsmacht unterstellt. In beiden Vignetten wurde der Erfolg der Organisation mit den Entscheidungen des Akteurs „Vorstand“ verknüpft und mit persönlichen Eigenschaften („Sanierungskompetenz“) verbunden. Die Erfolge der Organisation in dieser Phase schienen diese Zuschreibungen aus Sicht der Organisationsmitglieder dann zu bestätigen. Es kann darum festgestellt werden: Die so erfolgte Personalisierung erlaubte es der Organisation, Ungewissheit zu absorbieren. Das beschriebene Bearbeitungsmuster hat den Vorteil, dass unentscheidbare Fragen sehr schnell geklärt werden können. So etwas kann durchaus von Vorteil sein, beispielsweise wenn bei einer wirtschaftlichen Schieflage das Überleben von schnellem Handeln abhängt oder auch wenn bei einer bestimmten ästhetischen Sichtweise müßige Kontroversen verhindert werden sollen. Der Nachteil ist hingegen, dass breite kritische Diskussionen unterbunden werden.

Zusammenfassend kann dieses Bearbeitungsmuster als „patriarchalisches“ Entscheiden an der Unternehmensspitze beschrieben werden, in dem Entscheidungen bei Einzelakteuren an der Spitze der Organisation verortet werden. Diese Entscheidungen müssen nicht ausführlich begründet werden. Die Organisation traut ihren „Entscheidern“ in der Bearbeitung unentscheidbarer Fragen stattdessen unhinterfragte Kompetenz zu. Die Ungewissheit, die jedem Entscheiden prinzipiell innewohnt, wird durch die Einzelakteure dann auch weitgehend absorbiert. Zweifel kommen erst auf, wenn der Erfolg ausbleibt. Allerdings stellt das System dann nicht

sein internes Bearbeitungsmuster infrage, sondern den „Entscheider“ selbst.

5.4.2 Muster: Ressourcenallokation läuft nach einer Ausgleichslogik über den Akteur „Vorstand“

Das kollektive Bearbeitungsmuster zur Zuteilung von Ressourcen lief nach einer Ausgleichslogik ab, wobei dem kaufmännischen Vorstand eine herausgehobene Stellung zukam.

Vignette: Budgetierungsprozess

Die Organisation operierte mit dezentralen Budgets, innerhalb derer sich die ebenfalls zunehmend dezentral agierenden Organisationseinheiten entwickeln konnten. Die Zuteilung dieser Budgets lag in der Verantwortung des kaufmännischen Vorstandes. Innerhalb des Gesamtbudgets glich er Verluste einzelner Bereiche durch Gewinne in anderen Bereichen beim Jahresabschluss aus. Die Bearbeitung dieses Ausgleichens erfolgte dabei nicht in einem offenen, für alle zugänglichen und transparenten Verfahren, sondern in persönlichen Gesprächen der einzelnen Führungskräfte mit dem kaufmännischen Vorstand (IV-LT05).

Interpretation: Der kaufmännische Vorstand war der zentrale Akteur innerhalb dieses Ausgleichsmusters und dominierte das Verfahren. Die Zuteilung von Ressourcen konnte nicht kollektiv beobachtet werden, sondern lief in jeweils verdeckten bilateralen Gesprächen ab. Das Zusammenstellen des Gesamtbudgets war eine entsprechend „geheimnisumwitterte“ Veranstaltung. Solange genug Geld vorhanden war, um alle Gemüter zufriedenzustellen, traf dieses Ausgleichsmuster auf Akzeptanz.

5.4.3 Muster: Inkrementelle Strategieentwicklung mit nachträglicher personalisierter Erfolgszurechnung

Dieses Bearbeitungsmuster zeigte sich im Prozess der Strategieentwicklung der ESA.

Vignette: Entwicklung, die zum Paradigmenwechsel führt

Der ab 1998 offiziell vertretene Paradigmenwechsel markierte eine strategische Neupositionierung. Diese kam zustande, indem die 2. Managementebene dieses Thema über Jahrzehnte immer wieder vorangetrieben hatte. Innerhalb der Organisation reichten die Bemühungen um neue Formen der Behindertenhilfe bis in die Zeiten der „internen Opposition“ zurück, hatten also eine längere

Geschichte. Im Organisationsalltag konnten sie auf vielfältige Weise verwirklicht werden. Die „Impulse, die aus der Behindertenhilfe kamen“ (D12), wurden sodann „formal vom Vorstand legitimiert“ (TB-JG83). Die Auflösung der Anstalt basierte auf einem „breiten Konsens in der Mitarbeiterschaft“ (TB-JG83).

Der Vorstand beschreibt seine Rolle in dem Prozess so:

„Management ist ganz einfach, wenn man sich mit seinem Hintern auf den Mainstream setzt. Dann läuft es eigentlich von alleine. Und das haben wir zu der Zeit gemacht.“ (TB-RO80)

Der Vorstand hatte einen „inkrementellen Prozess aus der Organisation“ (TB-ME91) aufgenommen und legitimiert. Nach der Legitimierung dieser Entwicklung gab es anschließend einen enormen Entwicklungsprozess, wie eine Führungskraft sich erinnert:

„Ja, vor allem, es wirkte wie aufgepfropfte und zurückgehaltene Energie, die sich tatsächlich wie eine Fontäne entlud. Das war ein Katalysator.“ Und der Vorstand ergänzt: „Ja, die konnte sich jetzt in diesem Kanal sozusagen nach vorne schießen, inhaltlich. Darauf haben die Menschen gewartet. Und vielleicht war unsere Leistung als Vorstand, dass wir das verstanden haben. Dass wir das sofort aufgegriffen haben.“ (TB-RO80)

Interpretation: Der Impuls zum Paradigmenwechsel kam vor allem aus der 2. Managementebene und hatte sich inkrementell seit Ende der 70er-Jahre in der Organisation entwickelt. Diese inkrementelle Strategieentwicklung war dann Ende der 90er-Jahre vom Vorstand legitimiert, woraufhin sich die Entwicklung in der Folgezeit mit viel Energie selbstorganisatorisch entladen konnte.

Vignette: Informeller Kreis rund um den Vorstand reflektiert Paradigmenwechsel

Ende der 90er-Jahre entstand ein informeller Kreis rund um den Vorstand, in dem das Thema des Paradigmenwechsels offen diskutiert wurde. Die Expertise lag hier bei den Akteuren aus der 2. Managementebene. Hier wurde sowohl an den Herausforderungen der Umsetzungen gefeilt als auch Argumentationen robust gemacht und Begründungen geschliffen.

„Das Bündnis [für Investition und Beschäftigung] hat ja bewirkt, dass Mitarbeitende ganz anders mitreden und mitgestalten konnten. Dass es neue Kommunikationsstrukturen gab. Und die ehemalige Opposition war plötzlich ein tragender Kreis, ein Retter-Kreis. Die Bereichsleiter haben plötzlich eine große Rolle gespielt. [...] Die zweite Reihe hat sehr stark auf den Vorstand eingewirkt. [...] Und die zweite Ebene fand bei X im Vorstand offene Ohren und dann begann der Wandel. Ich erinnere mich an die Gespräche zwischen X und der zweiten Reihe. [...] Da fanden verschiedene Gespräche statt, wo die zweite Reihe dem Direktor erzählt hat, was inhaltlich und konzeptionell veränderbar sein sollte.“ (TB-SD08)

Ein weiteres Beispiel für eine gemeinsame Reflexion zwischen 1. und 2.

Managementebene ist eine USA-Reise im Jahr 1999, bei welcher der Vorstand zusammen mit Führungskräften aus der Behindertenhilfe Praxisbeispiele anschaute, die zeigten, wie eine nicht-stationäre Behindertenhilfe aussehen könnte. Seit dieser Reise wurde der Paradigmenwechsel unter dem Begriff „Community Care“ beschrieben, wie der Vorstand berichtet:

„1999 fuhren wir dann in die USA, das war eigentlich der inhaltliche Wendepunkt der Stiftung. Von dort kamen wir mit dem Begriff Community Care zurück. Und dieser Begriff hat inhaltlich die Welt verändert in Alsterdorf. Das kann man wirklich so sagen. Er hat die Bemühungen der Vergangenheit auf einmal nachträglich gerechtfertigt. All diese unterschiedlichen, vielleicht nicht im Zusammenhang zu sehenden Versuche wurden legitimiert und gleichzeitig wurde ein Leitbild strukturiert, das die ganze Stiftung 10 Jahre lang inhaltlich ausgerichtet hat.“ (TB-RO80)

Interpretation: Durch die Plattform wurde ein gemeinsames Sensemaking ermöglicht, das sowohl die gemeinsame strategische Ausrichtung der Organisation als auch die konkrete Umsetzung von Schritten vorantrieb. Dieses Vorgehen steht allerdings im Kontrast zur offiziellen Selbstbeschreibung, nach welcher die erfolgreiche Neupositionierung vor allem dem Vorstand persönlich zugerechnet wurde.

Vignette: Paradigmenwechsel wird dem Vorstand persönlich zugerechnet

In der offiziellen Selbstbeschreibung und Kommunikation lässt sich an vielen Stellen immer wieder die Aussage finden, wonach es vor allem das persönliche Verdienst des Vorstandes gewesen sei, den Paradigmenwechsel „entschieden“ und damit ursächlich verantwortet zu haben. Da es sich dabei um einen Erfolg handelt, liegt eine personalisierende Zurechnung von Erfolg vor (TB-RO80; D08).

Interpretation: Zusammenfassend zeigt sich bei diesem kollektiven Bearbeitungsmuster, dass hier drei Entwicklungen auseinanderfallen:

- Erstens entwickelte sich die Strategie in Form eines jahrelangen inkrementellen Prozesses.
- Zweitens kam es zur strategischen Neupositionierung Mitte der 90er-Jahre im Zusammenhang mit einer temporären Kommunikationsplattform, die dem Akteur „Vorstand“ und den Akteuren der 2. Managementebene durch kollektives Sensemaking die Vergemeinschaftung von Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten erlaubte.
- Drittens wurde in der offiziellen Selbstdarstellung diese strategische Neupositionierung als eine persönliche Entscheidung des Vorstandes konstruiert.

5.4.4 Muster: Mobilisierung von Selbstorganisation

Dieses Bearbeitungsmuster zeigte sich bei Entscheidungen in verschiedenen Themenströmen. Im Rahmen der Dezentralisierungsbewegung wurde zunehmend auf die Mobilisierung von Selbstorganisation gesetzt. Neben dem im Verlauf dieser Periode ansteigenden Maß der Dezentralisierung wirtschaftlicher Verantwortung entstanden bei der Umsetzung des Paradigmenwechsels und der Auflösung der Anstalt ebenfalls wachsende Freiheitsgrade auf der 2. Managementebene.

Vignette: Dezentralisierung eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten

Die Dezentralisierung von unternehmerischer Verantwortung wurde unter anderem mit dem Ziel bestärkt, dem Wandel der Dienstleistung gerecht zu werden. In einer sukzessiven Entwicklung wurden Entscheidungsbefugnisse in die dezentralen Organisationseinheiten verlagert, damit diese den Wandel der Dienstleistung umsetzen konnten. Die folgende Aussage aus dieser Zeit beschreibt diese Entwicklung:

„Entscheidungsbefugnisse und Ressourcenbewirtschaftung sind so nah wie möglich am Leistungsgeschehen anzusiedeln, denn die Führungskräfte und Mitarbeitenden vor Ort sind wichtige Schlüsselpersonen. Ihre frühzeitige Befähigung und Beteiligung an den Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen ist eine wesentliche Grundlage dafür, Menschen mit Assistenzbedarf ein uneingeschränktes Leben in der Gemeinde mit ambulanten Unterstützungsstrukturen in einem stabilen sozialen Netz zu ermöglichen.“ (D13)

Interpretation: Dieses Muster, das die Mobilisierung der Selbstorganisation zum Gegenstand hat, hatte die Funktion, die Entscheidungsbedarfe abarbeiten zu können, die im Rahmen der Organisationsöffnung dezentral an den System-Umwelt-Grenzen entstanden. Mit anderen Worten: Die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen hatte aus Sicht der Beteiligten das Ziel, den beim Wandel der Dienstleistung anfallenden Entscheidungsbedarf (Aufbau individualisierter Assistenzdienstleistungen) bewältigen zu können. Die Erhöhung der Freiheitsgrade der 2. Managementebene förderte die selbstorganisatorischen Entwicklungen der Organisationseinheiten. Aus der Sicht der Führungskräfte auf der 2. Managementebene wurde diese Entwicklung begrüßt, verstanden sie sich doch als ehemalige Mitglieder der „internen Opposition“ als Promotoren des Dienstleistungswandels und „Experten“ für den beschriebenen Paradigmenwechsel.

Mit der Dezentralisierung schwang auch das Hintergrundverständnis mit, dass sich die individuelle Verantwortlichkeit über diese strukturellen Setzungen (dezentrale

Budgets) stärken lässt, weil dies als Anreiz für wirtschaftliches Handeln verstanden wird.

5.5 Zusammenfassung: Zuwachs an unentscheidbaren Fragestellungen

In der Phase der Unternehmensentwicklung von 1993–2004 zeigt sich, dass die unentscheidbaren Fragestellungen immer weiter zugenommen haben. Insbesondere stieg die relative Ressourcenverknappung und produzierte entsprechend Entscheidungszwang.

Nach der Sanierung Mitte der 90er-Jahre wurden zusätzlich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft immer enger. Der Kostenträger veränderte die Rahmenbedingungen der Refinanzierung mit dem Ziel, Kosten zu reduzieren. Damit wurden Entscheidungen bei Allokation von Ressourcen sowie Investitionsentscheidungen zu kritischen Schlüsselentscheidungen.

Zudem veränderten sich im gleichen Zeitraum die Erwartungen einer anderen relevanten Anspruchsgruppe: Durch den Paradigmenwechsel, der eine Bewegung hin zu mehr Selbstbestimmung und Teilhabe der Menschen mit Behinderung implementierte, ergab sich eine größere Entscheidungsfreiheit bei den Menschen mit Behinderung und entsprechend ein Optionenüberschuss bei der Gestaltung der Dienstleistung. Folgerichtig war ein Mensch mit Behinderung nicht mehr Teil einer Anstalt, sondern die Stiftung musste passgenaue Wohn- und Assistenzdienstleistungen dezentral im Stadtteil anbieten und die Dienstleistung insgesamt individualisieren.

Die aufgezeigte Entwicklung erzeugte einen wachsenden Entscheidungsbedarf an der System-Umwelt-Grenze: Die Anschlussfähigkeit der Organisation an die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen, hier sind vor allem das emanzipierte Verständnis der Menschen mit Behinderung als Kunden und die auf Einsparungen drängenden öffentlichen Kostenträger zu nennen, musste fortlaufend sichergestellt werden. Die dadurch entstehende Entscheidungsfülle in der Organisation musste entsprechend bearbeitet werden. Die Stabilisierung der System-Umwelt-Grenze erzeugte innerhalb der Organisation eine Zunahme an *unentscheidbaren Fragestellungen*. Dem wachsenden Entscheidungsbedarf wurde dann im Einzelnen mithilfe der beschriebenen Bearbeitungsmuster begegnet.

Zwei Punkte sind abschließend zentral: Einerseits konnte die Organisation durch die inkrementelle Strategieentwicklung und die Mobilisierung der Selbstorganisation auf den veränderten Entscheidungsbedarf seitens der Menschen mit Behinderung

eingehen. Andererseits erlaubte ihr sowohl das Muster des „patriarchalischen“ Entscheidens als auch das Ausgleichsmuster, die anfallende Ungewissheit an der Spitze der Organisation über den Akteur „Vorstand“ zu absorbieren.

6 Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in drei Phasen

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, die Entwicklung kollektiver Entscheidungsfähigkeit in der ESA von 2005 bis 2009 empirisch zu untersuchen. Dies soll mithilfe der Rekonstruktion zentraler Bearbeitungsmuster von unentscheidbaren Fragen gelingen.

Die Entwicklung von Entscheidungsfähigkeit wird anhand von drei aufeinanderfolgenden Phasen der Unternehmensentwicklung aufgezeigt, die sich an folgenden Wendepunkten in der Entwicklung der ESA orientieren:

Phase	Zeitraum	Wendepunkte
1. Phase	2005–2007	Die ESA erfuhr Anfang 2005 eine tief greifende Restrukturierung, in deren Folge sie eine Holding bildete.
2. Phase	2008	Zu Beginn 2008 wurden die beiden obersten Schlüsselpositionen an der Unternehmensspitze neu besetzt. Gleichzeitig zeigte sich, dass die Organisation in einer wirtschaftlichen Krise steckte.
3. Phase	2009	Statt eines Zweivorstandes wurde ein Vierervorstand gebildet, der Anfang 2009 seine Arbeit aufnahm.

Für jede dieser drei Phasen wird die Rekonstruktion von Entscheidungsfähigkeit in vier Schritten erarbeitet:

Unter- kapitel	Überschrift	Fragestellung	Funktion
1.	Allgemeine Entwicklung	Was wurde entschieden?	Beschreibung von Ereignissen und Schlüsselentscheidungen nach Themenströmen (Beobachtungskategorien)
2.	Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase	Warum wurde so entschieden?	Interpretation der Entscheidungen aus dem Kontext und ihr Zusammenspiel
3.	Entscheidungs- muster	Wie wurde entschieden?	Rekonstruktion von routinisierten Bearbeitungsmustern von unentscheidbaren Fragen
4.	Fazit: Kollektive Entscheidungs- fähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung	Welche Wirkung hatte dies auf Entscheidungs- fähigkeit?	Rekonstruktion von Entscheidungsfähigkeit mithilfe der Entscheidungsmuster

Jedes der folgenden Kapitel folgt jeweils diesen vier Schritten.

6.1 Phase 1: 2005–2007

6.1.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 1

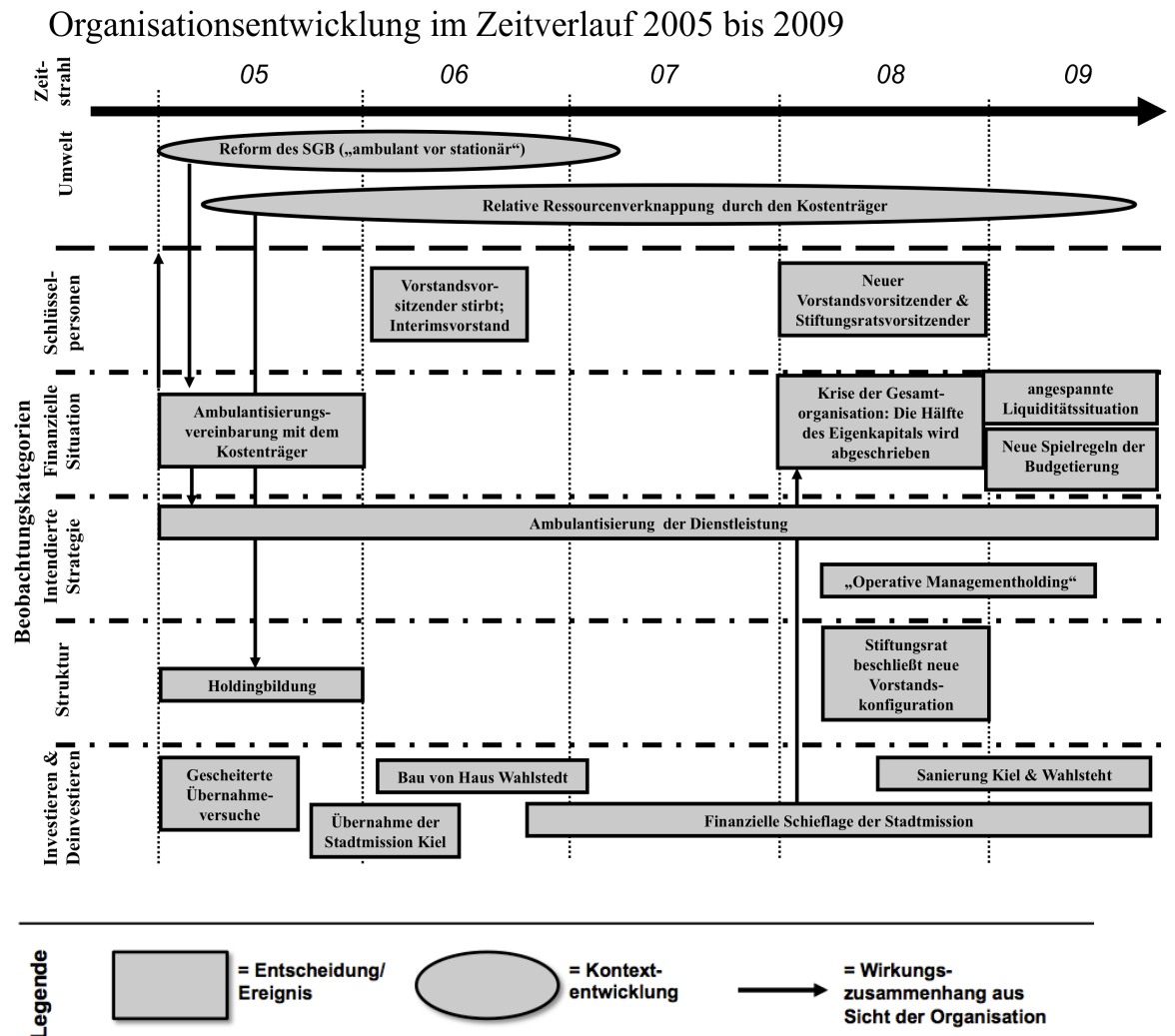


Abbildung 6: Organisationsentwicklung anhand von Beobachtungskategorien im Überblick

Im folgenden Abschnitt wird die allgemeine Entwicklung der Organisation von 2005 bis 2007 beschrieben, indem ausgewählte Schlüsselentscheidungen entlang verschiedener Themenströme erläutert werden. Im Hintergrund steht hier die Frage: „Was wurde in dieser Phase entschieden?“

Auch in diesem Zeitraum dominierten – wie schon in den Jahren davor – zwei Entwicklungen innerhalb der *Systemumwelt*, die von der Organisation beobachtet wurden:

Die erste Beobachtung betraf den sich immer weiter verstärkenden Wunsch von

Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen, in ihrem Leben, Wohnen und Arbeiten möglichst viel Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe zu erfahren (IV-XT13; IV-HH79; IV-JG85). Diesem Anliegen entsprach dann auch ein gesellschaftlicher Wertewandel, wie beispielhaft an der UN-Konvention für die Rechte von Menschen mit Behinderung (2006) deutlich wird.

Zweitens nahm die Organisation verstärkt relative Ressourcenverknappung wahr. Dies äußerte sich darin, dass die Erhöhung der Refinanzierung (Entgelte) durch den Kostenträger auf der Einnahmeseite nicht mit den anfallenden, jährlich steigenden Kosten auf der Ausgabenseite (tarifliche Lohnsteigerungen, Energiekostensteigerung usw.) Schritt halten konnte. Nach Einschätzung der Beteiligten war die Freie und Hansestadt Hamburg als Kostenträger der ESA in ihrer Haushaltsplanung mit zunehmend „knappen Kassen“ konfrontiert und erwartete deshalb von der ESA einen „Beitrag“ zur Absenkung der Sozialausgaben (D31). Es ging um den allgemeinen „Pflegesatzsinkflug“ (IV-NB63). Schon der Begriff zeigt dabei an, dass der Kostenträger ein maßgebliches Interesse daran hatte, über die Ambulantisierung bisher stationärer Plätze in der Eingliederungshilfe mittelfristig Ausgaben zu senken. Dahinter verbarg sich der Gedanke, dass Menschen mit Behinderung durch das Leben im Quartier (Sozialraum) nicht nur selbstständiger leben, sondern dadurch auch viele Leistungen wegfallen könnten, die in stationären Bezügen vorgehalten wurden (IV-EH50).

Das Jahr 2005 markiert hier einen Wendepunkt in der Unternehmensentwicklung, denn es kam zu einer tief greifenden *Umstrukturierung der Aufbaustruktur*: Die ESA gründete in diesem Jahr 23 Tochtergesellschaften – größtenteils als gemeinnützige GmbHs und in einigen Fällen als gewerbliche GmbHs – aus. Den daraus entstandenen Unternehmensverbund organisierte die ESA als eine Holding (siehe Tabelle), wobei die Stiftung mit einigen gemeinnützigen Organisationseinheiten die Holding (Mutter) bildete und alle übrigen Organisationseinheiten in ihren Leistungs- und Unterstützungsprozessen rechtlich zu Tochtergesellschaften verselbstständigte.

Die Holdingbildung kam nicht überraschend, sondern wurde seit mehreren Jahren diskutiert und entsprechend vorbereitet. Die Beteiligten beschreiben die Holdingbildung als einen „letzten Schritt“ eines seit Jahren laufenden Prozesses der Dezentralisierung. Dabei wird auf die Erfahrung des sich seit Mitte der 90er-Jahre sukzessive verstärkenden Dezentralisierungsprozesses verwiesen, der sich sowohl in der Stärkung wirtschaftlicher Eigenverantwortung mittels dezentraler Budgets als auch der Schaffung dezentraler Wohn- und Assistenzleistungen im Rahmen der Auflösung

der Anstalt zeigte.

Die folgende Tabelle visualisiert die Holdingstruktur (D28):

Tabelle 3: Holdingstruktur der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

Tochter- und Enkelgesellschaften		Holding
Servicebereiche (Unterstützungsprozesse)	Dienstleistungsbereiche (Leistungsprozesse)	
<p>Shared Service Center:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alsterdorf Finanz- und Personalkontor GmbH <ul style="list-style-type: none"> ○ Alster-Service-Center GmbH (Beteiligung) ○ CareFlex Personaldienstleistungen GmbH ○ Alsterdorf Facility Management GmbH ○ Alsterdorf Service Verpflegung GmbH (später: AlsterFood gGmbH) ○ Alsterdorf Restaurant und Catering GmbH • Akquinet Outsourcing gGmbH (Beteiligung) • Alsterdorf Verlag GmbH 	<p>Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alsterdorf Assistenz Ost gGmbH • Alsterdorf Assistenz West gGmbH <ul style="list-style-type: none"> ○ Diakonie- und Sozialstation Hamburg gGmbH • Alsterdorf Assistenz Nord gGmbH • Alsterdorf Assistenz Umland gGmbH <ul style="list-style-type: none"> ○ Prosocial gGmbH • Alsterarbeit gGmbH <ul style="list-style-type: none"> ○ Alsterprocon GmbH ○ ESA-Catering St. Pauli GmbH ○ Backland Vollkornbäcker und Vollkornkonditorei GmbH <p>Gesundheitsdienstleistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evangelisches Krankenhaus Alsterdorf gGmbH • Heinrich Sengelmann Krankenhaus gGmbH • ToHus gGmbH • Werner Otto Institut gGmbH <p>Pflege- und soziale Dienstleistungen (ab 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evangelische Stadtmission Kiel gGmbH <ul style="list-style-type: none"> ○ Gemeinnützige Norddeutsche Betreuungs- und Pflegegesellschaft mbH 	<p>Funktionen und Stabstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit & Fundraising • Kaufmännische Leitung & Vermögensverwaltung • Strategisches Personalwesen • Organisationsentwicklung • Vorstandsreferat • Rechtsabteilung <p>Nicht ausgegliederte Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulen, Kinder- und Jugendhilfe • Beratungszentrum Alsterdorf • Theravitalis Alsterdorf • Betreutes Wohnen Hamburg • Ratzeburger Paramentenwerkstatt

Mit der Umstrukturierung der Aufbauorganisation führte die ESA die folgende formale *Governancestruktur* ein (D28):

Tabelle 4: Governancestruktur der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

Management-ebenen	Akteure	Zusammensetzung	Verantwortlichkeit
Aufsichtsebene	Stiftungsrat	<ul style="list-style-type: none"> • 12–18 ehrenamtliche Mitglieder: Personen aus Kirche und Diakonie, öffentlichem und wirtschaftlichem Leben und Mitarbeiterschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Satzung der Stiftung und für fundamentale strategische Entscheidungen • Beruft und kontrolliert den Vorstand • Prüft den Jahresabschluss • Beruft seine Mitglieder selbst im Sinne der Satzung
1. Managementebene	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Mitglieder: Vorsitzender (muss Theologe sein) und Stellvertreter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die strategische Entwicklung der Stiftung und das wirtschaftliche Gesamtergebnis • Beruft und kontrolliert Geschäftsführer
2. Managementebene	Geschäftsführungen	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Geschäftsführer pro Tochtergesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die operative Führung der Tochtergesellschaften und deren Jahresergebnisse

Nach der Beschreibung der Struktur der ESA folgt nun die Beschreibung der intendierten Strategie. Die ESA setzte in ihrer *intendierten Strategie* den Weg des Paradigmenwechsels und des Wandels der Dienstleistung hin zu mehr Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Teilhabe für Menschen mit Behinderung fort. Hier spielte wiederum die Kontextentwicklung des fortlaufenden Wertewandels in der Gesellschaft eine unterstützende Rolle. Im Zuge der Neuausrichtung wurden dann eine Reihe innovativer Wohn- und Assistenzangebote kreiert und umgesetzt. Ferner kam es auch zur Entwicklung einer Reihe progressiver Konzepte. Insgesamt herrschte

Aufbruchsstimmung auf allen Ebenen: Aus Sicht der Beteiligten nahm man seit der Auflösung der Anstalt eine „Vorreiterrolle“ in der Branche ein und diskutierte unter den Überschriften „Community Care“, „Community Living“ und „Community Building“ die Weiterentwicklung der Behindertenhilfe. Flankiert von eigens organisierten, bundesweit beachteten Fachkonferenzen, einer Reihe von Publikationen und Vorträgen setzte man sich – so die Wahrnehmung der Beteiligten – an die Spitze einer Bewegung moderner Behindertenhilfe (I-CLV-10; IV-HH79; IV-JX12).

Diese Entwicklung im äußeren und inneren Kontext führte dazu, dass die Organisation im Jahr 2005 auf den Kostenträger zuzuging und eine Ambulantisierungsvereinbarung abschloss. Darin verpflichtete sich die ESA, bis 2010 eine bestimmte Anzahl stationärer Plätze in ambulante Plätze umzuwandeln, und bekam im Gegenzug für diesen Zeitraum einen fixen Pflegesatz zugesichert sowie eine besondere Zuwendung, um diese Umstellung realisieren zu können (IV-WH46; IV-TO20).

Des Weiteren wurde als *intendierte Strategie* der Gedanke formuliert: „Wir müssen wachsen!“ (TB-RO80) Damit war sowohl der Gedanke der Diversifizierung (neue Geschäftsfelder zu erschließen) als auch der des Mengenwachstums (in den bestehenden Geschäftsfeldern neue Angebote zu entwickeln) verbunden. Da die Plätze im Bereich der Eingliederungshilfe durch den Kostenträger gedeckelt waren, suchte man neue Betätigungsfelder und Einnahmequellen. Diese intendierte Strategie der Expansion wurde mit der relativen Ressourcenverknappung seitens der Kostenträger legitimiert. Da die Sozialbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg mit Abstand der größte Kostenträger war, wollte man die Abhängigkeit von diesem Kostenträger reduzieren und in neue Regionen vorstoßen (D33).

In dieser Phase kam es folglich zu einer Reihe weitreichender *Investitionsentscheidungen*:

Erstens wurde zum Jahresbeginn 2006 die *Evangelische Stadtmission Kiel* (im Folgenden kurz „Stadtmission“ genannt) übernommen. Die Stadtmission ist ein diakonischer Träger, der hauptsächlich im Altenhilfebereich in Kiel aktiv ist. Zur Übernahme kam es, nachdem die in eine wirtschaftliche Schieflage geratene Stadtmission im Herbst 2005 die ESA darum gebeten hatte, woraufhin die ESA diese Opportunität kurzfristig ergriff und die Stadtmission als gGmbH in den Unternehmensverbund eingliederte. Dieser Schritt wurde mit dem „strategischen“ Argument begründet, dass dadurch die Altenhilfe als neues Geschäftsfeld und Schleswig-Holstein als neue Region erschlossen werden könnte. Im Zuge dessen erhoffte man sich eine größere wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Hamburger

Kostenträger der Eingliederungshilfe, der die Behindertenhilfe zunehmend knapper refinanzierte (IV-CH16). Ein „symbolischer Preis“ und „ein hoher Buchwert machte[n] die Sache schmackhaft“ (IV-EV71).

Zweitens wurde das bisherige Alsterdorfer Therapiezentrum als Gesundheits- und Wellnesszentrum „*Theravitalis*“ neu ausgerichtet. Weil die Klienten im Rahmen der Auflösung der Anstalt die Auslastung des Zentralgeländes nicht mehr sicherstellten, sollte sich diese Organisationseinheit stattdessen mit Gesundheitstraining und Wellnessangeboten auf dem Selbstzahlermarkt unternehmerisch behaupten (D21; D22; D34).

Drittens wurde im Jahr 2006 ein Heim für Demenzkranke in Wahlstedt in Schleswig-Holstein (im Folgenden kurz „*Haus Wahlstedt*“ genannt) gebaut, das als Modellprojekt verstanden wurde und ein neues Geschäftsfeld erschließen sollte. In diese Zeit fielen weitere Übernahmeveruche bzw. Übernahmeangebote, die sich aber aus jeweils unterschiedlichen Gründen nicht verwirklichen ließen (IV-UT98).

In Bezug auf die *finanzielle Situation* stellte die beschriebene Ambulantisierungsvereinbarung einen „komfortablen Abschluss“ dar, denn zum einen wurde dadurch für fünf Jahre Planungssicherheit in der Refinanzierung erreicht und zum anderen konnten ungedeckelte zusätzliche Tagesförderstätten eingerichtet werden, die Mehreinnahmen generierten (IV-TO20).

In der Phase von 2005 bis 2007 gab es allerdings auch finanzielle Einbußen zu verzeichnen. Wachsende Verluste in Teilbereichen waren beispielsweise: Der *Alsterdorfer Markt* produzierte nach seiner Eröffnung im Herbst 2003 laufende Kosten, welche durch die Infrastruktur verursacht waren. Die Begründung in diesem Fall: Man habe viel zu teuer gebaut und die Mieteinnahmen seien hinter den Erwartungen zurückgeblieben, sodass 2007 ein Kostenblock von 750 Tsd. Euro entstand. Auch *Theravitalis* verursachte neben den hohen Investitionskosten im laufenden Geschäft zunächst hohe Verluste, welche in den Folgejahren jeweils bei mehreren Hunderttausend Euro lagen (TB-MT49). Im Jahr 2007 bezifferten sich diese Verluste auf über 850 Tsd. Euro (D33). Zwei weitere Beispiele: Die *Stadtmission* hatte ein jährliches „strukturelles Defizit von 2,5–3 Mio. Euro“ zu verbuchen (IV-ZX83). Das 2006 gebaute *Haus Wahlstedt* produzierte ebenfalls hohe Verluste in dieser Phase. Diese Verluste konnten aber innerhalb des Gesamtbudgets durch Gewinne in anderen Bereichen kompensiert werden, sodass in dieser Phase ausgeglichene Jahresergebnisse vorlagen.

Tabelle 5: Jahresergebnisse der ESA 2005–2007

Jahresergebnisse der Gesamtorganisation in Tsd. Euro	2005	2006	2007
Bilanzsumme	207 873	212 676	199 019
Erträge	172 162	201 374	196 215
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-6 032	1 235	687
Jahresüberschuss	771	1 107	478
Eigenkapital	49 071	50 168	47 199

Ebenso bestimmend für die Beschreibung dieser Phase sind die personellen Veränderungen an der Unternehmensspitze. Nachdem der Vorstandsvorsitzende im Frühjahr 2006 verstorben war, wurde der Vorstand vor allem durch das verbliebene Vorstandsmitglied vertreten. Interimsweise wurden ihm eine Pastorin sowie der langjährige Personalleiter zur Seite gestellt, bis ein neuer Vorstandsvorsitzender bestimmt wurde.

Im Jahr 2008 begann dann eine neue Phase, in der sich die Organisation kurz nach der Neubesetzung des vakanten Vorstandsvorsitzes und der turnusmäßigen Neubesetzung des Stiftungsratsvorsitzes (nachdem der alte Vorsitzende aus Altersgründen ausgeschieden war) mit einer unerwarteten wirtschaftlichen Schiefelage konfrontiert sah. Da hier jedoch gleich auf verschiedenen Ebenen etwas Neues begann, wird diese zweite Phase ausführlich im nächsten Kapitel behandelt (Abschnitt 6.2).

6.1.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 1

Nachdem die allgemeine Entwicklung im vorherigen Abschnitt anhand von Schlüsselentscheidungen beschrieben werden konnte, wird sie in diesem Abschnitt interpretiert, indem der aus Sicht der Beteiligten relevante Kontext der einzelnen Entscheidungen eingeblendet wird und die Entscheidungen damit in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden.

In der beschriebenen Phase zeigten sich zwei Entwicklungen in der Umwelt des Systems, welche die Organisation konstruierte: Erstens, die Erwartung der relevanten Anspruchsgruppe, welche sich aus Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen zusammensetzt, ein selbstbestimmtes Leben in gesellschaftlicher Teilhabe verwirklichen zu können, das möglichst nicht in Anstaltsbezügen, sondern im eigenen Wohnraum und im eigenen Stadtteil realisierbar ist, nahm weiter zu. Dies hing vor allem auch damit zusammen, dass sich die Beteiligten in ihrer strategischen Neuausrichtung seit dem Paradigmenwechsel und der Auflösung der Anstalt bestätigt fühlten. Zugleich bekamen sie Aufwind von außen: in dem benannten Wertewandel innerhalb der Gesellschaft. Dieser schlug sich auch in den Rahmenbedingungen der Behindertenhilfe nieder, in welcher der Gesetzgeber auf Ambulantisierung setzte. Zweitens – hier kommt eine weitere Entwicklung ins Spiel, die damit unmittelbar zusammenhängt: Die Finanzierung durch den Kostenträger führte zu einer fortlaufenden relativen Ressourcenverknappung, die sich – so die Einschätzung der Beteiligten – in Zukunft noch verstärken würde.

Um an die Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen anschlussfähig zu bleiben und ihre System-Umwelt-Grenze zu stabilisieren, reagierte die Organisation mit einer Reihe von Entscheidungen: Die Organisation kam den Erwartungen der Anspruchsgruppen durch kontinuierliche Ambulantisierung der Dienstleistung entgegen. Die Holdingbildung stand im Kontext einer jahrelangen sukzessiven Dezentralisierung. Aus Sicht der Beteiligten war diese Entscheidung mit der Minimierung wirtschaftlicher Risiken und dem Stimulieren unternehmerischen Handelns begründet worden, was als ein Antwortversuch auf die relative Ressourcenverknappung gedeutet werden kann. Einen weiteren Antwortversuch stellte dann die intendierte Wachstumsstrategie dar. Neue Kundengruppen, neue Regionen und neue Geschäftsmodelle zu erschließen, war ein prominentes Thema. Dies zeigte sich etwa im Bereich der getätigten Investitionen, der Übernahme der *Stadtmission*, dem Bau des *Hauses Wahlstedt* und der Neuausrichtung von *Theravitalis*. Die genannten Projekte produzierten allerdings – wie oben beschrieben – jährlich Unterdeckungen, welche zu einer zunehmenden Knappheit von finanziellen Mitteln innerhalb des Systems führten. Zwar konnten die Verluste im Gesamtergebnis noch kompensiert werden, doch zeigt dies, dass das System zunehmend mit Knappheit konfrontiert war. Die Knappheit wiederum führte zu einem Entscheidungszwang, den das System bearbeiten musste.

Aufbauend auf der Beschreibung der allgemeinen Entwicklung („Was wurde entschieden?“) und der Interpretation dieser Entwicklung durch die Einblendung des

Kontextes („Warum ist so entschieden worden?“) wendet sich der folgende Abschnitt der Frage zu, wie die Entscheidungsprozesse abgelaufen sind. Dies soll anhand von Entscheidungsmustern aufgezeigt werden.

6.1.3 Entscheidungsmuster in Phase 1

Dieser Abschnitt beleuchtet die Entscheidungsmuster, welche die ESA in dieser Phase verwendete, um unentscheidbare Fragestellungen zu bearbeiten. Dabei kamen folgende Entscheidungsmuster zur Anwendung, die jeweils noch stark von den traditionellen Entscheidungsmustern (Kapitel 5) geprägt waren:

6.1.3.1 Muster: Entscheidungsfreiheit auf allen Ebenen

Im Laufe der Phase von 2005 bis 2007 zeigte sich ein Bearbeitungsmuster, das große Selbstentfaltungsmöglichkeiten bei der Entwicklung der Tochtergesellschaften freisetzte. Die folgende Vignette erläutert dieses Muster.

Vignette: Jede Tochtergesellschaft soll sich eigenständig entwickeln

Ein zentraler Begriff, der während der Feldforschung immer wieder genannt wurde, war der Begriff der „Freiheit“. Dieser Begriff wurde in Bezug auf die Menschen mit Behinderung angewendet (zum Beispiel im Leitbild), aber nicht nur da. Ebenso häufig fiel er etwa auch im Zusammenhang mit der Beschreibung der Gestaltungs- und Entfaltungsfreiheiten auf der Ebene der Tochtergesellschaften.

„Individualisierung und möglichst große Spielräume der Menschen waren das grundlegende Thema, egal ob sie hier leben [d. h. Menschen mit Behinderung] oder als Führungskräfte hier arbeiten.“ (IV-RG88)

Jede Tochtergesellschaft entwickelte lokal passende Lösungen: „Was in einem Stadtteil funktioniert, passt nicht notwendigerweise in einem anderen und andersherum“ (IV-WH46). Beispielsweise entwickelte jede Tochtergesellschaft Antworten auf die Herausforderungen, die sich im Rahmen der Ambulantisierung ergaben (z. B. wurden mehrere unterschiedliche Assistenzplanungssysteme erarbeitet). „Das Leben unserer Klienten ist kleinteilig, deshalb müssen wir auch kleinteilig organisiert sein“ (IV-OS23). Jede Tochtergesellschaft entwickelte eine eigene Identität, was an unterschiedlichen Artefakten deutlich wird (öffentlicher Auftritt, Konzepte, Namen).

„Wir [als Geschäftsführer] haben die Devise bekommen, uns eigenständig weiterzuentwickeln. Wir haben uns alle jeweils neue Dienstleistungen aufgebaut. [...] Es war vieles erlaubt.“ (IV-KT15)

Dieses Eigenleben der Tochtergesellschaften wurde ausdrücklich gewünscht und gefördert. Die Devise war: „Jede Firma eine eigene Strategie“ (D33). Die Strategieentwicklung bei den Tochtergesellschaften war „experimentell“, wie es ein Gesprächspartner ausdrückt (IV-LT16). „Die Mutter hat die Töchter in die Freiheit entlassen“ (TB-LM37). Im Bereich der Assistenzgesellschaften gab es die Vorgabe: „Jeder sucht sich eine neue Zielgruppe“ (IV-NB63). Der Prozess, der in diesem Kontext angestoßen wurde, führte bei den Tochtergesellschaften zu einer kreativen und vielfältigen Entwicklung von Projekten.

„Jeder von uns Geschäftsführern ist ja hoch motiviert daran gegangen, seine Gesellschaft zu formen, sich eine Identität zu schaffen und sich auch ein eigenes Feld aufzubauen. [...] Jeder musste erst einmal laufen lernen. Jeder hat für sich versucht, das Beste daraus zu machen, und abgestimmt war das nicht. Solange die Zahlen in Ordnung waren, war ja auch alles in Ordnung. Jeder Geschäftsführer muss auch Ideen entwickeln und kreativ sein, sonst ist er kein guter Geschäftsführer.“ (IV-CR98)

Entsprechend formuliert der Vorstand:

„Die Geschäftsführer sind verantwortlich für ihr Ergebnis und da haben sie alle Freiheit, dies durch Kooperation oder durch Einzelvorgehen zu erreichen. Nur sie müssen eine Lösung finden. Und erst wenn es Konflikte gibt, wo der eine sagt, damit komme ich nicht zurecht, dann kommen sie halt zu mir.“ (TB-RO80)

Die Assistenzgesellschaften waren nach der Auflösung der Anstalt und im Kontext der Umsetzung der Ambulantisierung (Vereinbarung mit dem Kostenträger) besonders herausgefordert und die 2. Managementebene schätzte die „neue“ Freiheit:

„Wir haben damit schon erreicht, dass sich Entwicklungen in den GmbHs ergeben haben, die wirklich auch gut waren. Die Qualität der Arbeit vor Ort, die ist schon ganz ordentlich. [...] Ich habe vorher erlebt, als es diese Säulen gegeben hat, da sind nicht viele Projekte entstanden.“ (IV-KT15)

Die Tochtergesellschaften fingen vor diesem Hintergrund an, eigenständig in innovative Projekte zu investieren, indem sie beispielsweise selber Enkelgesellschaften gründeten, neue Geschäftsfelder und neue Kundengruppen erschlossen und so in neue Regionen oder Dienstleistungsbereiche vorstießen (TB-JR25; TB-ET82; IV-CG85; IV-NB63). In einem internen Strategiepapier aus dem Jahr 2007 heißt es rückblickend: „[...] Die] Ausgründungen haben Freiräume eröffnet, die in den einzelnen gGmbHs beachtliche

Innovationssprünge zur Folge hatten“ (D33). Aus diesem Grund bezeichnete eine Führungskraft die Holdingbildung als „kluge Organisationsentscheidung“ (D34).

Interpretation: Dieses Bearbeitungsmuster zeigt, wie die Organisation Selbstorganisationsprozesse mobilisierte, um den Entscheidungsbedarf durch den Wandel der Dienstleistung (insbesondere im Zusammenhang mit der Ambulantisierung der Dienstleistung) zu bearbeiten. Selbstentfaltungsmöglichkeiten wurden vonseiten des Vorstandes explizit gefördert und die Freiheitsgrade für Entscheidungsprozesse auf der 2. Managementebene erhöhten sich: Jede Tochtergesellschaft entwickelte ihre eigene Strategie und „managte“ ihre jeweils relevanten Anspruchsgruppen, indem sie lokal passende Lösungen für entstehende Entscheidungsbedarfe entwickelte. Dadurch konnte die Organisation der wachsenden Vielfalt und Pluralität der Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen angemessen begegnen.

Die Selbstorganisationsprozesse, die seit Mitte der 90er-Jahre durch Dezentralisierung sukzessive gestärkt worden waren, wurden also mit der Holdingbildung noch einmal dadurch intensiviert, dass jeder Geschäftsführer „seine“ GmbH eigenständig entwickelte. Eine enge kommunikative Abstimmung sowohl zwischen den Managementebenen als auch zwischen den Bereichen wurde vor diesem Hintergrund als nicht notwendig erachtet, denn jede Organisationseinheit konnte, sollte und wollte sich frei entfalten. Ein Gedanke lässt sich dabei nicht ausklammern: Mit jeder unternehmerischen Freiheit, die ja hier impliziert wurde, kommt (zwangsläufig) auch unternehmerisches Risiko hinzu. „Entscheiden“ hat unvermeidlich mit der Handhabung von Ungewissheit zu tun. So auch bei den GmbHs: Unternehmerische Entscheidungen, also die Beantwortung unentscheidbarer Fragen, welche ein wirtschaftliches Risiko bergen, nahmen zu. Folgende Frage wurde virulent: Wie kann man damit umgehen? Die Organisation fand eine Lösung: Mithilfe von Strukturen lässt sich Risiko handhaben, wie das folgende Muster zeigt.

6.1.3.2 Muster: Glaube an Strukturen

Die Holdingbildung Anfang 2005 stellte eine Schlüsselentscheidung in der Organisationsentwicklung dar. Die Ausgründung von 23 Tochtergesellschaften bedeutete eine tief greifende Veränderung der Organisationsstruktur. Die folgende Vignette versucht, die im Kontext der Holdingbildung mitschwingenden Hintergrundannahmen und Verhaltenserwartungen mithilfe von empirischen Beispielen aufzuzeigen.

Vignette: Ausgründungen sollen wirtschaftliches Risiko minimieren

Zur Legitimation für die Ausgründung von 23 Tochtergesellschaften wurden drei zentrale Argumente aufgeführt:

Erstens wurde seitens der Unternehmensspitze argumentiert, dass es hierbei um die „Abgrenzung wirtschaftlicher Risiken“ für die Gesamtorganisation ginge (D08).

„Es geht um eine Risikominimierung. Wenn früher ein Bereich, zum Beispiel ein Krankenhaus, in Probleme kam, kam die gesamte Stiftung in Probleme. [...] So, und das geht nicht. Wir haben eine so große Einrichtung, wir haben die immer mit einem Tanker verglichen. [...] Kommt eine Tochtergesellschaft in Schwierigkeiten, ist nur sie in Schwierigkeiten, und dann muss die Mutter, der Gesellschafter, entscheiden: Unterstütze ich oder unterstütze ich nicht und sage dann: Na gut, dann beenden wir es.“ (IV-CH16)

Hier scheinen die Erfahrungen der wirtschaftlichen Krisenjahre in der Mitte der 90er-Jahre, insbesondere für den Stiftungsrat, ausschlaggebend zu sein:

„Es gibt den Standpunkt im Stiftungsrat: Wir müssen zusehen, dass wir hier nicht in die Pleite kommen. Wir müssen die Zahlen im Griff haben. Wir sind ja gebrannte Kinder. Wir haben die Krise hinter uns. [...] Nicht noch mal so eine Pleite wie 1995, 1996. Auf gar keinen Fall!“ (IV-LS17)

Zweitens hing damit unmittelbar zusammen, dass die Holdingstruktur sicherstellen sollte, die Verantwortung eindeutig den einzelnen Führungskräften zurechnen zu können. Der Vorstand argumentierte darum im Jahr 2005:

„Das Wichtige ist dabei, dass wir die persönlich zurechenbare Verantwortung eingeführt haben. Jeder kannte und kennt seine Verantwortlichkeit.“ (D08)

Drittens sollte durch die Formung abgrenzbarer unternehmerischer Einheiten der strukturelle Anreiz geschaffen werden, dass sich nicht nur die „zentralen Verwaltungseinheiten zu eigenen Serviceunternehmen verselbstständigen“, sondern auch die übrigen Tochtergesellschaften sich selbstorganisatorisch zu wirtschaftlich gesunden Einheiten entwickeln, indem sie sich am Sozialmarkt behaupten und „Kosteneinsparungen realisieren“ (D16) müssen:

„Es war ja bei der Holdingbildung die Hoffnung, eine Rettungsdynamik entfalten zu können. Die ziehen sich alle selber aus dem Quark und dadurch wird die Holding mit aus dem Quark gezogen.“ (TB-KH59)

Interpretation: Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Krise in den 90er-Jahren und der seitdem sukzessiv fortlaufenden Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung (im Zusammenhang mit dem Wandel der Dienstleistung) war,

besonders aus Sicht des ehrenamtlich tätigen Stiftungsrates, das zentrale Anliegen, das wachsende wirtschaftliche Risiko für die Gesamtorganisation zu minimieren. Das konnte interpretiert werden als ein Versuch des Stiftungsrates, sich davor zu schützen, für etwas die Verantwortung übernehmen zu müssen, was man nicht kontrollieren kann. Rechtlich eigenständige GmbHs schienen das unkalkulierbare Risiko juristisch sauber in kleine Portionen zergliedern und damit „verträglich“ machen zu können.⁶⁸ Dahinter steckte die implizite Annahme, die mit unternehmerischer Tätigkeit unvermeidlich einhergehende Ungewissheit durch die Setzung von Strukturen besser handhaben zu können und also zu erreichen, dass die Ungewissheit von Einzelakteuren absorbiert wird. Aus Sicht der Beteiligten erlaubte die Holdingstruktur, persönlich zurechenbare Verantwortung sicherzustellen und dadurch das wirtschaftliche Risiko eindeutig auf die vermeintlich individuellen „Entscheider“ umzulegen, denen man dann auch den Erfolg oder den Misserfolg zuschreiben konnte. Dadurch konzipierte man die Bearbeitung unentscheidbarer Fragen als Aufgabe isoliert agierender und separat rechenschaftspflichtiger Einzelakteure. In dieser Hintergrundannahme kommt also eine Form der Personalisierung zum Vorschein.

Des Weiteren schwang die Hintergrundannahme mit, dass die Holdingstruktur eine Steuerungsfunktion innehat: Durch die individuelle Zurechenbarkeit von (wirtschaftlichem) Erfolg sollte eine gesunde wirtschaftliche Gesamtentwicklung wie von „unsichtbarer Hand“ selbstorganisatorisch sicherzustellen sein.

Damit materialisierte sich eine Rollenverteilung, d. h. Zurechnung von Erwartungsbündeln, zwischen Vorstand (1. Managementebene) und Geschäftsführern (2. Managementebene) bei der Bearbeitung von unentscheidbaren Fragestellungen: Unternehmerische Entscheidungen sollten auf der Ebene der Tochtergesellschaft lokal begrenzt und von dem jeweiligen Geschäftsführer *individuell verantwortet* werden. Dem Vorstand kam demgegenüber die Rolle zu, die Integration der Gesamtorganisation über den Budgetierungsprozess soweit zu organisieren und zu verantworten, dass Gewinne und Verluste im Gesamtergebnis ausgeglichen werden konnten (siehe folgende Abschnitte). Diese Strategie sollte mithilfe von Anreizstrukturen gelingen. Aus der so beschriebenen Konstellation ergab sich dann im weiteren Verlauf, dass eine enge und häufige Abstimmung zwischen Vorstand und

⁶⁸ Spätere Erfahrungen in der ESA zeigten jedoch, dass sich Risiken (ebenso wenig wie die Gesamtorganisation) nicht einfach zergliedern und auf ihre wirtschaftliche Dimension reduzieren lassen. Auch wenn eine Tochtergesellschaft in eine wirtschaftliche Schieflage gerät, kann sich die ESA als diakonisches Unternehmen eine Insolvenz dieser gGmbH nicht so einfach leisten, ohne gleichzeitig einen großen Imageschaden befürchten zu müssen, so die spätere Meinung in der Organisation (TB-PK75).

Geschäftsführern als immer weniger notwendig erachtet wurde und die Tochtergesellschaften immer größere Autonomie bekamen, natürlich so lange, wie die Zahlen stimmten.

Die verschiedenen Rollen zwischen 1. und 2. Managementebene, die sich bereits in der Vorgeschichte 1993–2004 herausgebildet hatten, wurden damit manifestiert. Der Organisation gelang es dadurch, die Mobilisierung der Selbstorganisation weiter voranzutreiben, um den wachsenden Entscheidungsbedarf im Zusammenhang mit dem Wandel der Dienstleistung durch die Tochtergesellschaften abzuwickeln. Die 1. Managementebene konnte parallel die Gesamtorganisation über den Budgetierungsprozess integrieren. Hinter der beschriebenen Rollenverteilung verbirgt sich gewissermaßen ein „Glaube an Strukturen“.

6.1.3.3 Muster: „Patriarchalisches“ Entscheiden an der Unternehmensspitze besteht fort

Das Muster des „patriarchalischen“ Entscheidens blieb in der Unternehmensentwicklung bestehen. Die Schlüsselentscheidungen in dieser Phase, beispielsweise die Investitionsentscheidung zur Übernahme der Stadtmission, wurden in einem kleinen Kreis von zwei bis drei Einzelakteuren an der Unternehmensspitze verortet. Dies wird in den folgenden Vignetten verdeutlicht.

Vignette: Bei der Investitionsentscheidung zur Übernahme der Stadtmission in Kiel vertraut der Stiftungsrat der Analyse von drei Einzelakteuren an der Unternehmensspitze

Wichtige Schlüsselentscheidungen in der Phase 2005–2007 wurden in Absprache zwischen Stiftungsratspräsident und den beiden Vorständen getroffen.

„Wir hatten über Jahre in der Stiftung die Situation, wo wirklich 3, 4 Menschen das Geschehen bestimmt haben und der Stiftungsrat dem auch nicht widersprochen hat.“ (TB-SD08)

Beispielsweise wurde die Übernahme der *Stadtmission* im Herbst 2005 im Wesentlichen unter drei Einzelakteuren entschieden. Das Zeitfenster war dabei ein kleines: Zwischen der Anfrage und der erfolgten Übernahme lagen drei Monate. Die Entscheidung wurde zügig getroffen und auch im Stiftungsrat konnte eine schnelle Zustimmung erreicht werden. Als ein Argument für diese rasche Übereinkunft wurde benannt, dass die drei Einzelakteure die Entscheidung gut analysiert und geprüft hätten, der Vorstand über „Sanierungskompetenz“ verfüge und entsprechend „Begeisterung“ ausstrahlte. Ein Gesprächspartner

beschreibt rückblickend, wie die Entscheidung aus Sicht des Stiftungsrates zustande kam:

„Also, es ist wenig untersucht worden. Drei Arbeitsgruppen haben das oberflächlich untersucht und es gab schlechte Information an die Gremien. Die hätten das niemals mit diesen Flachsüssen akzeptieren dürfen. Aber ich erinnere noch, wie der Vorstand mit leuchtenden Augen sagte: ‚Expansion!‘ Und: ‚Wir können Sanierung. Wir haben Sanierungskompetenz‘. Das weiß ich noch wie heute. Mit Engelszungen. Ich weiß noch die Begeisterung. Bei dieser Begeisterung sage ich heute noch zu den Stiftungsratsmitgliedern: Liebe Leute, ich hätte mal sehen wollen, wie ihr als ‚kleinkarierte Schisser‘ gegen einen X [Stiftungsratsvorsitzender] und einen Y [Vorstandsvorsitzenden] angekommen wärt und Kritik geäußert hättet: ‚Kiel ist aber nicht gut und wir wissen nicht genug‘. Das wäre gar nicht gegangen. Sie hätten sich als Stiftungsratsmitglied unmöglich gemacht. Sie wären Nestbeschmutzer gewesen. Wenn die kompetenten Leute sagen, das ist für die Stiftung die Zukunft, dann kommen sie und sagen ‚Nein!‘. Dann hätten sie die Stiftung beschädigt. Immer aus damaliger Sicht. Es ist heute leicht zu urteilen. Damals haben die Leute geglaubt, Herr X hat das alles untersucht, Herr Y ist begeistert und Herr Z hat das alles analysiert, das muss gut sein.“ (IV-RG88)

Hier berichtet ein Beteiligter, wie der Stiftungsratsvorsitzende die Sitzungen einseitig dominiert und kritische Diskussionen weitgehend unterbunden hat:

„Der Stiftungsratsvorsitzende hat gemacht, was er wollte. Alles, was ihm nicht passte, wurde gar nicht thematisiert. Er hat sich das Recht herausgenommen, Themen einfach zu ignorieren aus dem Stiftungsrat. Die Stiftungsratsmitglieder haben zum Beispiel Themen angesprochen, sie haben gesagt: Ich möchte gern. Und da hat er gesagt: Nein, will ich nicht. Punkt. Und umgekehrt hat er immer wieder Dinge durchgesetzt, die er für richtig gehalten hat, ohne sich mit Stiftungsratsmitgliedern abzustimmen. Der Stiftungsrat fühlte sich wie eine Schulklasse, die vom Oberlehrer gelenkt wurde. Der Umgang mit Zahlen war einigen ja sehr vertraut. Aber die Feststellung, dass man einige weitere Fragen stellen müsste, ist im Raum stehen geblieben. Herr X hat nicht zugelassen, dass weiter gefragt wurde, weil er auch in einem engen Kontext mit Herrn Y stand.“ (IV-RG88)

Interpretation: Der Entscheidungsprozess zur Übernahme der Stadtmission lässt sich zwischen drei Einzelakteuren verorten. Der Stiftungsrat, der dieser Entscheidung zugestimmt hatte, wurde in die Reflexion über diese Investitionsentscheidung nicht involviert, sondern nur „oberflächlich informiert“. Die Ungewissheit, welche der unentscheidbaren Frage (investieren oder nicht investieren?) innewohnt, wurde über die Einzelakteure an der Spitze absorbiert. Ihre „Kompetenz“ und „Begeisterung“ waren die ausschlaggebenden Argumente für den Stiftungsrat, der Investition zuzustimmen. Der Stiftungsrat „vertraute“ dem Urteil der drei Akteure, ohne die Angemessenheit der Analyse oder der strategischen Stoßrichtung innerhalb des Gremiums offen diskutieren und reflektieren zu können. Durch dieses Bearbeitungsmuster war die Organisation in der Lage, sehr schnell auf die

Opportunität reagieren zu können.

Darin zeigt sich der Charakter der Zusammenarbeit im Stiftungsrat insgesamt. Der Stiftungsrat wurde, aus der Sicht von Beteiligten, vom Stiftungsratsvorsitzenden, der sich eng mit dem Vorstand abgestimmt hatte, dominiert. Als Folge wurden manche Themen von der Agenda genommen und andere Themen ohne Diskussion rückwirkend genehmigt. Hier zeigt sich das gleiche Muster des patriarchalischen Entscheidens, das schon beschrieben wurde (Kapitel 5). Dem Muster des patriarchalischen Entscheidens des Stiftungsratsvorsitzenden entsprach auch das Bearbeitungsmuster zwischen 1. und 2. Managementebene. Denn die 2. Managementebene war bei diesen Investitionsentscheidungen ebenfalls ausgeschlossen, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: Bau des Hauses Wahlstedt, ohne die 2. Managementebene zu involvieren

Die 2. Managementebene war von zentralen Entscheidungen weitgehend ausgeschlossen, wie die Investitionsentscheidung zum Bau des *Hauses Wahlstedt* beispielhaft zeigt:

„Über die Entscheidung, Wahlstedt zu machen, wurde nicht diskutiert. Es war im Vorfeld auch schon entschieden, wer das leitet. [...] Das war im Vorstand mit Beraterkreis nie diskutiert worden, dass man überhaupt so was macht, dass man überhaupt so eine Idee hat, dass man sich entscheidet, in der Richtung etwas zu machen. Das ist damals von zwei Personen entschieden worden und dann war es plötzlich da. Die Entscheidung kam ad hoc und auf Zufall zustande.“
(IV-CR98)

Interpretation: Die Investitionsentscheidung zum Bau des *Hauses Wahlstedt* kam ohne Beteiligung der 2. Managementebene zustande. Damit war der Entscheidungsprozess für die 2. Managementebene nicht beobachtbar. Weil die 2. Managementebene an diesem Prozess nicht beteiligt wurde, erschien die Entscheidung dann überraschend („ad hoc“) und in ihrer inhaltlichen Begründung nicht nachvollziehbar.

Zusammenfassend zeigt sich ein Bearbeitungsmuster „patriarchalischen“ Entscheidens an der Unternehmensspitze. Die Organisation konstruierte einige wenige „Entscheider“ an der Spitze, welche die Entscheidung in einem intransparenten Prozess untereinander aushandelten. Der Entscheidungsprozess war weder für die Aufsichtsebene noch für die 2. Managementebene beobachtbar. Die Zuschreibung von „Kompetenz“ und das Vertrauen in die „Entscheider“ ersetzte eine offene und kritische Diskussion. Die Organisation absorbierte so die anfallende Ungewissheit über die „Entscheider“ an der Spitze.

6.1.3.4 Muster: Die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen produzieren Unverbindlichkeit und Legitimationsprobleme

Das folgende Bearbeitungsmuster rekonstruiert die Funktion der „offiziellen“ Kommunikationsplattformen zwischen der 1. und 2. Managementebene der ESA und wird aufzeigen, dass die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen Unverbindlichkeit und Legitimationsprobleme produziert haben.

Eine Kommunikationsplattform bezeichnet jene institutionalisierten Kommunikationsgelegenheiten in einer Organisation, in denen sich Akteure regelmäßig, zeitlich und örtlich begrenzt über ein Thema austauschen.

Die ESA weist folgende Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2. Managementebene auf:

Tabelle 6: Kommunikationsarchitektur der ESA 2005–2008

Kommunikationsplattform	Beschreibung
Jour Fixe	<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungen eines Vorstandsmitgliedes mit den Geschäftsführern eines Bereiches (beispielsweise traf sich ein Vorstandsmitglied mit allen Geschäftsführern der Assistenzgesellschaften) • Diente als offene Reflexionsrunde zum Austausch aktueller Alltagsprobleme und strategischer Überlegungen • Alle 14 Tage im Vorstandsbüro • Agenda wird zu Beginn der Sitzung (Wer hat was?) festgelegt; kein (nachträgliches) Protokoll
Unternehmenskonferenz	<ul style="list-style-type: none"> • Bestand aus den beiden Vorständen und allen Geschäftsführern und Bereichsleitern sowie Stabsstellen • Diente als offene Reflexionsrunde für strategische Entwicklung • Einmal jährlich für zwei Tage an einem externen Ort

Tabelle 7: Kommunikationsarchitektur der ESA 2005–2008

Kommunikations- plattform	Beschreibung
Beratungskreis des Vorstandes	<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungen der beiden Vorstände, an der 12 Geschäftsführer und Bereichsleiter „beratend“ teilnahmen • Diente der Bearbeitung von bereichsübergreifenden Themenstellungen und Festlegungen • Alle 14 Tage im Vorstandsbüro • Festlegung der Agenda durch den Vorstand, Geschäftsführer konnten Vorschläge machen; Ergebnisprotokoll

Die folgende Vignette untersucht die beiden Kommunikationsplattformen „Jour Fixe“ und „Unternehmenskonferenz“, bevor die anschließende Vignette Einblick in die Kommunikationsplattform „Beratungskreis des Vorstandes“ gewährt.

Vignette: Jour Fixe und Unternehmenskonferenzen

Der Vorstand traf sich mit den Geschäftsführern regelmäßig zu einem *Jour Fixe*, beispielsweise indem die Geschäftsführer der vier Assistenzgesellschaften zusammenkamen. Diese Kommunikationsplattform war als „offene Reflexionsrunde“ (TB-RO80) angelegt und adressierte Themen wie „Alltagsprobleme, Zukunftsfragen und Strategien und Pflegesatzverhandlungen“ (TB-RO80) zwischen 1. und 2. Managementebene. Dabei blieb man allerdings recht allgemein, da keine übergreifenden gemeinsamen strategischen Entscheidungen verabredet wurden (jede Tochtergesellschaft sollte ihre eigene Strategie entwickeln), und die im Zweifelsfall relevanten Fragestellungen wurden bilateral zwischen einem Vorstandsmitglied und einem Geschäftsführer ausgehandelt, wie der Budgetierungsprozess zeigt (siehe später in diesem Abschnitt).

Zudem war es keine Ausnahme, dass vor einem Jour Fixe keine Agenda (Tagesordnung) verschickt und an ihrem Ende auch kein Protokoll erstellt wurde. Beispielsweise berichtete ein Geschäftsführer 2007, dass er sich im Hinblick auf den im Anschluss an das Interview stattfindenden Jour Fixe noch nicht klar sei, was besprochen werde, und artikuliert seine Erwartung daran frei nach dem Motto: „Mal schauen, was kommt“ (TB-FM08). Dieses Vorgehen konnte noch 2008 in der teilnehmenden Beobachtung dieser Sitzungen festgestellt werden, bis

dies dann thematisiert und geändert wurde. Ein weiterer Gesprächspartner berichtet:

„Die Treffen fanden sporadisch statt. Das war für alle mehr oder weniger ein Absitzen. Es war nie so ganz klar: Worüber reden wir? Ich glaube nicht, dass das eine Runde war, die für den Vorstand eine hohe Bedeutung hatte, nach dem Motto: Hier ist der Ort, an dem ich mit den Kollegen gemeinsam die Geschicke des Bereichs weiterentwickle. [...] Das war eine ziemlich unverbindliche Runde.“ (TB-LS75)

Die *Unternehmenskonferenzen* fanden einmal jährlich statt. Dort trafen sich alle Führungskräfte der 1. und 2. Managementebene. Beispielsweise lief die Unternehmenskonferenz 2007 so ab, dass ausführlich über allgemeine gesellschaftliche Entwicklungstrends diskutiert wurde und die Führungskräfte für ihre Gesellschaften in einem offenen kreativen Prozess überlegten, was man davon aufnehmen könne, ohne dabei verbindliche Ziele zu verabreden. Am Ende der Tagung seien allerdings „einseitige Vorgaben“ vom Vorstand verteilt worden, die dann jedoch nicht mehr hätten diskutiert werden können. Eine Führungskraft beschreibt ihre Erfahrung mit diesen Unternehmenskonferenzen so:

„Erst wurde sehr allgemein über die Weltlage diskutiert und alles war unverbindlich und am Ende kamen die Zahlen vom Vorstand.“ (TB-JG83)

Interpretation: Die Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2. Managementebene waren von einem Muster systematischer Unverbindlichkeit geprägt. Die Funktion dieser Kommunikationsplattformen bestand also nicht darin, Verbindlichkeit herzustellen: Hier wurden keine Entscheidungen zwischen 1. und 2. Managementebene getroffen. Die Funktion dieser offiziellen Plattformen war eine andere: Hier ging es darum, Ideen zu testen und ein vages Sensemaking über bestimmte Themen und Fragestellungen durchzuführen. Der Vorteil eines solchen Musters ist, dass es die Freiheitsgrade auf verschiedenen Ebenen hoch hält, einen kreativen Ideenaustausch ermöglicht und damit die Flexibilität und hohe Autonomie der Akteure gewährleistet. Diese Kommunikationsplattformen waren aber nicht dazu geeignet, kollektiv bindende Entscheidungen herbeizuführen, wie sich beispielhaft im Budgetierungsprozess zeigt. Der Budgetierungsprozess wurde weder im Jour Fixe noch auf der Unternehmenskonferenz übergreifend, also kollektiv, diskutiert und bearbeitet. Dies verlagerte sich vielmehr in bilaterale Aushandlungen, wie im Weiteren gezeigt wird.

Die folgende Vignette untersucht die Kommunikationsplattform „Beratungskreis des Vorstandes“. Diese Plattform sollte, nach Ansicht des Vorstandes, Themen im Kontext

der Gesamtorganisation bearbeiten und als wichtige Schnittstelle zwischen 1. und 2. Managementebene dienen. Diese Plattform weist jedoch Legitimationsprobleme auf und hat eine diffuse Funktion.

Vignette: Beratungskreis des Vorstandes

Der „Beratungskreis des Vorstandes“ sollte dazu dienen, die „dezentralen Einheiten einzubinden“ (IV-AB05). Die Funktion dieses Gremiums wurde von einem Gesprächspartner damit beschrieben, dass es hier um das „Austesten von Ideen“ ging (IV-CR98). Der Vorstand konnte so seine „Ideen am Mainstream“ der Stiftung testen.

Es waren allerdings nicht alle Führungskräfte der 2. Managementebene eingebunden.

„Die Runde war willkürlich. [...] Der Kreis deckte überhaupt nicht die nächste Führungsebene ab. Das war ein Fragment davon.“ (IV-RG88)

Weil nicht alle Geschäftsführer in dem Beratungskreis vertreten waren, erzeugte dies Legitimationsdefizite, wie folgende Gesprächspartner erläutern:

„Es waren ja nicht alle Gesellschaften vertreten. [...] Es gab ein Zweiklassensystem. [...] Das Problem ist: Wenn Sie beispielsweise bei Alsterdorf Assistenz Nord angestellt sind [...] und Sie werden nicht zu so einer Konferenz eingeladen. Und ich bin zum Beispiel [...] Geschäftsführer bei Alsterdorf Assistenz Ost. Und jetzt bestimme ich als Geschäftsführer der Alsterdorf Assistenz Ost über die Alsterdorf Assistenz Nord. Jetzt sagen Sie: Moment mal, ich bin doch auch Geschäftsführer. Warum sitzt er da und diskutiert über meine Probleme, während ich da nicht sitze. Das ist aus meiner Sicht schon mal problematisch. [...] Wenn schon, dann hätte man alle dazuholen müssen.“ (IV-AB05)

Hinzu kam die Art und Weise, wie diese Plattform mit Leben gefüllt wurde. Ein Gesprächspartner hatte den Eindruck:

„Die relevanten Themen wurden dort nicht besprochen und nicht beschlossen. Das wirkte wie eine Alibi-Übung.“ (TB-LM37)

Ein anderer Gesprächspartner erläutert, wie Sitzungen abliefen:

„Ich hatte immer den Eindruck, dass der Beratungskreis die Funktion hatte, nachher sagen zu können: Das haben wir doch gemeinsam beschlossen. Ich habe das deshalb so eingeschätzt, weil zum Teil Unterlagen, die 60, 70 Seiten lang waren, Dienstagabend verschickt wurden und am Mittwochvormittag war Vorstandssitzung mit Beraterkreis. Ich habe dann noch am Anfang versucht, das zu lesen. Als ich es einmal nicht geschafft hatte, habe ich gesagt: Ich kann mich dazu noch nicht äußern, ich habe es nicht geschafft, ich brauche noch Zeit. Dann war ein Druck da, zuzustimmen, und es wurde gesagt, dass ja alle dafür seien. [...] Es war auch unklar, ob nun mitentscheiden oder nicht. Wir waren ja nur Berater. Doch im Protokoll stand dann immer:

einstimmig vom Beratungskreis des Vorstandes beschlossen. Ich hatte das Gefühl, ich werde vor den Karren gespannt und muss dann nachher vertreten, warum die und die Entscheidung getroffen wurde. Weil die Kollegen, für die ich da saß, fragten mich natürlich: Warum habt ihr das denn entschieden?“ (TB-LS75)

Interpretation: Die Kommunikationsplattform „Beratungskreis des Vorstandes“ wird von den Beteiligten als Ort beschrieben, der Sensemaking zwischen 1. und 2. Managementebene ermöglichte. Hier konnten „Ideen getestet“ werden und eine mehr oder weniger kritische Diskussion stattfinden. Verbindliche Entscheidungen und Festlegungen konnten auf dieser Kommunikationsplattform allerdings nicht hergestellt werden. Diese Plattform war aus zwei Gründen von seiner Grundstruktur her nicht in der Lage, Legitimation für Entscheidungen zu produzieren:

Erstens waren die Gründe für die Mitgliedschaft in dieser Kommunikationsplattform aus Sicht der Beteiligten „willkürlich“. Geschäftsführer, die dort nicht Mitglied waren, konnten weder ihre Perspektive einbringen noch beobachten, wie der Kommunikationsprozess ablief. Aus Sicht dieser Geschäftsführer stellte sich somit die Frage, warum sie sich an dort vereinbarte Festlegungen halten sollten.

Zweitens war die Funktion dieser Kommunikationsplattform diffus. Sie diente scheinbar der „Beratung“ des Vorstandes, doch letztlich lag die Entscheidung in der Verantwortung des Vorstandes. Dadurch, dass es sich um Vorstandssitzungen mit „Beratungskreis“ handelte, wurde suggeriert, dass die Geschäftsführer an der Entscheidung „mitbeteiligt“ wurden, die eigentlich schon im Vorfeld entschieden worden war. Dass Entscheidungsvorlagen nicht frühzeitig genug zur Verfügung gestellt wurden, also auch nicht ausreichend diskutiert werden konnten, verunmöglichte eine wirkliche Beteiligung. Zudem war die Rolle der beteiligten Geschäftsführer unklar: Einerseits sollten sie den Vorstand „beraten“ und andererseits die Entscheidungen und Festlegungen, die hier kommuniziert wurden, in ihren Gesellschaften umsetzen und vertreten. Die Bearbeitung von unentscheidbaren Fragestellungen erfolgte aber im Vorfeld oder im Nachhinein durch den Vorstand. Dadurch hatten Führungskräfte der 2. Managementebene den Eindruck, durch ihre Teilnahme an dem Beratungskreis in „Mithaftung“ genommen zu werden für Festlegungen, die sie nicht mitentschieden hatten. Sie standen dann ihrerseits unter Begründungszwang gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitenden in ihren Gesellschaften und wurden gefragt, warum dies so und nicht anders im Beratungskreis festgelegt worden war.

Dass die Funktion dieser Plattform für die Beteiligten diffus war, wird auch daran deutlich, dass in der Organisation unterschiedliche Bezeichnungen dafür kursierten. In

den Protokollen wurden zwei verschiedene Begriffe verwendet (Vorstandssitzung mit „Beraterkreis“ respektive Vorstandssitzung mit „Beratungsrunde“), während in informellen Gesprächen vom „Beratungskreis des Vorstandes“ gesprochen wurde.

Vor diesem Hintergrund konnte die Kommunikationsplattform „Beratungskreis des Vorstandes“ höchstens eine Scheinlegitimität herstellen, also den Anschein erwecken, hier sei kollektiv entschieden worden. Aus Sicht der beteiligten Geschäftsführer war diese Kommunikationsplattform allerdings nicht in der Lage, Legitimation und Verbindlichkeit zu erzeugen.

Zudem wurde die Kommunikationsplattform „Beratungskreis“ fortlaufend entwertet, wenn für alle beobachtbar unentscheidbare Fragen ausgelagert wurden. Zusammen mit den Legitimationsproblemen und der Unverbindlichkeit führte dies dazu, dass die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen nicht geeignet waren, um unentscheidbare Fragestellungen kollektiv bearbeiten zu können.

Statt Entscheidungen auf „offiziellen“ Kommunikationsplattformen herbeizuführen, folgte die ESA dem traditionellen Bearbeitungsmuster, Entscheidungen unentscheidbarer Fragen in bilateralen Aushandlungsprozessen herbeizuführen, wie der folgende Abschnitt zeigt.

6.1.3.5 Muster: Bilaterale Aushandlungsprozesse

Die eigentlichen Entscheidungen wurden nicht in den „offiziellen“ Kommunikationsplattformen getroffen, sondern in bilateralen Aushandlungsprozessen zwischen einem Vorstandsmitglied und einzelnen Geschäftsführern. Dieses bilaterale Muster wird im Folgenden erläutert.

Vignette: „Das besprechen wir unter vier Augen“

Immer wenn es zu spannenden und wesentlichen Entscheidungen kam, wurden diese aus der „offiziellen“ Kommunikationsplattform herausgezogen und in einen bilateralen Aushandlungsprozess verlagert. Beispielsweise hieß es im Beratungskreis:

„Wenn es knifflig wurde, hieß es: Das besprechen wir unter vier Augen. Oder die Diskussion wurde einseitig abgebrochen.“ (TB-LM37)

Die Geschäftsführer wussten das zu nutzen:

„Ich wusste, wenn ich etwas habe, dann geh ich persönlich zum Vorstand.“ (IV-XS47)

Dieses Muster wurde aber von beiden Seiten intensiv genutzt:

„Manchmal wurde man vom Vorstand zum persönlichen Gespräch geladen. Dann wusste man, da kommt was.“ (IV-UT98)

Interpretation: Die Organisation entwickelte das Muster der bilateralen Aushandlungsprozesse als ihre dominante Form der Bearbeitung unentscheidbarer Fragen. Dieses Muster korrespondierte mit der systematischen Produktion von Unverbindlichkeit in den „offiziellen“ Plattformen. Beide Muster sind gewissermaßen zwei Seiten derselben Medaille. Denn indem kritische Themen und Entscheidungssituationen aus der Kommunikationsplattform in die bilaterale Aushandlung verlagert wurden, wurde die „offizielle“ Kommunikationsplattform damit vor den Augen aller Beteiligten abgewertet. Dadurch verstärkten sich beide Muster wechselseitig: Umso mehr bilateral entschieden wurde, desto mehr Unverbindlichkeit herrschte auf den Kommunikationsplattformen. Und andersherum: Umso unverbindlicher Ergebnisse einer Sitzung gehandhabt wurden, umso mehr war die bilaterale Abstimmung notwendig, um einen gegebenen Entscheidungsbedarf zu bearbeiten.

Die folgenden Muster gehen näher auf den Budgetierungsprozess ein, indem das zuvor Ausgeführte von verschiedenen Seiten betrachtet wird.

6.1.3.6 Muster: Das Ausgleichsmuster besteht fort

Die Holdingstruktur war in dem festen Glauben installiert worden, sie liefere einen Anreiz für die Tochtergesellschaften, ihre Probleme selbst zu regeln und in den Griff zu bekommen. Doch dies war nur die „reine Lehre“ und hatte mit der Wirklichkeit von Entscheidungsprozessen in der ESA nicht viel zu tun. Nach wie vor kam ein anderes Muster zur Anwendung, das tief verwurzelt und historisch basiert war: Wenn eine Tochtergesellschaft in wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet, wurde die Knappheit an den Akteur „Vorstand“ delegiert, der darauf mit dem Ausgleichsmuster reagierte. Die folgende Vignette gibt einen Einblick:

Vignette: „Der Chef macht es glatt“

Es wurde immer wieder davon berichtet, dass in einzelnen Tochtergesellschaften problematische finanzielle Situationen entstanden. Die Holdingstruktur sollte eigentlich dafür sorgen, dass die finanziellen Probleme entweder auf der Ebene der Tochtergesellschaften gelöst oder „wirklich defizitäre Bereiche, die dann auch auf Dauer nicht behalten werden können, [...] dann beendet werden“; aber „das ist nur die reine Lehre, so funktionieren wir noch lange nicht“ (IV-JX12). In

der Praxis, so das Fazit, ging es anders zu:

„Das Verrückte ist, dass wir einerseits eine enorm dezentrale und differenzierte Struktur hatten und andererseits waren wir unglaublich autoritär strukturiert. Man ist immer zum Chef gegangen sozusagen und der Chef hat es dann [...] irgendwie glatt gemacht.“ (IV-FT09)

Der „Chef“, also der Vorstand, sorgte dafür, dass Verluste aus einigen Bereichen durch Gewinne aus anderen Bereichen kompensiert wurden. Der Vorstand sorgte für einen Ausgleich im Gesamtbudget, sodass positive Jahresabschlüsse in dieser Phase erreicht werden konnten, wie das folgende Zitat zeigt.

„Wenn irgendwo Verluste aufgetreten sind, hat der Vorstand an anderer Stelle die Gewinnerwartung erhöht. Es war ja so, dass einige Bereiche sagten, ihre Ergebnisse nicht erreichen zu können. Aber es war kein Thema, das jetzt machen zu müssen. Ich habe in Gremien gesessen, wo ich beurteilen kann, wie damit umgegangen wurde, und es wurde genau so damit umgegangen. Wir haben uns alle Zahlen angeguckt und haben dann aber *nur auf die Zahl unten rechts geschaut*. Ist die Zahl unten rechts rot oder schwarz? Alle Zahlen heißt: von allen Gesellschaften und allen Bereichen. Und wenn einzelne Gesellschaften sich besonders zur Decke gestreckt haben, dann haben sie damit bestenfalls nur das kompensiert, was andere Gesellschaften an geringeren Ergebnissen sozusagen produziert haben. Aber es war überhaupt kein Druck da, dass die mit den geringeren Ergebnissen irgendwas da machen mussten oder so. Sondern es wurde quasi unten rechts ausgeglichen. Ich will die Stiftung jetzt gar nicht schlecht machen. Aber es war so eine Tendenz da. Der Vorstand hat wahrscheinlich an der Stelle auch nicht gewusst, wie er es anders machen kann oder so.“ (IV-KT15)

Interpretation: Die Vignette zeigt, dass Probleme in den Tochtergesellschaften in der Organisation noch oben delegiert wurden, also an den „Chef“, damit er es „glatt“ machte. Hier zeigt sich, dass sich auch nach der Holdingbildung das alte Ausgleichsmuster (siehe oben) durchsetzte. Der Akteur „Vorstand“ wurde vonseiten des Stiftungsrates individuell verantwortlich gemacht für das Gesamtergebnis. Um ein positives Gesamtergebnis zu erreichen, verlief die Bearbeitung nach der traditionellen Ausgleichslogik, wonach die Gewinne in einem Bereich dazu genutzt wurden, Verluste in anderen Bereichen zu kompensieren.

Im Rahmen der Holdingbildung war dieses Ausgleichsmuster zum Teil in der Halböffentlichkeit der 2. Managementebene im Rahmen des Budgetierungsprozesses beobachtbar, wie die Vignette zeigt. Dieser Ausgleich lief im Beratungskreis des Vorstandes so ab, dass in einer Excel-Tabelle die „Zahl unten rechts“, also das Gesamtergebnis, so ausgeglichen wurde, dass es positiv war. Der zentrale Akteur war in diesem Zusammenhang der Vorstand, über den das Ausgleichsmuster lief. Die Geschäftsführer, deren Gesellschaften und Bereiche Gewinne erwirtschafteten, kritisierten dieses Verfahren aber zunehmend, weil die „Problemfälle“ nicht bearbeitet

wurden. Während in der Vergangenheit davon ausgegangen werden konnte, dass das Ausgleichsmuster durch den Akteur „Vorstand“ so gehandhabt wurde, dass ein Mindestmaß an Fairness im Sinne einer Balance aus Geben und Nehmen hergestellt werden konnte, scheint dies nun nicht mehr der Fall gewesen zu sein. Damit ging eine wesentliche Voraussetzung, welche dieses Ausgleichsmuster stabilisiert hatte, verloren.

Die folgenden Muster zeigen, wie das Ausgleichsmuster nach und nach an seine Grenzen stieß und letztlich scheiterte.

6.1.3.7 Muster: Versuche, verbindliche Regeln der Budgetierung zu etablieren

Die ESA versuchte, als Alternative zu den bilateralen Aushandlungsprozessen bereichsübergreifende verbindliche Spielregeln der Budgetierung zu etablieren.

In der ESA gab es bereichsübergreifende Regeln der Budgetierung, die in einer Fünfjahresplanung festlegten, wie die Holdingumlage und Gewinnabführung geregelt waren. Diese bereichsübergreifenden Budgetregeln entfalteten aber kaum Bindekraft, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: „Jedes Jahr eine neue Fünfjahresplanung“

Weil die Höhe der Holdingumlage jährlich stieg, musste die Fünfjahresplanung jedes Jahr angepasst werden. Die Erhöhung der Holdingumlage wurde vor der 2. Managementebene allerdings nicht begründet.

„Wir haben ja immer eine Fünfjahresplanung gemacht, und da gab es ja auch eine Fünfjahresplanung der Holdingumlagen, aber nach der ersten Hochrechnung war die immer schon weit überzogen. Und im Rahmen des Budgets war diese Fünfjahresplanung eigentlich Historie. Man hat dann jedes Jahr eine neue Fünfjahresplanung gemacht, nur auf höherem Niveau. Hat aber auch in keinsten Weise eine Verbindung zu der alten Fünfjahresplanung hergestellt, sodass man sagen kann: Wir mussten erhöhen, weil ... Sondern es ist einfach der neue Kostenblock, der überhöht war, einfach wieder verteilt worden.“ (IV-CT61)

Hier zeigt sich das Ausgleichsmuster, in dem auf die „Zahl unten rechts geguckt wurde“ und die Umlage einfach „per Excel-Tabelle“ erfolgte, ohne Begründung oder kritische Diskussion.

Interpretation: Die Organisation erlegte sich selbst Regeln der Budgetierung auf. Aus Sicht der 2. Managementebene war beobachtbar, dass die Regeln der Budgetierung jedes Jahr verändert wurden, indem die Holdingkosten kontinuierlich stiegen. Diese Veränderungen in den Holdingkosten und folglich in der Fünfjahresplanung wurden

allerdings nicht kollektiv vor der 2. Managementebene begründet, erläutert oder diskutiert. Damit war die Planung nicht anschlussfähig an die Erwartungen der Geschäftsführer. Durch das Vorgehen, dass die Fünfjahresplanung einfach revidiert wurde und damit die Holding ihre eigenen Regeln nicht einhielt, wurde im Grunde kommuniziert, dass die Regeln der Budgetierung nicht für alle gelten. Die Verbindlichkeit der Fünfjahresplanung wurde damit ausgehöhlt und unterminiert, und damit das „Verbindlichwerden“ der Fünfjahresplanung verhindert. Mit der Fünfjahresplanung versuchte die ESA, eine gemeinsame Erwartung über die finanzielle Entwicklung der Gesamtorganisation und aller mit ihr verbundenen Bereiche zu bilden. Vor dem Hintergrund der Erfahrung, dass diese Erwartungen ohnehin nicht eintrafen, kam es dazu, dass die Fünfjahresplanung als „offizielle“ Erwartung und die tatsächlichen Erwartungen der Beteiligten immer stärker auseinanderdrifteten und das Vorgehen so zu einem „Steuerungsritual“ entartete, das nur eine Scheinsicherheit bot.

Durch die für alle beobachtbare einseitige Veränderung von Spielregeln, ohne den Vorgang vor einer kritischen Halböffentlichkeit der 2. Managementebene zu begründen, wurden auch alle weiteren Vereinbarungen unterminiert und ihre Bindekraft reduziert.

Die Verbindlichkeit in der Budgetierung versuchte die Organisation dann durch „diktierte Vorgaben“ zu erzwingen. Folgende Vignette zeigt das auf:

Vignette: Budgetierung mit „Vorgaben“

Im Zusammenhang mit der Planung der Budgetierung kam es immer wieder vor, dass sich die 2. Managementebene mit „Vorgaben“, „diktierten“ Gewinnerwartungen und Holdingumlagen konfrontiert sah, ohne dass hier Diskussionen möglich waren (IV-XS47; IV-UT98).

Exemplarisch zeigt sich das an folgendem Schlüsselereignis: Im Kontext der Ausgründung der Tochtergesellschaften 2005 wurde eine Konferenz zwischen 1. und 2. Managementebene abgehalten, in der über die Budgetierung in der Holdingstruktur und die Aufgabenverteilung zwischen Holding und Tochtergesellschaften diskutiert wurde. Die folgende Vignette zeigt, welches einschneidende Erlebnis eine Führungskraft mit dieser Konferenz verbindet:

„Wir haben darüber diskutiert: Welche Kompetenzen müssen in einer Stiftungsmutter enthalten sein? Was haben wir da zurzeit drin? Wir haben da auch kritische Diskussionen geführt. Wie könnte eine Zukunft aussehen? Auch eine Steuerung eines solchen neuen Gebildes? Wir haben auch betriebswirtschaftliche Vorgaben diskutiert: Was ist zu erwarten? Wo müssen wir als

Stiftung eigentlich hin?“

Diese Strategieklausur nahm dann aber ein „überraschendes Ende“, indem „am Abend [des letzten Tages] praktisch die jetzt angefallenen Kosten in der Mutter, die in den vergangenen Jahren nie umgelegt wurden, nach Umlageschlüssel verteilt wurden. Und in der Runde ist jeder beinahe umgefallen, weil das irre Summen waren, die nach Schlüssel verteilt wurden, und die Zeit rum war. Es konnte nicht mehr diskutiert werden. [...] Die Ersten fingen an mit: aber, aber. Es hieß dann jedoch: Das ist jetzt so. Das müssen wir jetzt so machen. Und so sind wir dann nach Hause gefahren. [...] Das fand ich sehr, sehr unsensibel. Es war unverantwortlich, was da gemacht wurde. Mit diesen Zahlen sind wir dann in die nächsten Diskussionen gegangen, aber man merkte, dass der Vorstand hier auch nicht mehr offen war, irgendwelche Dinge zu diskutieren, und sagte: Das muss jetzt so gemacht werden!“ (IV-CR98)

Interpretation: Durch die einseitige Budgetvorgabe durch den Akteur „Vorstand“ auf der 1. Managementebene wird ein Beziehungsgefälle deutlich, welches ebenso im Muster „patriarchalischen“ Entscheidens auftaucht. Die Akteure der 2. Managementebene wurden nicht in ihrer Verantwortlichkeit als „Geschäftsführer“ ernst genommen und eine kollektive, ergebnisoffene, konstruktiv-kritische Diskussion scheint nicht möglich gewesen zu sein. Die einseitig vom Vorstand getroffenen Entscheidungen unentscheidbarer Fragen verloren damit ihre Anschlussfähigkeit. Die Organisation verfügte über kein Muster, um die Entscheidungsfindung im Prozess der Budgetierung angemessen kollektiv bearbeiten zu können. Durch den Versuch, Budgetvorgaben einseitig zu diktieren, wurde die ganze Ungewissheit und das Risiko auf die 2. Managementebene verlagert. Die so kommunizierten bereichsübergreifenden Regeln der Budgetierung fanden keine Verbindlichkeit, weshalb die Organisation versuchte, auf ihr traditionelles Muster bilateraler Aushandlungsprozesse zurückzugreifen. Damit kippte das Ausgleichsmuster allerdings in ein Machtspiel, wie im Folgenden gezeigt wird.

6.1.3.8 Muster: Ausgleichsmuster kippt in bilaterale Machtspiele

Das folgende Muster beschreibt, wie das bewährte Ausgleichsmuster (siehe oben) zunehmend an seine Grenzen stieß und in ein Machtspiel kippte, das zwischen der Holding, der sogenannten „Mutter“, deren Interessen durch den Akteur „Vorstand“ vertreten werden, und den Gesellschaften und Bereichen, den sogenannten „Töchtern“, deren Interessen von den Akteuren der Geschäftsführung vertreten werden, ausgetragen wurde.

Vignette: „Kämpfen in Vieraugengesprächen“

Im Budgetierungsprozess gab es zwar einerseits Budgetierungsregeln und

andererseits „harte“ Vorgaben, aber all dies wurde unterlaufen oder aufgeweicht durch ein bilaterales Aushandeln der Ergebniserwartungen zwischen einzelnen Geschäftsführern und einem Vorstandsmitglied.

„Auf der einen Seite mussten wir ja unsere Überschüsse reinholen, sonst gab es Gespräche, wenn wir nicht unsere Ergebnisse bringen. Auf der anderen Seite wird nicht auf die Zahlen geachtet. Wenn sie überzogen waren, wurden sie einfach im nächsten Jahr wieder im Rahmen eines Gießkannenprinzips verteilt und dann auch noch teilweise so willkürlich, dass man zwar zunächst eine Liste hat und jeder Geld zugewiesen bekommt, was er bringen muss, und zwei Wochen später sind aber Unterschiede schon wieder da, weil Gespräche stattgefunden haben. Dann macht man sich selbst den Vorwurf: Warum habe ich das Gespräch nicht gesucht, ich stehe jetzt schlechter da als die anderen. Muss ich jetzt auch Gespräche führen und muss ich jetzt kämpfen in Vieraugengesprächen?“ (IV-CR98)

Interpretation: Die sich erhöhenden Holdingumlagen wurden nach Ansicht der 2. Managementebene „willkürlich“ nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt, d. h., aus der Sicht der Geschäftsführer gab es keine beobachtbaren Kriterien. Die Kriterien dieser Verteilung wurden vonseiten des Vorstandes demnach nicht deutlich gemacht respektive waren für die 2. Managementebene nicht transparent und damit nicht nachvollziehbar.

Stattdessen konnte von den Beteiligten beobachtet werden, dass „Vorgaben“ für einzelne Tochtergesellschaften sich immer wieder änderten. Dies setzte die implizite Regel: Die Ergebniserwartungen können bilateral nachverhandelt werden.

Diese Verhandlungen fanden in Vieraugengesprächen statt. Damit konnten sie von weiteren Führungskräften nicht beobachtet werden und die hier zur Anwendung kommenden Referenzen, Regeln und Unterscheidungen konnten damit nicht situationsübergreifende Verbindlichkeit bekommen. Durch bilaterales Verhandeln und die so entstehenden Sonderlösungen wurden sogar alle bereichs- und situationsübergreifenden Spielregeln relativiert und in ihrer Verbindlichkeit für alle anderen Führungskräfte minimiert. Die Organisation hatte damit einerseits zwar den vordergründigen Nutzen, flexibel entscheiden zu können, und zwar sowohl in Bezug auf die differierenden Problemlagen und Situationen in den unterschiedlichen Bereichen als auch in Bezug auf zeitlich kurzfristiges Handeln. Der Vorstand behielt dadurch eine gewisse „Manövrierfähigkeit“. Diese nützte ihm andererseits aber umso weniger, je mehr Entscheidungskompetenzen dezentralisiert und damit Entscheidungen von ihm unabhängig getroffen wurden. Dadurch schwand seine Möglichkeit, durch bereichs- und situationsübergreifende Regeln diese „dezentralisierten“ Entscheidungen beeinflussen zu können.

Weil bereichsübergreifende Regeln keine Verbindlichkeit erlangten, blieb die ESA bei dem Bearbeitungsmuster, die unentscheidbaren Fragen im Rahmen des Budgetierungsprozesses bilateral auszuhandeln. Doch dieses Muster kippte wie gesagt in ein Machtspiel zwischen der 1. und der 2. Managementebene, das in der Organisation als „Mutter-Tochter-Spiel“ bezeichnet wurde, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: Verdeckte Quersubventionierung auf allen Ebenen

In der ESA wurde auf allen Ebenen quersubventioniert, also sowohl auf der Ebene der Gesamtorganisation als auch in den Tochtergesellschaften. Diese Quersubventionierungen waren wechselseitig allerdings nicht beobachtbar und intransparent. In diesem Sinne wurde „ungesteuert quersubventioniert“ (TB-JG83).

Beispielsweise mussten die Infrastrukturkosten, verursacht durch den *Alsterdorfer Markt* und die Verluste der *Stadtmission* und des *Hauses Wahlstedt*, im Gesamtbudget ausgeglichen werden. Dies geschah unter anderem durch die Erhöhung der Holdingumlage und die erhöhte Gewinnabführung von anderen Tochtergesellschaften. Kostenblöcke wie die Holdingumlage wurden aber der 2. Managementebene gegenüber nicht explizit aufgeschlüsselt und offengelegt. Zu diesen Verlusten kam hinzu, dass die Gewinne in der Behindertenhilfe auch durch die enger werdenden Rahmenbedingungen zurückgingen. Dadurch kam das Ausgleichsmuster an seine Grenzen, wie ein Gesprächspartner erläutert:

„Die ESA hat ganz gut gelebt von den Finanzstrukturen in der Eingliederungshilfe in Hamburg. Weil man auf einer Ölquelle saß, konnte man es sich leisten, sich in neue Geschäftsfelder vorzuwagen, die wesentlich schlechter finanziert waren, nämlich in die Altenhilfe und nach Schleswig-Holstein. Und als dann die Ölquelle nicht mehr richtig sprudelte, hatte man auf einmal ein riesiges Problem.“ (IV-AB05)

Die Quersubventionierung auf der Ebene der Gesamtorganisation kam damit in Schwierigkeiten. Diese verstärkten sich noch, indem die Tochtergesellschaften ihrerseits eine „interne Quersubventionierung“ betrieben, um Investitionen in unternehmerische Aktivitäten zu finanzieren. Die Tochtergesellschaften verfolgten damit das Ziel, eigenständig neue Geschäftsfelder und Kundengruppen zu erschließen, um ihre strategische Freiheit auch zu nutzen und auf die enger werdenden Rahmenbedingungen zu reagieren. Dadurch wurde allerdings ihr jeweiliger Gewinn und damit die Abführung an die Holding reduziert, obgleich der Vorstand damit rechnete, dass dort „noch Luft in den Budgets“ sei: „Das ist die Gefahr in der Budgetierung, wenn wir wissen oder

erahnen, da ist noch Luft in dem Budget der Gesellschaft, aber die hat das längst verballert“ (IV-AB05). Der Nachteil der alten Ausgleichslogik lag nach Ansicht der Beteiligten darin, dass Tochtergesellschaften

„bis dato ihre etwas schwierige Situation eines Teilbereiches in einer Unterorganisation versteckt haben und für alle offensichtlich die Probleme weiter mitschleppen konnten, gegebenenfalls mit der Folge, dass die Umsatzrendite nicht da war oder die Holdingumlage nicht voll erstattet werden konnte. Und damit war ja auch ein Stück Steuerungsmöglichkeit und Partizipation weg.“ (TB-KH59)

Interpretation: Die Quersubventionierungen auf der Ebene der Tochtergesellschaften machten dem Ausgleichsmuster auf der Ebene der Gesamtorganisation einen Strich durch die Rechnung. Diese Entwicklung führte dazu, dass die finanzielle Gesamtsituation der ESA immer weniger eingeschätzt werden konnte. Das einzige Bearbeitungsmuster, welches die ESA in ihrem Repertoire hatte, um diese unentscheidbaren Fragen zu bearbeiten, führte zu fatalen Folgen, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: „Machtspiel zwischen Mutter und Tochter“

Wenn gegen Ende des Jahres das Jahresergebnis der Gesamtorganisation erstellt werden musste, kam es im „heißen Herbst“ zu einem „Machtspiel zwischen Mutter und Tochter“ (IV-UT98).

Zum einen präsentierte der Vorstand dramatische Zahlen, die ein negatives Jahresergebnis nahelegten. Daraufhin hieß es, man müsse jetzt in „allen Ecken zusammenkratzen“ (IV-AP80). Diesen Zahlen wurde aber vonseiten der 2. Managementebene misstraut: Es seien „politische Zahlen“ (IV-XS47), um Druck aufzubauen (siehe Abbildung). Der Vorstand hingegen war überzeugt, die Geschäftsführer würden ihre Gewinne „bunkern“, um sie nicht abführen zu müssen. Eine Führungskraft erläutert den Zusammenhang so:

„Wenn ich sage: Ihr seid eigenverantwortlich! Aber immer dann, wenn sie einen Überschuss haben, der ein bisschen besser ist als geplant, dann, wuff, kommt die Keule und Geld weg. Also, was haben die schlauerweise gemacht? Kann ich auch nachvollziehen. Die haben erst mal sehr zurückhaltend geplant, damit da bloß nicht zu viel Druck kommt. Dann kann man in Ruhe arbeiten. Man kann ganz locker, ohne dass man sich anstrengen musste, die Ergebnisse erreichen. Und wenn es hieß, wo haben wir Reserven, dann hat man noch mal locker 100, 120 Tsd. Euro irgendwo rausgeholt und hat das Problem gelöst. Also hatte gar keiner draußen Interesse, einigermaßen ambitioniert zu planen.“ (IV-AB05)

Die bilateralen Aushandlungsprozesse wurden zu einem Machtspiel, in dem jede Seite „taktierte“. Dies zeigt sich in folgenden Zitaten. Ein Geschäftsführer hatte

als Gesprächspartner das

„Gefühl, dass man intern durch Zahlen über den Tisch gezogen werden soll oder in eine Rechtfertigungshaltung gedrängt werden soll. Das war doch deutlich spürbar.“ (IV-CT61)

„Dieses interne Gegeneinander fand ich immer anstrengender, als mit dem Kostenträger zu verhandeln, weil das eine war ein faires Gegeneinander und das andere war immer so ein unausgesprochenes Gegeneinander. Das war auch anstrengender und hat auch mehr Kräfte gezehrt.“ (IV-CR98)

Diese Interaktionen führten dazu, dass wechselseitig keine „vertrauenswürdigen“ Zahlen mehr existierten, denn beide Akteure „tricks[t]en mit ihren Zahlen“.

„Der Vorstand diktiert Zahlen und die Gegenseite sagte dann: Um mich zu schützen, plane ich jetzt und mache mich viel schlechter. Furchtbar. Das ist ein Lügengebilde. Das ist ein Teufelskreis. [...] Wenn sie die Cash Cows permanent pressen, dann wird es gefährlich.“ (IV-RG88)

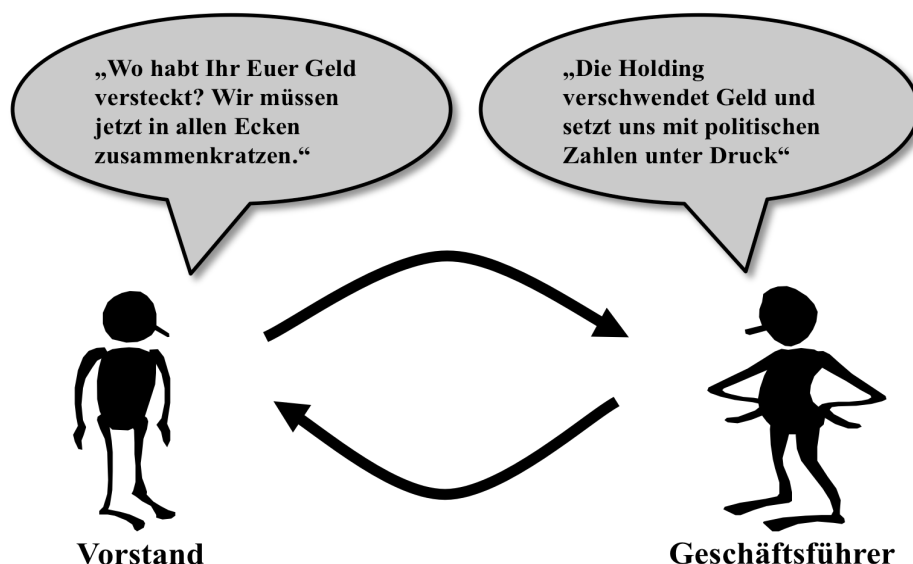


Abbildung 7: Visualisierung der zirkulären Interaktionsdynamik im Budgetierungsprozess zwischen den Akteuren „Vorstand“ und „Geschäftsführer“

Interpretation: Es stabilisierte sich wechselseitig ein geschichtlich gewachsenes Gefüge von routinisierten Erwartungs- und Zuschreibungsmustern, in das alle verstrickt waren. Dies resultierte in einer gewohnheitsmäßigen Externalisierung von Problemlagen und Schuldzuweisungen (Personalisierung), welche die Vergemeinschaftung der finanziellen Situation der Gesamtorganisation verhinderte.

Das Fatale an diesem Bearbeitungsmuster ist, dass es „selbstverstärkend“ wirkt. Wenn beispielsweise der Vorstand, nachdem er Druck gemacht hat, Gewinne aus den Tochtergesellschaften abführen kann, sich in seiner Sicht bestätigt fühlt und nach der Devise handelt: mehr desselben, verstärken sich dadurch die Sichtweisen gegenseitig („Teufelskreis“). Die *zirkuläre Interaktionsdynamik* zwischen der 1. Managementebene und der 2. Managementebene in bilateralen Machtspielen in der Phase 2005 bis 2007 ist eine Manifestation einer festgefahrenen Personalisierung. Jeder Akteur sieht die vermeintliche Ursache in der mangelnden Verbindlichkeit und der Erosion der Erwartbarkeit im jeweils anderen Akteur, ohne seine eigene Mitbeteiligung (Verstrickung) in diesen gemeinsam erzeugten Wirkungszusammenhang überhaupt in den Blick zu bekommen. Dieser Blick auf sich selbst, und damit auch auf das System, ist durch die Zurechnungspraxis, organisationale Defizite Personen zuzurechnen, gewissermaßen verstellt. Personalisierung funktioniert wie eine „self-fulfilling prophecy“, die um so wahrer wirkt, je stärker man an sie glaubt und Personen als autonome Schöpfer von Wirklichkeit unterstellt. Aus systemtheoretischer Perspektive lässt sich dagegen hier ein non-triviales Interaktionssystem beobachten. Eine gemeinsame Perspektive auf etwas „Drittes“, beispielsweise die Organisation, geht durch diese wechselseitige Personalisierung weitestgehend verloren. Dadurch schwindet aber auch die Möglichkeit der gemeinsamen Bearbeitung der zugrunde liegenden Herausforderung. Die Gesamtperspektive geht verloren und die wechselseitige Erwartbarkeit erodiert.

6.1.3.9 Muster: Verdeckte Beratung nimmt zu

Als letztes Muster dieser Phase lässt sich beschreiben, wie einige Entscheidungsprozesse abseits von Kommunikationsplattformen in der Interaktion mit externen Beratern abliefen. Die folgende Vignette beschreibt dieses Muster.

Vignette: Haus Wahlstedt und andere Beraterprojekte

Sowohl auf der 1. als auch auf der 2. Managementebene wurde im Laufe der betrachteten Phase vermehrt externe Beratung in Anspruch genommen.

Dies zeigt sich beispielhaft bei der Planung und Umsetzung von *Haus Wahlstedt*. Dieses Demenzwohnheim wurde zwischen Vorstand und Beratern entwickelt und verwirklicht. Die 2. Managementebene war in den Prozess (bis auf einen Geschäftsführer) gar nicht eingebunden und entsprechend erstaunt, als es hieß: „Achtung, jetzt kommt Wahlstedt.“ Dadurch war es nicht möglich, mit der 2.

Managementebene eine Vernetzung mit anderen Angeboten zu überlegen oder grundsätzlich die Investition kritisch auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit zu reflektieren.

„Der strategische Vorstand saß hier oben, fernab, und machte dann Wahlstedt als Roll-out-Projekt für die ganze Bundesrepublik.“ (TB-RT65)

Ein externer Berater war aber nicht nur mit der Planung, sondern auch mit der Umsetzung betraut, und sogar interimswise mit dem Management.

„Wir hatten eine Zeit, wo Berater einen sehr starken Einfluss bekommen haben. Wo Entscheidungen soweit vorbereitet wurden und Entscheidungen getroffen wurden und die dann nur noch abgenickt wurden. [...] Die Rolle der Berater wurde in dieser Zeit so dominant, dass die Stiftung in eine Phase geriet, wo einige Entscheidungen von Beratern vorbereitet wurden und sogar in Personalunion auch realisiert wurden. Also Berater, die Entscheidungsprozesse vorbereitet haben und in einem zentralen Fall auch einen Berater, der die Dinge dann realisiert hat. [...] Es gab einen Berater, das war nicht bei den anderen so, der Sachen auch operativ umgesetzt hat. Das war bei Wahlstedt so.“ (TB-JG83)

Auch einzelne Geschäftsführer haben vermehrt Beratung in Anspruch genommen. Ein Beispiel ist die Tochtergesellschaft *Stadtmission*, wo externe Berater ein- und ausgegangen sind:

„In der Stadtmission war eine der entscheidenden Krankheiten, dass die Leute ihre Arbeit gar nicht mehr selber machten, sondern dass nur noch Berater aus- und eingingen. Da wurde Fremdpersonal eingestellt. Für jede Aufgabe wurde ein Berater genommen. Hierfür ein Berater, dafür ein Berater. Und der Erfolg war null. Nein, der war leuchtend rot.“ (IV-RG88)

Dadurch entstanden „Beraternetzwerke“ und dies führte zu der Herausbildung „unterschiedlicher Welten“ (IV-KT15):

„Wir hatten viele Experten als Berater. Und dadurch sind auch unterschiedliche Welten entstanden, die auch alle gemanagt werden mussten.“ (IV-KT15)

Die verbreitete Nutzung von Beratung in dieser Phase scheint auch mit der gewohnheitsmäßigen Zurechnung von organisationalen Phänomenen auf Einzelakteure verbunden gewesen zu sein:

„Das persönliche Zurechnen von Misserfolg hat ja nicht konstruktiv stattgefunden, was in der Endphase dazu geführt hat, dass ein Mensch das Unternehmen verlassen musste, was für solch eine Organisation ganz schrecklich ist. Genau diese Möglichkeit, miteinander auch über Scheitern, Misserfolge und Fehler miteinander zu reden, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, hat ja nie stattgefunden.“ (IV-KT15)

Weil kollektive Formen der Entscheidungsfindung fehlten, kam es zu „einsamen Entscheidungen“ mit der Unterstützung von Beratung:

„Wenn Entscheidungen einsam vorbereitet werden und nicht im Team, nicht im Stiftungsrat gemeinsam reflektiert werden und die verschiedenen Kompetenzen, sowohl von den Geschäftsführern als auch vom Stiftungsrat nicht einfließen können und nicht korrigieren können und es zu einsamen Entscheidungen kommt, heißt das ja auch, er ist nicht konzeptionssicher in dem, was er da zu verantworten hat. Dann bekommen Berater plötzlich ein großes Übergewicht und bereiten Entscheidungen soweit vor, dass sie quasi nur noch abgenickt werden konnten.“ (TB-JG83)

Interpretation: Beratung nahm hier eine Unterstützungsfunktion für das Management ein, die sich im Bereitstellen von Know-how und in der Entwicklung neuer Investitionsprojekte und Geschäftsmodelle manifestierte. Am Beispiel des *Hauses Wahlstedt* wurde diese Rolle deutlich ausgeweitet, indem Beratung hier Umsetzungs- und Managementaufgaben übernahm. Bezeichnend ist dabei das völlige Fehlen einer Vernetzung mit den restlichen Führungskräften im Unternehmen im Sinne einer Einbindung und eines kollektiven Prozesses. Durch dieses Beratungsmuster entstand eine völlige Entkopplung einzelner Projekte und Investitionen vom Rest der Organisation. Berater übernahmen die Rolle von Führungskräften, ohne aber Teil der Organisation zu sein! Der Prozess der Entscheidungsfindung in der Aufgleisung dieses Projekts lief völlig verdeckt und jenseits vom Rest der Organisation ab. Damit wurde nochmals eine Steigerung des bilateralen Musters bewirkt, denn wiederum waren die Entscheidungsprozesse nicht beobachtbar.

Dieses häufig im System anzutreffende Muster externer Beratung spiegelt die Fragmentierung der Organisation wider: Die Einzelakteure müssen die Bearbeitung von unentscheidbaren Fragen weitgehend isoliert leisten. Die Organisation bietet den Akteuren keine Kommunikationsgelegenheiten, um ihre Problemlagen in einer konstruktiven, nicht personalisierenden Form kollektiv bearbeiten zu können. Denn offensichtlich sind die vorhandenen „offiziellen“ Kommunikationsplattformen dazu nicht in der Lage gewesen. Ferner darf vermutet werden, dass die gewohnheitsmäßige Personalisierung, die sich beispielsweise in der fortlaufenden Betonung und Einforderung der „persönlich zurechenbaren Verantwortung“ zeigt, eine Führungskraft im Gegenteil dazu motiviert, sich zurückzuziehen und nicht zu exponieren, will sie nicht Gefahr laufen, Schuldzuschreibungen zu kassieren. Die den Entscheidungen prinzipiell innewohnende Ungewissheit absorbiert das System allein über den Einzelakteur. Externe Beratung fungiert als letzte Möglichkeit der Hilfe. Beratung ist dann eine Art „Krücke“ zur Bewältigung unentscheidbarer Fragen. Der Fragmentierung der Organisation wird damit weiter Vorschub geleistet

(„unterschiedliche Welten“). Dies reduziert wiederum die wechselseitige Erwartbarkeit.

6.1.4 Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 1

Der folgende Abschnitt behandelt die Frage, inwiefern die rekonstruierten Bearbeitungsmuster die Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung fördern bzw. nicht fördern.

In der Phase 1 (2005–2007) nehmen die unentscheidbaren Fragestellungen zu. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Veränderung der Systemumwelt, welche die Organisation beobachtet. Zum einen verschärft sich die relative Ressourcenverknappung und zum anderen wachsen im Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels die Anforderungen an Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe in allen Dienstleistungen immer weiter an.

Die Organisation reagiert darauf und versucht, Entscheidungsfähigkeit herzustellen, um diese Entscheidungsbedarfe bearbeiten zu können. Dazu lässt sie die langjährige Entwicklung der Dezentralisierung in eine Holdingbildung münden. Dadurch, so die Hoffnung, sollen die unentscheidbaren Fragestellungen dezentral bearbeitet werden können. Die Freiheitsgrade werden dazu gezielt erhöht und die Mobilisierung von Selbstorganisation und Selbstentfaltungsmöglichkeiten gesteigert. Die Führungskräfte der 2. Managementebene werden als Geschäftsführer in die individuelle Verantwortung genommen, mit dem Ziel, dadurch jeweils positive Jahresergebnisse zu erwirken. Die Tochtergesellschaften sind als eigene Entscheidungsgemeinschaften mit steigender Autonomie damit beschäftigt, die unentscheidbaren Fragen an der System-Umwelt-Grenze abzarbeiten.

Die strukturelle Setzung der Holdingbildung und die Steigerung der Freiheitsgrade führen aber nicht selbstorganisatorisch zu einer Lösung aller Knappheitsprobleme. Denn es entstehen bei den Tochtergesellschaften immer wieder Verluste, die auf der Ebene der Gesamtorganisation ausgeglichen werden müssen. Die unentscheidbaren Fragen, die dabei entstehen, werden in bilateralen Aushandlungsprozessen bearbeitet. Die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen sind dazu nicht in der Lage, denn sie produzieren Unverbindlichkeit und weisen Legitimationsdefizite auf. Bilaterales Aushandeln und Unverbindlichkeit auf den Kommunikationsplattformen bedingen sich wechselseitig: Zum einen wird, sobald unentscheidbare Fragen von Plattformen in

Vieraugengespräche verlagert werden, für alle Beteiligten beobachtbar die Kommunikationsplattform entwertet. Zum anderen lassen erst die Unverbindlichkeit und die Legitimationsdefizite auf den Plattformen eine zusätzliche bilaterale Abstimmung notwendig erscheinen. Verstärkt werden diese Bearbeitungsmuster dadurch, dass sich ein „patriarchalisches“ Entscheiden an der Unternehmensspitze beobachten lässt, das sich beispielsweise bei Investitionsentscheidungen für die Übernahme der *Stadtmission* und dem Bau des *Hauses Wahlstedt* zeigt. Die Verluste, welche diese neuen Organisationseinheiten produzieren, verschärfen den internen Entscheidungszwang. Dies wird wiederum bilateral bearbeitet.

Für das System liegt der Gewinn dieser Bearbeitungsmuster zunächst darin, situativ und flexibel auf die sehr unterschiedlichen und heterogenen Entscheidungsbedarfe der Organisationseinheiten antworten zu können. So können 1. und 2. Managementebene bilateral die jeweils angemessene Entscheidung für eine Organisationseinheit vereinbaren. Allerdings werden die Kosten, welche sich aus diesen Bearbeitungsmustern ergeben, für das Gesamtsystem mit der Zeit immer größer.

Am jährlichen Budgetierungsprozess lässt sich ablesen, wie die Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung nach und nach schwindet.

Unentscheidbare Fragestellungen, wie etwa strategische Festlegungen und Investitionsentscheidungen, werden weitgehend in die voneinander isoliert operierenden Entscheidungsgemeinschaften verlagert. Die Einbindung dieser Entscheidungsgemeinschaften in die Gesamtorganisation läuft dabei über den Budgetierungsprozess ab.

Im Umgang mit Verlusten zeigt sich eine ebensolche Verlagerung: Diese werden nach oben an die Spitze delegiert und von dort aus mit dem Ausgleichsmuster durch den Akteur „Vorstand“ auf die Tochtergesellschaften umgelegt. Die Verluste in den einzelnen Tochtergesellschaften werden finanziell ausgeglichen, ohne dass die verursachenden Probleme angegangen und abgestellt werden. Es entstehen „Dauerbrenner“. Zwei Faktoren spielen dabei eine Rolle:

Erstens, mit der Mobilisierung der Selbstorganisation kommt es zwischen 1. und 2. Managementebene zu einer wachsenden Informationsasymmetrie, weshalb der Akteur „Vorstand“ aufgrund mangelnden Fach- und Detailwissens hier keine angemessenen Lösungen bilateral mit Akteuren der 2. Managementebene erarbeiten kann. Die Expertise sitzt nicht mehr an der Spitze der Organisation, sondern in den dezentralen Einheiten.

Zweitens, es kommt zu einer Überlastung der Spitze, denn der Vorstand kann die 23 Tochtergesellschaften zunehmend nicht mehr in ihren je eigenen Herausforderungen und Problemstellungen überblicken, wird aber gleichzeitig von ihnen bilateral mit unentscheidbaren Fragen konfrontiert.

Die aktuellen „offiziellen“ Kommunikationsplattformen, so zeigte sich, sind für eine gemeinsame, bereichsübergreifende Bearbeitung dieser Herausforderungen nicht geeignet. Der Versuch, die einzelnen Geschäftsführer in die persönliche Verantwortung zu nehmen, folgt in diesem Zusammenhang der gleichen Hintergrundannahme, die auch hinter der Holdingbildung steht, und stellt deshalb eine Strategie nach dem Motto dar: mehr desselben. Die Folge ist, dass sich die Organisation noch mehr fragmentiert, d. h., die jeweiligen Akteure sich noch stärker auf den eigenen Organisationsbereich respektive die eigene Entscheidungsgemeinschaft zurückziehen.

Um die enormen Entscheidungslasten und brennenden unentscheidbaren Fragestellungen bewältigen zu können, greift die Organisation vermehrt auf externe Beratung zurück. Diese Beratung kommt dann sowohl auf der 1. Managementebene als auch auf der 2. Managementebene zum Einsatz. Die Bearbeitung der bestehenden Probleme in diesen Beratungskontexten kann allerdings in der Gesamtorganisation wiederum nicht beobachtet werden, weshalb auch kein Lernprozess einsetzt. Dies zeigt sich daran, dass die Verluste nicht geringer werden. Zudem werden Verantwortlichkeiten verwischt, Entscheidungen fallen in informellen Netzwerken mit Beratern, die als Ersatzmanager fungieren.

Die Organisation bearbeitet die Knappheit in der finanziellen Situation der Gesamtorganisation entsprechend mit dem Ausgleichsmuster über den Akteur „Vorstand“. Dieses Muster ist aus Sicht der 2. Managementebene ein undurchsichtiges und intransparentes Verfahren; es erscheint „willkürlich“. Zweierlei spielt dabei eine Rolle für diese Einschätzung: Zum einen werden die Kriterien hierfür in der Halböffentlichkeit der 2. Managementebene nicht begründet und offengelegt. Zum anderen wird die als bereichsübergreifend angelegte Jahresplanung in bilateralen Aushandlungsprozessen nachverhandelt.

Bei Letzterem ist zu beobachten: Was jeweils bilateral besprochen wird, kann von anderen Akteuren nicht beobachtet werden. Weil aber nur das verbindlich werden kann, was auch von allen anderen beobachtet werden kann, können über bilaterale Absprachen keine gemeinsamen Regeln aktualisiert, modifiziert oder bekräftigt werden. Aber bilaterale Aushandlungsprozesse sind nicht nur unfähig, gemeinsame

Regeln zu stabilisieren, sondern darüber hinaus auch destabilisierend: Sie lassen Misstrauen wachsen, da keiner weiß, was der andere jeweils ausgehandelt hat. Durch den Verlust einer gemeinsamen Halböffentlichkeit entsteht weniger Bindekraft, sich an die Absprachen zu halten, denn der Rechtfertigungsdruck seitens dieser Halböffentlichkeit in Bezug auf Nicht-Einhaltung von Verabredungen fällt weg. Zudem weiß keiner bei einer bilateralen Aushandlung, wie man hinterher rauskommt. Dadurch geht Erwartbarkeit verloren, Verbindlichkeit erodiert und jeder fängt an zu taktieren.

In Bezug auf die benannten Bearbeitungsmuster lässt sich folglich feststellen: In ihnen wird ein Beziehungsgefälle von der 1. Managementebene zur 2. Managementebene kommuniziert. Denn faktisch operiert die 1. Managementebene, die seitens der Aufsichtsebene für das Gesamtergebnis verantwortlich gemacht wird, im Budgetierungsprozess mit der 2. Managementebene nicht auf Augenhöhe.

Die Bearbeitungsmuster tragen nicht mehr angesichts der Dependenzumkehr zwischen 1. und 2. Managementebene. Insbesondere die wirtschaftlich starken Tochtergesellschaften kritisieren zunehmend die jährlich nicht nachvollziehbaren Steigerungen in der Holdingumlage bei gleichzeitig mangelhaften Veränderungsfortschritten bei den „Verlustbringern“. Sie nutzen die eigenen Gewinne deshalb vermehrt für Investitionen im eigenen Organisationsbereich. Bei allen Tochtergesellschaften kann der Vorstand die finanzielle Situation immer weniger einschätzen und sie bei Entscheidungen immer weniger unterstützen. Die bilateralen Aushandlungsprozesse kippen in ein Machtspiel zwischen Mutter und Tochter. So geht das wechselseitige Vertrauen in die Belastbarkeit und Tragfähigkeit der Zahlen zwischen der 1. und 2. Managementebene sukzessive verloren. Die Erwartbarkeit erodiert. Die gemeinsame Bearbeitung von unentscheidbaren Fragen auf der Ebene der Gesamtführung ist nicht mehr möglich. Die Entscheidungsfähigkeit schwindet.

6.2 Phase 2: 2008

6.2.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 2

In dieser Phase der Organisationsentwicklung kam es zu einer Reihe von Veränderungen.

Zu ihrem Beginn standen personelle Veränderungen an der Unternehmensspitze an. Nachdem der frühere Vorstandsvorsitzende 2006 verstorben war, war diese Stelle interimswise besetzt worden. Ende 2007 konnte ein Nachfolger gewählt werden, der im Februar 2008 seine Stelle antrat. Kurz darauf kam es an der Spitze des Stiftungsrates ebenfalls zu einem Wechsel. Im Mai wurde der Nachfolger des aus Altersgründen ausgeschiedenen langjährigen Stiftungsratsvorsitzenden gewählt, nachdem dieser zuvor am Anfang des Jahres in den Stiftungsrat als neues Mitglied eingetreten war. Im September verließ zudem das zweite Vorstandsmitglied, das seit Anfang 1993 diese Stelle innehatte, die Organisation aus persönlichen Gründen.

Im Sommer 2008 zeichnete sich ab, dass die *Stadtmission* darüber hinaus größere wirtschaftliche Schwierigkeiten hatte und auf einen hohen Jahresverlust zulief. In diesem Ausmaß kamen die Probleme für den Vorstand und das Aufsichtsgremium überraschend. Bei genauerer Prüfung der wirtschaftlichen Situation auch anderer Tochtergesellschaften deutete sich zudem an, dass nicht nur die Stadtmission, sondern darüber hinaus die Gesamtorganisation in eine finanzielle Schieflage geraten war. Die für die Unternehmensspitze unerwartete Situation führte zu einer kritischen Aufarbeitung der finanziellen Situation. Als Ergebnis zeigte sich, dass die ESA bereits seit Jahren Defizite aufgrund einer ungesunden betriebswirtschaftlichen Struktur verursachte, die aber in den Jahresabschlüssen zuvor durch Sondermaßnahmen kompensiert und dadurch für den Stiftungsrat verdeckt worden waren.

2008 mündete in einen Jahresabschluss, der mit über 18 Mio. Euro Verlust fast die Hälfte des Eigenkapitals aufzehrte. Die ESA steckte in einer wirtschaftlichen Krise.

Es wurden vor allem drei Organisationsbereiche als „Sanierungsfälle“ ausgemacht:

- In der *Stadtmission*, so zeigte die Analyse im Spätsommer 2008, bestand insgesamt ein hoher Investitionsstau und manche Häuser waren nicht rentabel zu führen. Die prognostizierte Auslastung ließ sich in einigen Objekten auf der Grundlage des Wettbewerbsumfelds nicht realisieren und dies führte zu erwarteten Verlusten in Höhe von 1,2 Mio. Euro (TB-TF15).

„Sie können ein Altersheim nicht mit einem Immobilienbestand betreiben, der jeder normalen heutigen Pflegeanforderung widerspricht. Und so werden wir einige andere Dinge aufgeben und

andere intensivieren müssen, dann bekommen wir Kiel ins Gleichgewicht. Das Hauptproblem ist einmal, diesen Gebäudebestand abzuschreiben. Denn der Wert, der in der Bilanz stand, der war schon lange nicht mehr gegeben. Das heißt, wir haben jetzt nicht irgendwas gemacht, was sensationell neu war, sondern wir haben das, was längst klar sein musste, nur vollzogen.“ (IV-RG88)

„Die Schiefelage der Stiftung ist entstanden durch die Kiel-Entscheidung“ (IV-CR98). Die Übernahme der Stadtmission Kiel erscheint daher aus der Sicht der Beteiligten als grobe Fehlentscheidung.

- Das *Haus Wahlstedt* ließ sich, so das Ergebnis einer eingehenden Analyse, prinzipiell nicht wirtschaftlich führen, da es auch bei optimaler Auslastung Verluste erwirtschaftete. Eine Führungskraft beschrieb die Situation in einer Vorstandssitzung im August 2008 folgendermaßen:

„Das Haus Wahlstedt fährt unter besten Bedingungen einen Verlust von 250 Tsd. ein. Bei dem aktuellen Pflegesatz ist es unmöglich, einen Gewinn zu erwirtschaften. Die Geschichte dahinter ist: Der Pflegesatz wurde vor dem Bau des Hauses ausgehandelt. Man bekommt das Haus nicht voll und kann den Pflegesatz nicht mehr absenken. Das Haus ist vom Preis her nicht konkurrenzfähig. Man kann es aber auch nicht einfach schließen, weil man für 15 Jahre einen Pachtvertrag hat.“ (TB-TF15)

- *Theravitalis* ist der Wandel von einem physiotherapeutischen Zentrum, dem die Kunden nach der Auflösung der Anstalt abhandengekommen waren, zu einem modernen Fitnessstudio mit Selbstzahlern als Kunden, wie 2005 geplant, nie gelungen. Im Herbst 2008 wurden Verluste von ca. 800 Tsd. Euro erwartet und entsprechend eine Sanierung eingeleitet (TB-MT49).

Vor dem Hintergrund dieser finanziellen Situation wurde anlässlich der Neubesetzung des zweiten Vorstandspostens Ende 2008 eine grundsätzlich neue Vorstandskonfiguration beschlossen. Man entschied sich gegen das bisherige Modell eines Zweivorstandes (mit einem Theologen als Vorstandsvorsitzenden und einem kaufmännischen Vorstand) zugunsten eines Vierervorstands, in dem alle vier Arbeitsbereiche der Organisation durch ein Vorstandsmitglied vertreten waren. Personell wurde dieser Vorstand rund um den im Februar berufenen Vorstandsvorsitzenden gebildet, indem drei interne Führungskräfte von der 2. Managementebene in den Vorstand berufen wurden. Dies waren der bisherige Geschäftsführer der Kliniken für den Bereich Gesundheitsdienstleistungen, die Geschäftsführerin einer Assistenzgesellschaft für den Bereich Behindertenhilfe und der neue Geschäftsführer der Stadtmission für den Bereich Altenhilfe.

6.2.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 2

Die wirtschaftliche Schieflage, die sich im Verlauf des Jahres 2008 herauskristallisierte und vor allem durch eine Reihe von Tochtergesellschaften verursacht wurde, kam für die Unternehmensspitze überraschend und stellte somit eine Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz dar, welche zu den weiteren tief greifenden Veränderungen dieser Phase führte. Die Verluste, welche die Gesamtorganisation in die Schieflage brachten, hatten sich über Jahre aufgebaut.

In der wirtschaftlichen Schieflage waren aus Sicht der Unternehmensspitze weniger die summierten Einzelverluste der Tochtergesellschaften bedrohlich für die Gesamtorganisation als vielmehr der Verlust der finanziellen „Plan- und Steuerbarkeit“. Der im Krisenjahr 2008 von der Unternehmensspitze diagnostizierte Steuerungsverlust barg aus Sicht der Beteiligten ein gravierendes Gefahrenpotenzial für das Überleben der Organisation. Der neue Vierervorstand, der im Januar 2009 seine Arbeit aufnahm, konzentrierte sich darum sehr stark auf eine Finanzsanierung.

6.2.3 Entscheidungsmuster in Phase 2

6.2.3.1 Muster: Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz erzeugt gemeinsames Sensemaking an der Unternehmensspitze

Die unerwartete wirtschaftliche Schieflage der ESA erzeugte eine Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz im Stiftungsrat. Dies führte zu einem Sensemaking-Prozess zwischen dem Akteur „Vorstand“ und dem Akteur „Stiftungsrat“. Damit entstand ein neues Entscheidungsmuster. Die folgende Vignette zeigt, wie es dazu kam.

Vignette: Stiftungsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender bilden gemeinsame Führung

Die neuen Akteure an der Unternehmensspitze (Vorstandsvorsitzender und Stiftungsratsvorsitzender) beschäftigten sich – vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Schieflage der Stadtmission – gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit intensiv mit der finanziellen Situation der Organisation.

„Wir standen relativ schnell vor dem Dilemma, das wir für 2008 schon sehen konnten, dass wir Millionenverluste operativ machten.“ (IV-RG88)

Angesichts der Situation suchten der Stiftungsratsvorsitzende und der Vorstandsvorsitzende eine enge Abstimmung: Sie agierten im „Konsens“ und bildeten eine „gemeinsame Führung“ (IV-RG88). Die Situation der *Stadtmission*

wurde in diesem Kontext vonseiten des Stiftungsrates und des Vorstandsvorsitzenden genau untersucht und erschien als ein „Fass ohne Boden“ und im „freien Fall“ (IV-CR98). Dadurch entstand Handlungsdruck, der dazu führte, dass der aktuelle Geschäftsführer entlassen wurde und ein externer Experte in der Altenhilfe geholt wurde, um die Stadtmission zu sanieren.

Darüber hinaus entdeckte man weitere Tochtergesellschaften, die auf einen hohen Verlust zusteuerten, wie *Theravitalis* und das *Haus Wahlstedt*. Im Verlauf der weiteren mühsamen Rekonstruktion der finanziellen Situation der Gesamtorganisation wurde deutlich, dass sie sich in einer finanziellen Schieflage befand (IV-ZX83). Es zeigte sich, dass die Gesamtorganisation schon „seit Jahren operativ jedes Jahr 1,5–2 Mio. Verlust“ gemacht hatte, dies aber „durch Maßnahmen verschleiert“ worden war (IV-RG88).

„In drei, vier oder fünf Jahren wären wir insolvent gewesen. Das kann ich ihnen so gerne sagen und das habe ich auch an geeigneter Stelle mehrmals gesagt: Wir sind ein Sanierungsfall.“ (IV-RG88)

Diese Situation kam für den Stiftungsrat überraschend und löste große Irritationen aus, denn in den vergangenen Jahren hatte es immer einen positiven Jahresabschluss gegeben: Irritierend war beispielsweise, dass der Buchwert von 6 Mio. Euro, den Kiel beim Kauf mit dem symbolischen Preis von einem Euro hatte, nicht etwa für die Abschreibung der maroden Gebäudesubstanz genutzt worden war, sondern in der Bilanz aufgeführt wurde (IV-ZX83). Zudem war die Bilanz verbessert worden, indem Veränderungen bei den Pensionsrückstellungen gemacht worden waren, die nun rückgängig gemacht werden mussten. Im Nachhinein erscheint das aus Sicht des Stiftungsrates als „bilanzielle Schaupolitik“ (IV-RG88).

Der Stiftungsrat fragte sich aber auch selbstkritisch:

„Wir hatten immer den Eindruck gehabt, immer ist alles in Ordnung. Das ist das Fatale, wenn Sie nicht tiefbohren. Der alte Stiftungsratsvorsitzende hat es verhindert, dass einige Stiftungsratsmitglieder, die den Braten schon gerochen haben, ihre Tiefbohrungen durchführen.“ (IV-RG88)

Der Stiftungsrat reagierte auf dieses „Schockerlebnis“ (TB-ME91), indem er eine lückenlose Transparenz in der finanziellen Situation der Gesamtorganisation anstrebte. Man müsse „nun den Problemen in die Augen sehen“ und nach dem Motto verfahren: „Alles Schlechte jetzt und alles Gute später“ (IV-RG88).

„Ich habe dann sofort gesagt: Hier wird Transparenz geschaffen. [...] Gewinn und Verlust

komplett offenlegen. Wahrheit, Wahrheit, Wahrheit.“ (IV-RG88)

Der Stiftungsrat übernahm eine neue Rolle: Er wurde wesentlich stärker in die aktuelle Unternehmenssituation hineingenommen, insbesondere in Form des Hauptausschusses, in dem fünf Mitglieder des Stiftungsrates vertreten waren. Zudem gründete der Stiftungsrat einen Prüfungsausschuss mit drei Stiftungsratsmitgliedern, um sich die Bilanz jeweils detailliert anzuschauen. Der Stiftungsratsvorsitzende nahm regelmäßig an Vorstandssitzungen teil.

Interpretation: Die Akteure an der Unternehmensspitze entwickelten ein gemeinsames und eng abgestimmtes Vorgehen zur Bewältigung der Situation. Diese Abstimmungsprozesse liefen wiederum über wenige Einzelakteure an der Spitze, nämlich den Stiftungsratsvorsitzenden und den Vorstandsvorsitzenden. Hier zeigt sich allerdings ein neues Muster zur Bearbeitung von Entscheidungen zwischen Vorstand und Stiftungsrat, denn im Gegensatz zum alten Muster wurde erstmals der ganze Stiftungsrat komplett eingebunden und hatte einen vorher nicht da gewesenen Einblick in die finanzielle Situation der Organisation. Damit kam es zu einem kollektiven Sensemaking zwischen Stiftungsrat und Vorstandsvorsitzendem.

Die Entwicklung dieses Bearbeitungsmusters zwischen Stiftungsrat und Vorstand wurde auch dadurch begünstigt, dass die zentralen Akteure, nämlich der Stiftungsratsvorsitzende und der Vorstandsvorsitzende neu im Unternehmen und von daher „unbelastet“ waren. Sie brauchten keine Personalisierung zu fürchten, d. h. die Zurechnung organisationaler Probleme auf ihre Person.

Gleichzeitig lief die Personalisierung in eine andere Richtung: Die wirtschaftliche Schiefelage wurde, aus Sicht der Beteiligten, maßgeblich durch Fehlentscheidungen, zum Beispiel die der Übernahme der Stadtmission Kiel, verursacht, die wiederum der Verantwortung von Einzelakteuren zugeschrieben wurden. Hier wurde also Schuldzuschreibung praktiziert.

Dies entlastete die Akteure an der Spitze und ermöglichte es ihnen, eine „schonungslose“ Aufklärung vorzunehmen und Transparenz der finanziellen Situation herzustellen. Es verhinderte aber auch, dass sich das System selbstkritisch mit seinem eigenen Verhalten und seinem Anteil an dieser Entwicklung beschäftigen konnte. Das System personalisierte die Ursachen für die wirtschaftliche Krise, indem es Fehlentscheidungen und individuelles Fehlverhalten einzelnen „Entscheidern“ ursächlich zurechnete.

Der Stiftungsrat definierte vor dem Hintergrund der Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz seine Rolle wesentlich aktiver. Durch den Hauptausschuss und den Prüfungsausschuss

stand der Stiftungsrat über zwei kollektive Gremien mit dem Vorstand in engem Dialog. Der Stiftungsrat wollte dadurch seinen Kontrollverlust wieder wettmachen und das alte Muster überwinden, in dem wie beschrieben bilaterale Aushandlungen zwischen Stiftungsratsvorsitzendem und Vorstand vorgeherrscht hatten, während der Stiftungsrat weitgehend außen vor gewesen war.

6.2.3.2 Muster: Rollenklärung des Akteurs „Vorstand“

In der betrachteten Phase kam es zu einer Rollenklärung des Akteurs „Vorstand“, die sich in der Entscheidung für die Vorstandskonfiguration eines Vierervorstandes zeigte. Darin kommt ebenfalls ein neues Bearbeitungsmuster zum Vorschein.

Vignette: „Von der strategischen zur operativen Managementholding“

Nachdem das langjährige Vorstandsmitglied des Zweivorstandes das Unternehmen verlassen hatte, beriet der Stiftungsrat darüber, wie der Vorstand personell und strukturell gestaltet werden sollte. Dabei kam es im Kontext der aufgedeckten finanziellen Schieflage der Organisation innerhalb des Stiftungsrates zu einer kontroversen Diskussion über die Rolle des Vorstandes. Am Ende dieser Kontroverse stand die Entscheidung des Stiftungsrates für eine Neukonfiguration des Vorstandes als Vierervorstand. Dieser Entscheidungsprozess hatte folgende Eckpunkte:

Auf der einen Seite gab es die Überlegung von Stiftungsratsmitgliedern, man müsse die Konstellation des Zweivorstandes fortführen, indem man einen kompetenten kaufmännischen Vorstand an die Seite des neuen Vorstandsvorsitzenden beruft.

„Die waren eigentlich der Meinung: Wir machen einen klassischen Zweivorstand. Den Vorstandsvorsitzenden kann man halten. Dann kriegt der einen Financier an die Seite, der A-Klasse ist, und dann schweben die weiterhin oberhalb und machen die Strategien und mischen sich bloß nicht zu sehr ins operative Geschäft ein.“ (TB-ME91)

Damit korrespondierte ein spezifisches Strategieverständnis, das parallel vertreten wurde: Die 1. Managementebene, so die Erwartung, entwickelt fernab der Organisation eine Strategie für die Gesamtorganisation, die dann von der 2. Managementebene umgesetzt wird.

„Der Vorstand zieht sich zurück, holt die Expertise aus den Bereichen rein, macht eine Klausur im Bereich von 3 Std. bis 30 Tage und kommt dann mit der ultimativen Strategie rein und diese Strategie wird dann in den einzelnen Bereichen runtergebrochen. Und dann wird darauf geachtet, dass diese Strategie in den nächsten 5 Jahren auch minutiös umgesetzt wird.“ (TB-

JG83)

Gegen diese korrespondierenden Vorstellungen und Hintergrundannahmen über die Vorstandskonfiguration und die Strategiearbeit erfolgte allerdings nach kontroverser Diskussion im Stiftungsrat eine klare Abgrenzung. Sie wurden mit der Entscheidung abgelehnt, die Vorstandskonfiguration zugunsten eines Vierervorstandes zu verändern.

Folgende Argumente waren aus Sicht der Beteiligten relevant:

Vor dem Hintergrund der Aufarbeitung der Krise wurde die alte Rolle des Vorstandes kritisiert. Der hätte sich als „strategischer“ Vorstand verstanden, welcher das „operative Geschäft“ den Töchtern überlassen habe. Dabei habe er „frei über allem geschwebt“, die „Töchter nicht mehr im Blick gehabt“ und von Strategien geredet, welche die 2. Managementebene nicht verstanden habe (IV-RG88).

In der kritischen Reflexion fiel auf, dass Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit der Übernahme der *Stadtmission*, dem Bau des *Hauses Wahlstedt* und der Investition in *Theravitalis* auf Initiative des Vorstandes zustande gekommen waren. Weil sich diese Entscheidungen als grobe Fehlentscheidungen herausstellten, wurde daraus der Schluss gezogen, dass der Vorstand über mangelndes „operatives Fachwissen“ verfügt hatte.

„Es gab ja auch eine Diskussion, ob Zweiervorstand oder Vierervorstand. Die Viererkonstruktion hat sich im Stiftungsrat nur durchgesetzt, weil man sagte: Eigentlich fehlte dem strategischen Vorstand doch vorher operatives Fachwissen. Deshalb wurden auch Entscheidungen getroffen, die operativ vielleicht nicht ganz so passten. Deshalb nehmen wir mal die vier Hauptfächer operativ zusammen, führen die zusammen in dem Vorstand.“ (IV-CR98)

Mit der Vorstandskonfiguration sollte der „Steuerungsverlust in der Gesamtorganisation“ behoben werden. Der Vorstandsvorsitzende erlebte dies so:

„Wir hatten in der Gesamtorganisation sehr viele Steuerungsverluste. Und dann hatte der Vorstand gar nicht die Möglichkeit, irgendwelche Veränderungen durchzusetzen, weil man gar nicht wusste, in welches Mengengeflecht man reinstach, um es dann auch ändern zu können.“ (IV-ZX83)

Aus Sicht der Beteiligten war das Ziel dieser Vorstandskonfiguration, dass die Vorstandsmitglieder als ehemalige Geschäftsführer über die nötige „Expertise“ und das fachliche Know-how in einem der vier Arbeitsbereiche der Stiftung verfügten, um dort die finanzielle Situation wie auch die fachliche und

strategische Entwicklung besser einschätzen und angemessen führen zu können.

„Das wesentliche Argument für mich war, alle wesentlichen Leistungsbereiche müssen vertreten sein. Die Bildung, die Krankenhäuser, die Behinderten- und die Altenhilfe. Nun haben wir es mit vieren geschafft und haben damit auch der Stiftung gezeigt, dass alle Menschen, die bei uns arbeiten, sich eigentlich durch eine Führungskraft vertreten sehen dürfen. Und nicht irgendwelche großen strategischen Spinner da oben. [...] Im] Vorstand sitzen Leute, die wissen, was wir tun. Ich sehe als Zwerg auf irgendeiner Ebene: Mensch, da sitzt Frau Y. Die weiß wirklich, was sie tut. Und da sitzt Herr X, der weiß, wie man Krankenhaus schreibt. Und das war mir wichtig, dass dieses Grundvertrauen erhalten wird. Dass wir externe Expertise rein gewinnen, aber intern noch mal ein Zeichen setzen.“ (IV-RG88)

Der Vorstandsvorsitzende fasst diese Argumente so zusammen:

„Die Grundentscheidung, die hinter der neuen Vorstandskonfiguration stand, war dann auch: Erstens, wir bilden im Vorstand die wesentlichen Kernkompetenzen ab, und zweitens, sehen zu, dass auch Leute in der Funktion drin sind, die genügend Ahnung von diesen Arbeitsgebieten haben. [...] Und da sind die jeweiligen Exponenten aufgerückt und damit ist der Steuerungsverlust auf Vorstandebene aufgehoben. Wir stoßen nun ständig auf Bereiche, von denen wir früher im Vorstand keine Ahnung hatten, was dort abläuft.“ (IV-ZX83)

Mit der neuen Vorstandskonfiguration sollte „ein Stück weit die Komplexität der Holding abgebildet werden“ (TB-JG83), denn die „Schwerpunkte der Arbeit spiegeln sich“ im Vierervorstand wider (D16).

„Durch die neue Struktur, die geschaffen wurde, hat sich die Stiftung auch klar bekannt zu ihren Kernkompetenzen. Da ist die Medizin mit dabei. Und damit hat man alle auf eine Augenhöhe gehievt.“ (IV-CT61).

Genau dies war im alten Zweivorstand nicht der Fall.

„Und die Konkurrenz letztendlich ja bis in den Vorstand hoch geht. [...] Ist ja zwangsläufig so. Also das ist mal mehr und mal weniger spürbar. Mal ist es auch gar nicht spürbar. Aber das, das ist ja eigentlich nahegelegt dadurch. [...] Ist die Behindertenhilfe wichtiger als die Medizin? Wenn es die Krankenhäuser jetzt schwerer haben, angenommen, und nicht beide Vorstände oder der Vorstand gesamt dafür verantwortlich ist, dann kann es natürlich leicht passieren, dass da untereinander diese Konkurrenz oder eine Kabbeleien entsteht. Und dann der Behindertenhilfe-Vorstand sagt: Ach, die medizinischen Angebote brauchen wir eigentlich gar nicht unbedingt. Jetzt nur wirklich aus der Luft gegriffen. Es kann genauso gut umgekehrt sein.“ (IV-UT98)

Der neue Vorstand definierte die eigene Rolle mit dem Begriff „operative Managementholding“ in Abgrenzung zum alten Vorstand, der sich als „strategische Managementholding“ verstanden habe. Man wollte als Vorstand nicht mehr „über den Dingen schweben“, sondern „operativ“ in enger Abstimmung mit den Geschäftsführern arbeiten.

Interpretation: Mit der neuen Vorstandskonfiguration leitete die Organisation einen Wechsel der Bearbeitungsmuster auf der 1. Managementebene ein. In einem kollektiven, kritischen Sensemaking-Prozess an der Unternehmensspitze wurde die Rolle (Erwartungsbündel) des Akteurs „Vorstand“ geklärt. Die Erwartungen des Stiftungsrates an den Akteur „Vorstand“ wurden angepasst.

Es wurde ein Verständnis abgelehnt, das eine klare Trennung zwischen 1. und 2. Managementebene sowie strategischen und operativen Entscheidungen vorschlug, wie auch immer diese genau aussehen sollte. Denn aus Sicht der Mehrheit schien gerade die mangelnde „operative“ Einbindung des Vorstandes ein wesentlicher Grund für die Krise zu sein. Das alte Muster „patriarchalischen“ Entscheidens kam kritisch in den Blick und wurde maßgeblich dafür verantwortlich gemacht, dass grobe Fehlentscheidungen zustande gekommen waren.

Der Vorstand sollte sich nicht auf das Ausgleichsmuster zurückziehen, um die Bearbeitung weiterer unentscheidbarer Fragestellungen der 2. Managementebene zu überlassen, sondern mit ihr gemeinsam an konkreten unentscheidbaren Fragestellungen arbeiten.

Der Vorstand wurde durch die neue Vorstandskonfiguration stärker in die Organisation „eingebettet“. Die Informationsasymmetrie zwischen 1. und 2. Managementebene sollte dadurch ausgeglichen werden, dass die Expertise und die Erfahrung der ehemaligen Geschäftsführer nun im Vorstand vertreten waren.

Indem die Arbeitsbereiche auf einer Augenhöhe verortet werden konnten, sollte zudem die Pluralität der Organisation im Vorstand widergespiegelt werden, wodurch gemeinsame Entscheidungen in Bezug auf die Gesamtorganisation ermöglicht werden sollten.

Damit wurde ein Musterwechsel bei der Bearbeitung unentscheidbarer Fragen vollzogen. Das kollektive Sensemaking der wirtschaftlichen Schieflage an der Unternehmensspitze führte nicht dazu, einfach eine neue Führungskraft in den Zweivorstand zu berufen und damit das Bearbeitungsmuster unverändert zu lassen. Dieses Vorgehen wäre der Hoffnung auf einen großen „Entscheider“ gefolgt und nach dem Motto abgelaufen: mehr desselben. Stattdessen kam es mit einer Rollenklärung des Akteurs „Vorstand“ zur Etablierung eines neuen Bearbeitungsmusters: Unentscheidbare Fragen sollten auf der 1. Managementebene gemeinschaftlich gefällt werden.

Zudem war der Prozess „frei“, weil die Personalisierung von Misserfolg und Fehlern

nur die Personen betraf, die bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden waren. Die Systemreflexion verfolgte den Neuansatz, nicht einfach eine Person zu ersetzen, das System selbst aber unverändert zu belassen. Stattdessen wurde die Frage formuliert, ob nicht Entscheidungsprozesse ganz anders organisiert werden müssten, weg von einer „One-Man-Show“ hin zu tragfähigen Formen gemeinschaftlichen Entscheidens.

6.2.3.3 Muster: Herstellen von Transparenz

In der wirtschaftlichen Krise wurde intern versucht, hierarchieübergreifend Transparenz der finanziellen Situation herzustellen und damit die finanzielle Perspektive auf die Gesamtorganisation zurückzugewinnen.

Vignette: „Den Problemen ins Auge sehen“

Die Devise, dass man den Problemen ins Auge schauen und fundierte Transparenz in der finanziellen Situation herstellen möchte, war nicht nur auf den Stiftungsrat beschränkt, sondern wurde auch auf der 2. Managementebene offengelegt, wie folgende Beispiele zeigen:

Im August wurde erstmals die finanzielle Situation der *Stadtmission* ausführlich im Beratungskreis vorgestellt und diskutiert (TB-TF15). Zunächst stellte der neue Geschäftsführer der Stadtmission die Eckpunkte der aktuellen finanziellen Situation der Runde vor. Darüber, wie sich die finanzielle Situation im Detail darstellte, herrschte allerdings noch Unklarheit. Deshalb sei es das Ziel gewesen, „den Zahlenbereich so aufzubereiten, dass sie aussagekräftig sind [...], und den operativen Bereich bis Ende des Jahres in den Griff zu bekommen.“

Nach der Präsentation kam es zu einer Diskussion:

Vorstandsmitglied: „Mir ist wichtig festzuhalten, dass jetzt – von allem, was ich mitbekommen habe – die Situation der Stadtmission gründlich kommuniziert wird. Vom alten Geschäftsführer hat man immer nur gehört: Alles läuft nach Plan.“

Geschäftsführer 1: „Es gab nicht gerade kleine Differenzen zwischen den Zahlen, die hier präsentiert wurden, und dem, was real das Problem ist.“

Geschäftsführer 2: „Es gab politische Werte. Es wurde dann immer argumentiert: Das bekommen wir nicht durch im Stiftungsrat.“

Geschäftsführer 1: „Wie an anderen Stellen auch. Ich erinnere mich.“

Vorstandsmitglied: „Wir kamen auch nicht durch. Es wurde gemauert. Es gab immer den Faktor ‚Hoffnung‘ in der Bilanz. Es gab immer politisch überarbeitete Zahlen. Aber unsere Toleranz ist vorbei. Das gilt in diesem Kreis. Das gilt aber auch im Stiftungsrat. Bei mir ist Schluss mit

solchen Spielchen.“

Zudem wurden die *Quersubventionen in der Bilanz* erstmals im Beratungskreis des Vorstandes offengelegt. Vorher waren diese stets in der Bilanz versteckt und verdeckt worden. Sowohl für die zweite Managementebene als auch für die aufsichtführende Ebene waren diese Quersubventionen absolut undurchsichtig gewesen.

Die Unterstützungsprozesse (IT, Buchhaltung und Personal) sollten auf eine *verursachungsgerechte Abrechnung* umgestellt werden. Im Rahmen des Budgetierungsprozesses kam es zu folgender Diskussion im Beratungskreis des Vorstandes (TB-XT74):

Stiftungsratsmitglied: „Wir wollen die Budgetierung verändern. Statt einer alles umfassenden und pauschalen Holdingumlage wollen wir zu einer verursachungsgerechten Abrechnung kommen. Das ist besser und soll verhindern, dass wir 150 Nachsteuerungen haben. Dahinter steht das Ziel, dass wir zu verlässlichen Umlagen kommen.“

Führungskraft: „In der Vergangenheit ist die Umlage pauschal über Köpfe [Anzahl der Mitarbeitenden] ermittelt worden. Aber dieser Steuerungsimpuls funktioniert nicht.“

Vorstandsmitglied: „Mit der verursachungsgerechten Abrechnung bekommen wir einen Steuerungsansatz, der gewollt ist. Wer hohe Kosten hat, soll auch höhere Umlage zahlen. [...] Es geht um die ESA-Kosten, die haben wir sowieso. Wir müssen klären, wie wir das aufteilen. Das müssen wir ausfechten, ohne den Einzelnen zu sehr zu beschädigen.“

Im Beraterkreis des Vorstandes teilte der Vorstand den Führungskräften mit, dass die Budgetierung der internen Unterstützungsprozesse auf Preis-Leistung umgestellt werde (TB-XT74).

Reaktion einer Führungskraft: „Nun stellen wir das das erste Mal transparent dar.“

Reaktion auf die Aufschlüsselung der Holdingkosten:

Führungskraft 1: „Es ist nie so transparent geworden und in dieser Klarheit bisher noch nicht dargestellt worden. Der Ansatz ist richtig. Da sind ständig steigende Kosten entstanden und es war überhaupt nicht klar, woher die kommen.“

Führungskraft 2: „Es beruhigt mich, dass Themen auf den Tisch kommen und nicht schöngerechnet werden!“

Um sich deutlich von der alten Praxis abzugrenzen, wurde eine neue Darstellung des Budgets praktiziert: Kostenstellen, die von anderen Bereichen quersubventioniert wurden, wurden in einer eigenen Rubrik explizit und detailliert dargestellt. Durch die Zusammenfassung aller quersubventionierten Projekte und Bereiche in der *Rubrik „Kirche und Soziales“* waren sie auf den

ersten Blick erkennbar und diskutierbar.

Interpretation: Hier wurde versucht, eine Vergemeinschaftung der finanziellen Situation mit der 2. Managementebene wiederherzustellen und ein „realistisches“ Bild von der Gesamtorganisation zu konstruieren. Damit wurde eine operative Fiktion erzeugt, welche die Möglichkeit bot, dass sich alle darauf beziehen konnten. Vorher ging ja jeder von unterschiedlichen Zahlen aus („politische Zahlen“), wodurch eine gemeinsame Verständigung nicht mehr möglich war. Durch die schonungslose Offenlegung und Transparenz der finanziellen Situation innerhalb der Führungsmannschaft entstand nach und nach wieder eine Basis für gemeinsames Entscheiden.

Diese Vergemeinschaftung lief zu diesem Zeitpunkt noch über den Beratungskreis des Vorstandes. Weil diese Plattform aber nicht alle Führungskräfte der 2. Managementebene abdeckte, kam dies auch nicht bei allen an. Die nicht zum Beraterkreis des Vorstandes gehörenden Geschäftsführer konnten nicht beobachten, was in diesem Kreis passierte. So war die 2. Managementebene teilweise reserviert, da unklar blieb, was ausgehandelt werden konnte und was nicht und wo Ungewissheit minimiert wurde.

Erst auf der Unternehmenskonferenz im Juni 2009 erläuterte der Vorstand der kompletten 2. Managementebene anhand des Jahresabschlusses die finanzielle Situation der Gesamtorganisation. Die Vergemeinschaftung mit der 2. Managementebene gelang in der hier betrachteten Phase (2008) also nur begrenzt.

6.2.3.4 Muster: Auf der Suche nach einer Alternative zum Ausgleichsmuster im Budgetierungsprozess

Im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Krise der Gesamtorganisation mussten zum Teil große Verluste von Tochtergesellschaften (*Stadtmission, Haus Wahlstedt*) im Budgetierungsprozess intern ausgeglichen werden. Hierbei kam es zu einer Kontroverse zwischen 1. und 2. Managementebene, die über eine Alternative zum Ausgleichsmuster der Vergangenheit geführt wurde. Diese Kontroverse zeigt, dass die Organisation sich auf der Suche nach einem neuen Bearbeitungsmuster sowohl zur Handhabung interner „Verlustbringer“ als auch zur Gestaltung des Budgetierungsprozesses befand.

Vignette: Kontroverse um Ausgleichsmuster nach „allgemeingültigen Kriterien“

Im Beratungskreis des Vorstandes kam es im Herbst 2008 zu einer Diskussion

zwischen dem Vorstand und einigen Geschäftsführern, nachdem der Vorstand die finanzielle Situation der großen „Problemfelder“ und der Gesamtorganisation auf dieser Plattform transparent gemacht hatte. Kontrovers wurde vor allem diskutiert, als der Pool „Kirche und Soziales“ vorgestellt wurde. In ihm wurden die Quersubventionen transparent gemacht. Zudem sollte er als „Sozialausgleich“ dienen.

Führungskraft: „Wir brauchen allgemeingültige Kriterien. Wer kommt in die Förderung rein? Nach welchen Kriterien wird gefördert?“

Vorstand: „Sie bekommen das so nicht hin. Wir wollen auf der einen Seite nicht mehr, wie bisher, die kumulierten Verluste prozentual auf alle verteilen. Aber es lässt sich auf der anderen Seite nicht durch allgemeine Kriterien verobjektiviert machen. Wir wissen doch nicht: Ist die Stadtmission jetzt noch zwei Jahre im Minus und dann besser? Wir kriegen es nicht aufgrund einer Kriteriensystematik durchgespielt.“ (TB-MT49)

Es ging um den zukünftigen Umgang mit „Verlustbringern“: Einige Geschäftsführer forderten den Vorstand auf, „allgemeingültige Kriterien“ mit den Geschäftsführern zu vereinbaren, welche allgemein verbindlich regeln sollten, „wer wem zu welchen Konditionen hilft“. Die Geschäftsführer wollten verhindern, dass der Vorstand in einem für sie intransparenten Verfahren die Verluste intern ausgleicht, wie es im alten Ausgleichsmuster der Fall gewesen war. Stattdessen strebten sie allgemeingültige Spielregeln für alle an. Der Vorstand lehnte diesen Vorschlag mit der Begründung ab, dass sich dies mit allgemeinen Regeln nicht handhaben lasse, weil es in einem derart großen und pluralistischen Unternehmen immer Sonderprobleme und Sonderlösungen geben werde, auf die man reagieren können müsse.

Interpretation: Die Kontroverse zeigt, dass die Organisation sich in einer Suchbewegung in Richtung einer angemessenen alternativen Bearbeitungsform befand, um mit internen „Verlustbringern“ im Rahmen des Budgetierungsprozesses umzugehen. Das alte Ausgleichsmuster, wonach der Vorstand diese unentscheidbare Frage in bilateralen Aushandlungsprozessen in einem für die 2. Managementebene völlig intransparenten und „geheimnisumwitterten“ Verfahren gelöst hatte, sollte abgelöst werden. Der Vorschlag, der von einigen Geschäftsführern an dieser Stelle gemacht wurde, zielte auf allgemeingültige Richtlinien. Statt der bilateralen Aushandlungsprozesse, die ein hohes Maß an Ungewissheit, Unklarheit und Unberechenbarkeit auf der 2. Managementebene verursacht hatten, wurde vermeintliche Sicherheit und Stabilität in einem Set von Richtlinien gesucht, das für alle Beteiligten gelten sollte. Diese „starre“ Lösung schien aber gerade für die ESA in

ihrem pluralistischen Kontext, mit ihren heterogenen Geschäftsfeldern mit je unterschiedlichen, sich ständig wandelnden gesetzlichen, finanziellen und marktmäßigen Rahmenbedingungen nicht möglich. Im Kontext einer sich fortlaufend wandelnden Umwelt ließ sich die ESA nicht mit „starren“ Richtlinien stabilisieren. Richtlinien würden nur vermeintliche Stabilität verursachen, die unvorhergesehene Veränderungen wie auch fundamentale Ungewissheit aber nicht berücksichtigen und deshalb zwangsläufig Erwartungsenttäuschung produzieren würde. Dies würde wiederum die wechselseitige Erwartbarkeit und Entscheidungsfähigkeit reduzieren.

6.2.4 Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 2

Die Organisation entdeckt in dieser Phase ihren Mangel an Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung und leitet Schritte ein, welche diesen beheben sollen.

Auslöser und Schlüsselereignis ist eine Erwartungs-Erfahrungs-Divergenz im Stiftungsrat angesichts der unerwarteten finanziellen Schieflage der Gesamtorganisation, die vom neuen Stiftungsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden thematisiert wird. Dadurch wird ein kollektiver Sensemaking-Prozess an der Unternehmensspitze angestoßen.

Zunächst versucht die Organisation, zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene die finanzielle Gesamtsituation wieder beobachtbar zu machen. Im Verlauf der sukzessiven Wiederherstellung von Transparenz entsteht so ein Bild der finanziellen Situation der Gesamtorganisation, auf das sich alle Beteiligten an der Unternehmensspitze einigermaßen kohärent beziehen können. Erstmals wird das Muster bilateraler Aushandlungsprozesse überwunden, das zwischen dem Akteur „Stiftungsrat“ und dem Akteur „Vorstand“ geherrscht hatte und in dem wichtige Schlüsselentscheidungen von drei Einzelakteuren dominiert worden waren. Jetzt wird der gesamte Stiftungsrat in die Diskussion eingebunden. Das Problem der finanziellen Schieflage der Organisation wird dadurch an der Unternehmensspitze vergemeinschaftet.

Mit diesem Sensemaking-Prozess geht eine kritische Aufarbeitung der Vergangenheit einher und es wird versucht, Ursachenforschung zu betreiben. Die Organisation führt diesen kritischen Selbstreflexionsprozess, indem die Ursachen der Krise in groben Fehlentscheidungen verortet werden. Insbesondere die Übernahme der Stadtmission wird als grobe Fehlentscheidung identifiziert. Dabei kommt es zu

Schuldzuschreibungen, innerhalb welcher die Verantwortung für diese Fehlentscheidungen einigen Einzelakteuren zugeschrieben wird (Personalisierung). Da die betreffenden Personen das Unternehmen verlassen hatten, eröffnet sich die Möglichkeit einer personalisierenden kritischen Aufarbeitung. Gleichzeitig sind die beiden neuen Personen an der Unternehmensspitze „unbelastet“ und als Externe durch die gewohnheitsmäßig praktizierten Bearbeitungsmuster nicht (vor-)geprägt. Mithilfe des Sensemaking an der Unternehmensspitze, in dem es zur Offenlegung der Sanierungsfälle und der finanziellen Gesamtsituation kommt, wird eine Halböffentlichkeit hergestellt.

Dieser Sensemaking-Prozess spielt sich zunächst vor allem zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene ab. Anschließend kommt es zu Versuchen, die 2. Managementebene mit in diesen Sensemaking-Prozess hineinzunehmen. Beispielsweise werden erstmals die Sanierungsfälle vor Akteuren der 2. Managementebene intensiver vorgestellt und erläutert. Außerdem wird die Benennung und Offenlegung der Problemfälle, zum Beispiel der wachsenden Holdingkosten, sehr begrüßt.

Manche Akteure auf der 2. Managementebene sind von diesen Sensemaking-Prozessen noch weitestgehend abgeschnitten, denn es gibt noch keine geeigneten Kommunikationsplattformen, um die Situation zwischen 1. und 2. Managementebene zu vergemeinschaften. Der Beratungskreis des Vorstandes kann dies nicht leisten und kaum Legitimation für den neuen Weg herstellen, weil die ausgeschlossenen Führungskräfte nicht beobachten können, was hier passiert. Die 2. Managementebene ist reserviert, weil zu diesem Zeitpunkt noch unklar ist, was ausgehandelt werden kann und was nicht oder wo Entscheidungsfreiheiten eingeschränkt und Ungewissheiten reduziert werden.

Der Sensemaking-Prozess mündet in eine Rollenklärung des Akteurs „Vorstand“, der sich nicht mehr als „strategischer“, sondern als „operativer“ Vorstand versteht. Die Erwartungen des Stiftungsrates gegenüber dem Vorstand werden in einem kontroversen Sensemaking geklärt. Es kommt zu einer Abgrenzung von der Vorstellung, die 1. Managementebene müsse unentscheidbare Fragestellungen, beispielsweise strategische Festlegungen, abseits gemeinsamer Reflexion mit der 2. Managementebene bearbeiten und anschließend der Organisation gewissermaßen „von außen“ vorgeben bzw. deren Umsetzung kontrollieren. Diese Vorstellung basiert auf der Hintergrundannahme, eine Organisation ließe sich als non-triviale Maschine von einigen wenigen „Entscheidern“ steuern. Das erinnert stark an die Bearbeitungsmuster

in der Vergangenheit. Die Organisation grenzt sich von diesen Vorstellungen und Hintergrundannahmen klar ab.

Die neue Rolle des „operativen“ Vorstandes kommt in der Entscheidung einer neuen Vorstandskonfiguration zugunsten eines Vierervorstandes zum Ausdruck. Dahinter verbirgt sich ein intendierter Musterwechsel, unentscheidbare Fragen nicht mehr wie bisher isolierten Einzelakteuren zu überlassen, sondern in kollektiven Entscheidungsprozessen zu bearbeiten. Hinter der Konfiguration des Vierervorstandes, der wie gesagt drei bisherige Geschäftsführer in die 1. Managementebene holt, liegt das Anliegen, die Informationsasymmetrie zur 2. Managementebene ein Stück weit auszugleichen. Dadurch soll der diagnostizierte „Steuerungsverlust“ aufgehoben werden.

6.3 Phase 3: 2009

6.3.1 Allgemeine Entwicklung in Phase 3

Diese Phase der Organisationsentwicklung ist geprägt vom neuen Vierervorstand, der Anfang 2009 seine Arbeit aufnahm. Der Vierervorstand verstand sich selbst als Kollegialorgan und legte dies in einer Geschäftsordnung fest: Der Vorstand verpflichtete sich, nur einstimmige Entscheidungen zu treffen, wobei jedes Vorstandsmitglied nur eine Stimme hatte. Darüber hinaus wurden die vier Arbeitsbereiche der Stiftung von je einem Vorstandsmitglied repräsentiert und geführt. Diese Bereiche sollten aber nicht im Sinne von separaten Säulen gehandhabt werden, sondern vielmehr sollten alle Vorstandsmitglieder gemeinsam die Verantwortung tragen.

Im Laufe des Jahres kam es zu Veränderungen in der Kommunikationsarchitektur. Die Kommunikationsplattformen in der Organisation wurden umgebaut. Der Beratungskreis des Vorstandes wurde aufgelöst und es wurden neue Kommunikationsplattformen unterhalb der 1. Managementebene etabliert. Dieses Vorgehen zielte hierbei auf gemeinsame Entscheidungsprozesse zwischen den Managementebenen ab und sollte ermöglichen, dass die Probleme angegangen werden, die sich in dieser Phase zeigten.

Das übergreifende Thema in dieser Phase war die wirtschaftliche Krise der Organisation. Die *finanzielle Situation* war angesichts der Schieflage der Gesamtorganisation sehr angespannt. Die „Liquiditätssicherung ist ein vorrangiges Thema“ (TB-FY51). Es ging darum, „Verlässlichkeit in die Zahlen“ zu bekommen und die finanzielle Steuerbarkeit der Organisation zurückzugewinnen (TB-FY51).

„Im Grunde wird im Moment jeder Stein einmal hochgehoben und geguckt, was liegt darunter. Die Frage ist nur, wann haben wir alle Steine durch. Wir haben hier im Moment eine Finanzsanierung laufen.“ (IV-AB05)

Im Jahresergebnis 2008 zeigte sich der ganze Umfang der Krise. Die ESA nutzte die historisch einmalige Situation, „viel Luft rauszunehmen, um Platz für die Zukunft zu schaffen“ (TB-FY51). Das Jahresergebnis folgte dem Motto „Alles Schlechte jetzt, alles Gute später!“ (IV-RG88). Man wollte nicht einfach „ein Grundstück verkaufen“, sondern das „Tafelsilber beieinander behalten“ (TB-JG83). Die Abschreibungen für die Gebäude in Kiel, die Bildung von Rückstellungen für Instandhaltung und andere Sondereffekte summierten sich zu einem konsolidierten Ergebnis von 18 Mio. Euro. Damit wurde die Hälfte des Eigenkapitals verzehrt. Der transparente Umgang mit der finanziellen Situation wurde damit nicht nur intern, sondern auch gegenüber der

Systemumwelt im Jahresbericht vollzogen.

In diesem Zusammenhang veränderte die Organisation im Herbst 2009 den Budgetierungsprozess und führte neue „Spielregeln der Budgetierung“ ein. Dabei ging es um eine „betriebswirtschaftliche ESA-übergreifende Konsolidierung 2010–2014“. Die Regeln der Budgetierung folgten dem Prinzip der verursachungsgerechten Zuordnung von Kosten und zielten darauf ab, „Berechenbarkeit“ und „Planungssicherheit“ für die Tochtergesellschaften wiederherzustellen (TB-JG83).

Weitere „Baustellen“ neben der finanziellen Situation waren die weitere Sanierung von den „Verlustbringern“ *Stadtmission*, *Haus Wahlstedt* und *Theravitalis*. Es wurden entsprechende Sanierungskonzepte erarbeitet und umgesetzt.

Aus Sicht der Organisation wurden in dieser Phase in der näheren Zukunft enger werdende finanzielle Rahmenbedingungen (Umwelt) erwartet: Der Kostenträger werde die Refinanzierung weiter absenken, insbesondere würden im Haushalt des Kostenträgers Reduktionen in der Eingliederungshilfe vorgenommen werden. Für die Pflegesätze in der Behindertenhilfe bedeute dies – nach Ablauf der Ambulantisierungsvereinbarung im Jahr 2010 – eine Absenkung. Gleichzeitig werde der Hilfebedarf nicht fallen, sondern steigen, da man mehr und mehr Menschen mit psychischen Behinderungen vorfinden werde (TB-JG83).

6.3.2 Interpretation der allgemeinen Entwicklung der Phase 3

Die dritte Phase ist von der Bearbeitung unentscheidbarer Fragen im Kontext der wirtschaftlichen Schieflage geprägt. Es ging darum, die Erwartbarkeit in der finanziellen Führung zurückzugewinnen.

Nachdem im Herbst 2008 die Richtungsentscheidungen zugunsten einer neuen Vorstandskonfiguration gefällt wurden, zeigte sich nun, wie der neue Vierervorstand das vorrangige Thema in dieser Phase bearbeitete. Dazu wurde der Budgetierungsprozess ganz neu gestaltet. Ferner zeigte sich durch die Etablierung von neuen Kommunikationsplattformen, wie hierarchieübergreifend Entscheidungsprozesse gestaltet wurden.

Allgemein sollten Entscheidungen – so die Erwartung – stärker miteinander abgestimmt werden, weshalb der Vorstand in dieser Phase äußerst sensibel dafür war, dass hier keine Separierung erfolgte.

6.3.3 Entscheidungsmuster in Phase 3

Im folgenden Abschnitt werden die Bearbeitungsmuster von unentscheidbaren Fragen, die sich in dieser dritten Phase beobachten lassen, beschrieben und interpretiert. Zwei Beobachtungen ziehen sich im Querschnitt und über die verschiedenen Bearbeitungsmuster hinweg durch, tauchen also in verschiedener Weise immer wieder auf:

Erstens, die *Managementarchitektur* wurde umgebaut: Nicht nur auf der Vorstandsebene (mit vier statt zwei Mitgliedern), sondern in Zusammenarbeit mit dem Stiftungsrat (Aufsichtsebene) und den Geschäftsführern (2. Managementebene) wurden neue *Kommunikationsplattformen* für kollektive Entscheidungsfindung eingerichtet. Auf diese Kommunikationsplattformen wird im Verlauf des folgenden Abschnittes nacheinander eingegangen.

Zweitens, die *Budgetierung* wurde nicht mehr über Machtspiele bilateral zwischen Einzelakteure im „Verborgenen“ ausgehandelt, sondern als Prozess angelegt, der einerseits nach bereichsübergreifenden, für alle gleichermaßen geltenden Spielregeln ablief, und andererseits auf Kommunikationsplattformen kollektiv bearbeitet wurde: Der Budgetierungsprozess zeigt, wie vom bilateralen Aushandlungs- und Ausgleichsmuster auf neue Bearbeitungsformen kollektiven Entscheidens umgestellt wurde, und stellte somit die Nagelprobe für den neuen Weg dar.

6.3.3.1 **Muster: Schlüsselentscheidungen zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene werden auf neuer Kommunikationsplattform tragfähig gemacht**

An der Unternehmensspitze entstand ein neues Bearbeitungsmuster zur Entscheidungsfindung unentscheidbarer Fragestellungen. Die regelmäßigen und gemeinsamen „Sitzungen des Hauptausschusses mit dem Vorstand“ stellten eine Kommunikationsplattform dar, in der Schlüsselentscheidungen für den Stiftungsrat vorbereitet wurden. Kollektive Entscheidungsprozesse an der Unternehmensspitze wurden dadurch institutionalisiert. Die folgende Vignette verdeutlicht dies.

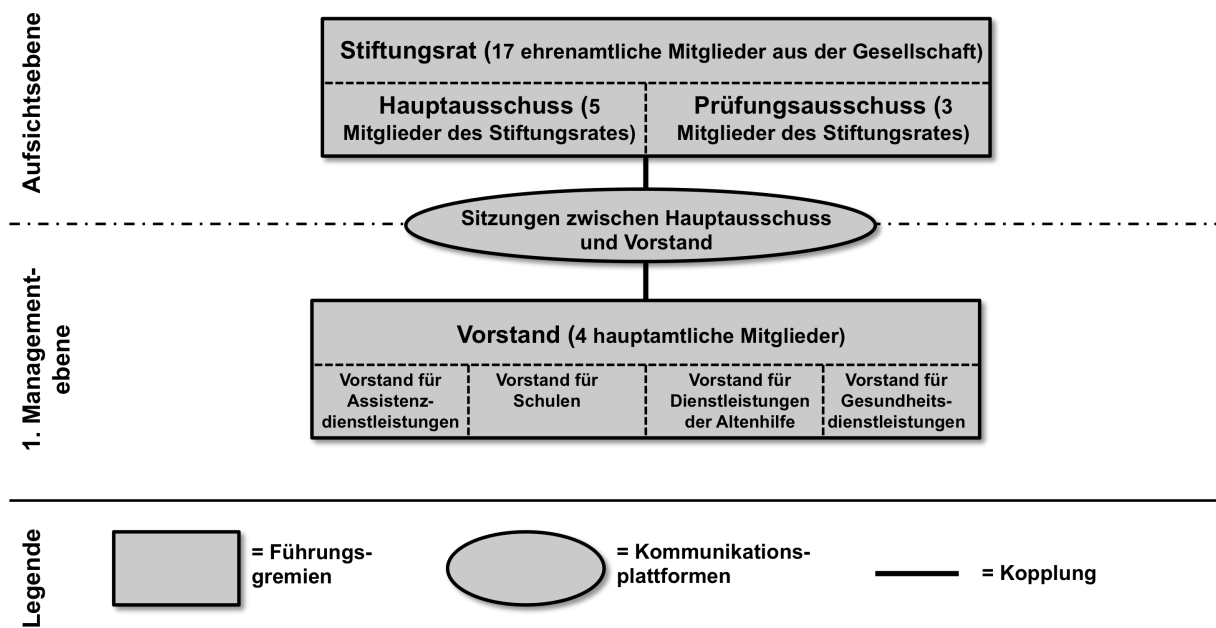


Abbildung 8: Kommunikationsplattform zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene

Vignette: Sitzungen des Hauptausschusses mit dem Vierervorstand werden etabliert, um Schlüsselentscheidungen gemeinsam zu bearbeiten

Nachdem sich 2008, also vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Schieflage der ESA, eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Vorstandsvorsitzendem und Stiftungsratsvorsitzendem, und damit auch dem Stiftungsrat insgesamt, bei den Schlüsselentscheidungen herausgebildet hatte, wurde diese nun institutionalisiert: Durch die regelmäßigen Sitzungen des Hauptausschusses mit dem Vierervorstand wurde eine dauerhafte Kommunikationsplattform zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene etabliert, in welcher Schlüsselentscheidungen als Vorlage für den Stiftungsrat vorbereitet wurden. Beispielhaft lässt sich das deutlich machen an einem neuen Umgang mit Investitionsentscheidungen.

„Wenn wir z. B. ein neues Projekt anleiern oder ein neues Tätigkeitsfeld aufnehmen, dann macht der Vorstand die Vorarbeit und legt das dem Hauptausschuss vor, und wir schauen da drauf und diskutieren das mit dem Vorstand. Dann finden wir vielleicht das eine oder andere, was optimierungsfähig ist, und dann arbeitet der Vorstand weiter. Oder der Vorstand sagt: ‚Das ist jetzt ausgereizt.‘ Dann müssen wir darüber diskutieren [...]: Ist das im Sinne der Gesamtstiftung? Und wenn wir dazu Ja sagen, dann bereiten wir das gemeinsam so vor, dass es in den Stiftungsrat geht.“ (TB-KH59)

Der Bruch mit dem historischen Muster der Entscheidungsfindung an der Unternehmensspitze, das maßgeblich von drei Akteuren (dem Zweivorstand und dem Stiftungsratsvorsitzenden) dominiert wurde, ist nicht nur implizit, sondern aus Sicht der Beteiligten ein bewusster Musterwechsel, der einem „Paradigmenwechsel“ gleicht:

„Da ist auch ein Paradigmenwechsel. Natürlich müssen die beiden Vorsitzenden des Stiftungsrates bestimmte Sachen intensiver vorbereiten. Wir können aber nicht als Einzelpersonen die ganzen Kompetenzen haben und die ganzen Facetten der Stiftung überblicken. Deshalb gibt es im Hauptausschuss neben den beiden Vorsitzenden des Stiftungsrates auch noch einen Juristen, einen Wirtschaftsprüfer und eine Geschäftsführerin. Damit können wir quasi die ganze Stiftung erfassen und mit unseren Kompetenzbereichen Sachen vorbereiten und diskutieren. Und der Stiftungsrat muss dann die Gesamtverantwortung übernehmen. Und das ist der große Paradigmenwechsel vom alten Stiftungsrat zum neuen Stiftungsrat.“ (TB-KH59)

Interpretation: Der Aufbau und die Einrichtung dieser Kommunikationsplattform als Element der Managementarchitektur stellte ein neues Interaktionsmuster zwischen Vorstand und Stiftungsrat dar, das sich von dem alten Muster vor 2008 stark unterschied: Vor 2008 waren wie beschrieben alle wichtigen Entscheidungen zwischen drei Personen, also dem Zweivorstand und dem Stiftungsratsvorsitzenden, bilateral abgestimmt worden. Sprachten sich diese drei Personen für eine Entscheidungsvorlage aus, wurde diese in der Regel ohne große Diskussion vom Stiftungsrat verabschiedet. In 2008 hatte der Stiftungsrat seine Rolle neu definiert und der Hauptausschuss wurde entsprechend zum zentralen Gegenüber für den Vorstand. In gemeinsamen Sitzungen des Hauptausschusses mit dem Vierervorstand wurde damit eine Öffentlichkeit von neun Personen geschaffen. Entscheidungsvorschläge wurden hier kritisch diskutiert und zum Beschluss für den Stiftungsrat vorbereitet. Aus Sicht der Beteiligten lag ein entscheidender Unterschied zum alten Muster darin, dass mithilfe der vorhandenen „Kompetenzen“ im Stiftungsrat Entscheidungsvorlagen entsprechend kritisch diskutiert und schließlich auch robuster gemacht werden konnten. Die folgende Vignette zeigt dies exemplarisch.

Vignette: Entscheidungsvorlagen des Vorstandes werden im Hauptausschuss aus verschiedenen Perspektiven kritisch diskutiert

Die gemeinsame Kommunikationsplattform „Sitzungen des Hauptausschusses mit dem Vierervorstand“ hatte zum Ziel, die vom Vorstand initiierten Entscheidungsvorlagen aus verschiedenen Perspektiven in einem kollektiven Diskussionsprozess kritischen Rückfragen auszusetzen und zu prüfen, ob daraus

eine tragfähige gemeinsame Entscheidungsvorlage für den Stiftungsrat werden konnte. Es wurde darauf geachtet, dass die notwendigen Unterlagen 14 Tage vor der Sitzung den Mitgliedern des Hauptausschusses zugesandt wurden. Dies gab ihnen die Möglichkeit, sich intensiv zu informieren. Diese Zeit werde auch genutzt und die Mitglieder des Hauptausschusses würden die Unterlagen sehr genau lesen, sodass sie sofort die „Knackpunkte“ ansprechen, so ein Vorstandsmitglied (TB-LS75).

Dies geschah in expliziter Abgrenzung zu Erfahrungen in der Vergangenheit, als der Vorstand „mit leuchtenden Augen“ (IV-RG88) beim Stiftungsrat um Zustimmung geworben hatte. Jetzt hieß es: „Begeisterung reicht als Argument nicht mehr aus.“

„Wir arbeiten gut zusammen, [...] aber es ist manchmal auch sehr kontrovers. Zum Beispiel wenn es darum geht: Bauen wir neu? Dann ist natürlich sofort die Frage da: Ist das im Investitionsplan auch nach den und den Kriterien abgesichert? Dann fragt der Wirtschaftsprüfer, der da drinsitzt: Ist die Rendite richtig berechnet worden? Dann fragt die Mitarbeitervertreterin, die da drin sitzt: Ist das unter Inklusionsgedanken auch so vorbereitet? Dann frage ich: Ist das konzeptionell und mit den Finanzierungsvorgaben der SGB auch passend? Da ist ein offener und ein ständiger Dialog.“ (TB-KH59)

Expertisen der Mitglieder des Hauptausschusses:
Mitglied A: Erfahrung als ehemaliger Geschäftsführer einer Bank (Stiftungsratsvorsitzender)
Mitglied B: Erfahrungen im Bereich Sozialwirtschaft und Branchenkenntnis (stellvertretender Stiftungsratsvorsitzender)
Mitglied C: Geschäftsführerin einer Tochtergesellschaft (Mitarbeitervertreterin)
Mitglied D: Jurist
Mitglied E: Wirtschaftsprüfer

Abbildung 9: Expertise der Mitglieder im Hauptausschuss

Interpretation: Das Neue an dem beschriebenen Bearbeitungsmuster war, dass die Entscheidungsvorlagen zwischen einem vierköpfigen Vorstand und einem fünfköpfigen Hauptausschuss gemeinsam bearbeitet wurden. In der Zusammensetzung des Hauptausschusses und des Vorstandes sind – aus Sicht der Beteiligten – die relevanten Expertisen und das Know-how abgedeckt, um Entscheidungsvorlagen in ihrer inhaltlichen Qualität kritisch zu reflektieren. Ein wesentliches „Bauprinzip“ hinter diesem Element der Managementarchitektur lag nach Ansicht der Beteiligten

darin, ein möglichst ausgewogenes, sich ergänzendes und breit gefächertes Spektrum von Kompetenzen in den Entscheidungsprozess zu integrieren.

Die Organisation nutzte diese neue Kommunikationsplattform, um in einem „offenen und ständigen Dialog“ die 1. Managementebene (Vorstand) und das Aufsichtsgremium (Stiftungsrat) miteinander enger zu koppeln, als dies in der Vergangenheit der Fall gewesen war. Diese neue Kommunikationsplattform zielte darauf ab, Entscheidungen aus verschiedenen Perspektiven einerseits robust zu machen und andererseits auf das Gesamtinteresse der Stiftung auszurichten, indem die Entscheidungsvorlagen nicht nur bilateral abgestimmt, sondern wesentlich breiter aus verschiedenen Perspektiven kritisch und kontrovers diskutiert und reflektiert wurden, bevor sie dem Stiftungsrat zum Beschluss vorgelegt wurden. Dieser Entscheidungsprozess hatte aus Sicht der Beteiligten zwei Vorteile gegenüber dem alten Muster:

Erstens, Entscheidungen, welche sich im Laufe dieses Entscheidungsprozesses nach einer Reihe kritischer Rückfragen aus verschiedenen Perspektiven bewähren konnten, waren robuster und wiesen eine höhere inhaltliche Qualität auf. Die Organisation wählte dieses Verfahren vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrung, dass beispielsweise die Entscheidung zur Übernahme der Stadtmission im Vertrauen auf die individuelle Entscheidungskompetenz von Einzelakteuren (Zweivorstand und Stiftungsratspräsident) und ohne größere kritische Diskussion im Stiftungsrat beschlossen worden war.

Zweitens, die Vorbereitung der Entscheidung über die neue Kommunikationsplattform produzierte in viel größerem Maße Legitimation als das alte Verfahren. Durch kontroverse Diskussion und kritische Rückfragen entstanden tragfähige Argumente, es bewährten sich Begründungen und die Entscheidung wurde entsprechend mit „diskursiven Ressourcen“ ausgestattet, auf die im weiteren Verlauf wieder zurückgegriffen werden konnte. Mithilfe eines solchen Sensemaking-Prozesses wurde auch immer wieder die Gesamtperspektive der Stiftung im Sinne einer „operativen Fiktion“ (Ist das im Sinne der Gesamtstiftung?) stabilisiert. Die Ermöglichung von Widerspruch und Kritik im Entscheidungsprozess erschwerte zudem, im Nachhinein auftretende Probleme ursächlich Einzelakteuren im Sinne einer Schuldzuschreibung (Personalisierung) zuzurechnen. Dies wird im folgenden Muster näher erläutert.

6.3.3.2 Muster: Hierarchieübergreifend Entscheidungen herbeiführen und gemeinsam verantworten

Wiederum entstand ein neues Bearbeitungsmuster, bei dem Entscheidungen über drei Ebenen gemeinsam bearbeitet und anschließend auch gemeinsam getragen wurden, wodurch der Weg für nachträgliche Schuldzuschreibungen bei Misserfolg (Personalisierung) erschwert wurde. Die folgende Vignette zeigt dies an zwei Sanierungsentscheidungen auf.

Vignette: Sanierungsentscheidungen hierarchieübergreifend fällen

Erstens, nachdem sich in 2008 eine Schieflage in dem Organisationsbereich „*Theravitalis*“ zeigte, die einen Verlust von 800 Tsd. Euro verursachte, stand die ESA vor der Frage, ob sie das unternehmerische Risiko eingehen sollte, eine Sanierung zu versuchen, oder nicht. Das Besondere an diesem Entscheidungsprozess war, dass die Entscheidung gemeinsam zwischen zuständiger Geschäftsführung, Vorstand und Stiftungsrat auf der Basis eines Sanierungskonzepts getroffen worden ist, sodass dadurch eine gemeinsame Verantwortung übernommen wurde:

„Das war eine gemeinsame Entscheidung. Da kann dann nachher keiner mehr rausscheren. Wir haben das strukturiert beschlossen: Stiftungsrat, Vorstand und Geschäftsführung. Und wenn das nicht funktioniert, dann müssen wir gemeinsam zu dritt neu überlegen. Dann würde man nicht sagen: Der Geschäftsführer hat es nicht hingekommen. Weil da sitzen wir ja mit im Boot. Wir wollen das Ding retten, deswegen müssen wir A, B und C machen. Das war vorher ganz anders. Da kamen bei uns getürkte Zahlen an und so weiter. Und da haben wir eine gemeinsame Verantwortung: Geschäftsführung, Vorstand und Stiftungsrat haben eine gemeinsame Verantwortung, denn sie haben gemeinsam gesagt: Das ist unser Ding, das wollen wir retten. Da kann sich keiner nachher rausziehen. Wir haben Fristen vereinbart, wo berichtet wird und so weiter.“ (TB-KH59)

Zweitens, im Jahr 2009 kristallisierte sich heraus, dass die Enkelgesellschaft „*Backland*“ gGmbH, die als eine Biobäckerei in Form eines Integrationsbetriebes zu Alsterarbeit gehörte, „hochdefizitär“ war. Auch hier stand man grundsätzlich vor der Frage, ob man diese Enkelgesellschaft rettet oder schließt. Auch hier haben Geschäftsführung, Vorstand und Stiftungsrat gemeinsam eine Entscheidung getroffen, die Tochter zu sanieren, und Rettungsversuche gestartet.

„Die Geschäftsführung von Alsterarbeit hat das Problem an sein Vorstandsmitglied gemeldet und dieser hat es an den Hauptausschuss gemeldet. Wir haben dann gemeinsam beschlossen: Wollen wir retten! Da tragen wir auf allen drei Ebenen Verantwortung. Wenn das Ding schiefgeht, dann müssen wir irgendwann sagen: Geht nicht mehr. Aber keiner kann dann sagen: Du hast Schuld! Heute sitzen wir zu dritt in einem Boot. Das ist der Unterschied zu früher! Und

bei Wahlstedt und Kiel ist das anders gelaufen. Da wurde gemauschelt. Als es schiefging, begann die Schuldzuweisung.“ (TB-KH59)

Entscheidungen wurden, so der Gesprächspartner, nach dem „Prinzip gemeinsamer Verantwortung“ getroffen.

Interpretation: Die Beispiele zeigen, wie Pluralismus auch ein Vorteil sein kann, wenn es darum geht, Entscheidungen aus verschiedenen Professionsperspektiven robust zu machen. Die Organisation versuchte dies bei Investitionsentscheidungen einzuüben. Während vor 2008 Investitionsentscheidungen beispielsweise für Geschäftsideen von Einzelakteuren (oder deren Beratern) entwickelt wurden und deren Erfolg ebenso individuell verantwortet werden musste, begann man nun, Entscheidungen in einem mehrschrittigen Verfahren immer wieder einem Feedbackprozess zu unterziehen, um sie robust zu machen.

Die Beispiele zeigen, wie Sanierungsentscheidungen gemeinsam zwischen Stiftungsrat, Vorstand und Geschäftsführer nach intensiver Beratung getroffen wurden. Es wurde ein kollektiver hierarchieübergreifender Entscheidungsprozess gewählt. Durch dieses Verfahren der gemeinsamen Entscheidungsfindung, so lässt sich beobachten, wurde das unternehmerische Risiko gemeinsam getragen und es entstand eine gemeinsame Verantwortung für die getroffene Entscheidung. Weil die Entscheidung in einem kollektiven Entscheidungsprozess zustande kam, war im Nachhinein jedem der involvierten Akteure die Möglichkeit verbaut, sich durch eine Schuldzuschreibung (Personalisierung) aus der gemeinsamen Verantwortung „herauszuziehen“. Darüber hinaus fokussierte dieser Prozess die Aufmerksamkeit der Beteiligten, den Verlauf der Sanierung entsprechend konstruktiv-kritisch zu begleiten. Sie machten sich diesen Prozess ein Stück weit zu eigen.

Damit ging man zu einem neuen Bearbeitungsmuster in der Entscheidungsfindung über, das zwischen den Akteuren Stiftungsrat, Vorstand und Geschäftsführung zu verorten war. Bei der Wahl dieses neuen Bearbeitungsmusters grenzte man sich explizit von alten Bearbeitungsmustern – vor allem bilateralen Aushandlungsprozessen – ab, in denen eine starke Separierung vorherrschend und die Bearbeitung unentscheidbarer Fragen von einer Zurechnung „persönlicher Verantwortung“ auf den Vorstand respektive den jeweiligen Geschäftsführer geprägt gewesen war.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die ESA unternehmerisch riskante Entscheidungen, also unentscheidbare Fragestellungen wie Sanierungsentscheidungen, nun in einem hierarchieübergreifenden kollektiven Entscheidungsprozess bearbeitete. Die Ungewissheit, die mit der Beantwortung dieser unentscheidbaren Fragen einherging,

wurde nicht mehr – wie in der Vergangenheit üblich – individuell über einzelne Führungskräfte absorbiert, sondern durch einen kollektiven Entscheidungsprozess gemeinsam getragen. Es galt fortan der Grundsatz: Gemeinsame Entscheidungen erzeugen gemeinsame Verantwortung.

Wenn in der Folge Probleme auftauchten, dann wurde ein gemeinsamer Lösungsversuch eingeleitet und eine Schuldzuschreibung vermieden. Vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen versuchte die Organisation, einzelnen Akteuren dadurch ein Mindestmaß an Schutz vor Personalisierung zu gewährleisten. Die gewohnheitsmäßige Zurechnung von Erfolg oder Misserfolg auf Einzelakteure als Verursacher (Personalisierung) hatte nach Ansicht der Beteiligten zu einer „Verschleierung“ von Problemen und „getürkten“ Zahlen geführt. Darin wurde der Hauptgrund für die wirtschaftliche Krise 2008 gesehen. Verbindlichkeit wurde also gerade durch kollektive Entscheidungsprozesse gestärkt.

6.3.3.3 Muster: Vorstand bildet ein Kollektiv

Der Vierervorstand sollte ein Stück weit die Komplexität der Stiftung abbilden, indem alle vier Arbeitsbereiche der Stiftung dort durch einen Akteur repräsentiert waren. In dieser Phase musste der Vorstand sich zunächst „finden“ und seine Arbeitsfähigkeit entwickeln (IV-CR98). In Rücksprache mit dem Stiftungsrat legte der Vorstand für sich eine „Geschäftsordnung“ fest, d. h. einige grundlegende Spielregeln der Zusammenarbeit. Darin wurde das neue Rollenverständnis des Vorstandes ausgedrückt und es zeigte sich ein neues Bearbeitungsmuster auf der 1. Managementebene. Die folgende Vignette zeigt dieses neue Muster auf.

Vignette: Vorstand entscheidet nach Konsensprinzip, um Separierung zu verhindern

Die Spielregeln der Zusammenarbeit, die der neue Vierervorstand für sich festlegte, erläutert der Vorstandsvorsitzende der 2. Managementebene so:

„Wir haben die Geschäftsordnung des Vorstandes beraten und dem Stiftungsrat vorgelegt. Und da ist die starke Orientierung an zwei Gedanken:

- (1) Wir sind ein **Kollegialorgan**. Das heißt, wir gehen davon aus, dass alle Dinge auch gemeinsam bearbeitet werden.
- (2) Wir haben ein sehr differenziertes **Konsensprinzip**, weil wir einfach das Auseinanderbrechen in Zuständigkeiten vermeiden wollten, z. B. in Finanzen und Inhalte. Deshalb haben wir das sehr stark zusammengebunden.“ (TB-FY51)

Aus Sicht der Protagonisten ging es im Kern darum, das „Auseinanderbrechen in

Zuständigkeiten“ zu vermeiden (IV-RG88). Entsprechend verpflichtete sich der Vorstand, Entscheidungen gemeinsam zu treffen und zu verantworten. Damit wurde der Vorstand vom Stiftungsrat als Ganzes in die „Gesamtverantwortung“ genommen (IV-RG88). Genau diesem Selbstverständnis des Vorstandes als „Kollegialorgan“ entsprach auch die vereinbarte Spielregel bei der Entscheidungsfindung des Gremiums: das „Konsensprinzip“. Der Stiftungsratsvorsitzende begründet das Prinzip, Entscheidungen einstimmig und im Konsens zu treffen, folgendermaßen:

„Ein Grundprinzip ist, wenn einer im Vorstand Nein sagt, dann macht man das nicht. Egal, wofür es geht, um Bleistiftbestellungen oder den nächsten Dienstwagen. Das ist eine Frage der Kultur. Natürlich wird derjenige, der Nein sagt, sich sehr, sehr, sehr genau überlegt haben, warum er Nein sagt. Aber wenn der aus Überzeugung sagt, ich kann das nicht vertreten, dann dürfen auch die anderen nicht sagen: Wir machen es. Das gibt manchmal sicher schwierige Diskussionen, aber das muss man akzeptieren. Das gehört zur Kultur. Da wird immer lange diskutiert, bei solchen Geschäftsordnungen über die Abstimmungsverfahren. Bei vier Vorständen, ja dann hat der Vorstandsvorsitzende eine halbe Stimme extra und so etwas. Wenn man so etwas jemals ziehen muss, dann ist es schon gelaufen.“ (IV-RG88)

Obwohl es eine gemeinsame Gesamtverantwortung des Vorstandes gab, waren die Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder nach Geschäftsbereichen sortiert. Zentral war dabei der Gedanke, dass diese Zuständigkeiten nicht im Sinne von Ressorts verstanden wurden, sondern immer die Gesamtverantwortung des Vorstandes gewahrt blieb (IV-AB05). Als die Idee aufkam, eine – in der Sozialwirtschaft öfter vorgenommene – Unterscheidung zwischen Fachverantwortung und Führungsverantwortung vorzunehmen, wurde dies strikt abgelehnt.

„Es gibt da so Ideen, dass man für Bereiche, für die man nicht zuständig ist, noch irgendwelche fachlichen Sonderwünsche äußern darf. Gibt es alles nicht. [...] Weil man dann wieder die Separierung hat. Du hast die Bereiche und ich die. Das ist tödlich! Mir hat eine Führungskraft erzählt, wenn er mit dem einen Vorstand nicht klarkam, dann ist er zu dem anderen gegangen. Und da darf es kein Vertun geben, innerhalb des Vorstandes. [...] Wesentlich ist immer, dass sich jedes Vorstandsmitglied für alles verantwortlich fühlt.“ (IV-RG88)

Aus Sicht eines Geschäftsführers hat das „Konsensprinzip“ des Vierervorstandes den Vorteil, dass das „Wegdriften eines Vorstandsmitgliedes“, weil es „persönliche Interessen verfolgt“, verhindert wird (IV-TO20).

„Durch die neue Vorstandskonstruktion wird auch das Wegdriften eines Vorstandsmitgliedes verhindert. Also, dass der persönlichen Interessen folgt. [...] Hier ist es ein Vierergremium, in dem alle konsensual eingebunden sind. Und egal, wie jetzt auch die Interessen und Funktionen auch verteilt sind, es ist ein konsensualer Prozess, wo sich alle verständigen und auf einen

gemeinsamen Nenner einigen müssen. Und dieses Prinzip finde ich eigentlich gut, wenn es auch für die verschiedenen Hierarchieebenen gilt. Und dann ist die Möglichkeit, dass etwas aus dem Ruder läuft, geringer. Wie das bei Projekten in der Vergangenheit der Fall war, wo zum Beispiel Theravitalis als völlig undurchdachte Idee vom Vorstand aus gestartet wurde.“ (IV-TO20)

Interpretation: Die Organisation führte hier ein neues Bearbeitungsmuster auf der 1. Managementebene ein. Durch die Tatsache, dass alle eine Stimme hatten und nur einstimmig Entscheidungen zustande kommen konnten, wurde in die Geschäftsordnung systematisch der Zwang eingebaut, „mit einer Stimme zu sprechen“. Die gemeinsame Ausrichtung, Meinungsfindung und Klärung innerhalb der Entscheidungsprozesse wurde damit „verordnet“. Das war eine strukturelle Setzung, um kollektive Entscheidungsprozesse im Vorstand zu erreichen.

Dieses Bearbeitungsmuster war eine Reaktion auf ein altes Muster, bei dem Entscheidungen durch bilaterale Aushandlungen herbeigeführt wurden. Auch wenn der alte Vorstand offiziell ein Zweiergremium war, fanden die Entscheidungsprozesse beispielsweise mit den Führungskräften auf der 2. Managementebene nur in Vieraugengesprächen statt. Der alte Zweiervorstand fungierte also gemäß des alten Entscheidungsmusters in der ESA nicht als Kollektiv, denn die Führungskräfte der 2. Managementebene sind, wenn sie mit einem Vorstandsmitglied nicht zurechtkamen, einfach zu dem anderen gegangen.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung sollte das neue Muster dazu führen, dass Entscheidungen des Vorstandes aus Sicht der im Vorstand vertretenen Arbeitsbereiche der Stiftung auch anschlussfähig waren und die Entscheidungen untereinander ein Mindestmaß an Kohärenz aufwiesen. Der Vorstand wollte so seiner Gesamtverantwortung gerecht werden und die Entscheidungen gemeinsam vor dem Stiftungsrat und der 2. Managementebene vertreten. Durch die neue Vorstandsarchitektur waren die Leistungsbereiche der Stiftung „auf einer Augenhöhe“. Durch die gemeinsame Gesamtverantwortung bei gleichzeitiger Zuständigkeit für unterschiedliche Leistungsbereiche mussten Entscheidungen im Vorstand *vergemeinschaftet* werden, d. h., einem gemeinsamen Sensemaking unterzogen und gemeinsam verantwortet werden.

Wie dieses Konsensprinzip gelebt werden kann, wie man also zu gemeinsamen tragfähigen Entscheidungen gelangt, wenn, was in pluralistischen Kontexten häufig der Fall ist, unterschiedliche Sichtweisen, Rationalitäten und Sinnhorizonte mitschwingen, zeigt die folgende Vignette beispielhaft.

Vignette: Unterschiedliche Wissensvorsprünge handhaben

Bei der Entscheidungsfindung im Vorstand trafen mit den vier Vorständen Experten aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern aufeinander. Das sorgte für Schwierigkeiten, wie ein Gesprächspartner berichtet:

„Als wenn beispielsweise Herr X mit einer Idee für ein bestimmtes Projekt ankam, da hatte er das ziemlich genau durchdacht. Da hatte er uns dann ein zweiseitiges Dokument gegeben und sich ziemlich intensiv damit beschäftigt. Jetzt haben wir aber eine Gesamtverantwortung und ich habe dann gesagt, das kann ich so jetzt nicht auf die Schnelle einschätzen, und habe mir Zeit erbeten, das genau anzuschauen. Das haben wir dann auch so gemacht. Aber das geht mir andererseits auch so mit Sachen, die ich hatte. Wir haben einfach immer wieder Wissensvorsprünge, die wir irgendwie ausgleichen müssen.“ (TB-LS75)

Neben diesen Situationen schien es ebenfalls ein geteiltes Grundvertrauen in die Kompetenz des jeweiligen anderen Vorstandsmitgliedes zu geben:

„Wenn jemand von uns kommt mit einer Idee, dann ist auch klar, dass er sich da was überlegt hat, und wir fangen dann nicht an, das grundlegend zu kritisieren. Wir trauen uns zu: Wenn jemand mit einer Idee kommt, hat das erst mal Hand und Fuß. Das ist aber auch Vertrauen, das langsam wächst.“ (TB-LS75)

Interpretation: Hier zeigt sich, dass sich eine Informationsasymmetrie im Vorstand abbildete, die sich zum Teil aus der Komplexität und Heterogenität der ESA ableitete. Das schien eine Herausforderung im Zusammenhang mit der Übernahme der Gesamtverantwortung zu sein: Weil die Verantwortung nun gemeinsam getragen wurde, mussten auch alle Mitglieder zustimmen können. Dadurch, dass jedes Mitglied Spezialwissen über seinen Bereich hatte und die Entscheidungen entsprechend vorbereitete, zur gemeinsamen Besprechung und zum Beschluss, bestand die Herausforderung darin, die anderen hinreichend in den Kenntnisstand zu bringen. Es wird deutlich, dass dies neben einem Grundvertrauen in die wechselseitige Kompetenz und einer entsprechend wohlwollenden Haltung vor allem Zeit bedeutete: Die Mitglieder mussten sich entsprechend rechtzeitig informieren. Es bedurfte Zeit, sich damit auseinanderzusetzen. Entscheidungsvorlagen mussten diskutiert, reflektiert und „geknetet“ (wie es ein Gesprächspartner ausdrückt) werden können. Zur Not mussten Entscheidungen auch vertagt werden können, wie die Vignette zeigt. Dies alles erhöht die Anschlussfähigkeit der Entscheidung, wenn sie getroffen ist.

6.3.3.4 Muster: Tragfähige Entscheidungen trotz divergierender Sichtweisen im Vorstand

Im Vierervorstand trafen die verschiedenen Sichtweisen (Rationalitäten), die in der pluralistischen Organisation vorhanden waren, aufeinander. Die Mitglieder des Vierervorstandes kamen aus den vier unterschiedlichen Arbeitsbereichen und vertraten diese auf der 1. Managementebene. Am Beispiel einer Investitionsentscheidung zeigt sich, wie die Organisation in diesem Kontext unentscheidbare Fragen beantwortete. Eine Herausforderung war dabei, vor dem Hintergrund divergierender Sichtweisen gemeinsam zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: Ist der Bau eines Altenheims ein Widerspruch zur Anstaltsauflösung?

Im Bereich der Altenhilfe wurde über den Bau eines Altenheimes nachgedacht, welches zur Entlastung des angeschlagenen Altenhilfebereichs beitragen sollte. Dieser Vorschlag wurde vor allem von dem Vorstandsmitglied, das vehement für die Auflösung der Anstalt gekämpft hatte, äußerst kritisch gesehen. Hintergrund war, dass dieser Vorschlag dem Anliegen diametral zu widersprechen schien, selbstbestimmtes Leben und Wohnen mit gesellschaftlicher Teilhabe abseits von Sonderwelten zu fördern. Hier entstand eine Kontroverse.

„Wir hatten schon die Diskussion: Wollen wir Heimbetreiber sein? Gibt es eventuell auch ein Alsterdorfer Modell eines Heims?“ (TB-PW67)

Man einigte sich nach längerer Diskussion auf den Gedanken, dass stationäre Angebote in der Altenhilfe ambulante Angebote nicht ersetzen sollten, sondern diese nur ergänzen im Sinne einer „Versorgungskette“ (TB-PW67).

Interpretation: Diese Vignette zeigt beispielhaft, wie bei einer Investitionsentscheidung divergierende Sichtweisen (Rationalitäten) aufeinandertrafen. Dies stellte eine Herausforderung dar, wie sie typisch ist für pluralistische Organisationen. In diesem Fall repräsentierten die beiden Akteure im Vorstand divergierende Sichtweisen (Rationalitäten) der Organisation, nämlich die der Altenhilfe auf der einen und die der Behindertenhilfe auf der anderen Seite. Beide Arbeitsbereiche wiesen nicht nur völlig unterschiedliche Sinnhorizonte, Professionen, rechtliche Rahmenbedingungen und Marktsituationen auf, sondern verfügten darüber hinaus auch über eine unterschiedliche Geschichte in der Organisation: Während die Altenhilfe erst mit der Stadtmission 2006 in die Organisation gekommen war, war die Behindertenhilfe der größte und älteste Bereich der Organisation, hatte also entsprechend die Entwicklung in den letzten Jahren (Auflösung der Anstalt und

Paradigmenwechsel) maßgeblich geprägt.

Die Lösung, welche der Vorstand fand, um eine Entscheidung herbeiführen zu können, war folgende: Statt eines „ideologischen“ Gegeneinanders zweier Rationalitäten im Sinne eines „Entweder-oder“ entschloss man sich für eine Kompromissformel im Sinne eines „Sowohl-als-auch“. In einer „Versorgungskette“ haben sowohl ambulante als auch stationäre Angebote ihren Platz im Leistungsangebot der Organisation. In kollektiven Entscheidungsprozessen zeigt sich, dass tragfähige Entscheidungen nicht notwendigerweise mit einem inhaltlichen Meinungskonsens verbunden sein müssen, sondern durchaus auch divergierende Sichtweisen beinhalten können. Der Vorstand der ESA zeigte damit eine gewisse „Ambiguitätstoleranz“ bei Entscheidungsprozessen.

Vignette: Konflikte nicht nach außen tragen

Wenn es im Vierervorstand zu Kontroversen kam, war man sehr darum bemüht, diese nicht nach außen zu tragen. Ein Vorstand beschreibt das so:

„Wir wollen alle vier miteinander das Ding wuppen. Wenn wir das nicht gemeinsam hinkriegen, haben wir alle vier ein Problem. Da gibt es natürlich auch Konflikte und heiße Diskussionen, aber das tragen wir miteinander aus. Da würde keiner von uns vor dem Hauptausschuss oder dem Stiftungsrat den Konflikt austragen. Wir hängen da irgendwie zusammen drin. Deshalb raufen wir uns auch zusammen. Es gibt da schon eine gemeinsame Grundlage des Handelns.“ (TB-LS75)

Der Vorstand hat Anfang 2009 gemeinsam seine Arbeit angetreten und musste dann die „Finanzsanierung“ der Stiftung gemeinsam bewältigen. Der Gesprächspartner beschreibt, was diesen Zusammenhalt mitverursacht hat:

„Wir sind ja alle vier gemeinsam in den Vorstand gekommen und alle vier von den Ereignissen im Vorfeld nicht belastet. Das ist natürlich ein Vertrauensvorschuss, den wir haben. Den wollen wir auf keinen Fall verlieren.“ (TB-LS75)

Interpretation: Diese Vignette zeigt, wie der Vorstand sich an seine Gesamtverantwortung gebunden fühlte, auch im Konfliktfall. Dies scheint mit der Erwartung des Stiftungsrates zu korrespondieren, dass Erfolg oder Misserfolg auf den Vorstand als Ganzes zugerechnet werden und es nicht, wie vor 2009, unterschiedliche Zurechnungen auf Einzelpersonen geben würde. An dieser Stelle muss sich bei Misserfolgen jedoch erst noch erweisen, ob der Stiftungsrat diese kollektive Zurechnung der Verantwortung durchhält. Es kommt im System weiterhin zu einer gewohnheitsmäßigen Personalisierung, was daran deutlich wird, dass die Organisation „Schuld“ für die wirtschaftliche Schieflage Personen zurechnet und der neue Vorstand den Vorteil hat, hier „unbelastet“ zu sein.

6.3.3.5 Muster: Genese neuer Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2. Managementebene zur Entscheidungsfindung

Nachdem der neue Vierervorstand seine Arbeit aufgenommen hatte, entstand ziemlich schnell die Frage, welche Kommunikationsplattformen für die kollektive Entscheidungsfindung zwischen 1. und 2. Managementebene angemessen seien.

Vignette: Auflösung des Beratungskreises

Der *Beratungskreis* wurde zu Beginn 2009 umgehend aufgelöst, weil er sich überlebt hatte und über mangelnde Legitimität verfügte (IV-RG88; IV-ZX83; IV-FT09).

Interpretation: Der Beratungskreis war in der Vergangenheit nicht in der Lage gewesen, Legitimation für Entscheidungen zu produzieren. Die Mitgliedschaft in diesem Gremium folgte keinen transparenten Kriterien und eine Gruppe von Geschäftsführern und Tochtergesellschaften war gar nicht repräsentiert. Vonseiten der Beteiligten wurde dem Gremium Legitimität abgesprochen: Als Kommunikationsplattform war es nicht in der Lage, Entscheidungsfähigkeit herzustellen, denn unentscheidbare Fragestellungen wurden im Vieraugengespräch bilateral entschieden und damit ohne Öffentlichkeit und Beobachtung durch die anderen Führungskräfte. Die Abschaffung dieses Gremiums kam nicht nur dieser Kritik entgegen, sondern war aus Sicht des neuen Vorstands konsequent, weil er selbst durch seine Viererstruktur die verschiedenen Arbeitsbereiche der Stiftung repräsentierte.

An die Stelle des „Beratungskreises des Vorstandes“ traten andere Kommunikationsplattformen, die alle darauf abstellten, die einzelnen Vorstandsmitglieder „eng“ mit der 2. Managementebene zu verknüpfen.

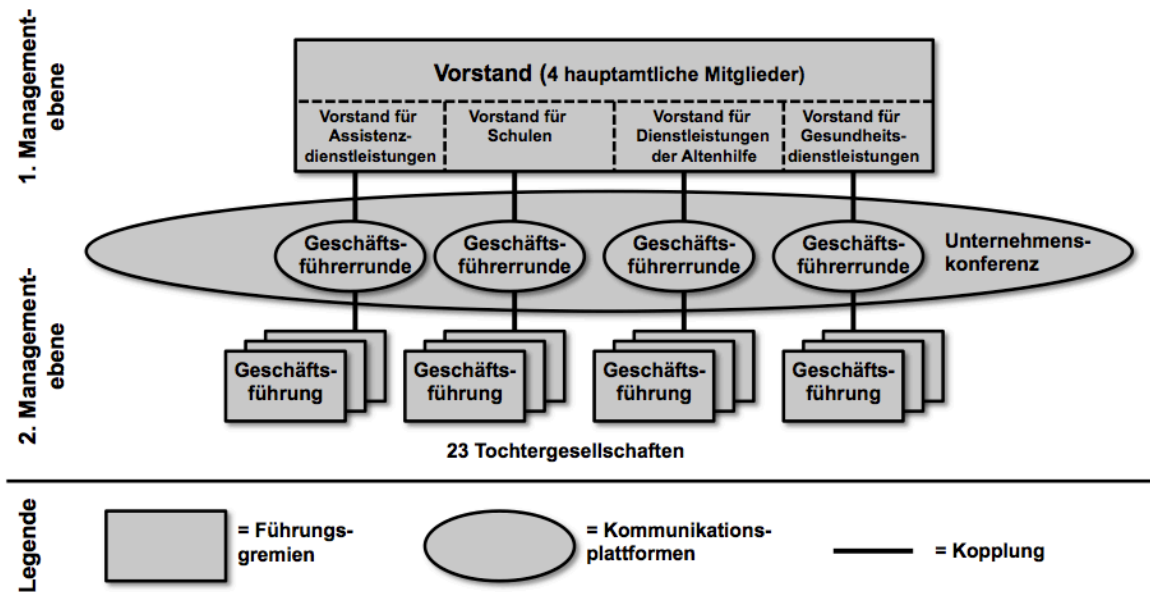


Abbildung 10: Kommunikationsplattformen zwischen 1. und 2. Managementebene

Vignette: Geschäftsführerrunden und Unternehmenskonferenz

Die Neustrukturierung des Vorstandes hatte weitere Auswirkungen. So auch auf die Neuregelung zwischen der 1. und 2. Managementebene. Jedes Vorstandsmitglied traf sich nun regelmäßig mit den Geschäftsführern in seinem Vorstandsbereich in den sogenannten *Geschäftsführerrunden*. Daneben wurde weiterhin (nun zweimal jährlich) die *Unternehmenskonferenz* durchgeführt. Beide Plattformen werden im Rahmen des Budgetierungsprozesses im späteren Teil dieses Abschnittes näher betrachtet.

Ein zentraler Gedanke, der hinter der Veränderung der Kommunikationsplattformen stand, war, ein neues „Miteinander“ möglich zu machen, indem man gemeinsam Themen bearbeitete. Es ging den Beteiligten darum, von einer Situation der wechselseitigen Nicht-Beachtung oder sogar Konkurrenz unter den Gesellschaften weg- und zu einer Kooperation hinzukommen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

„Das ist noch ein wechselseitiges Beschnuppern. [...] Für mich also eine Phase der Konsolidierung und auch Beruhigung nach dem Motto: Was haben wir eigentlich an Bord. Und das ist sehr viel Gutes. Und wie bekommt man das jetzt so zusammengeführt, dass auch noch Besseres entsteht? Eigentlich eine andere Diskussionsart, eine andere Denke, ein neues Miteinander, als wir früher hatten. Das finde ich besonders entlastend.“ (IV-CT61)

Konkret wurden Geschäftsführerrunden neu etabliert. Sie stellten institutionalisierte Kommunikationsgelegenheiten dar, um in einem Arbeitsbereich übergreifend über die einem Vorstand zugeordneten Gesellschaften gemeinsam Themenstellungen zu bearbeiten und die 1. und die 2. Managementebene so zu verknüpfen. Ein Vorstand beschreibt rückblickend, wie sich die Geschäftsführerrunden etabliert haben:

„Für die Geschäftsführerrunden haben wir uns auf die Fahne geschrieben, strategisch und konzeptionell für unseren Bereich zu arbeiten. Und gleichzeitig gibt es eine Sequenz, in der ich berichte: Was läuft gerade übergreifend? Was haben wir im Vorstand besprochen? Damit haben dann die Kollegen auch Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, weil sie mir dann auch rückmelden können: Was habt ihr da denn gemacht? Da bin ich aber nicht mit einverstanden. Ich kann dann das dann entweder im Gespräch richtigstellen und wir setzen uns darüber auseinander, oder wenn ich überzeugt werde, nehme ich das wieder mit in die Vorstandsrunde. Wir sind im Vorstand eine Runde, die das nicht in Stein meißelt, sondern durchaus in der Lage ist, das auch noch mal zu überlegen und zur Not noch mal eine Reflexionsrunde zu drehen, ob wir das wirklich so machen wollen. Insofern fließt das ein, was die Geschäftsführer sagen, und das ist auch so gewollt.“ (TB-LS75)

Interpretation: Die Etablierung der Kommunikationsplattform „Geschäftsführerrunden“ entsprach der neuen Vorstandskonfiguration sowie dem neuen Selbstverständnis des Vorstandes, nahe am Geschäft zu sein („operative Managementholding“). Die Differenzierung in verschiedene Geschäftsführungsrunden bildete die Komplexität der ESA ab, denn hier konnte der jeweilige Vorstand eines Arbeitsfeldes mit den Geschäftsführern in diesem Arbeitsfeld intensiv inhaltlich arbeiten, da er selber über Expertise in diesem Bereich verfügte.

Dieses Bearbeitungsmuster unterscheidet sich von dem Bearbeitungsmuster, das mit dem „Beratungskreis des Vorstandes“ verknüpft war. Der Beratungskreis wies Legitimationsdefizite auf und hatte eine diffuse Funktion. Er war von Unverbindlichkeit geprägt und wurde durch bilaterale Aushandlungsprozesse fortlaufend entwertet.

Das Legitimationsdefizit war mit der neuen Plattform aufgelöst worden und diese bot die Voraussetzung für einen kollektiven Entscheidungsfindungsprozess zwischen 1. und 2. Managementebene unter der Bedingung, dass diese Plattform nicht wieder durch bilaterale Absprachen unterlaufen würde.

6.3.3.6 Muster: Entscheidungen zwischen 1. und 2. Managementebene eng abstimmen

In dieser Phase ging die Organisation dazu über, Entscheidungen zwischen 1. und 2. Managementebene viel enger abzustimmen. Dieses Muster kann beispielhaft bei der Einführung einer neuen „Kompetenzmatrix“ verdeutlicht werden, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: „Der Flaschenhals wird enger“

Auf Bestreben des Stiftungsrates und im Zusammenhang mit der neuen Rolle des Vorstandes als „operative Managementholding“ wurde eine neue „Kompetenzmatrix“ erstellt, welche der 2. Managementebene im Rahmen der Unternehmenskonferenz im Juni 2009 vorgestellt wurde (TB-FY51). Ein Vorstandsmitglied begründete dies vor den Führungskräften so:

Vorstandsmitglied 1: „Wir machen den Flaschenhals enger, denn wir brauchen als Vorstand Informationen. Was läuft da? Kommen wir mit der Liquidität hin oder nicht? Es geht ums Informieren. Wir sind als Vorstand näher dran. Der Vorstand muss Hintergrundwissen und Einschätzungen haben.“ (TB-FY51)

Die Kompetenzmatrix war ein Funktionsdiagramm, welches die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen dem Stiftungsrat, dem Vorstand und der 2. Managementebene strukturierte. Der Vorstand begründete diesen Schritt damit, dass die alte Matrix viele Unschärfen gehabt habe. Das Neue an der Matrix war, dass engere Abstimmungen zwischen den Ebenen festgelegt wurden. Aus Sicht der 2. Managementebene wurde „der Flaschenhals enger“. So wurden auf dieser Ebene mehr Entscheidungen durch den Vorstand und das Aufsichtsgremium zustimmungspflichtig. Der Vorstand argumentierte, durch stärkere Prüfung grobe Fehlentscheidungen wie in der Vergangenheit verhindern zu wollen. Das große Ziel war, angesichts der wirtschaftlichen Krise, in der sich die ESA befand, die Erwartbarkeit und Verlässlichkeit in der finanziellen Führung zurückzugewinnen. Dies erläuterten zwei Vorstandsmitglieder in der Diskussion mit den Führungskräften:

Vorstandsmitglied 2: „Das Bild ist nicht: Früher konnten Sie frei steuern und heute nicht. Uns geht es um eine transparente und enge Steuerung, die in Absprache mit Ihnen erfolgt. Wir wollen weg von der Ad-hoc-Steuerung. Wir fangen bei uns selber an zu sparen.“

Vorstandsmitglied 3: „Wir wollten deutlich machen: Jetzt ändert auch der Vorstand etwas. Früher hat der Vorstand dramatische Zahlen präsentiert und dann ging es los: Du bringst noch 1,5 Mio. und du noch 2 Mio. und so weiter. Dabei hat der Vorstand nichts an den Holdingkosten gemacht.“

Die Reaktion der Geschäftsführer auf die Einführung der Kompetenzmatrix zeigt folgender Diskussionsbeitrag beispielhaft:

Führungskraft: „Es gibt eine Farbverschiebung von Grün zu Blau, also von mehr Beratung zu Prüfung. Wenn man die neue Kompetenzmatrix neben die alte legt, kann man sehen, dass mehr Prüfungsschleifen und weniger Beratung eingebaut ist. Das finde ich positiv angesichts der Dinge, die in den letzten Jahren auch passiert sind. Es war ja früher so: Erst wurden Entscheidungen getroffen und nachher mussten noch Genehmigungen eingeholt werden. Was ich auch positiv finde: Beim Einstieg in neue Geschäftsmodelle – das gab es ja früher auch nicht –, dass das jetzt geregelt ist. Der Flaschenhals ist bezogen auf die Geschäftsführer oben dünner geworden. Einerseits denkt man jetzt: Oh, jetzt muss ich mir auf einmal Zustimmung holen. Aber andererseits bei der schwierigen Lage, die wir jetzt haben, und dass wir vielleicht noch Turbulenzen vor uns haben, finde ich das als Geschäftsführer eigentlich ganz beruhigend, das rückkoppeln zu müssen. Dann lastet das auch nicht alles alleine auf meinen Schultern. Das hat zwar eine Ambivalenz, weil ich habe schon den Eindruck: Ich werde jetzt in meiner Freiheit beschnitten. Aber auf der anderen Seite ist jetzt aber auch die Regel, dass ein paar mehr Leute manchmal genauer hinschauen. Was ich mir in dem Zusammenhang allerdings wünsche ist, dass wir fix bleiben. Das habe ich ja auch schon an anderer Stelle mal gesagt, dass wir Entscheidungen möglichst umgehend bearbeiten, sodass wir weiterhin schnell, modern, flexibel und rasch auf neue Veränderungen auch reagieren können.“ (TB-FY51)

Interpretation: Die „Kompetenzmatrix“ kann als eine materialisierte Struktur interpretiert werden, in welcher sich das Selbstverständnis des Vorstandes als „operative Managementholding“ niederschlug. Entscheidungsprozesse auf der 2. Managementebene sollten enger mit der 1. Managementebene abgestimmt werden: Damit wurde eine festere Kopplung der beiden Managementebenen angestrebt.

Entscheidungen sollten eine intensivere Abstimmung in Form von Erwartungsklä rung und Feedbackschleifen durchlaufen. Dieser Vorstoß des Vorstandes stieß auf ambivalente Reaktionen:

Einerseits sahen die Führungskräfte der 2. Managementebene die Beschneidung ihrer „Freiheiten“ kritisch, denn sie fürchteten, durch längere Abstimmungswege mit dem Vorstand nicht mehr schnell genug Entscheidungen in ihrer Tochtergesellschaft treffen zu können, um die Entscheidungsbedarfe, die dort im Kontext einer dynamischen Umwelt (Ambulantisierung) anfallen, bearbeiten zu können.

Andererseits war der Wunsch nach einer Steigerung der Erwartbarkeit im Gesamtsystem vorhanden. Es ging ihnen um Verlässlichkeit und Planungssicherheit. Die Ungewissheit und das unternehmerische Risiko, das bei Entscheidungen anfällt, musste nicht mehr von ihnen alleine absorbiert und getragen werden, sondern in Rücksprache mit dem Vorstand. Das wirkte entlastend und stabilisierend zugleich.

Bei diesen Veränderungen ging es auch darum, dass den Entscheidungen auf der 2. Managementebene jetzt eine Erwartungskklärung und Feedbackschleife mit der 1. Managementebene zeitlich vorgelagert war, während sie im alten Muster nachgelagert gewesen war, nach dem Motto: Erst wurde entschieden und dann nachträglich genehmigt.

Der Vorstand begründete die Kompetenzmatrix explizit damit, dass dadurch das alte Bearbeitungsmuster im Budgetierungsprozess, das schließlich zur Erosion von Verbindlichkeiten geführt hatte, überwunden werden sollte. Der Vorstand wollte sich durch Taten messen lassen und machte dabei sehr deutlich, dass die Regeln in erster Linie auch für den Vorstand bindend waren. Der Vorstand wollte zudem Vertrauen zurückgewinnen, indem er aufzeigte, dass er daran arbeitete, die Holdingumlage zu reduzieren (EDV, Geländeentwicklung, Sanierungsfälle). Dadurch ging der Vorstand in die Selbstverpflichtung gegenüber der 2. Managementebene, was von dieser entsprechend mit Argusaugen beobachtet wurde.

Vignette: „Schleifen drehen“

Die Vernetzung zwischen dem Vorstand und den Geschäftsführungsrunden wurde langsam eingeübt. Beispielsweise beschreibt ein Vorstandsmitglied die Erfahrungen mit „seiner“ Geschäftsführungsrunde so:

„In der Geschäftsführerrunde berichte ich immer, was auch auf Vorstandsebene läuft. Mir ist es aber auch wichtig, dass ich Ideen von der Geschäftsführerrunde wieder mitnehmen kann in den Vorstand. Das führte natürlich dazu, dass wir auch mal eine Schleife drehen und sagen: Das können wir jetzt noch nicht beschließen im Vorstand, da müssen wir noch mal in die Geschäftsführerrunde.“ (TB-LS75)

Interpretation: Hier zeigt sich, dass die Bemühungen, die 1. und die 2. Managementebene zu verknüpfen, davon geprägt waren, wie das Zusammenspiel zwischen dem Vorstand und den Geschäftsführungsrunden funktionierte. Zentrale Herausforderung schien die Generierung von Anschlussfähigkeit zu sein. Das Drehen einer zusätzlichen „Schleife“ der Diskussion und Reflexion kostete wiederum Zeit, doch schien sich dafür auch die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit zu erhöhen.

6.3.3.7 Muster: Externe Beratung zurückfahren

Der von der Unternehmensspitze veränderte Umgang mit Beratung hatte auch Auswirkungen auf die Entscheidungskompetenz der Geschäftsführer bezüglich der Vergabe von Beraterverträgen. Die folgende Vignette zeigt, wie externe Beratung

zurückgefahren wurde.

Vignette: Reduktion externer Beratung führt zu Kontroversen

Der Stiftungsrat kam im Rahmen der Aufarbeitung und Rekonstruktion der wirtschaftlichen Schieflage der Organisation im Herbst 2008 zu der Entdeckung, dass ohne seine Kenntnis in Entscheidungssituationen jeweils Beratung hinzugezogen worden war. Gerade in die folgenreichen Investitionsentscheidungen zur Übernahme von Kiel und zum Bau des Hauses Wahlstedt, die nun als Hauptverursacher der wirtschaftlichen Schieflage identifiziert waren, waren Berater involviert gewesen. Die sich in diesem Kontext herausbildende kritische Meinung des Stiftungsrates lässt sich zusammenfassend mit folgendem Zitat des Stiftungsratsvorsitzenden aufzeigen:

„Ich habe vom Förderkreis ein paar Mal die Signale bekommen von Leuten, denen ich nicht unbedingt getraut habe, dass der Vorstand relativ viel Geld für Beratung ausgibt, für Architekten, für Bauplaner, für psychologische Berater und für theologische Begleitung. Da habe ich immer gesagt: Der Vorstand wird wissen, was er tut, und habe das nur zur Kenntnis genommen, denn es war nicht meine Verantwortung. Der Förderkreis sammelte nur Spenden ein und ist nett. Und alles, was der Vorstand ansonsten erzählt hat, war ja in sich schlüssig. Insofern war ich nicht so beunruhigt. Anders war die Lage, als ich im Stiftungsrat war und wenn ich Verantwortung trage als Vorsitzender. Und da habe ich mir dann sofort alle Beratungsmandate aufgeben lassen und alle Beratungskosten zusammenstellen lassen. Und da kam eine große Asymmetrie raus: Zunächst einmal viele Kosten. Dann aber auch bei einer Gesellschaft erstaunlich viel. Die Argumentation war damals: Ja, ich spare viele Kosten ein, indem ich externe Berater und externe Leistung in Anspruch nehme. War auch so ein bisschen zu sehen, dass durch die steigenden Beratungskosten die internen Kosten reduziert wurden. Aber insgesamt kann ich nur sagen, wir sind nicht dazu da, andere zu beschäftigen, sondern unsere Arbeit selbst zu machen. Und wer das nicht kann, muss gehen. Insofern haben wir die Beratungskosten erstmals transparent gemacht, was schon sehr mühsam war, denn es gab einige Mechanismen, die das verschleierten. Es gab zum Beispiel Beschlusskompetenzen und dann stellten sie fest, da ist ohne Ausschreibungen an irgendwen vergeben worden, an Verwandte, an Ehefrauen, an sonst noch wen.“ (IV-RG88)

Daraufhin hatte bereits im Herbst 2008 der Vorstand den Führungskräften vorgegeben, vorerst keine Beratungsaufträge mehr zu vergeben.

In der Kompetenzmatrix 2009 fand dieser Punkt schließlich explizit Niederschlag in der Regelung, dass die Geschäftsführer Beratungsaufträge über 3000 Euro nur noch mit Zustimmung des Vorstandes vergeben durften. Auf der Unternehmenskonferenz im Juni 2009 sorgte dies im Plenum für Diskussionsbedarf (TB-FY51):

Führungskraft: „Ich halte die Regelung, Beratung über 3000 Euro vom Vorstand zustimmen zu lassen, für absurd. Dann kann ich mir nicht mal mehr Supervision leisten.“

Vorstand: „Sie haben natürlich recht. Aber man muss auch sagen: Die Praxis vorher war auch absurd. Wir werden mit diesen Dingen sehr lebensmäßig umgehen. Das kann man alles gestalten. Nur es ist so, Sie haben es im Rahmen der inneren Revision ja auch mitgekriegt: Es ist ein extrem sensibles Thema und da wird von allen Seiten extrem draufgeschaut. Da müssen wir jetzt auch gemeinsam durch, damit wir in Zukunft anders damit umgehen können. Damit wir zeigen können, dass wir nicht ein Unternehmen sind, das beraten und verkauft ist.“

In einem anschließenden informellen Gespräch während der Pause wurde die Diskussion fortgesetzt:

Vorstand: „Es macht manchmal Sinn, eine vernünftige Schleife über Beratung zu drehen. Aber du kannst damit nicht innersystemische Defizite überdecken. Du bist dann nicht in der Lage, deine Rolle richtig zu definieren und dann – das ist Alsterdorf live – fabriziert dir ein Berater ein Geschäftsmodell, das du selber wieder in irgendwelche Bereiche hineindrückst. Umgekehrt verzichtet man auf Beratung, wo es dringend notwendig wäre. Wenn man vor der Übernahme von Kiel mal 100 Tsd. Euro in die Hand genommen hätte und das ordentlich hätte prüfen lassen, hätte man sich viel Arbeit ersparen können. Das ist typisch für die Diakonie, dass man viel macht, ohne davon Ahnung zu haben.“

Interpretation: Ausgehend von der Erfahrung, dass die wirtschaftlichen Fehlentscheidungen bei Investitionen im Zusammenhang mit intransparenten Beratungsleistungen zustande gekommen waren, nahm der Stiftungsrat diesbezüglich eine kritische Haltung ein.

Diese lässt sich wie folgt beschreiben: Beratung gliedert Entscheidungsverantwortung aus. Beratung kann nicht für die gemachten Entscheidungen verantwortlich gemacht werden, da sie nicht Teil des Managementsystems ist. Lässt sich das Management Entscheidungen vom Beratungssystem abnehmen, wird es gefährlich.

Dieses Entscheidungsmuster wurde nun durchgehend einer expliziten und kritischen Diskussion zwischen 1. und 2. Managementebene zugeführt. Durch den Ausschluss dieses Bearbeitungsmusters kam es im Umkehrschluss zu einer Rückverlagerung von Investitionsentscheidungen in den Managementprozess.

6.3.3.8 Muster: Bilaterale Absprachen unterbinden und Entscheidungsfindung in „offiziellen“ Kommunikationsplattformen halten

In der Vergangenheit waren Entscheidungsprozesse oftmals über bilaterale Absprachen gelaufen und nicht in den „offiziellen“ Kommunikationsplattformen

bearbeitet worden. Entsprechend waren Entscheidungen in inoffiziellen Netzwerken gefallen. Vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrung herrschte in dieser Phase eine hohe Aufmerksamkeit, ein solches Muster unbedingt zu vermeiden und Entscheidungen immer in die „offiziellen“ Kommunikationsplattformen zu delegieren, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: „Mauscheleien“ nicht zulassen, um Vertrauen nicht zu gefährden

Ein Mitglied des Stiftungsrates berichtete davon, wie wichtig es sei, vor dem Hintergrund der Erfahrung bilateraler Absprachen in der Vergangenheit keine „Mauscheleien“ und kein „Taktieren“ zuzulassen, um Vertrauen nicht zu gefährden.

„Das Spiel, dass eine Geschäftsführung Ebenen überspringt, geht ja nicht. Wenn mich jemand anschreibt, und jeder hat das Recht, sich an den Stiftungsrat zu wenden, muss er auch mit der Gewissheit leben, dass alles beim Vorstand landet. Das war vorher nicht der Fall, da wurde der Brief dazu genutzt, zu taktieren. Das gab es mannigfach. Da haben zum Beispiel der Vorstand und einige aus der zweiten Ebene Konsens erreicht gegen andere aus der zweiten Ebene. Also zweite Ebene A verpetzt jemanden beim Vorstand. Vorstand A und Geschäftsführer A verbrüdernd sich gegen B. [...] Also immer gegen einen anderen Vorstand, um den zu beschädigen. Also, Intransparenz führt dazu, dass Mauscheleien möglich sind. Und da hat der Vorstand heute ein sehr klares Auge drauf. Ok, da ist das und das in dem und dem Bereich. Und dann kommt der Vorstandsvorsitzende direkt und umschiffet nicht einen von den anderen drei Vorstandsmitgliedern. Dann ist es heute die Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden, mit dem Zuständigen der drei zu sprechen und die Mauschelei zu beenden. Wenn der Vorstand an den Stiftungsrat herangeht und versucht, eine Mauschelei zu machen, dann ist es unsere Verantwortung, das nicht zuzulassen. Wenn wir das nicht durchhalten würden, dann wäre es vorbei mit Vertrauen und Wertschätzung. Das dürfen wir nicht zulassen, weil dort gab es ganz andere Erfahrungen, und da haben wir gesagt: Das dürfen wir nicht zulassen. Den Fehler, den wir als Stiftungsrat machen könnten, ist, uns auf irgendeine Seite zu schlagen.

Also der alte Weg wäre gewesen: X geht bei Y petzen. Y stellt sich auf X' Seite und Z hat verloren. Da gab es einige Beispiele. Das kam öfter vor. Da gab es auch keine große Einigkeit. Da hat man auch gegeneinander gearbeitet. Da gab es im Krankenhaus verschiedene Geschichten. Da gab es im Behindertenbereich verschiedene Geschichten. Es wäre übertrieben zu sagen: Das war der Alltag. Aber es war üblich.

Wenn heute ein Vorstand zu mir käme und sagen würde: Ich habe die und die Idee. Ich habe das im Vorstand vorgetragen, aber die Idioten wollen das nicht, dann würden bei mir alle Sensoren angehen! Das habe ich auch noch nie erlebt, um das gleich zu sagen. Das gibt es nicht.“ (TB-KH59)

Interpretation: Hier ging es darum, „Mauscheleien“ abzustellen, also die Vorgänge, in denen Entscheidungen an der Unternehmensspitze dadurch zustande kamen, dass

Einzelakteure abseits des Dienstweges und der „offiziellen“ Kommunikationsplattformen bilateral Absprachen trafen, um andere Akteure und Führungsgremien (Vorstand) „zu umschiffen“. Stattdessen wurde die Aufmerksamkeit darauf gelegt, mit dem *Muster der bilateralen Aushandlungen* zu brechen und transparente Entscheidungsprozesse zu verfolgen. Hier zeigt sich eine neue Regel der Entscheidungsfindung, die sich aus den gemachten Erfahrungen ableitete und deren Einhaltung in der Organisation mit Argusaugen beobachtet wurde. Es war die Überzeugung gereift, dass bilaterale Absprachen, welche sich sowohl über den Dienstweg als auch über die Kommunikationsplattformen (wie Führungsgremien) hinwegsetzten und als Machtspiele fungierten („Taktieren“), um Entscheidungen herbeizuführen, enormen Schaden verursachten. Denn – so das Verständnis – durch solch ein Verhalten würden die neuen Kommunikationsplattformen umgehend entwertet und das alte bilaterale Muster wäre durch das Handeln der Unternehmensspitze wieder legitimiert. Damit wäre die Glaubwürdigkeit („Vertrauen“ und „Wertschätzung“) des neuen Weges beschädigt.

6.3.3.9 Muster: Transparenz herstellen: Der Vorstand legt Problemfelder und deren Bearbeitung gegenüber der 2. Managementebene offen auf der Kommunikationsplattform „Unternehmenskonferenz“

Die ESA hatte in 2009 mit einer Reihe von Herausforderungen zu kämpfen: Die Gesamtorganisation befand sich in einer „Finanzsanierung“, nachdem im Jahresabschluss 2008 der Verlust die Hälfte des Eigenkapitals aufgezehrt hatte. Einige Tochtergesellschaften befanden sich in einem aufwendigen Sanierungsprozess (Stadtmission, Wahlstedt, Theravitalis), denn ihre Verluste hatten Ende 2008 maßgeblich zu dem schlechten Jahresergebnis beigetragen. Entsprechend intensiv waren die Bemühungen des Vorstandes, diese „Problemfälle“ wieder in die schwarzen Zahlen zu führen. Ein weiteres Problemfeld waren die jährlich steigenden Holdingkosten, zu denen auch das seit Jahren steigende IT-Budget zählte.

Es ließ sich beobachten, wie der Vorstand diese Problemfälle der gesamten 2. Managementebene immer wieder explizit offenlegte und aufzeigte, welche Schritte jeweils eingeleitet wurden, um die Situation zu verbessern. Dies geschah ausführlich auf der Kommunikationsplattform „Unternehmenskonferenz“, die in dieser Phase zweimal stattfand, wie die folgenden Vignetten veranschaulichen.

Vignette: Problemfälle und Sanierungsfelder offenlegen

Die Situation der *Stadtmission* und des *Hauses Wahlstedt* wurde ausführlich dargestellt. Dabei wurde sowohl die finanzielle Situation als auch der Kontext beschrieben, in dem sich die Bereiche befanden, und entfaltet, welche Maßnahmen schon eingeleitet und weiterhin geplant waren, um die Sanierung dieser Bereiche zu bewerkstelligen. Der zuständige Vorstand sagte: „Wir werden Ihnen auch weiterhin über die Entwicklung dort berichten“ (TB-FY51).

Von der Sanierung des „Sorgenkindes“ *Theravitalis* berichtete der Vorstand auf der Unternehmenskonferenz im September (TB-JG83). Auch in diesem Fall wurden ausführlich die Situation und die Entwicklung des Bereiches beschrieben. Ein Vorstandsmitglied ist überzeugt: „Kenntnis schafft Verständnis“ (IV-CR98).

Interpretation: Der Vorstand setzte die 2. Managementebene über die aktuelle Situation der „Problemfälle“ und den aktuellen Stand der Sanierungsbemühungen, welche der Vorstand unternahm, genau in Kenntnis. Durch die Darlegung der einzelnen Sanierungsprozesse wurden die Probleme ein Stück weit vergemeinschaftet. Dadurch stieg die Wahrscheinlichkeit, dass organisationsweit das Verständnis für die schwierige Situation wächst, in der sich diese Organisationsbereiche befanden. Und es ging damit einher, dass in diesem Zusammenhang ebenfalls die aktuelle finanzielle Situation der Gesamtorganisation ausführlich dargestellt wurde. Ein Mindestmaß an Verständnis war darum notwendig, da die Verluste dieser Bereiche durch wirtschaftlich gesunde Organisationsbereiche mitgetragen werden mussten.

Vignette: Finanzielle Situation der Gesamtorganisation darstellen

Im Zusammenhang mit der Darstellung der Problemfälle wurde ebenfalls die finanzielle Situation der Gesamtorganisation ausführlich dargestellt und erläutert. Das Anliegen hinter dieser Offenlegung der Zahlen wurde vom Vorstand so formuliert:

„Es ist eine neue Grundlage, die dahinter steht, nicht mit frisierten Bilanzen und aufgeblasenen Werten zu arbeiten, sondern eine echte Betrachtung unseres Unternehmens zu bekommen.“ (TB-JG83)

Dabei wurde eine Reihe von „Blackboxes“ geöffnet: Eine davon war das IT-Budget, das erstmals genau aufgeschlüsselt und dargestellt wurde. Die seit Jahren steigenden IT-Kosten waren aus Sicht der 2. Managementebene eine „Blackbox“ und immer wieder kritisiert worden. Die gesamten IT-Kosten wurden früher pauschal per Holdingumlage auf die Tochtergesellschaften nach einer Pro-Kopf-Quote umgelegt. Im Herbst 2009 wurde deshalb ein neues Berechnungsmodell

für die IT-Kosten vorgestellt, das transparente Kosten (Preise pro Leistung) und verursachungsgerechte Zuordnung ermöglichen sollte, mit dem Ziel, den Tochtergesellschaften Steuerungsmöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer IT-Budgets und Planungssicherheit zu gewähren (TB-JG83).

Interpretation: Indem die Problemfelder vom Vorstand auf der Kommunikationsplattform Unternehmenskonferenz ausführlich dargestellt und mit der aktuellen finanziellen Situation der Gesamtorganisation in Verbindung gesetzt wurden, konnte die finanzielle Situation der Gesamtorganisation vergemeinschaftet werden. Die Offenlegung genau jener Problemfälle, die vorher im Gesamtbudget versteckt worden waren und hauptsächlich von dem Ausgleichsmuster profitiert hatten, stieß bei den Führungskräften entsprechend auf großes Interesse. Dadurch konnte so überhaupt erst ein Verständnis für die wirtschaftliche Schieflage in den einzelnen Tochtergesellschaften entstehen, was wiederum der 1. und 2. Managementebene ermöglichte, ihr Bild von der Gesamtorganisation abzugleichen.

Die Analyse der entsprechenden Tochtergesellschaften als Sanierungsfälle und Problemfälle konnte insbesondere deshalb so „schonungslos“ geschehen, weil die Führungskräfte, welche diese Bereiche geleitet hatten, seit Herbst 2008 nicht mehr im Unternehmen waren und die neuen Führungskräfte erste Sanierungserfolge aufweisen konnten.

Zudem ermöglichte die Transparenz und Offenheit, die der Vorstand in Bezug auf die finanzielle Situation und die Sanierungsprozesse zeigte, eine Abkehr von dem starken Beziehungsgefälle. Der Vorstand versuchte, die Beziehung zur 2. Managementebene symmetrischer zu gestalten, indem er Transparenz und Offenheit in der finanziellen Situation und der Sanierungsprozesse herstellte. Dadurch machte er die Holdingkosten transparent und gab damit Macht ab.

6.3.3.10 Muster: Verbindliche Spielregeln der Budgetierung diskutieren

Im Herbst des Jahres 2009 führte die Organisation ein neues Muster in der finanziellen Führung ein, indem der Budgetierungsprozess und die damit einhergehenden Spielregeln der Budgetierung grundlegend verändert wurden, mit dem Ziel, Verbindlichkeit und Erwartbarkeit in der finanziellen Führung zurückzugewinnen. Davon berichtet die folgende Vignette.

Vignette: Neue Spielregeln der Budgetierung als Frage der Glaubwürdigkeit für den Vorstand

Der Budgetierungsprozess wurde zum Schlüsselprozess, an dem sich die Glaubwürdigkeit des neuen Vorstandes erweisen musste.

„Der Budgetierungsprozess müsste gar nicht das Einigungsmedium sein, aber da er vorher das Missbrauchsinstrument war, war es auch klar, dass das die Plattform war, wo sich die Glaubwürdigkeit des neuen Vorstandes erweisen musste.“ (TB-RT65)

Das Ziel, das vonseiten des Vorstands mit den neuen Spielregeln verbunden wurde, beschreibt ein Vorstandsmitglied des Vierervorstandes, das als Geschäftsführer Hauptkritiker der alten Bearbeitungsmuster war, so:

„Ein faires Verfahren mit der Beteiligung der entscheidenden Leute aufzubauen, das ist jetzt die große Herausforderung. Das sehe ich als große Chance. War mir auch immer eine Herzblut-Angelegenheit, da ein faires System reinzukriegen und die Leute auch zu beteiligen, sodass die Geschäftsführer am Ende sagen: ‚Das ist ein faires System. Das ist transparent, das verstehe ich. Es ist herausfordernd und wird mich erst mal belasten auf die ersten Jahre, aber ich habe dann auf Dauer das Gefühl, das ist eine verlässliche Größe. Und ich strenge mich auch weiterhin für die Gesellschaft an, um auch etwas für die Gesellschaft zu haben.‘ – Kurzfristig müssen Probleme gelöst werden, aber mittelfristig dient es allen. Das ist jetzt mein großes Anliegen, das hinzukriegen. Das ist mir immer ein Herzensanliegen gewesen, weil ich das immer als Reibungsverlust empfunden habe, der überflüssig war.“ (IV-CT61)

Interpretation: Die Vignette zeigt, welches Hintergrundverständnis mit der Einführung neuer Spielregeln der Budgetierung aus Sicht des Vorstandes mitschwang. Dem Vorstand ging es darum, mit dem alten Bearbeitungsmuster, welches den Budgetierungsprozess per Ausgleichslogik über den Vorstand laufen ließ, zu brechen. Die Glaubwürdigkeit des neuen Vorstandes hing an der Frage, ob es ihm gelingt, ein neues alternatives Bearbeitungsmuster diesbezüglich zu entwickeln. Das Vorstandsmitglied, das die neuen Spielregeln maßgeblich entwickelt hatte, genoss als ehemaliger „Hauptkritiker“ der alten Praxis hohes Ansehen in der Organisation. Ihm wurde zugetraut, die Anliegen der Tochtergesellschaften nach einem vom Grundsatz her fairen und vor allem verlässlichen und berechenbaren Verfahren zu entwickeln.

Die folgende Vignette beschreibt, wie die neuen „Spielregeln der Budgetierung“ auf der Unternehmenskonferenz im September 2009 mit der 2. Managementebene diskutiert wurden.

Vignette: Umstellung der Dramaturgie der Unternehmenskonferenz

Der Vorstand hatte das Ziel, die neuen „Spielregeln der Budgetierung“ auf der Unternehmenskonferenz der 2. Managementebene vorzuschlagen und offen zu

diskutieren. Diese Offenheit, mit der das Thema bearbeitet werden sollte, zeigte sich in der Umstellung der Dramaturgie der Konferenz: Die aus Sicht der Führungskräfte mit Spannung erwarteten neuen Spielregeln wurden als erster Tagesordnungspunkt auf die Agenda der Konferenz gesetzt. Das war für viele überraschend, hatte es doch in der Vergangenheit immer wieder Konferenzen gegeben, wo die „harten Fakten“ erst am Ende der Tagung präsentiert wurden, sodass eine kritische Diskussion quasi unmöglich war. Die Dramaturgie dieser Konferenz war vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen bewusst anders gestaltet worden. Sie sollte eine Diskussion über die Spielregeln ermöglichen (TB-JG83).

- Zu Beginn der Konferenz am Vormittag stellte der Vorstand die „Spielregeln der Budgetierung“ ausführlich mithilfe einer Powerpoint-Präsentation im Plenum vor. Die Überschrift der Präsentation lautete explizit: „ESA-interne Budgetierung 2010 – Diskussionsgrundlage“. Der Vorstand betonte entsprechend, dass hier kein Vorstandsbeschluss verkündet, sondern ein Vorschlag zur Diskussion gestellt werde und kritische Anmerkungen erbeten seien.
- Anschließend gab es die Möglichkeit für Rückfragen im Plenum. Hier war allerdings die Zurückhaltung unter den Führungskräften groß. Eine Führungskraft erklärte diese Zurückhaltung in einem informellen Gespräch während der Pause damit, dass zu diesem Zeitpunkt keiner der Beteiligten genau wusste, was die Spielregeln konkret für ihn und seinen Bereich bedeuteten. Man wollte zunächst die konkreten Zahlen abwarten, die noch nicht ausgeteilt worden waren.
- Am Nachmittag konnten die Spielregeln dann in Arbeitsgruppen von 1½ Stunden mit ersten Planungszahlen diskutiert werden. Die Arbeitsgruppen wurden entsprechend der vier Leistungsbereiche der Stiftung (Medizin, Assistenz, Altenhilfe und Schulen) mit den jeweiligen Geschäftsführern und Bereichsleitern und dem zuständigen Vorstandsmitglied gebildet. In einer Arbeitsgruppe, die teilnehmend beobachtet werden konnte, wurde eine offene Diskussion geführt mit anschließender Verabredung für das weitere Vorgehen, nachdem der Vorstand die Arbeitsgruppe folgendermaßen eröffnet hatte:

„Im Grunde geht es hier um zwei Dinge. Das eine ist: Sind diese Spielregeln für 2010, wenn wir uns die durchlesen, eigentlich aus unserer Sicht sinnvoll? Sind sie vollständig? Also halten wir diese Spielregeln für die Budgetierung für 2010 für gut? Und der zweite Punkt ist, dann noch mal auf die eigenen Zahlen zu gucken, auf diesen ersten Entwurf. Weil da sind ja teilweise die

Spielregeln noch mal konkretisiert. Aber für unsere Bereiche bspw. heißt es ja nicht 1,25 %, sondern wir haben da andere Zahlen stehen. Ist das aus unserer Sicht eigentlich so sinnvoll und zweitens machbar? Das wäre für mich auch wichtig, so hier raus zu gehen, dafür auch ein Gefühl gekriegt zu haben. Vielleicht auch für offene Fragen oder Dinge, wo ihr sagen würdet: Das passt so nicht. Das halten wir auch für falsch. Wir schlagen dieses oder jenes vor.“ (TB-JG83)

Diese einfache Veränderung des Ablaufes machte aus Sicht der Beteiligten einen entscheidenden Unterschied zu den bisherigen Erfahrungen der Vergangenheit, in denen es keine kollektiv vereinbarten Spielregeln gab, sondern einseitige Vorgaben der Budgetziele. Die folgenden Zitate von Vorstandsmitgliedern zeigen, warum sich der Vorstand vor dem Hintergrund der Erfahrungen, wie diese Konferenzen in den vergangenen Jahren abgelaufen waren, bewusst für eine neue Dramaturgie entschied und wie dies aus Sicht eines Geschäftsführers gedeutet wurde:

„Wir haben es jetzt ganz gezielt so gemacht. Wir haben erst überlegt, die Unternehmenskonferenz so aufzubauen, dass wir erst die strategischen Diskussionen führen wollen und dann über das Budget sprechen. Aber da hatten wir in den letzten Jahren auch die Erfahrung gemacht: Man kann bei Strategien herrliche Arbeitsgruppen machen und man kann herrlich philosophieren, und dann geht man doch sehr frustriert mit irgendwelchen harten Vorgaben nach Hause. Deswegen haben wir es diesmal ganz gezielt umgedreht. Das, was praktisch obendrauf liegt bei den Leuten, muss jetzt erst mal bearbeitet werden, sprich diese harten Zahlen und Vorgaben, was wir so vorhaben, damit einfach auch deutlich wird, ‚Was erwarten wir?‘, um erst mal Spannung rauszunehmen und auch die Chance zu geben, dass jeder erst mal Rückmeldung geben kann. Und jetzt eben eigentlich befreit, und das bestätigt sich, denke ich, kann man schon fühlen, dass man befreit über Inhalte sprechen kann. Man hat aber genau im Kopf, was eigentlich erwartet wird im nächsten Jahr und was mittelfristig auf einen zukommt.“ (IV-CT61)

Der Vorstandsvorsitzende begründete die Dramaturgie folgendermaßen:

„Dies ist übrigens auch mit einer der Gründe gewesen, warum wir die ursprüngliche Planung umgestellt haben für diese zwei Tage. Weil wir gesagt haben: Es macht keinen Sinn, dass wir den zunächst mal obenauf liegenden Prozess der Budgetierung ableiten, nachdem wir uns in das Thema Strategie vertieft haben. Sondern sagen, wenn irgendetwas obenauf liegt, dann muss es auch tatsächlich zunächst behandelt werden, und ist ja nicht getrennt von Strategien. Also auch das, dass wir erstmals so vorgegangen sind, dass wir den Prozess der Budgetierung mit Blick auf die Gesamtstiftung vorgeschlagen haben, zu einem früheren Zeitpunkt auch deutlich gemacht haben, dass es nicht das bisher geübte Verfahren geben wird, dass wir zum jetzigen Zeitpunkt alles schön dividieren in Einzelbereiche und gucken, wo die Schrauben gedreht werden, und am Ende kommt ein völlig anderes Rechenmodell raus, als das, was sie gefunden haben, das ist ja die Umsetzung von – zunächst mal Worthülse – von Transparenz. Wir meinen mit Transparenz eben auch gemeinsam getragene Verantwortung für die gesamte Stiftung. Da

gehört es eben auch dazu, sich das Ganze der Evangelischen Stiftung Alsterdorf anzugucken.“ (TB-JG83)

Eine Führungskraft nahm die neue Dramaturgie so wahr: „Früher waren Konferenzen anders. Erst wurde sehr allgemein über die Weltlage diskutiert und alles war unverbindlich und am Ende kamen die Zahlen vom Vorstand. [...] Jetzt ist es anders: Das ist ein Vorstand, der stellt sich nach vorne und macht gleich zu Beginn seine Vorstellungen deutlich und sagt, was seine Erwartungen sind. Das ist eine klare Position, die man jetzt diskutieren kann.“ (TB-JG83)

Interpretation: Die Dramaturgie so zu gestalten, dass über die Zahlen zu Beginn der Konferenz gesprochen wurde, machte aus Sicht der Beteiligten einen Unterschied, der einen Unterschied macht. Denn dieses Vorgehen stand im Kontrast zu der Erfahrung, wie diese Konferenzen in der Vergangenheit abgelaufen waren. Auf früheren Konferenzen wurde unverbindlich diskutiert und am Ende der Tagung wurden einseitig vom Vorstand Zahlen diktiert und jeder musste damit nach Hause gehen.

Der Vorstand wollte im Herbst 2009 das Thema Budgetierung hingegen neu aufziehen. Diese Aktion stand im Kontext der angespannten Liquiditätssituation der Organisation und sollte dazu beitragen, Verbindlichkeit und Erwartbarkeit in der finanziellen Führung der Gesamtorganisation herzustellen. Folgende Aspekte sollten dies wahrscheinlicher machen:

Die Spielregeln und Zahlen wurden nicht am Ende der Tagung verteilt, sondern gleich zu Beginn vorgestellt, sodass ein Sensemaking und eine kritische Diskussion im Laufe der zweitägigen Tagung ablaufen konnten. Eine Plattform für diese kritische Diskussion wurde in Form von Arbeitsgruppen bereitgestellt. Der Vorstand stellte seine Erwartungen an den Beginn der Tagung im Sinne einer Erwartungskklärung. Daran konnten sich die Führungskräfte orientieren und diese entsprechend kritisch diskutieren.

Die Zitate zeigen, dass die Spielregeln dialogisch eingeführt wurden: Es wurde eine kritische Diskussion ermöglicht. Man hätte diese Spielregeln auch ablehnen können. Entscheidend ist: Allein die Möglichkeit erzeugt Legitimität.

6.3.3.11 Muster: Vorstand erzeugt Verbindlichkeit, indem er selber verbindlich handelt

In den vergangenen Jahren sind die Holdingkosten kontinuierlich gestiegen und damit auch die Holdingumlage. Die gestiegenen Kosten wurden jeweils auf die Tochtergesellschaften umgelegt. Das dadurch gewachsene Muster („Mutter-Tochter-Spiel“) und der damit einhergehende Teufelskreis aus wechselseitigem Misstrauen und

erodierender Erwartbarkeit sollten mithilfe der neuen Spielregeln durchbrochen werden. Ein Eckpfeiler der neuen Spielregeln der Budgetierung war die explizite Fixierung der Holdingumlage, verbunden mit dem Ziel einer jährlichen sukzessiven Absenkung. Damit sollte verhindert werden, dass Kostensteigerungen über die Holdingumlage auf die Tochtergesellschaften umgelegt werden konnten. Die Spielregeln der Budgetierung verpflichteten somit nicht nur die Tochtergesellschaften, sondern auch den Vorstand, die Holdingkosten konstant zu halten respektive zu reduzieren. Wie der Vorstand mit dem Thema Holdingkosten umging, wurde vonseiten der Führungskräfte wie gesagt mit Argusaugen beobachtet. Die folgende Vignette zeigt, warum der Vorstand diese Selbstverpflichtung respektive Selbstbindung an die Spielregeln vornahm und welches Risiko darin liegt, wenn der Vorstand diese Spielregeln selber nicht einhalten kann.

Vignette: Vorstand wird an der Einhaltung der Spielregeln gemessen

Ein Vorstandsmitglied beschreibt, dass die Voraussetzung dafür, dass die neuen Spielregeln der Budgetierung verbindlich eingehalten wurden, darin lag, dass der Vorstand sich selber daran hielt:

„Es ist eine Frage der Haltung. Wenn Sie Spielregeln anbieten, dann heißt das aber auch, dass Sie daran gemessen werden. Das heißt, Sie müssen schon zusehen, dass Sie auch Ihre Budgets einhalten. Sonst können Sie Ihre Spielregeln nicht einhalten. [...] Was wir jetzt gemacht haben, ist ja auch riskant. Das hatte ich ja gestern schon mal erzählt. Wir setzen uns damit voll unter Druck. Wenn wir im nächsten Jahr diese 1,95 % Holdingumlage nicht erreichen, wenn wir also mit dem Budget nicht klarkommen im Rahmen der Holding und im nächsten Jahr wieder mit über 2 % ankommen müssen, dann verlieren wir an Glaubwürdigkeit. Dann ist der Bonus erst mal verspielt. Dann wird sofort der Aufschrei kommen: Aha, jetzt geht das wieder los. Haben wir gleich gesagt. Und so weiter. Das war auch so die Rückmeldung, die bei mir angekommen ist über mehrere Kanäle: Dass man das erst mal gut findet und dort auch eine gewisse Hoffnung hat, dass man sich darauf verlassen kann, dass man aber doch sehr sensibel darauf achtet, dass das auch eingehalten wird. Das ist schon ein Risiko und ich kann im nächsten Jahr ganz blöd dastehen, wenn wir das nicht einhalten können. Wenn ich bestimmte Sachen auch vergessen habe. Oder Dinge entwickeln sich anders, wo man eigentlich auch als Geschäftsführer sagen kann: Oh Mann, das hätte man eigentlich wissen müssen, wenn man nachdenkt. Eigentlich war das absehbar, dass das sich verändert. Wenn ich das jetzt nicht gemacht habe und trotzdem so mit diesen Spielregeln jetzt rausgegangen bin, dann habe ich ein Glaubwürdigkeitsproblem. Das ist schon ein gezieltes Risiko, das ich eingegangen bin, weil ich schon immer einer der Hauptstreiter auf der anderen Seite war, der es eingefordert hat. Insofern kann ich mich in der Situation jetzt da nicht rausschummeln und mit Puffern und Polster da ein bisschen rausdrängen aus der Sache.“ (IV-CT61)

Ein anderes Vorstandsmitglied beschreibt dies folgendermaßen:

„Plötzlich ist das Jahr rum: Huch, man hat sein Budget überzogen und muss das wieder verteilen. Das ist ja auch ein eleganter Mechanismus, und das verbunden mit der Aussage: Ok, das müsst ihr tragen, weil ihr habt ja sowieso Luft in euren Bezügen. Diese Spiele kann ich jetzt ja nicht mehr spielen. Ich bin schon hoch interessiert daran, dass so etwas nicht mehr passiert. Und ich möchte auch mit Vorbild vorweg gehen, dass wir unsere Budgets hier einhalten. Sonst darf ich auch keinen anderen kritisieren, der es nicht schafft, wenn ich es selbst nicht schaffe. Das ist eigentlich das Positive an dieser Konstruktion, was mich erst mal befreit.“ (IV-CR98)

Im Budgetierungsprozess entstand somit erstmals eine „kollektive Handlungsebene“, wie der Vorstandsvorsitzende beschreibt:

„Der wichtigste Prozess aus Sicht der Geschäftsführer war der Budgetierungsprozess. Es gab Budgetierungsregeln, es gab klare Vorgaben, was an Umsatzrendite einzubringen sei, es gab eine klare und dann auch eingehaltene Zusage der Holdingumlage. Das hat funktioniert und war auch für die Organisation ein extremer Lerneffekt, weil das ja vergemeinschaftet stattfand. Bis dahin war die Regel eher so, es gab Budgetierungsvorgaben seitens des Vorstandes und dann eben eine Reihe von Einzelverhandlungen mit Geschäftsführern und am Ende wurde die Blackbox geöffnet und man sah, wie das neue Budget ausgefallen ist. Also sozusagen, es gab keine kollektive Handlungsebene mit dem Blick auf die Verabschiedung des Budgets. Das ist ein ganz wesentlicher Vorgang.“ (TB-ME91)

Die Reaktion auf die neuen Regeln der Budgetierung war zunächst skeptisch: „Das geht in die richtige Richtung, aber wir müssen sehen, wie das eingehalten wird.“ Bei den Geschäftsführern herrschte der Wunsch: „Endlich wieder Planbarkeit und Berechenbarkeit reinbekommen!“ (TB-JG83).

Vor diesem Hintergrund kam es aus Sicht des Vorstandes darauf an, diese Spielregeln nicht „einseitig aufzuweichen“. Es ginge darum, wie man mit Kostensteigerungen umgehe, wenn sie begründet seien, und der Notwendigkeit, die Spielregeln daran anzupassen. Dann müsse man „rechtzeitig auf die Bereiche zugehen und sagen: Lasst uns zusammen sehen, wie wir das eventuell auffangen können.“ Wenn der Vorstand jetzt einseitig Spielregeln verändern würde, würde das „schnell als Machtkampf empfunden“ und dann sei die „Glaubwürdigkeit als Vierervorstand angekratzt“ (TB-PW67).

„Es geht immer um das Wie, nicht um das Was. Wie geht man mit solchen Themen eigentlich um? Wie bezieht man auch alle ein? Ich denke, es können schnell gut gemeinte Dinge auch zerbröckeln und zerbröseln, sodass Glaubwürdigkeit eben auch wieder verloren geht. [...] Wenn wir auf der einen Seite Kosten erhöhen, dann müssen wir auf der anderen Seite auch wieder etwas anbieten. Auf keinen Fall einseitige Vorgaben machen.“ (TB-PW67)

Interpretation: Der Vorstand führte neue Spielregeln der Budgetierung mit der Überzeugung ein, dass diese Spielregeln nur „Bindekraft“ entfalten könnten, wenn er sich selber daran binden würde. Der entscheidende Punkt war, dass sich der Vorstand

selber Ziele bei der Reduktion der Holdingkosten setzte und diese einhalten musste bzw. daran von der 2. Managementebene gemessen werden konnte. Dem Vorstand wird in der Organisation die Verantwortung für das Management der Holding und ihrer Kosten zugeschrieben. Die daraus entstehende Holdingumlage war in den vergangenen Jahren sukzessive gestiegen und auf die Tochtergesellschaften umgelegt worden, was zu einer hohen Frustration und Kritik am Vorstand geführt hatte. Wenn der Vorstand seine Kosten nicht im Griff habe, warum sollten dann die Tochtergesellschaften ihre Vorgaben einhalten, so die Argumentation. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen formulierte nun der Vorstand ehrgeizige Budgetziele, nämlich die Holdingkosten schrittweise zu reduzieren und verbindliche Spielregeln für alle Akteure einzuführen.

Der Vorstand begab sich damit auf eine Augenhöhe mit der 2. Managementebene, indem er sich selber den gemeinsamen Spielregeln unterwarf. Er wähnte sich damit nicht mehr außerhalb des Systems, wo er nach eigenem freien Ermessen ohne Auskunftspflicht gegenüber der 2. Managementebene gemäß eines Ausgleichsmusters die Budgetvorgaben in Form der Holdingumlage, der Gewinnabführung und weiterer interner Kostenverrechnungen situationsadäquat variieren konnte. Dieses Ausgleichsmuster hatte, wie vorne beschrieben, zu einer massiven Erosion von Erwartbarkeit innerhalb des Systems geführt. Der neue Vorstand setzte vor dem Hintergrund dieser Erfahrung genau am Budgetierungsprozess an, mit dem Ziel, seine „Glaubwürdigkeit“ zu erweisen und Erwartbarkeit zurückzugewinnen.

Der Vorstand legte im Kontext der gemachten Erfahrungen (zwei Vorstandsmitglieder hatten als ehemalige Geschäftsführer nach eigener Aussage selber unter dem „Mutter-Tochter-Spiel“ gelitten) eine hohe Aufmerksamkeit auf die Einhaltung dieser Spielregeln. Die Vorgabe dahinter: Veränderungen der Spielregeln aufgrund begründeter Kostensteigerungen dürfe man auf keinen Fall einfach umlegen und damit die Spielregeln einseitig „aufweichen“. Bei der Veränderung der Spielregeln komme es somit nicht auf das „Ob“ an, sondern auf das „Wie“. Um das fragile Verhältnis aus Geben-und-Nehmen in den Spielregeln nicht zu gefährden und das Vertrauen nicht zu verspielen, sei es in solchen Fällen wichtig, die Organisationseinheiten frühzeitig einzubinden, die Veränderungen zu begründen, einen Dialog zu führen und im Gegenzug etwas anzubieten. Ansonsten „bröckelt“ die Verbindlichkeit schnell.

Der Akteur „Vorstand“ kommunizierte damit auch etwas auf der Ebene der Beziehung zwischen 1. und 2. Managementebene: Die Abhängigkeit der 1. Managementebene gegenüber der 2. Managementebene wird implizit anerkannt (Dependenzumkehr). Der

Wechsel des Bearbeitungsmusters durch den Vorstand zeigt, dass Verbindlichkeit nicht einseitig mit Appellen eingefordert werden kann, sondern auf der Selbstbindung autonomer Organisationseinheiten basiert. Indem der Vorstand sich auf der Kommunikationsplattform Unternehmenskonferenz vor der versammelten 2. Managementebene in die Pflicht nehmen ließ, kommunizierte er ein symmetrisches Beziehungsverhältnis zur 2. Managementebene.

Damit geschah ein entscheidender Perspektivwechsel: Der Vorstand verortete sich als Teil des Systems, das genauso wie andere Teilsysteme seine Kosten reduzieren musste, damit die Finanzsanierung als gemeinschaftliche Systemleistung gelingen konnte. Die Verbindlichkeit von Spielregeln der Budgetierung, welche für die Organisation als Ganzes in dieser Phase der Finanzsanierung wesentlich war, konnte nicht einseitig von einem Systemelement, z. B. dem Vorstand, eingefordert werden, sondern bedurfte gleichermaßen der gleichberechtigten Akzeptanz und Einhaltung aller Systemelemente. Indem der Vorstand sich gezielt den Spielregeln unterordnete und sich selber vor der 2. Managementebene darauf verpflichtete, erhöhte er deren Bindekraft wesentlich. Damit trug das System der wechselseitigen Abhängigkeit der Systemelemente Rechnung.

Mit dem Wachsen der Verbindlichkeit der Spielregeln der Budgetierung stieg für alle Akteure in einer wesentlichen Grundfrage des Systems, nämlich der Ressourcenallokation, die Erwartbarkeit. Mit der Erwartbarkeit stieg auch systemweit die kollektive Entscheidungsfähigkeit.

6.3.3.12 Muster: Mithilfe von Transparenz unter den Tochtergesellschaften „Solidarität mobilisieren“

Innerhalb der ESA kamen immer wieder Organisationsbereiche in wirtschaftliche Schwierigkeiten, sodass sich die unentscheidbare Frage stellte: Wie umgehen mit „Verlustbringern“? – Vor der wirtschaftlichen Krise war diese Frage mit Quersubventionierung in der Gesamtorganisation nach einem Ausgleichsmuster beantwortet worden, das über den Akteur „Vorstand“ lief. Zudem hatten die Tochtergesellschaften in Schwierigkeiten geratene Teilbereiche „intern“ quersubventioniert, sodass dies für den Vorstand nicht mehr nachvollziehbar war. Als es im Zusammenhang mit der Krise im Herbst 2008 darum ging, zu einer „realistischen“ Einschätzung der finanziellen Situation der Organisation zu gelangen, hatte man sich entschieden, solche Quersubventionen in der Bilanz unter der Überschrift „Kirche und Soziales“ explizit auszuweisen. Quersubventionierungen

sollten nicht mehr verdeckt, sondern vor der 2. Managementebene bewusst offen und transparent gemacht werden, wie die folgende Vignette zeigt.

Vignette: Quersubventionierungen transparent zu machen, mobilisiert Solidarität

Vor der versammelten Führungsmannschaft erläuterte der Vorstand auf der Unternehmenskonferenz September 2009 im Zusammenhang mit der „Darstellung der finanziellen Situation der Gesamtorganisation“ den Pool „Kirche und Soziales“ (TB-JG83):

Führungskraft 1: „Was ist ‚Kirche und Soziales‘?“

Vorstandsmitglied 1: „Das ist eine Wortschöpfung aus der alten Budgetierung [2008], weil es eine Subventionierung innerhalb des ESA-Konzerns bedeutet. Wir schaffen hier einen kleinen Finanztopf, um Bereiche, die diese Dinge noch nicht leisten können, vorübergehend zu subventionieren.“

Führungskraft 2: „Was steckt dahinter?“

Vorstandsmitglied 2: „Wir haben hier verschiedene Sachen zusammengefasst. Die vorfindliche Situation war ja die, dass ungesteuert quersubventioniert wurde. Die haben wir jetzt zusammengefasst und gesagt, die wollen wir auch wirklich fördern. Die Frage ist, wie wollen wir Projekte ausweisen, deren sozialer Gehalt auch sehr unterschiedlich war. Wenn ich an Backland denke, dann haben wir gesagt, wir nehmen in diesen Topf bewusst etwas rein, aber das muss befristet sein. Das gilt auch für Sachen, die klassisch Kirche sind, aber nicht refinanziert sind durch die Nordelbische Kirche. Oder es sind Felder, die wir bewusst ausweisen, weil sie Vorgaben nicht erfüllen können, aber trotzdem zum Stiftungsprofil gehören, die wir zukünftig verstärkt auch über Spenden finanzieren wollen, z. B. die ‚Schatzkiste‘.“

Vorstandsmitglied 1: „Der Grund ist auch: Wir haben nach Entlastung gesucht. Wie kann man die Bereiche, bei steigender Holdingumlage, entlasten? Dazu kommt, dass wir nicht verbrauchte und nicht verwendete allgemeine Spenden nicht mehr als Ertrag darstellen dürfen, was auch ganz gut so ist. Das heißt, wir sollen die Spenden schon verwenden. Das ist ja auch ganz sinnvoll. So haben wir nach einem Weg gesucht, wie wir die Spenden sinnvoll verwenden können und dabei auch eine Entlastung der Bereiche gestalten. Das war so die Idee.“

Die Entscheidung, ob eine Quersubventionierung eines Bereichs, „der in Not geraten“ war, vollzogen werden sollte, lag beim Vorstand. Doch im Unterschied zu früher wurden Quersubventionierungen jetzt transparent gemacht und auf der Kommunikationsplattform *Unternehmenskonferenz* der 2. Managementebene im Rahmen der Budgetierung begründet. Als Begründung diente im weiteren Verlauf beispielsweise eine vorübergehende schwierige Marktsituation oder etwa eine Anschubfinanzierung. Wesentliches Element war dabei die jeweils an eine zeitliche Befristung geknüpfte „klare Zielperspektive“ (TB-ME91). Dieses Verfahren wurde für kleine Bereiche verwendet, denn die großen

Sanierungsfelder, wie die Stadtmission oder das Haus Wahlstedt, konnten allein vom Umfang her so nicht abgebildet werden (TB-ME91). Dieses Verfahren der transparenten Quersubventionierung hatte folgende Wirkung:

„Dann war es eben auch committed. Dafür gibt man jetzt sein Geld. Das baut sowohl einen gewissen Veränderungsdruck auf, aber es mobilisiert auch Solidarität. Es hat, mit Blick auf die gemeinnützigen Gesellschaften, auch ein Miteinander erleichtert.“ (TB-ME91)

Ein anderer Gesprächspartner beschreibt den Zusammenhang so: Wenn man transparent aufzeigt, wo man hin will und wofür man etwas erwirtschaftet, dann fangen alle an mitzudenken, wofür das Geld ausgegeben wird.

„Die Leute haben richtig angefangen mitzudenken, wofür wir Geld ausgeben, weil sie wussten: Als Stiftung oder als Bereich wollen wir uns da und da engagieren. Dafür brauchen wir Geld und das müssen wir erwirtschaften. Da entsteht wirklich etwas Gemeinsames. Davon bin ich auch total überzeugt, dass das ein richtiger Weg ist. Die Kehrseite der Medaille ist natürlich, dass die Leute aufmüpfig werden, wenn irgendwofür Geld verbraten wird und sie nicht wissen, wo bleibt das überhaupt. Wir wirtschaften hier und wissen nicht, wo das Geld hingeht. Und wenn das Geld irgendwo hingeht: O. k., solidarisch alles in Ordnung. Aber dann wollen wir auch wissen, ob die Kollegen daran arbeiten, dass sich deren negative Situation auch verändert.“ (TB-LS75)

Interpretation: Die Offenlegung der Quersubventionierung war ein Bestandteil der Bemühungen des neuen Vorstandes, das alte Ausgleichsmuster mit der verdeckten Quersubventionierung zu überwinden. Die Konsequenz daraus: Der Vorstand musste jetzt die Quersubventionierung von einzelnen Projekten begründen und die Projekte dadurch immer wieder legitimieren. Die zeitliche Befristung bei bestimmten Quersubventionierungen erzeugte dabei Verlässlichkeit, da sie dadurch überprüfbar wurden.

Aus Sicht der Beteiligten erlaubte dieses neue Bearbeitungsmuster der transparenten und kommunikativ begründeten Quersubventionierung die „Mobilisierung von Solidarität“ innerhalb der Organisation. Mehrere Aspekte spielten hier eine Rolle: Gerade der transparente Umgang mit Projekten oder Teilbereichen, die (zurzeit) wirtschaftlich nicht tragfähig waren, schien die Bereitschaft der übrigen Gesellschaften, diese Bereiche mithilfe einer Umlage quersubventionieren, dabei zu erhöhen. Die Transparenz schuf so Vertrauen und Erwartbarkeit. Indem die einzelnen Projekte vor dem Hintergrund ihres „sozialen Gehaltes“ vor der 2. Managementebene explizit ausgewiesen und argumentativ begründet wurden, entstand sogar Solidarität zwischen den Tochtergesellschaften.

Die Kosten einer so „mobilisierten Solidarität“ sind eine kritische Halböffentlichkeit,

die Begründungspflicht aufbaut, über die weitere finanzielle Entwicklung der einzelnen Bereiche und Projekte informiert zu werden. Intransparenz kann hier schnell dazu führen, dass die Solidarität wieder kippt.

6.3.3.13 Muster: Investitionsentscheidungen mithilfe von Kriterien regeln

Die Geschäftsführer der einzelnen Tochtergesellschaften hatten bisher viele Freiheitsgrade bei der strategischen Gestaltung „ihrer“ Gesellschaften. Die Devise lautete: Jede Tochtergesellschaft musste ihre eigene Strategie entwickeln. Dabei kam es zu einer Reihe von Investitionsentscheidungen, beispielsweise der Gründung von Einzelgesellschaften zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Die Investitionsentscheidungen sollten hier allerdings mit dem Vorstand stärker abgestimmt werden. Dazu arbeitete man gemeinsam an Kriterien für Investitionsentscheidungen.

Vignette: Entwicklung von Kriterien für Investitionsentscheidungen

Auf der Unternehmenskonferenz September 2009 entwickelten die Führungskräfte in Arbeitsgruppen Kriterien für Investitionsentscheidungen. Der Vorstand moderierte diese Veranstaltung:

„Wir könnten das jetzt natürlich so machen: Wir sitzen dann im Vorstand zusammen und denken uns ein paar tolle Kriterien aus und sagen: Das ist es jetzt. Klar geworden ist jetzt, glaube ich, dass das nicht der richtige Weg ist. Sondern wir wollen uns mit Ihnen auf einen Kriterienkatalog einigen. Das führt auch in der Rückkopplung dazu, dass wir nicht hier rausgehen und sagen: Hoppla, wir haben jetzt den Kriterienkatalog. Sondern wir haben Ideen von Ihnen, wie diese Kriterien jetzt aussehen könnten.“ (TB-JG83)

Hier zeigt sich, dass der Vorstand offensichtlich explizit und gemeinsam mit den Geschäftsführern bindende Kriterien für die Bewertung zukünftiger Projekte entwickeln wollte. Dieses Vorgehen basierte auf der Erkenntnis, die man im Kontext der Strategiearbeit gewonnen hatte. Weil die strategischen Projekte inkrementell in den Tochtergesellschaften entwickelt wurden, konnte der Vorstand auch nicht die Kriterien einseitig vorgeben. Folgerichtig entwickelte er die Kriterien mit den Geschäftsführern zusammen.

Als die Gruppen ihre Ergebnisse präsentierten, zeigte sich, dass die meisten Gruppen ca. 5–10 Kriterien in 4–5 Kategorien hatten, also sehr viele Kriterien. Das lässt vermuten, dass man sich sehr schwer auf weniger Kriterien einigen konnte.

Während der Präsentation der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen entstand eine Diskussion über das Verhältnis der einzelnen Kriterien zueinander. Die Diskussion entzündete sich an der Frage, welchen Stellenwert das Kriterium „Wirtschaftlichkeit“ für die Bewertung einer Investition konkret habe. In der Plenumsdiskussion ließ sich folgende Diskussion beobachten:

Vorstandsmitglied: „Es gibt ein erfolgreiches Modell in der Diakonie: Man geht erst einmal von dem Bedarf aus und legt los. Und dann, wenn man langfristig keine Refinanzierung hat, wo man sich ja auch nicht drum gekümmert hat, dann fängt man an zu skandalisieren. Dann sind 400 Mitarbeitende da, die aufschreien und notfalls auf die Straße gehen. Aber vorher hat man nicht nach Wirtschaftlichkeit und Langfristigkeit geguckt. Man muss sagen: Das ist ein erfolgreiches Muster in der Diakonie.“

Führungskraft 1: „Das ging mir auch so. Das fand ich noch mal ganz interessant. Gerade zu dem Ersten, dass Sie gesagt haben, dass wirklich viele Projekte ja so entstanden sind, dass man erst einmal in Vorleistung gegangen ist und gesagt hat: Wir machen das jetzt. Und danach die Finanzierung passierte. Und wir machen das ja auch. Wenn man z. B. die Tagesförderstätten sieht. Natürlich ist die Zukunft schwierig zu sehen. Aber indem wir das immer weiter ausbauen und fördern und nach bestimmten Konzepten arbeiten, ist das ein Segment, das nicht mehr so einfach vom Markt verschwinden kann. Auch nicht in Hamburg. Auch wenn man das gerne möchte. Und ein zweites und drittes Spannungsfeld ist auch noch mal das Thema: Natürlich müssen wir auch ganz schnöde wirtschaftlich Geld verdienen. Also, wir müssen auch Umsätze machen, natürlich. Und auf der anderen Seite haben wir aber auch den Anspruch moderner Konzepte, die sich eher personenzentriert und nicht institutionenorientiert ausrichten. Und das steht manchmal entgegen.“

Vorstandsmitglied: „Für mich liegt das Thema gar nicht auf der Schiene ‚Wirtschaftlichkeit versus Inhaltlichkeit‘, sondern ich frage mich: Was verstehen wir eigentlich unter Wirtschaften? Also, wir sind ja in der Phase einer extremen Projektitis. Also viele Sachen mit einem hohen Innovationsgrad lassen sich ja nur projektfinanziert durchführen. Deshalb war das für mich die Frage. Sehen wir die Langfristigkeit nur im Sinne einer langen Perspektive, weil da auch ein gesetzlicher Anspruch dahinter ist, oder sehen wir sie auch in dem Modell: Wir haben eine verlässliche Projektfinanzierung, im Regelfall werden wir uns ja auch gar nichts anderes mehr leisten können, weil wir gar nicht groß vorfinanzieren können.“

Zweites Vorstandsmitglied: „Im Grunde kommen wir aus einer Art ‚Bedarfsdenke‘ heraus und nicht von der Frage: Wo liegt das Geld?“

Interpretation: Diese Vignette zeigt, wie die Organisation versuchte, unentscheidbare Frage neu zu klären, nämlich Investitionsentscheidungen gemeinsam zu bearbeiten.

Es wurde von der bisherigen Praxis berichtet, in neue innovative Projekte zu investieren. Dabei habe man ausgehend vom Bedarf erst einmal losgelegt und später über eine Finanzierung nachgedacht. Wenn die Finanzierung politisch nicht langfristig gesichert war, habe man angefangen zu „skandalisieren“, d. h., den Versuch gestartet,

dies politisch einzufordern. Eine Vielzahl von Entwicklungen spielte hier im Hintergrund eine Rolle: Der Rückzug des öffentlichen Kostenträgers bei vielen Projekten und die relative Ressourcenverknappung haben die Möglichkeiten der „Skandalisierung“ eingeschränkt. Die daraus resultierenden Kosten schlugen sich zunächst im Ergebnis der Tochtergesellschaften und dann der Gesamtorganisation nieder. Die 1. Managementebene war darum im Kontext der angespannten Liquiditätssituation daran interessiert, dass Investitionsentscheidungen in den Tochtergesellschaften eine nachhaltige Finanzierung („verlässliche Projektfinanzierung“) aufwiesen und nicht das Ergebnis belasteten.

Diskussionsgegenstand war so vor allem, wie die unentscheidbare Frage der Investition in neue Geschäftsfelder und „innovative Projekte“ zukünftig gehandhabt werden sollte. Beobachtbar war dabei, dass darüber erstmals ein Diskurs zwischen 1. und 2. Managementebene einsetzte. Bisher hatte die 2. Managementebene große Freiheiten bei der strategischen Entwicklung der Tochtergesellschaften gehabt. In der Diskussion auf der Unternehmenskonferenz zeigte sich demgegenüber, wie ein kollektives Sensemaking zwischen der 1. und 2. Managementebene einsetzte, das zur wechselseitigen Klärung von Erwartungen beitrug.

Einen Versuch, diese unentscheidbaren Fragen bearbeitbar zu bekommen, stellte die Erarbeitung eines „Kriterienkataloges“ für Investitionsentscheidungen dar. Es konnte beobachtet werden, dass die Gruppen sich auf sehr viele Kriterien verständigten, was den Schluss nahelegt, dass die Reduktion und Selektion der Kriterien zunächst eine Herausforderung darstellte.

An dem Kriterium der „Wirtschaftlichkeit“ hatte sich die hier skizzierte Diskussion entzündet, wobei an ihr deutlich wird, dass das Kriterium „Wirtschaftlichkeit“ hoch interpretationsbedürftig ist und die Krux in der konkreten Anwendung liegt. Für die Beteiligten ging es ja um die Frage: „Was verstehen wir unter Wirtschaften?“ Dabei scheint strittig gewesen zu sein, wie die „Langfristigkeit“ einer Finanzierung genau definiert werden sollte, und damit auch, wie langfristig die Finanzierung eines Projektes gesichert sein musste, damit es dem Kriterium der „Wirtschaftlichkeit“ gerecht wurde.

Von diesem Beispiel lässt sich die Interpretation ableiten, dass sich unentscheidbare Fragen nicht über ein anonymisiertes Verfahren, wie einen Kriterienkatalog, lösen lassen, sondern vielmehr nur, indem konkrete Investitionsentscheidungen gemeinschaftlich bearbeitet werden. Dies lässt sich folgendermaßen begründen:

Erstens, an der Fülle der diskutierten Kriterien wird die Schwierigkeit deutlich, die

Kriterien so eindeutig zu definieren, dass sie sich in jeder Situation, in jedem Arbeitsfeld und in jeder Organisationseinheit relativ eindeutig anlegen lassen und die Frage zu beantworten helfen: investieren – ja oder nein? Für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche mit ihren je unterschiedlichen dynamischen Umwelterwartungen scheint es kaum möglich zu sein, hier passgenaue Kriterien organisationsweit festzulegen. Das birgt zwei Gefahren: Erstens, viele konkrete Kriterien würden zwar der Vielfalt der Organisationseinheiten Rechnung tragen, aber die Gefahr implizieren, dass unterschiedliche Kriterien in unterschiedlichen Organisationsbereichen gelten und damit nicht der Vergemeinschaftung, sondern im Gegenteil der Fragmentierung der Organisation Vorschub geleistet wird. Zweitens, würde man dagegen wenige abstrakte Kriterien wählen, würden diese zwar für alle Organisationseinheiten gelten, aber dann auch wiederum so allgemein sein, dass sie sehr stark interpretationsbedürftig wären.

Zweitens, die Kriterien können die Entscheidungsfindung im Rahmen einer Investitionsentscheidung nicht präjudizieren, denn erst in ihrer konkreten Anwendung zeigt sich, wie sie jeweils zu interpretieren sind. Kriterien sind von sich aus abstrakt und interpretationsbedürftig. Sie können daher Handeln nicht konkret für jeden Einzelfall leiten. Sie müssen in der jeweiligen Situation ausgelegt, interpretiert und angewendet werden. Es ist immer die Frage, wie Kriterien in konkreten Situationen verstanden werden. Jedenfalls können sie im Sinne von Entscheidungsregeln ihre eigene Anwendung vorwegnehmen. Deshalb sind Kriterien wenig geeignet, unentscheidbare Fragen in Form eines anonymisierten Verfahrens zu klären. Etwaige Hoffnungen diesbezüglich gaukeln eine Sicherheit vor, die so nicht gegeben ist. Kriterien können die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung nicht ersetzen, sondern den Kommunikationsprozess höchstens unterstützen und bei der wechselseitigen Erwartungskklärung helfen.

Zusammenfassend zeigt sich: Die Erarbeitung von Kriterien zur Unterstützung der Entscheidungsfindung zwischen 1. und 2. Managementebene in Bezug auf Investitionsentscheidungen stellte einen Versuch der Organisation dar, unentscheidbare Fragestellungen bearbeitbar zu bekommen.

Das folgende Muster versucht nun, die gleiche Problemstellung mit einer anderen Bearbeitungsform zu lösen. Dabei geht es nicht um ein anonymisiertes Verfahren, sondern um die Bearbeitung dieser Fragen auf der Kommunikationsplattform „Geschäftsführerrunde“.

6.3.3.14 Muster: Finanzielle Führung mithilfe kollektiven Sensemaking in der „Geschäftsführerrunde“

Nachdem der Vorstand die Konsolidierung der Gesamtorganisation (Finanzsanierung) als die aktuelle Herausforderung in dieser Phase herausgestellt hatte, herrschte die Besorgnis auf der 2. Managementebene, dass unter dem Stichwort „Konsolidierung“ das alte Ausgleichsmuster wieder aktiviert werden könnte. Insbesondere ging es dabei um die Befürchtung, dass die Verluste von einigen „in Not geratenen“ Bereichen wieder per Holdingumlage auf alle anderen Tochtergesellschaften „umgelegt“ werden sollten, ohne dass deren Schieflage auch bearbeitet würde. Dabei schwang auch die strittige Frage mit, wie viel Gewinn die Tochtergesellschaften für die Konsolidierung der Gesamtorganisation abführen sollten und wie viel Geld in die Tochtergesellschaften reinvestiert werden sollte. Im Herbst 2008 war diese Frage bereits zwischen Vertretern der 2. Managementebene und dem Vorstand kontrovers diskutiert worden, hier unter der Fragestellung: „Wer hilft wem unter welchen Konditionen?“

In dieser Phase suchte die Organisation nun eine neue Bearbeitungsform zur Beantwortung dieser unentscheidbaren Fragestellung, um nicht wieder in das bilaterale Aushandlungsmuster der Vergangenheit zurückzufallen. Die Bearbeitung dieses Themas wurde jetzt in die Kommunikationsplattformen zwischen der 1. und 2. Managementebene verlagert: die „Geschäftsführerrunden“.

Im Folgenden wird beispielhaft beschrieben, wie diese Kommunikationsplattform im Bereich der Behindertenhilfe entstand und wie Entscheidungen in der dortigen finanziellen Führung bearbeitet wurden.

Vignette: Spannungsfelder zwischen „Konsolidieren“ und „Investieren“ kollektiv bearbeiten zwischen 1. und 2. Managementebene

Der Vorstand der Behindertenhilfe diskutierte mit den Geschäftsführern und Führungskräften in seinem Bereich die Frage, wie man im Kontext der Konsolidierung der Gesamtorganisation den Budgetierungsprozess in diesem Bereich gestalten wolle. Die Diskussion, die im Folgenden aufgezeigt wird, fand im Rahmen einer Arbeitsgruppe auf der Unternehmenskonferenz 2009 statt und konnte forschersich beobachtet werden (TB-JG83):

Der Vorstand beschrieb das Problem: „Aber ich glaube, womit wir in der Vergangenheit immer auch zu tun hatten, war das Problem, ich spreche jetzt mal für die Assistenzgesellschaften, dass die eigene Situation eigentlich liquiditätsmäßig und ergebnismäßig gut war, dass wir dann aber immer ESA-bezogen als ein Stück von ESA mitgedacht haben oder mitdenken mussten, auf der

anderen Seite aber nie Einfluss nehmen konnten. Ich glaube, das war ein riesiges Problem.

Von daher wäre vielleicht eine Lösung solcher Probleme, dass man miteinander Spielregeln vereinbart: Wenn jemand in Not gerät, das es nicht heißt: Das ist nicht mein Thema. Das interessiert mich gar nicht. Aber dass derjenige, der unterstützend mitwirkt, auch die Möglichkeit hat, Einfluss zu nehmen. Oder zumindest da noch mal stärker eingebunden wird. Weil sonst geht das immer so ins ‚Nirvana‘. Man hat aber überhaupt gar keine Möglichkeit, vielleicht projektbezogen, mir fallen da die Apartmenthäuser ein, Einfluss zu nehmen.“

Darauf reagierte Führungskraft 1: „Das Thema Konsolidierung haben wir ja schon länger. Ich hätte gerne einen Austausch darüber: Was meint Konsolidierung denn konkreter? [...] Und geklärt: Wer hilft wem zu welchen Konditionen? Dass wir uns helfen, finde ich völlig richtig. Da würde ich mir auch wünschen, dass da die Bereiche da nicht zu stark separiert sind, in Form von: Was interessiert mich dieser Laden oder dieser Bereich? Das ist schon die ganze Stiftung, und ich finde wichtig, dass man sich auf dieser Metaebene schon miteinander verständigt.“

Der Vorstand schlug deshalb vor: „Der Geschäftsführungskreis, das ist für mich so ein Kreis, in dem man über Hochrechnungen gucken kann: Wo stehen wir eigentlich? Und wer erreicht sein Ziel und wer nicht? Und das dann auch persönlicher miteinander zu besprechen und wenn in dem Kreis einer sagt, ich schaffe das nicht, dann auch zu überlegen, wie können wir das denn gemeinsam lösen, bevor das dann im riesigen ‚ESA-Orkus‘ irgendwie verschwindet, wo sich dann auch keiner wirklich mehr verantwortlich fühlt.“

Führungskraft 2 ergänzte: „Und man kann dann eben auch Feedback holen oder Unterstützung. Dann können andere eben auch Einfluss nehmen und dann weiß ich auch, wo mein Geld hinfließt. Und ich habe auch die Motivation mitzuhelfen, bevor es einfach ins ‚Nirvana‘ oder in den dunklen Topf fließt, und weg ist es.“ [...]

Vorstand: „Ich hoffe ja, dass wir jetzt nicht ‚Konsolidierung‘ betreiben, wie ich es noch vor ein paar Jahren gedacht hätte: Der eine Bereich schiebt immer Geld irgendwo rüber und das ist dann Konsolidierung. Ich glaube, dass wir inzwischen noch mal anders an die Themen rangehen können. Wenn wir es tatsächlich schaffen, uns als Gesamtverband zu verstehen, und gucken, wie wir die Dinge übereinander packen durch neue Zusammenarbeit und wie wir bestimmte Ziele gemeinsam erreichen können. Ich glaube, daraus kann dann noch mal eine andere Form von Konsolidierung werden, auch wenn das erst mal theoretisch ist, ich bin davon überzeugt, dass wir das könnten.“

Führungskraft 3: „Ganz zentral ist in dem Zuge aber, dass wir andererseits unsere Innovationskraft erhalten. Also wir haben ja wirklich viele, viele Bereiche, in denen wir richtig – zack – in den letzten 10 Jahren durchgestartet sind. Also, da ist ja richtig viel passiert.“

Führungskraft 2: „Also, dass wir uns nicht tot sparen. Das ist ja genau die falsche Auslegung der Konsolidierung.“

Führungskraft 3: „Darüber sollten wir dann auch sprechen. Und dann sollten wir auch sagen: O. k., es gibt 20 Innovationen. Da kann man dann wahrscheinlich nicht alles machen. Aber dann müssten wir zusammen überlegen. Da und da gehen wir dann zusammen auch das Risiko ein. Das lohnt sich und dann gucken wir mal.“ (TB-JG83)

Am Ende der Diskussion schlug der Vorstand der Behindertenhilfe vor, dass die finanzielle Führung, die Planung des Budgets, die Ergebniserreichung sowie die im Laufe des Jahres entstehenden Herausforderungen in der Geschäftsführerrunde regelmäßig bearbeitet werden sollten.

Vorstand: „Also ich persönlich finde ja – und es würde mich interessieren, wie Sie das sehen – das Denken in Kreisen ganz schön. Also in bestimmten Konsolidierungskreisen. Dass das Budget natürlich für die eigene Firma stimmen muss. Und ich muss gucken, dass ich mein Ergebnis, das ich hier auch vereinbare, auch erreichen muss. Wenn ich das nicht kann, dann muss ich aber rechtzeitig in einer nächsten Schleife mit anderen zusammen darüber nachdenken: Was können wir tun, entweder um das Ergebnis zu verbessern oder uns gegenseitig zu stützen? Weil ich finde, dass die Verantwortung dann immer noch greifbar ist und da bleibt, wo sie eigentlich hingehört. Das ist so eine Regel, mit der bin ich bisher eigentlich auch immer ganz gut gefahren. Und ich wollte Sie fragen, wie Sie das sehen. Ob Sie sich so was vorstellen können.“ (TB-JG83)

Dieser Vorschlag wurde von den Führungskräften positiv aufgenommen und man vereinbarte, diese Themen auf der Kommunikationsplattform „Geschäftsführerrunde“ zu bearbeiten. Aufbauend darauf etablierte man, regelmäßig gemeinsam in diesem Bereich im Rahmen eines Controllings auf die Hochrechnungen der Tochtergesellschaft zu schauen und im Budgetierungsprozess zu besprechen (TB-LS75). Dabei sei, so ein Gesprächspartner, wesentlich eine „Haltung“ zu entwickeln, dass auch „rote Zahlen miteinander diskutiert werden können und man gemeinsam nach Lösungen sucht, ohne jeweils der Person zu nahe zu treten“ (TB-LS75).

Interpretation: Die Organisation versuchte mithilfe eines neuen Bearbeitungsmusters, von dessen Genese die Vignette berichtete, einen Musterbruch. Das „Spiel zwischen Mutter und Tochter“, das eingehend im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, sollte sich nicht wiederholen. Wie das Beispiel aus der Behindertenhilfe zeigt, wurde daher eine Kommunikationsplattform etabliert, um einen Aushandlungsprozess zwischen 1. und 2. Managementebene zu ermöglichen.

In der Kommunikationsplattform „Geschäftsführerrunde“ sollten zwei miteinander verknüpfte unentscheidbare Fragestellungen bearbeitet werden: Zum einen ging es darum, das Abführen von Gewinnen zur „Konsolidierung“ der Gesamtorganisation festzulegen, um Tochtergesellschaften desselben Bereichs, die „in Not geraten sind“, gezielt zu helfen. Zum anderen sollte gewährleistet sein, dass notwendige und sinnvolle Investitionen in die Tochtergesellschaften vor Ort getätigt werden konnten.

Die relevante Veränderung zu früheren Bearbeitungsmustern lag darin, dass einerseits

verbindliche Spielregeln der Budgetierung organisationsweit angewendet wurden (siehe vorne) und andererseits ein Ausgleich nicht bilateral über den Vorstand erfolgte, sondern in kollektiven Entscheidungsprozessen zwischen 1. und 2. Managementebene innerhalb eines Arbeitsbereiches und auf einer Kommunikationsplattform vereinbart wurde.

Die Bearbeitung dieser unentscheidbaren Fragestellungen auf der Kommunikationsplattform „Geschäftsführerrunde“ hatte den Vorteil, dass die finanzielle Situation innerhalb des Arbeitsbereiches zwischen 1. und 2. Managementebene vergemeinschaftet werden konnte. Eine gemeinsame Beschäftigung mit den Zahlen erlaubte es, wechselseitige Beobachtbarkeit herzustellen. Durch die wechselseitige Beobachtbarkeit von Sensemaking-Prozessen konnte ferner die Informationsasymmetrie zwischen dem Vorstand auf der einen und einem Geschäftsführer auf der anderen Seite minimiert werden. Diskutieren etwa ein Vorstand und ein Geschäftsführer miteinander, dann wird dies auch immer von den übrigen anwesenden Geschäftsführern beobachtet und die Akteure stehen unter einem gewissen Rechtfertigungsdruck, ihre Argumente vor den Ohren der übrigen Zuhörer robust zu machen. Dadurch entsteht eine Halböffentlichkeit. Das gemeinsame Sensemaking auf dieser Plattform erlaubte eine Vergemeinschaftung der Situation des Bereiches und das Treffen gemeinsamer Verabredungen.

Zudem schien die Bearbeitung in der Halböffentlichkeit dieser Kommunikationsplattform die Verbindlichkeit der darin getroffenen Vereinbarungen zu erhöhen. Gleichzeitig war der Aufbau dieser Halböffentlichkeit, die fortlaufend einen Begründungsdruck aufbaute, abhängig von der Entwicklung eines konstruktiven Umgangs mit Verlusten. Sobald hier eine gewohnheitsmäßige personalisierende Zuschreibung von Misserfolg auf Einzelakteure greift, erzeugt das, vor dem Hintergrund der Schutzbedürftigkeit der Führungskräfte, die Tendenz, dass Probleme versteckt und verschleiert werden. Das Funktionieren einer solchen neuen Bearbeitungsform in der finanziellen Führung hängt davon ab, ob es der ESA konsequent gelingt, eine Haltung der konstruktiven Lösungssuche umzusetzen, ohne den jeweiligen „Personen zu nahe zu treten“.

An diesem Beispiel zeigt sich, wie die Organisation alternativ zum alten bilateralen Ausgleichsmuster eine neue kollektive Bearbeitungsform entwickelte. Die unentscheidbaren Fragen der Konsolidierung und der Investitionen wurden im Rahmen des Budgetierungsprozesses in eine gemeinschaftliche Bearbeitung zwischen 1. und 2. Managementebene verlagert.

Hier scheint ein geeigneter Ort zu sein, prozesshaft und bereichsspezifisch die anstehenden unentscheidbaren Fragen zu bearbeiten.

6.3.4 Fazit: Kollektive Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung in Phase 3

Die Organisation versucht in der Phase 3 (2009), ihre Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zurückzugewinnen.

Die Bearbeitung unentscheidbarer Fragen kreist in dieser Phase darum, die finanzielle Erwartbarkeit zurückzugewinnen.

Ein zentrales Thema, das sich durchzieht, stellt der Umgang mit Knappheit dar: Die Problemlage wird im Budgetierungsprozess stetig vergemeinschaftet, einerseits auf der Ebene der Gesamtorganisation (im Vorstand und in der Unternehmenskonferenz) und andererseits auf der Ebene der Arbeitsbereiche (durch einen neu eingerichteten Budgetierungsprozess; Vorstand und zugeordnete Gesellschaften schauen gemeinsam auf Quartalszahlen), sodass ein gemeinsames Bild über die wirtschaftliche Situation entsteht. Knappheit wird als gemeinsames Problem anerkannt und somit vergemeinschaftet.

Drei Aspekte sind in diesem Kontext beobachtbar:

Kollektiver Entscheidungsprozess: Unentscheidbare Fragen, wie Investitionsentscheidungen oder Sanierungsvorhaben, die mit hohem Risiko behaftet sind, werden in längeren Feedbackprozessen durch kritische Reflexion robust gemacht. Gleichzeitig erzeugt dieses Vorgehen ein hohes Maß an Legitimität zwischen den Ebenen (Stiftungsrat – Vorstand – Geschäftsführer). Durch diesen kollektiven Entscheidungsprozess wird verhindert, dass bei Problemen im Nachhinein einfach eine individuelle Schuldzuschreibung erfolgen kann. Damit versucht die Organisation, Personalisierung zu verhindern. Legitimität wird durch gemeinsame Entscheidungsprozesse hergestellt und dadurch gleichzeitig Personalisierung vermieden.

Augenhöhe zwischen 1. und 2. Managementebene herstellen: Der Akteur „Vorstand“ bettet sich in die Organisation ein, indem er mit der 2. Managementebene auf Augenhöhe agiert. Dies wird deutlich am neuen Umgang mit dem Budgetierungsprozess. Der Vorstand bindet sich selbst an Regeln, um diese dadurch mit Bindekraft innerhalb der Gesamtorganisation auszustatten. Der Vorstand erkennt damit die wechselseitige Abhängigkeit von 1. und 2. Managementebene an und gibt

seine Position auf, im Sinne des Ausgleichsmusters selbstherrlich zu agieren. 1. und 2. Managementebene entwickeln Bearbeitungsmuster des gemeinsamen Entscheidens, indem sich die Akteure auf einer Augenhöhe begegnen, ihre wechselseitige Abhängigkeit anerkennen und sich nicht auf die Position zurückziehen, sich im Zweifelsfall eigenmächtig über die Vereinbarung hinwegzusetzen und anders zu entscheiden. Letzteres ist besonders brisant, da sich der Akteur „Vorstand“ in der Vergangenheit stets vorbehalten hatte, im Rahmen des Ausgleichsmusters eigenmächtig vereinbarte Regeln einseitig zu verändern. Hingegen wird nun die wechselseitige Abhängigkeit (Dependenzumkehr) anerkannt.

Einhaltung von Regeln: Verbindlichkeit bedeutet, dass sich autonome Entscheidungsgemeinschaften selbst binden. Der Akteur „Vorstand“ bildet dabei eine Entscheidungsgemeinschaft neben anderen. Damit wechselseitige Verbindlichkeit entsteht, ist zuallererst wesentlich, an welche Regel sich der Akteur „Vorstand“ hält, denn dies wird im Rest der Organisation mit Argusaugen beobachtet. Wenn er sich über verabredete Regeln hinwegsetzt, dann schwindet im Gegenzug die Bindekraft dieser gemeinsamen Verabredungen. Der Vorstand würde dann seine Glaubwürdigkeit verlieren, was in pluralistischen Organisationen – und vor allem in der Diakonie (mit ihrem kirchlich-religiösen Hintergrund) – fatale Folgen hätte. Die Organisation könnte auf der Ebene der Gesamtführung dann keine verbindlichen Entscheidungen mehr produzieren, sie würde also ihre kollektive Entscheidungsfähigkeit verlieren.

6.4 Schlussfolgerungen

Im folgenden Abschnitt wird die Fallstudie in einer longitudinalen Perspektive im Gesamtkontext interpretiert. Dabei werden zentrale phasenübergreifende Entwicklungen herausgestellt und zentrale Schlussfolgerungen aus der Einzelfallstudie gezogen.

- In einem ersten Schritt (6.4.1) konzentriert sich die Interpretation auf phasenübergreifende Entwicklungen auf der Ebene des *Kontextes* (Warum wird entschieden?) und der *Themenströme* (Was wird entschieden?). Dabei entsteht eine Verknüpfung zu den beschriebenen Beobachtungen und Interpretationen aus der „allgemeinen Entwicklung“ in den einzelnen Phasen. Die Organisation ist zunehmend mit unentscheidbaren Fragen konfrontiert und entwickelt Wege, damit umzugehen.
- In einem zweiten Schritt (6.4.2) liegt der Fokus der Interpretation auf der *Prozessebene* (Wie wird entschieden?). Hier entstehen Verbindungen zu den beschriebenen Beobachtungen und Interpretationen der „Entscheidungsmuster“. In der Organisation lässt sich beobachten, wie sich der Grad an Personalisierung und Organisationsbewusstsein in der Entwicklung wandelt. Dies hat Auswirkungen auf die Entscheidungsfähigkeit.

Die folgenden Schlussfolgerungen bleiben noch dicht an der Fallstudie und deren Interpretation. Im folgenden Kapitel 7 werden die Implikationen der Fallstudie dann mit der Literatur verknüpft und im Hinblick auf ihren praktischen und theoretischen Beitrag dargestellt.

6.4.1 Unentscheidbare Fragestellungen handhaben

Im Verlauf der Organisationsentwicklung zeigte sich, wie die Organisation zunehmend mit unentscheidbaren Fragestellungen konfrontiert war. Dafür waren vor allem zwei Veränderungen der *Umwelt* verantwortlich:

Zum einen wandelten sich die Erwartungen der Anspruchsgruppen, vor allem der Menschen mit Behinderung, grundlegend (vom passiven Hilfeempfänger zum aktiven Kunden). Die Menschen mit Behinderung sowie ihre Angehörigen äußerten deutlicher ihre Erwartungen und forderten deren Erfüllung ein (Individualisierung der Assistenzleistungen).

Zum anderen kam es zu einer fortlaufenden relativen Ressourcenverknappung. Beispielsweise erzeugte der Kostenträger in der Behindertenhilfe einen hohen Druck,

die Refinanzierung im Rahmen der Ambulantisierung zukünftig weiter zu reduzieren. Gleichzeitig nehmen die Hilfebedarfe zu: Die Zahl der Menschen mit (vor allem psychischer) Behinderung wächst und auch der demografische Wandel erzeugt neue Hilfebedarfe. Von daher zeigt sich: Mit immer weniger Ressourcen muss immer mehr geleistet werden.

Aus diesen beiden Entwicklungen ergaben sich massive Zunahmen an unentscheidbaren Fragestellungen. Die Organisation versuchte, diese unentscheidbaren Fragen zu bearbeiten:

Auf den Wandel der Erwartungen der Menschen mit Behinderung reagierte die Organisation mit vermehrter Ambulantisierung der Dienstleistung. Dies stand im Kontext des Paradigmenwechsels und der Auflösung der Anstalt. Die Holdingbildung nahm eine Entwicklung der jahrelangen Dezentralisierung auf, was als Antwortversuch auf die relative Ressourcenverknappung gedeutet werden kann. Darüber hinaus expandierte die Organisation und tätigte Übernahmen. Dies verschärfte allerdings Knappheit und damit Entscheidungszwang. Einige Tochtergesellschaften gerieten in eine die Gesamtorganisation bedrohende wirtschaftliche Schieflage. Diese unerwartete Situation brachte die Organisation dahin, den Vorstand neu zu konfigurieren. Die sich durch die wirtschaftliche Schieflage ergebende Finanzsanierung führte zudem dazu, dass man hierarchieübergreifend kollektiv Problemlösungen erarbeitete.

6.4.2 Personalisierung und Organisationsbewusstsein

Nachdem im vorherigen Abschnitt die phasenübergreifenden Entwicklungen auf der Ebene des Kontextes und des Themas behandelt wurden, konzentriert sich dieser Abschnitt auf phasenübergreifende Entwicklungen auf der Ebene des *Prozesses*.

Es wird gezeigt, wie im Verlauf der Organisationsentwicklung ein hoher Grad der Personalisierung entstand. Ab 2008 ließ sich dann beobachten, wie sich Organisationsbewusstsein entwickelte. Organisationsbewusstsein kommt immer dann zum Tragen, wenn organisationale Phänomene nicht primär Personen ursächlich zugerechnet werden (Personalisierung), sondern die Organisation selbst und ihre Organisationsgrammatik in Form kollektiver Selbstreflexion in den Blick kommen. Dies wird im Folgenden dargestellt:

In der ESA hatte sich eine starke *Personalisierung* entwickelt:

- Die Organisation war im Zeitraum vor 2008 bemüht, Einzelakteure in die

persönliche Verantwortung für Unternehmensergebnisse zu nehmen. Unentscheidbare Fragen wurden von daher nicht kollektiv bearbeitet, sondern Einzelakteuren zugeschrieben. Das hieß im Einzelnen: Die damit zwangsläufig einhergehende Ungewissheit sowie das unternehmerische Risiko wurden nicht gemeinschaftlich in Entscheidungsprozessen, sondern über Einzelakteure absorbiert. Einerseits wurde der Vorstand als „Entscheider“ für das Gesamtergebnis und für Schlüsselentscheidungen verantwortlich gemacht und andererseits wurden die Geschäftsführer wiederum in die „persönliche Verantwortung“ genommen.

- Das Spannungsfeld zwischen der Holding und den Tochtergesellschaften wurde personalisiert und als Konflikt zwischen dem Vorstand und den einzelnen Geschäftsführern gestaltet. Dieser Konflikt wurde in Vieraugengesprächen ausgetragen (bilaterales Machtspiel). Selbst der Vorstand hat nicht mehr als Gremium agiert, sondern nur ein Vorstandsmitglied führte diese Vieraugengespräche. Dabei merkten beide Akteure nicht, dass sie gemeinsam eine zirkuläre Wirkungsdynamik erzeugten; sie sahen das Gegenüber nur als Problemverursacher.
- Der Grad der Personalisierung bei gleichzeitiger Abwesenheit kollektiver bereichs- und hierarchieübergreifender Bearbeitungsmöglichkeiten förderte die Nutzung externer Beratung auf allen Ebenen. Dem zunehmenden Entscheidungszwang wurde so individuell begegnet. Die Einzelakteure konnten den Anschein wahren, alles „im Griff“ zu haben, doch verschärfte sich die Separierung dadurch nur noch mehr. Isolierte Führungskräfte beschäftigten sich unterstützt von Beratung mit Herausforderungen, ohne dass andere Akteure der 2. Managementebene einen Einblick hatten.
- Konsequenz dieser hohen Personalisierung war, dass Fehlentscheidungen und wirtschaftliche Problemsituationen gewohnheitsmäßig einzelnen Personen verantwortlich zugerechnet wurden.

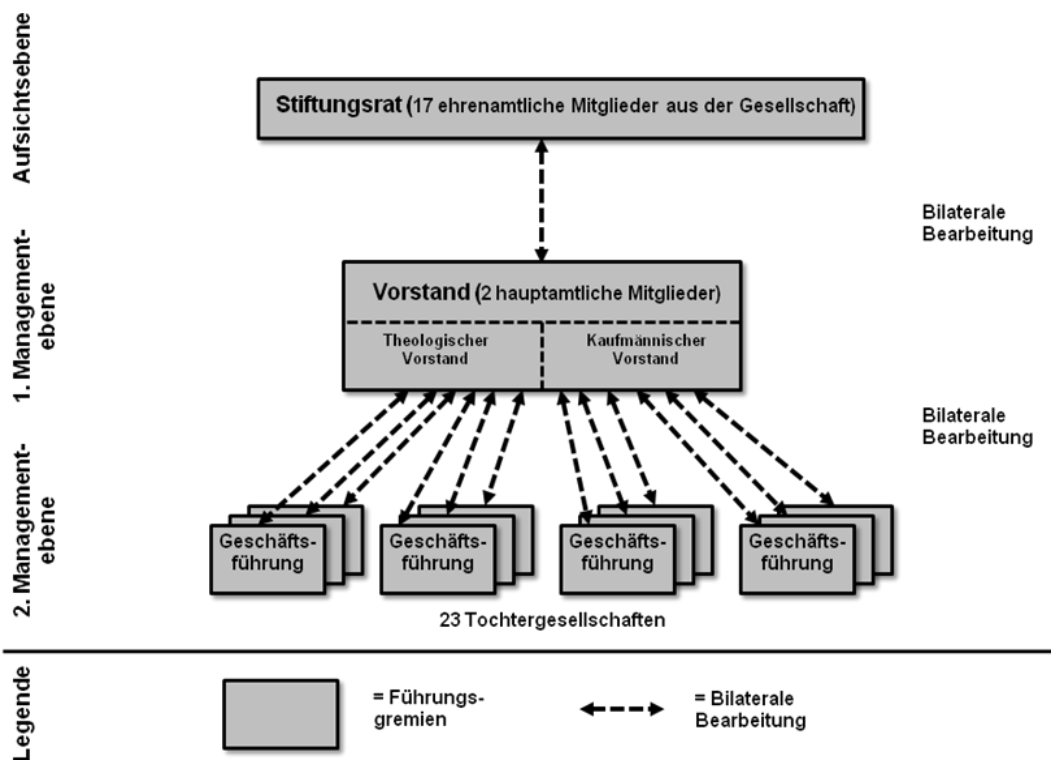


Abbildung 11: Bilaterale Bearbeitung zwischen den Managementebenen

Dieser hohe Grad der Personalisierung bewirkte, dass Akteure sich zurückzogen und sich nicht weiter exponierten. Die „Entscheider“ mussten sich vor potenziellen Schuldzuschreibungen schützen. Probleme konnten deshalb nicht gemeinsam beobachtet werden, denn sie wurden nur bilateral bearbeitet. Und weil nur wirksam werden kann, was auch gemeinsam beobachtet wird, gab es keine Chance, dass zwischen den autonomen Entscheidungsgemeinschaften ein einigermaßen kohärentes Bild von der Organisation als Ganzes entstehen konnte. Im Gegenteil: Personalisierung beschleunigte den Verlust an Gemeinsamkeiten. Rein individuelle Beratung der einzelnen Führungskräfte konnte hier nicht helfen. Sie verschleierte das eigentliche Problem, nämlich den Verlust der kollektiven Entscheidungsfähigkeit. Aber nicht nur das, Beratung trieb das Problem auch noch voran. Eine Vergemeinschaftung der Problemlage wurde dadurch verunmöglicht. Die Entscheidungsgemeinschaften separierten sich zunehmend.

Da die Organisation gleichzeitig mit hohem Entscheidungsdruck konfrontiert war, agierten die autonomen Entscheidungsgemeinschaften mit hohen Freiheitsgraden, da sie damit beschäftigt waren, ihre Entscheidungen an eine dynamische Umwelt anschlussfähig zu halten. Insgesamt nahm die bereichsübergreifende Verbindlichkeit

kontinuierlich ab.

Die vorhandenen Kommunikationsplattformen waren nicht geeignet, die gemeinsamen Herausforderungen kollektiv zu bearbeiten. Bereichsübergreifende Regeln wurden zudem laufend entwertet, indem Entscheidungen über bilaterale Absprachen getroffen wurden. Diese bilateralen Absprachen ließen keine kollektive Beobachtung zu. Dadurch konnten die fortlaufend produzierten Erwartungen der einzelnen Entscheidungsgemeinschaften nicht miteinander geklärt werden. Dies führte zu einem Verlust an organisationsweiter Erwartbarkeit und wechselseitiger Verbindlichkeit. Vermehrte Intransparenz führte zur Abnahme von Verlässlichkeit und Vertrauen.

Allgemein lässt sich hieraus ableiten: Der beschriebene Prozess mündete darin, dass ein gemeinschaftlich geteiltes Grundverständnis (operative Fiktion) abhandenkam. Die Organisation als Ganzes geriet aus dem Blick und das Organisationsbewusstsein erodierte. Zuletzt kam es zu einem Verlust der kollektiven Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung.

Die Fallstudie zeigt sodann, wie die Organisation ab 2008 versuchte, *Organisationsbewusstsein* zurückzugewinnen.

Die Organisation begann, unentscheidbare Fragen kollektiv zu bearbeiten:

- An der Entscheidung zugunsten einer neuen Vorstandskonfiguration wurde exemplarisch deutlich, dass die Organisation ihre Bearbeitung von individueller auf kollektive Entscheidungsfindung umzustellen begann. Hierbei kam es zu einer Veränderung: Nicht eine neue Person im Zweivorstand („A-Klasse-Kaufmann“) sollte es richten, sondern ein Kollektiv. Erstmals wurde so gemeinschaftlich beobachtbar, dass es nicht ausreichte, Personen auszutauschen, sondern dass neue Formen gemeinschaftlichen Entscheidens entwickelt werden mussten. Hier setzte kollektive Selbstreflexion ein, die zu dem Ergebnis führte, dass nicht nur individuelles Fehlverhalten (dies wird trotzdem noch unterstellt), sondern auch strukturelle Voraussetzungen und gemeinsam gefertigte organisationale Bedingungen die wirtschaftliche Schieflage verursacht hatten. Indem die Analyse über Personen als alleinige Verursacher hinausging, wurde deutlich: Die Organisation kam mit ihrem Eigensinn in den Blick, nicht bloß als eine Ansammlung von Personen.
- Alle vier Arbeitsbereiche waren nun im Vorstand vertreten. Jede Entscheidungsgemeinschaft fühlte sich mit ihrer eigenen „Logik“ im Vorstand

repräsentiert. So war in der Behindertenhilfe ein anderes Denken bestimmend als an den Schulen, in der Altenhilfe wiederum ein anderes als in den Krankenhäusern.

- Durch die Einführung der Geschäftsführerrunden wurden alle Geschäftsführer gleich behandelt und mit dem Vorstand verknüpft. Die nun mögliche Beobachtbarkeit von Entscheidungen schuf Transparenz und Vertrauen.
- Insgesamt wurden die Managementebenen enger verknüpft. Beispielsweise nahm das Vorstandsmitglied die Probleme aus „seiner“ Geschäftsführerrunde mit in den Vorstand und band damit den Arbeitsbereich in das Gesamtdenken mit ein. Dies zeigte sich beispielhaft im Budgetierungsprozess.
- Der Vorstand nahm sich Zeit für ein Konsensprinzip, damit die verschiedenen Arbeitsbereiche und divergierenden Sichtweisen ausdiskutiert werden konnten und es zu gemeinsamen tragfähigen Entscheidungen kommen konnte. Jeder Vorstand war sodann in der Position, die vergemeinschaftete Sichtweise als Ergebnis wieder mit in seinen Bereich zu nehmen.
- Personalisierung verschwand als historisch gewachsenes Muster aber nicht über Nacht. Es tauchte auch in dieser Phase immer wieder auf.

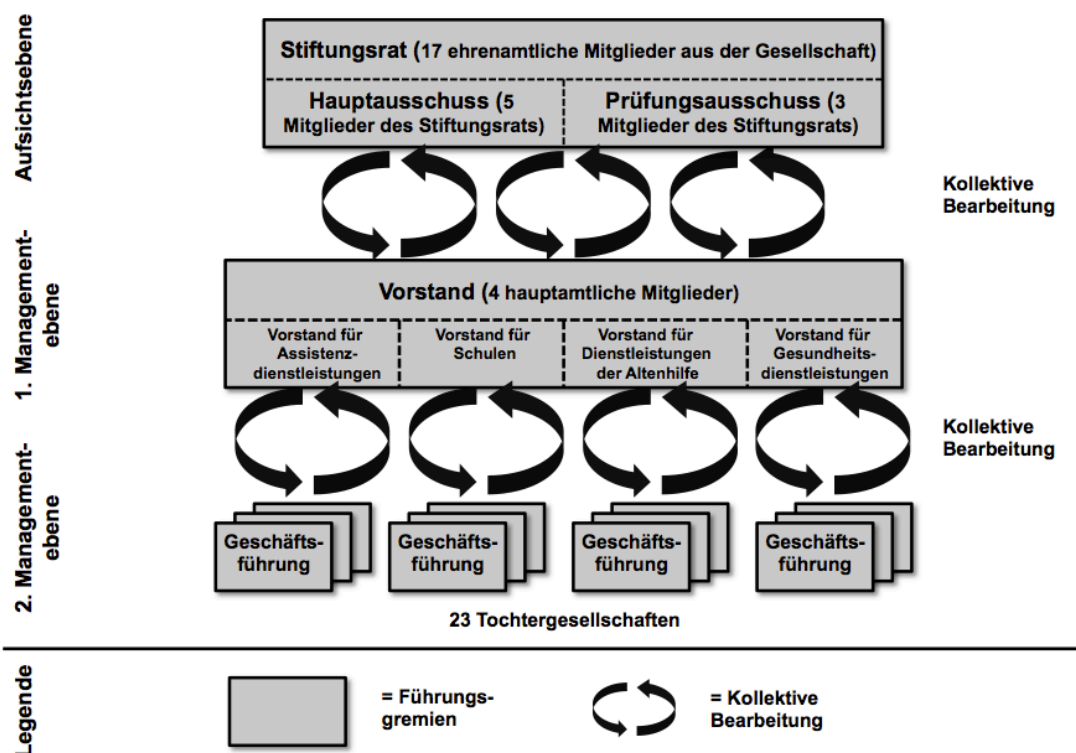


Abbildung 12: Kollektive Bearbeitung zwischen den Managementebenen

Zusammenfassend zeigt sich: Durch den Aufbau kollektiver

Kommunikationsplattformen wurden die bisher üblichen bilateralen Machtspiele beendet und unterbunden. Der hohe Grad der Personalisierung wurde zudem zugunsten kollektiver Vergemeinschaftung minimiert. Durch fortlaufende Erwartungsklärung und Feedbackschleifen konnten die 1. und die 2. Managementebene enger miteinander gekoppelt werden. Indem bereichsübergreifende Herausforderungen (z. B. Budgetierung oder Investitionsentscheidungen) gemeinschaftlich bearbeitet wurden, wurde der Blick auf die Organisation als Ganzes immer wieder eingeübt. Ebenso wurde diese operative Fiktion damit fortlaufend stabilisiert und es entstand Organisationsbewusstsein. Insgesamt versuchte die Organisation so, Erwartbarkeit zurückzugewinnen und die Anschlussfähigkeit der Entscheidung von unentscheidbaren Fragen zu erhöhen.

7 Fazit

Der Wandlungsprozess im Sozial- und Gesundheitswesen hat sich in den letzten Jahren stetig beschleunigt. Den kontinuierlich steigenden und sich ausdifferenzierenden Ansprüchen der Klienten stehen nicht in gleichem Maße die notwendigen finanziellen Mittel zur Realisierung gegenüber. Für Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, bedeutet diese gesellschaftliche Entwicklung einen wachsenden Entscheidungsdruck, der sich noch verstärkt, wenn die Organisation in eine wirtschaftliche Schieflage gerät.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage berechtigt, wie diese pluralistischen Organisationen im Kontext von Knappheit ihre Entscheidungsfähigkeit erhalten.

Dieses Kapitel soll aufzeigen, was sich diesbezüglich von der Fallstudie der ESA lernen lässt. Was kann die Fallstudie der ESA zu unserem Verständnis über die Gewinnung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen beitragen?

Diese Frage wird mithilfe folgender Schritte beantwortet:

- Erstens werden die *praktischen Implikationen* der Fallstudie herausgearbeitet (Abschnitt 7.1). Diese Antwortversuche richten sich primär an die Managementpraxis.
- Zweitens werden die *theoretischen Implikationen* ausgeleuchtet und gezeigt, was sich von der Fallstudie der ESA für die Entscheidungstheorie und die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen lernen lässt (Abschnitt 7.2). Dieser Abschnitt zeigt zudem Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.
- Drittens werden eine abschließende Zusammenfassung präsentiert und Fragen für weitere Forschung vorgeschlagen (Abschnitt 7.3).

7.1 Praktische Implikationen

Ausgangspunkt der Studie war die Beobachtung, dass Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen mit Knappheit konfrontiert sind. Als pluralistische Organisationen haben sie das Bestreben, vieles zu tun und zahlreiche Optionen zu nutzen. Dem Umfang und der Ausdifferenzierung des Sozial- und Gesundheitsmarktes entsprechend, benötigen die Organisationen für die Umsetzung ihres Anliegens, „Unterstützung und Hilfe zu geben“, vielfältige Ressourcen. Diese stehen ihnen jedoch nicht umfänglich zur Verfügung. Zwischen dem „Wollen“ und dem „Können“ gibt es eine Divergenz.

Dies äußert sich in einem drängenden Entscheidungszwang. Diese Arbeit fragte deshalb:

Forschungsfrage:

Wie gelingt es pluralistischen Organisationen, unter Knappheit ihre Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zu stabilisieren?

Im Folgenden werden darum thesenartig Implikationen präsentiert, die aus der Fallstudie der ESA entwickelt wurden. Dies ist auch der Kontext, von dem her die Implikationen in ihrer Bedeutung verständlich und von ihrem Sinn her erschließbar sind. Es geht an dieser Stelle nicht um die Darstellung dekontextualisierter „Rezepte“, sondern um die kontextbezogene Verdichtung von Schlussfolgerungen, die zur Selbstreflexion von Eigenerfahrung stimulieren und zur Rekontextualisierung anregen sollen.

7.1.1 Knappheit als Entscheidungszwang anerkennen

Zunächst muss anerkannt werden, dass unentscheidbare Fragen zum Leben gehören. Auch Knappheit ist ein Grundphänomen des Lebens, d. h. eine dominante „soziale Wahrnehmung von Beschränkung“, der man sich nicht entziehen kann (Baecker 2006). Alles ist knapp, sogar die Lebenszeit. Völlig abseits jeglicher – berechtigter – politischer Fragen nach gerechter Ressourcenverteilung im Gesundheits- und Sozialwesen stellt Knappheit eine Grundbedingung des Managements von

pluralistischen Organisationen dar. Für Sozialunternehmen zeigt sich Knappheit vor allem in der kontinuierlichen relativen Ressourcenverknappung durch die Kostenträger. Knappheit erzeugt in jeder Organisation Entscheidungszwang. Aber nicht nur Knappheit erzeugt Entscheidungszwang, Gleiches gilt auch für einen wachsenden Opportunitäten- und Optionenüberschuss. Knappheit und Optionenüberschuss sind zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Die Fallstudie der ESA zeigt, dass Knappheit und Optionenüberschuss immer wieder ein Thema darstellten. In der Unternehmensgeschichte wurde aber keine Form der kollektiven Bearbeitung entwickelt, welche konstruktiv mit diesem enormen Entscheidungsdruck umgehen konnte. Die Lösung des Knappheitsproblems wurde gewissermaßen immer „wegdelegiert“: Entweder wurden Knappheitsprobleme über die Umwelt der Organisation gelöst, wie den Schuldenerlass und das „Bündnis für Investition und Beschäftigung“ Mitte der 90er-Jahre, oder durch Forderungen an den Kostenträger schlechthin; oder aber Knappheitsprobleme wurden innerhalb der Organisation an die Spitze delegiert; der „Chef“ sollte es „glatt“ machen mithilfe eines Ausgleichsmusters. Ähnlich wurde auch der wachsende Optionenüberschuss nicht hierarchieübergreifend gemeinschaftlich, sondern in einer Fülle unverbundener unternehmerischer Einzelentscheidungen von Einzelakteuren bearbeitet. Erst im Kontext der wirtschaftlichen Krise 2008 löste man sich von dem dysfunktionalen Ausgleichsmuster und den bilateralen Aushandlungsformen und begann, kollektive Formen der Bearbeitung zu entwickeln, wie beispielsweise das Treffen von hierarchieübergreifenden Sanierungsentscheidungen oder die gemeinschaftliche Bearbeitung von Entscheidungen über „investieren und konsolidieren“ in den Geschäftsführerrunden zeigen. Die Entwicklung verdeutlicht, wie die Organisation erst dann kollektive Bearbeitungsformen entwickeln musste, als die traditionellen und geschichtlich gewachsenen Bearbeitungsmuster an ihre Grenzen stießen. Die ESA hatte keine angemessene Kommunikationsarchitektur entwickelt, welche in der Lage gewesen wäre, die im System auftauchenden unentscheidbaren Fragen angemessen zu bearbeiten, sodass tragfähige, kollektiv bindende Entscheidungen dabei hätten zustande kommen können. Die Anerkennung des Entscheidungsdrucks, der sich aus Knappheit und Optionenüberschuss ergab, als relevante und gemeinschaftlich zu bearbeitende Herausforderung der Gesamtorganisation stellte in der Entwicklung der ESA einen wichtigen Wendepunkt dar.

Die Fallstudie legt den Schluss nahe, dass die zentrale Herausforderung für Management pluralistischer Organisationen in der Bearbeitung unentscheidbarer Fragen liegt. Weil sich diese Fragen weder vermeiden noch wegdelegieren noch auf

Einzelakteure umlegen lassen, ist von zentraler Bedeutung für diese Organisationen, wie es ihnen gelingt, diese unentscheidbaren Fragen *kollektiv* bearbeitbar zu bekommen. Dafür muss die Organisation zunächst in der Lage sein, Knappheit und Optionenüberschuss als gemeinschaftliche Herausforderung der Gesamtorganisation anzuerkennen, die sich nicht nach „außen“, sozusagen als Problem von einigen wenigen Führungskräften an der Spitze, wegdelegieren lässt. Die Organisation muss die anfallenden unentscheidbaren Fragen selber entscheiden, mit all der dabei anfallenden Ungewissheit und Mehrdeutigkeit.

„[W]eil wir von ‚Außerhalb‘ keine Sicherheit bekommen können; sie liegt nämlich in unseren individuellen und kollektiven Entscheidungen selbst und deren Bewährung, Erfolg, Nützlichkeit. Wir entrinnen aber dem Zweifel nicht. Was Erfolg ist, wird uns auch nicht von irgendwoher eingeflüstert, auch das entscheiden wir.“ (Krainer/Heintel 2010: 184)

Diesen Entscheidungsbedarf an die Spitze zu delegieren und darüber die anfallende Ungewissheit zu absorbieren, erweist sich als immer weniger tauglich für pluralistische Organisationen, wie der folgende Abschnitt zeigt.

7.1.2 Grenzen des „patriarchalischen“ Entscheidens sehen

Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung können pluralistische Organisationen immer weniger mithilfe von „patriarchalischem“ Entscheiden gewährleisten.

Die Fallstudie der ESA zeigt, dass „patriarchalisches“ Entscheiden als ein traditionelles Muster diese pluralistische Organisation über Jahre erfolgreich stabilisiert hat. Das System verband dieses Bearbeitungsmuster vor allem mit dem Akteur „Vorstand“. Die Gründe, warum dieses Muster die Organisation stabilisiert hat, lagen darin, dass im Wesentlichen zwei Erwartungen erfüllt werden konnten: Zum einen konnte das Aufsichtsgremium, das aus ehrenamtlichen, zumeist branchenfremden Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens bestand, einen Adressaten für die Entwicklung der Gesamtorganisation verantwortlich machen, ohne selber tieferen Einblick in das Geschäft haben zu müssen. Zum anderen konnte die zweite Managementebene Probleme nach oben delegieren, um in Ruhe fortlaufend Entscheidungen in Bezug auf die Dienstleistung treffen zu können, die anschlussfähig an die sich wandelnden Anspruchsgruppen blieben.

Der Fall der ESA zeigt ebenfalls, wie dieses Muster des „patriarchalischen“ Entscheidens an seine Grenzen kam und die Organisation destabilisierte. Die immer autonom agierenden Entscheidungsgemeinschaften konnten dadurch nicht mehr

hinreichend eingebunden werden. Im Gegenteil, sie stellten die Spitze zunehmend infrage. Wenn zudem die fragile Balance aus Geben und Nehmen im Ausgleichsmuster nicht mehr als fair bewertet wird, kann das Muster des „patriarchalischen“ Entscheidens zunehmend nicht mehr die Entscheidungsfähigkeit der Gesamtorganisation sicherstellen.

„Patriarchalisches“ Entscheiden stößt also an seine Grenzen. Sowohl die Steuerungs- und Kontrollfantasien der Aufsichtsebene als auch die durch die 2. Managementebene praktizierte „Verdrängung von Hauptproblemen nach oben“ stellen – laut Peter Heintel und Ewald Krainz (2011: 21) – eine „kollektive Illusionsbildung“ dar:

„Großunternehmen sind nicht mehr durch die Spitze (allein) koordinierbar. Es gehört zu den größten kollektiven Illusionsbildungen der Gegenwart, dass die Untergebenen [und in diesem Fall auch die Aufsichtsräte] zäh daran glauben (zum Beispiel an die Allmacht des Vorstandsvorsitzenden) und die Spitze sie in diesem Glauben belässt.“

Die Sehnsucht nach dem großen „Entscheider“, der die Sache im Griff hat, ist im Kern eine Form der *Personalisierung*. Personalisierung dient der „Systementlastung“, denn wenn „Personen Letztverursacher sind, muss man nicht ins jeweilige System und seine [latenten] Strukturen hineinforschen“ (Krainz/Heintel 2010: 194). Die Organisation betreibt dadurch Systemabwehr. Demgegenüber haben kollektive Entscheidungsprozesse den Vorteil, dass sie

„besser in der Lage sind, komplexe Entscheidungsmaterien zu überblicken und ihnen adäquate Entscheidungen zu treffen. Damit haben nicht länger Individuen alleine die Verantwortung für die Folgen ihrer (individuellen) Entscheidungen zu übernehmen und an ihre Stelle kann eine kollektive Verantwortung treten.“ (Krainz/Heintel 2010: 210)

Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung steht auch die *Rolle von Managern* von pluralistischen Organisationen unter neuen Vorzeichen. Nicht durch ihr vermeintlich „einsames“ Entscheiden können sie die Entscheidungsfähigkeit der Organisation sicherstellen, sondern dadurch, dass sie helfen, Kommunikationskontexte zu entwickeln, welche es der Organisation ermöglichen, unentscheidbare Fragen kollektiv so zu bearbeiten, dass daraus tragfähige Festlegungen resultieren. Mit anderen Worten: Die Herausforderung für Manager liegt weniger darin, als „Entscheider“ aufzutreten (sie legitimieren höchstens Entscheidungen, welche sich in der Organisation herauskristallisieren), sondern vielmehr darin, Kommunikation zu strukturieren.

Die zentrale Herausforderung für Management besteht darin, Erwartbarkeit herzustellen und möglichst konstruktive kommunikative Kontexte zu entwickeln, um Störungen, Irritationen oder Entwicklungsimpulse bearbeiten zu können (Rüegg-Stürm

2008: 13).

Welche Implikationen sich für die Managementpraxis pluralistischer Organisationen aus dieser Arbeit ergeben, zeigen die folgenden Abschnitte auf.

7.1.3 Angemessene Kommunikationsarchitektur entwickeln

Die Frage, wie es pluralistischen Organisationen gelingt, in einer dynamischen Umwelt immer wieder zu tragfähigen Entscheidungen zu gelangen, scheint maßgeblich davon abzuhängen, wie sie ihre interne Kommunikation gestalten und pflegen.

Ein wichtiges Element der internen Kommunikation stellt die in der Organisation vorhandene *Kommunikationsarchitektur* dar. Die Kommunikationsarchitektur besteht, wie bereits beschrieben, aus den offiziellen Kommunikationsplattformen, welche die Führungsgremien miteinander koppeln. Wie eine Kommunikationsarchitektur in einer pluralistischen Organisation angelegt ist, stellt eine wesentliche Voraussetzung dafür dar, ob diese Organisation in der Lage ist, ihre Entscheidungsfähigkeit zu stabilisieren.

Die Kommunikationsarchitektur muss von ihrer Grundkonstruktion her sicherstellen, dass diejenigen, die von der Entscheidung betroffen sind, sich repräsentiert fühlen. Zentral dabei ist die Frage, nach welchen Kriterien der „Zutritt“ zu einer Plattform und damit die Partizipationsmöglichkeit an einem Entscheidungsprozess geregelt wird, ob diese nachvollziehbar sind und akzeptiert werden. Kann eine Kommunikationsarchitektur dies gewährleisten, ist eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um tragfähige Entscheidungen treffen zu können.

Die Fallstudie der ESA zeigt, welche Auswirkungen die Kommunikationsarchitektur für die kollektive Entscheidungsfähigkeit haben kann. Der als zentrale Kommunikationsplattform zwischen 1. und 2. Managementebene bis Ende 2008 installierte „Beratungskreis des Vorstandes“ konnte zwar eine Halböffentlichkeit herstellen, doch diese war nicht repräsentativ. Auf dieser Plattform waren nicht alle Geschäftsführer und Bereichsleiter der 2. Managementebene vertreten, sondern nur ein kleiner Ausschnitt dieser Gruppe. Für die Führungskräfte, die nicht beteiligt und eingebunden waren, bedeutete der Ausschluss, dass sie nicht beobachten konnten, was und wie hier entschieden wurde, und somit keine Möglichkeit hatten, an dem Entscheidungsprozess irgendwie zu partizipieren. Die Mitglieder des Beratungskreises des Vorstandes waren als Repräsentanten der übrigen Führungskräfte gar nicht legitimiert und verstanden sich auch nicht als deren Repräsentanten.

Eine weitere Verschärfung des Ausschlusses der Betroffenen von Entscheidungen, der Nicht-Repräsentanz und der Verhinderung von Partizipation ereignete sich in den bilateralen Aushandlungsprozessen und den Schlüsselentscheidungen durch wenige Akteure an der Unternehmensspitze. Entscheidungsprozesse in diesen Kommunikationskontexten waren entsprechend intransparent und die Einflussmöglichkeiten anderer Akteure entsprechend schlecht.

Der Umbau der Kommunikationsarchitektur im Jahr 2009 war ein radikaler Schnitt für die ESA. Durch die Auflösung des Beratungskreises des Vorstandes und die Etablierung der Geschäftsführerrunden war nun jeder Geschäftsführer einem Vorstand seines Arbeitsbereiches eindeutig zugeteilt und auf der jeweiligen Kommunikationsplattform vertreten. Beispielsweise traf sich dort der Vorstand der Assistenzdienstleistungen mit allen Geschäftsführern „seines“ Bereichs. Durch den gleichzeitigen Ausschluss bilateraler Absprachen konnte gewährleistet werden, dass alle betroffenen Akteure der 2. Managementebene formal eingebunden waren. Die Halböffentlichkeit, die hier hergestellt wurde, war im Unterschied zum Beratungskreis des Vorstandes, repräsentativ. Die 2. Managementebene war nun formell gleichberechtigt und auf einer Augenhöhe. Entscheidungsprozesse in den Bereichen konnten von der Halböffentlichkeit beobachtet werden, die Betroffenen waren involviert und es bestand die Möglichkeit, zu partizipieren und Bedenken zu äußern.

Die hier skizzierte Veränderung der Kommunikationsarchitektur erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die hier getroffenen Entscheidungen und Festlegungen tragfähig sind, weil die darin lokalisierten Entscheidungsprozesse als *fair* beurteilt werden. Werden Entscheidungsprozesse als fair beurteilt, dann steigert das die Wahrscheinlichkeit, dass die Entscheidungen auf Akzeptanz treffen und mitgetragen werden (Korsgaard/Schweiger et al. 1995; Cham Kim/Mauborgne 1998).

Eine zentrale Voraussetzung, damit ein Entscheidungsprozess als fair beurteilt werden kann, besteht darin, dass die Betroffenen an den Entscheidungsprozessen nach Möglichkeit *partizipieren* können und sich mit ihren Anliegen *repräsentiert* fühlen.

„Das Entwickeln und Nutzen komplexitätsadäquater Kommunikationsstrukturen und der dafür passenden Medien ist deshalb die Basis wirksamer Führungsprozesse. [...] Mit der Etablierung ganz bestimmter Kommunikationsroutinen und mit der Schaffung entsprechender sozialer Räume wirkt Führung unmittelbar darauf ein, wie Meinungsbildungs- und Abstimmungsprozesse ermöglicht bzw. verhindert werden, und dies sowohl in den vertikalen wie in den horizontalen Beziehungen. Auf diesem Wege gilt es, permanent realitätsgerechte Entscheidungen herbeizuführen und für Anschlussentscheidungen in anderen Bereichen zu sorgen.“ (Wimmer 2009: 29)

Die bloße Existenz einer angemessenen Kommunikationsarchitektur sichert noch nicht „von alleine“ die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation, vielmehr ist wesentlich, *wie* die Kommunikationsplattformen mit *Leben* gefüllt werden. Mit anderen Worten: Die sich entfaltenden Beziehungs- und Kommunikationsprozesse sind zentral für die Entscheidungsfähigkeit. Darauf konzentrieren sich die folgenden Abschnitte.

7.1.4 Symmetrische Beziehungen zwischen Entscheidungsgemeinschaften anstreben

Die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation erweist sich in der Art und Weise, wie Kommunikationsplattformen mit Leben gefüllt und konkrete kollektive Entscheidungsprozesse gestaltet werden. Die Grundlage, um Entscheidungsfähigkeit zu gewinnen, bildet eine bestimmte *Haltung* in der Gestaltung von *Beziehungen*.

Entscheidungsfähigkeit wird eher durch *symmetrische* statt hierarchischer Beziehungen zwischen den Entscheidungsgemeinschaften gefördert. Hiermit ist das tief verankerte, historisch gewachsene Beziehungsgefüge zwischen den Entscheidungsgemeinschaften angesprochen. Sind Entscheidungsprozesse so angelegt, dass sie eher symmetrische Beziehungen statt eines hierarchischen Gefälles verwirklichen, dann erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass dadurch tragfähige Entscheidungen zwischen Entscheidungsgemeinschaften zustande kommen.

Die Fallstudie der ESA zeigt, welche Auswirkungen ein starkes hierarchisches Beziehungsgefälle in Entscheidungsprozessen haben kann. Das geschichtlich gewachsene Bearbeitungsmuster des „patriarchalischen“ Entscheidens, bei dem wichtige Schlüsselentscheidungen von Einzelakteuren an der Spitze getroffen wurden, wies ein Beziehungsgefälle auf. Dies zeigte sich ebenso im Kontext der finanziellen Führung durch einseitig „diktierte“ Vorgaben im Budgetierungsprozess. In der Folge dieser einseitigen Budgetvorgaben verlor die Organisation sukzessive die finanzielle Erwartbarkeit. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung versuchte der neue Vierer Vorstand, die 2. Managementebene sehr viel stärker einzubeziehen. Beispielsweise wurden die neuen Spielregeln der Budgetierung nicht einseitig vorgegeben, sondern zur Diskussion gestellt und kritisch diskutiert. In symmetrischen Beziehungen kann Kritik geäußert und dürfen Bedenken zum Ausdruck gebracht werden, ohne dabei Sanktionen fürchten zu müssen.

Kritisch ist an der Stelle, wie mit Fehlern im Sinne von „Pannen“ umgegangen wird (Krainer/Heintel 2010: 191).

Ein hoher Grad an Personalisierung führt dazu, dass Fehler nicht offengelegt und damit handhabbar werden. Die ESA zeigt, wie „Fehlentwicklungen“ über eine längere Zeit „verschleiert“ wurden, mit fatalen Konsequenzen für die Gesamtorganisation. Dies stand in unmittelbarem Zusammenhang mit der gewohnheitsmäßigen Zurechnung von Erfolg und Misserfolg auf Einzelpersonen als Letztverursacher. In der Vergangenheit hatte man immer versucht, die Einzelpersonen stärker „in die persönliche Verantwortung“ zu nehmen. Damit hatte man den Druck der Personalisierung erhöht und dem Schutzbedürfnis der isolierten Führungskräfte nicht angemessen Rechnung getragen, und damit die Strategie verfolgt: „mehr desselben“. Weil aber Entscheidungen fundamental mit Ungewissheit und Risiko zu tun haben und Führungskräfte immer auch ihre persönlichen Lebensprojekte verfolgen, müssen Entscheidungsprozesse das Schutzbedürfnis der Betroffenen berücksichtigen durch die Vermeidung personalisierender Gewohnheiten der Fehlerzuweisung.

Eine „Fehlerkultur“ kann demgegenüber nur entstehen, wenn auf auftretende „Pannen“ und unerwünschte Ereignisse in erster Linie mit einer kollektiven Suche nach problematischen Systemzusammenhängen, Entscheidungsbedingungen und Entscheidungsfolgen geantwortet wird und erst als letzte Möglichkeit Defizite auf der Ebene von Personen gesucht werden (Weick/Sutcliffe 2011).

Für diesen Fall eines „neuen“ Umganges mit Fehlern stand in der ESA bis Ende 2009 die Nagelprobe noch aus. Die Abgänge in der Führungsmannschaft seit 2008 waren für eine Reduzierung der gewohnheitsmäßigen Personalisierung in der ESA nicht förderlich, wurden hier doch Fehlentwicklungen und Konsequenzen für Personen in der allgemeinen Wahrnehmung miteinander verknüpft. Dies signalisierte wiederum die Macht der Hierarchie.

Die Entwicklung symmetrischer Beziehungen wurde bei der ESA besonders deutlich in der Rollenveränderung des Akteurs „Vorstand“. Der neue Vorstand propagierte nicht nur einen neuen Umgang in der finanziellen Führung, sondern wendete diese neue Bearbeitungsform auch auf sich selber an, um dadurch die Selbstbindung der Entscheidungsgemeinschaften wahrscheinlicher zu machen. Dies geschah in drei Schritten:

- (a) Der Vorstand ging mit gutem Beispiel voran: Er unternahm beobachtbare Anstrengungen der Sanierung von Teilbereichen, machte die gesamten Holdingkosten transparent und bezog die neuen Spielregeln explizit auf die zukünftige Entwicklung der Holdingkosten.
- (b) Der Vorstand verpflichtete sich selber: In den Spielregeln der Budgetierung ließ

er sich in die Pflicht nehmen und sich an der Einhaltung dieser Regeln messen. Er knüpfte seine eigene Glaubwürdigkeit daran.

- (c) Der Vorstand übernahm ein Risiko: Er ging mit dem Versprechen, die Holdingkosten zu reduzieren und die Teilbereiche zu sanieren, auch ein Risiko ein und übernahm damit Verantwortung.

Damit kommt zum Ausdruck, wie die Organisation versuchte, das bisher durch „patriarchalisches“ Entscheiden geprägte Beziehungsgefüge zwischen der 1. und der 2. Managementebene symmetrisch zu gestalten. Aus Sicht des Akteurs „Vorstand“ war dies die einzige Chance, Verbindlichkeit als Systemleistung zurückzugewinnen und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich autonome Entscheidungsgemeinschaften in gleicher Weise an die Regeln binden.

Eine hierarchische Gestaltung von Beziehungen ist „wesenhaft konfliktfeindlich“ (Krainer/Heintel 2010: 191). Deshalb muss sich die Etablierung symmetrischer Beziehungen im konstruktiven Umgang mit Kritik erweisen. Gerade in Systemen, die historisch einen hohen Grad an Personalisierung entwickelt haben, ist es eine anhaltende Herausforderung, die unvermeidlichen Konflikte nicht durch Personalisierung zu Dauerbrennern zu machen. Die Kritik ist nicht auf Personen auszurichten, die als alleinige Verursacher von organisationalen Störungen und Irritationen ausgemacht werden.

Kollektive Kommunikationskontexte müssen so gepflegt werden, dass die Begründungs- und Legitimationspflicht wechselseitig aufrechterhalten werden kann. Geforderte Transparenz ist keine Einbahnstraße, sondern umfasst alle Akteure. „Die Übernahme von Verantwortung heißt, sich antwort- auskunfts- begründungspflichtig zu machen, eine bloße Übernahme bestehender Antworten bereitet darauf kaum vor“ (Krainer/Heintel 2010: 191). Dies bleibt eine anspruchsvolle Herausforderung für die ESA. Es muss sich erst erweisen, ob sie diese „Enthierarchisierung“ (Krainer/Heintel 2010: 187) in der Gestaltung von Beziehungen durchhält.

Die Fallstudie zeigt damit, dass symmetrische Beziehungen Entscheidungsfähigkeit fördern. Johannes Rüegg-Stürm spricht von der „*Symmetrisierung von Beziehungen*“ (Rüegg-Stürm 2001: 341) und beschreibt dies mit einem Zitat von Peter Ulrich als „die gegenseitige Anerkennung der Kooperierenden als mündige, d. h. zum vernünftigen Reden fähige und an der Konsensfindung interessierte Subjekte (Reziprozitätsprinzip)“.

Wie sich diese Haltung, symmetrische Beziehungsgefüge anzustreben, im Gegensatz zur Fixierung eher hierarchisch geprägter Beziehungsgefüge konkret gestalten lässt,

zeigen die folgenden Abschnitte.

7.1.5 Gemeinschaftliches Entscheiden hierarchieübergreifend einüben

Entscheidungsfähigkeit einer pluralistischen Organisation wird durch gemeinschaftliches Entscheiden gefördert, das hierarchieübergreifend stattfindet. Entscheidungen sind dann tragfähig, wenn sie an verschiedene autonome Entscheidungsgemeinschaften anschlussfähig sind. Dies ist insbesondere deshalb eine Herausforderung, da die autonomen Entscheidungsgemeinschaften fortlaufend damit beschäftigt sind, ihre Entscheidungen an die dynamischen Umwelterwartungen anschlussfähig zu halten. Um diese Anschlussfähigkeit immer wieder herstellen zu können, ist es förderlich, ein gemeinschaftliches Entscheiden hierarchieübergreifend einzuüben.

Bei der Fallstudie der ESA zeigt sich, wie die Organisation in 2008 und 2009 im Kontext der unerwarteten finanziellen Schiefelage ihre Entscheidungsfindung auf eine kollektive Entscheidungspraxis umstellte und dadurch ihre Entscheidungsfähigkeit zurückgewann. An dieser Stelle sei an zwei Beispiele erinnert: Erstens wurde die finanzielle Situation der Gesamtorganisation sukzessive hierarchieübergreifend vergemeinschaftet. Zunächst wurden die transparenten Zahlen zwischen Aufsichtsebene und 1. Managementebene diskutiert, anschließend wurde die finanzielle Gesamtsituation auf den Unternehmenskonferenzen mit der kompletten 2. Managementebene diskutiert. Bisherige „Blackboxes“ wurden so aufgemacht. Ein zweites Beispiel zeigte sich in der Art und Weise, wie Sanierungsentscheidungen gemeinsam zwischen Stiftungsrat, Vorstand und Geschäftsführung abgestimmt und gefällt wurden. – Insgesamt zeigt die Fallstudie der ESA, wie kollektives Sensemaking, Vergemeinschaftung und gemeinschaftliche Entscheidungspraxis angestrebt wurden.

Der Zusammenhang zwischen gemeinschaftlichen Entscheidungen und Entscheidungsfähigkeit wird in der Managementliteratur an verschiedenen Stellen betont. So argumentieren Larissa Krainer und Peter Heintel (2010: 212):

„Kollektiv getroffene Entscheidungen haben weit mehr Aussicht auf kollektive Akzeptanz als solche, die von Einzelnen getroffen (und anderen vorgeschrieben) werden. Insofern haben sie auch ein größeres Potential, als ‚nachhaltige Entscheidung‘ zu gelten.“

Die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung hat den großen Vorteil, Bindekraft für Entscheidungen zu erzeugen, indem diejenigen, welche an einem Entscheidungsprozess partizipieren, auch nachträglich an den einmal ausgehandelten

Kompromiss gebunden bleiben. Gerade im Fall von Misserfolg ist einer nachträglichen einseitigen Schuldzuschreibung auf Einzelakteure (Personalisierung) der Weg verbaut, denn die Entscheidung wird als Systemleistung beobachtbar. Weil sich die Akteure gleichermaßen wechselseitig daran gebunden wissen, entsteht „Selbstbindung“ autonomer Entscheidungsgemeinschaften. In der Anerkennung des wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins entsteht so nach und nach Erwartbarkeit im System. Gemeinschaftliches Entscheiden

„mobilisiert [...] nicht nur die dezentrale Problemlösungsintelligenz, [...] sondern] ermöglicht auch so was wie Selbstbindung auf dem Weg über Partizipation der Betroffenen an den relevanten Entscheidungsprozessen. Wechselseitige Verbindlichkeit im Sinne von Ordnung und Erwartbarkeit entsteht und korrigiert sich selbst mit Hilfe solcher Prozesse der Selbstverpflichtung in bereichs- und hierarchieübergreifenden Teams.“ (Wimmer 1997: 10)

Ein zentraler Aspekt bei der Einübung gemeinsamen Entscheidens ist die kontinuierliche Erwartungskklärung.

7.1.6 Fortlaufende kollektive Erwartungskklärung betreiben

Damit Entscheidungen bindende Geltung zukommt, müssen vor, während und nach einem Entscheidungsprozess die mitschwingenden *Erwartungen* zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Managementebenen kontinuierlich *geklärt* werden. Dies ist insbesondere im Kontext der Verteiltheit von Entscheidungsprozessen wesentlich. Weil autonome Entscheidungsgemeinschaften fortlaufend Erwartungen generieren, kann man nicht von (einseitig direktiv gesteuertem) „Erwartungsmanagement“ reden, sondern muss von Erwartungskklärung sprechen. Kontinuierliche kollektive Erwartungskklärung und Feedbackschleifen zu stimulieren, ist eine Möglichkeit für Manager, Einfluss auf die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation zu nehmen.

Die Fallstudie der ESA legt nahe, dass die Etablierung von Erwartungskklärung ein wesentlicher Baustein für den Aufbau von Entscheidungsfähigkeit ist. Traditionell hatte man in der ESA keinen großen Wert auf Erwartungskklärung gelegt, da die Anspruchsgruppen wenig kritisch waren und verhältnismäßig geringer wirtschaftlicher Druck vorhanden war. Als sich die Umwelt sukzessive wandelte, wurde die Mobilisierung der Selbstorganisation vorangetrieben, ohne eine interne Kultur der Verbindlichkeit und gewohnheitsmäßigen Erwartungskklärung zu entwickeln. Die vorhandenen Kommunikationsplattformen waren nicht in der Lage, die anfallenden unentscheidbaren Fragestellungen kollektiv zu bearbeiten. Der alte Zweivorstand

war mehr und mehr isoliert. Die Führungsspanne, in der ein Vorstand mit zwei Mitgliedern 23 Tochtergesellschaften mit doppelt besetzten Geschäftsführern überblicken sollte, war zudem zu groß, um die Dependenzumkehr und die Informationsasymmetrie auszugleichen. Ab 2008 versuchte die ESA, Entscheidungsfähigkeit zurückzugewinnen durch den Aufbau von dichter Kommunikation mit wechselseitiger Erwartungskklärung und Feedbackschleifen. Infolge dieser Umstellungen war der neu eingerichtete Vierervorstand seither besser mit den einzelnen Bereichen vernetzt. Es kam so zur kontinuierlichen Kommunikation über die neue Kommunikationsarchitektur. Durch diese Architektur war beispielsweise eine enge Kopplung zwischen 1. und 2. Managementebene über kontinuierliche Erwartungskklärung und Feedbackschleifen gewährleistet. Dies zeigte sich beispielhaft in der regelmäßigen gemeinsamen Bearbeitung der aktuellen finanziellen Zahlen in der Budgetierung.

Der Vorteil von *fortlaufender Erwartungskklärung und Feedbackschleifen* liegt darin, dass sich so im Verlauf kollektiver Sensemaking-Prozesse gemeinsame stabile Erwartungserwartungen herauskristallisieren und die latente Struktur (generalisierte Verhaltenserwartungen) geprägt wird. Entscheidungen fallen nicht „ex nihilo“, sondern eingebettet in einen gewachsenen organisationalen Kontext. Durch Sensemaking steigt wechselseitig die Erwartbarkeit, die in hierarchischen Entscheidungsprozessen so nicht gewährleistet werden kann.

„Die anfängliche Unsicherheit macht durch den gemeinsamen Erarbeitungsprozess einer hohen Sicherheit hinsichtlich des Ergebnisses und der Durchführungskonsequenzen Platz: Man weiß, was man will und warum. In Hierarchien läuft nicht selten ein umgekehrtes Spiel ab: Wenn etwas durchgeführt werden soll, beginnen alle ‚warum‘ zu fragen, und bei einigem Nachdenken stößt man auf so manche Ungereimtheit, die verzögernd, manchmal sogar verhindernd wirkt.“
(Heintel/Krainz 2011: 91)

Durch die fortlaufende Erwartungskklärung und die Feedbackschleifen ermöglicht die Organisation, die Dependenzumkehr und Informationsasymmetrie zu handhaben, denn die Entscheidungsgemeinschaften werden vor der Tendenz wechselseitiger Isolation geschützt, indem sie sich gegenseitig „irritierbar halten“. Die Tragfähigkeit von Entscheidungen hängt maßgeblich davon ab, inwiefern sich die Entscheidungsgemeinschaften an gemeinsame Spielregeln halten und selbst binden.

„Wenn es einerseits das Ziel ist, die dezentrale unternehmerische Verantwortung glaubwürdig abzusichern und andererseits der größere Unternehmenszusammenhang durch die zentrifugalen Kräfte nicht zerstört werden soll, dann gilt es, gemeinsam akzeptierte Spielregeln zu finden, wie diese autonomen, ihrer eigenen unternehmerischen Logik folgenden Einheiten in ganz bestimmten, präzise ausgewählten Hinsichten ‚irritierbar‘ gehalten werden können. Der Wegfall

der Integrationsfunktion der klassischen Hierarchie macht Abstimmungsmechanismen erforderlich, die sicherstellen, dass sich diese autonomen Einheiten in gewissen Punkten weder dem Einfluss eines horizontalen Netzes noch der übergeordneten Ebenen entziehen können.“ (Wimmer 1997: 8)

Neben der Einübung gemeinschaftlichen Entscheidens zwischen der 1. und der 2. Managementebene ist für die Pflege von Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung zudem entscheidend, wie die 1. Managementebene zu gemeinsamen Entscheidungen kommt. Dies behandelt der folgende Abschnitt.

7.1.7 Konsensprozess auf der 1. Managementebene erzeugen

Entscheidungen, die aus einem Konsensprozess hervorgehen, weisen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit auf, nicht im Nachhinein revidiert zu werden, sondern sich als robust und tragfähig zu erweisen. Eine vorausgegangene Konsensbildung schützt vor der nachträglichen kritischen Dekonstruktion der Entscheidung.

Die Fallstudie der ESA zeigt, wie man sich im Jahr 2009 auf ein Konsensprinzip auf der 1. Managementebene verpflichtete. Die Organisation baute damit einen Zwang ein, Entscheidungen nicht über die Machtfrage zu klären, sondern so lange zu diskutieren, bis ein tragfähiger Kompromiss zustande kam. Alle Vorstandsmitglieder mussten mit der Entscheidung leben können. Entsprechend waren die Vorstandsmitglieder des Vierervorstandes gemeinsam in der Gesamtverantwortung. Das bedeutet: Man verzichtete an dieser Stelle ganz gezielt auf „Kampf Abstimmungen“ und kein Vorstandsmitglied konnte überstimmt werden. Deshalb musste so lange diskutiert werden, bis alle zustimmten.

Dieser Zwang zum Konsens auf der 1. Managementebene bot den Vorteil, dass die getroffenen Entscheidungen und Festlegungen damit anschlussfähig waren.

Ein Konsens kann dann als erreicht eingeschätzt werden, wenn die am Entscheidungsprozess Beteiligten der folgenden Aussage zustimmen könnten:

„Nun ja, wenn es auch nicht ganz das ist, was ich will, so kann ich doch diese Entscheidung akzeptieren und werde ihre Durchführung unterstützen.“ (Heintel/Krainz 2011: 113)

Ein „Konsens“ meint hier nicht, dass die Akteure deckungsgleiche Überzeugungen aufweisen müssen. Es müssen nicht alle mit allem einverstanden sein, aber sie müssen die gemeinsame Festlegung mittragen. Ein Konsens verlangt also keine deckungsgleichen Überzeugungen oder eine „Gleichschaltung“. Die naturgemäß vorhandenen differierenden Sichtweisen einer pluralistischen Organisation sollen nicht

„eingeebnet“ oder durch eine oberflächliche Gleichmacherei nivelliert werden. Vielmehr handelt es sich bei einem Konsens um eine operative Fiktion, von der wir „(stillschweigend) annehmen, dass sie von allen anderen geteilt wird“ (Schmidt 2004: 72). Mit anderen Worten

„fungiert Konsens in sozialen Systemen als gemeinsam getragene Annahme, dass man in der Folge einer Entscheidung von einer gemeinschaftlichen Operationsbasis ausgehen kann. Man kann legitimerweise unterstellen, die vorhandenen Widersprüche seien ausgeräumt, das durch die Entscheidung angestoßene Konfliktpotential war auf dem Tisch, nach der konsensuell gefundenen Entscheidung ziehen alle an einem Strang.“ (Wimmer 1997: 9)

Kollektive Entscheidungsprozesse haben die Besonderheit, diejenigen, die an diesen Diskussions- und Aushandlungsprozessen beteiligt sind, auch daran zu binden und dadurch die Entscheidung vor nachträglicher Dekonstruktion zu schützen und ihr gewissermaßen „Irreversibilität“ zu verleihen.

„Dass es kein Zurück gibt, liegt bei ihnen nicht (nur) an der Selbstfestlegung Einzelner, sondern (auch) daran, dass nun die anderen Beteiligten an der einmal getroffenen – und womöglich verkündeten Entscheidung, am einmal ausgehandelten Kompromiss festhalten werden: unmöglich, dahinter zurückzufallen. Einmal geschnürte Verhandlungspakete können nicht oder nur unter hohen mikropolitischen Kosten wieder aufgeschnürt werden.“ (Ortmann 2011: 54)

Die Fallstudie der ESA legt nahe, dass solche Konsensprozesse eine hohe Bindekraft erzeugen. An zwei Beispiele sei an dieser Stelle erinnert: Erstens, die Entscheidungen zur Veränderung der Rolle des Vorstandes, zur Bildung einer „operativen Managementholding“ und zur Konfiguration des Vierervorstandes wurden nach kontroverser Diskussion (im Stiftungsrat) zu einem tragfähigen Konsens, der anschließend keine grundsätzliche Hinterfragung erfuhr und von allen mitgetragen wurde. Am Beispiel der ESA sieht man so, wie sehr ein tragfähiger Konsens darauf angewiesen ist, dass die Differenzen im Entscheidungsprozess zutage treten und ausgetragen werden können. Zweitens, die hierarchieübergreifenden Entscheidungen im Rahmen der Sanierung wurden im Jahr 2009 konsensual vereinbart und damit die nachträgliche Schuldzuschreibung auf Einzelakteure verhindert. Die Akteure übernahmen gemeinsam die Verantwortung und verpflichteten sich so, auch bei auftauchenden Schwierigkeiten die Sanierungen gemeinsam zu tragen.

Dieses Konsensprinzip, auf welches sich der Vierervorstand verpflichtet hatte, verlangte von den Beteiligten ein hohes Maß an Geduld und Ambiguitätstoleranz, denn es mussten Konflikte ausgetragen und Spannungen ausgehalten werden.

Dabei steht eine konsensorientierte Entscheidungsfindung auf der 1. Managementebene in der ständigen Gefahr, durch politische Kompromisse unterlaufen

zu werden, nach dem Motto: „Wenn Du mir hier zustimmst, stimme ich Dir dort zu.“ In solch einem Fall wird die ernsthafte Auseinandersetzung und Entscheidungsfindung mit Blick auf die Organisation als Ganzes zugunsten von Partikularinteressen geopfert. Darin zeigt sich wieder, dass sich Entscheidungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtführung nicht durch eine strukturelle Vorgabe (wie eine Geschäftsordnung) garantieren lässt, sondern sich vielmehr in den gelebten Beziehungs- und Kommunikationsprozessen fortlaufend erweisen muss.

Um das Konsensprinzip auch dauerhaft auf der 1. Managementebene durchhalten zu können, scheint eine Machtbalance notwendig. In der ESA zeigte sich dies beispielsweise in dem Bemühen des Vierervorstandes, die Verteilung von Macht auszubalancieren. Dies war insbesondere eine Herausforderung vor dem Hintergrund der ungleichen Wirtschaftskraft der einzelnen Vorstandsbereiche (die Assistenzleistungen machten etwa 50 % des Umsatzes aus). Die Verantwortung für Unterstützungsprozesse wurde entsprechend unter den Vorstandsmitgliedern aufgeteilt. Um ein einseitiges Machtungleichgewicht zu verhindern, entschied man sich bewusst, sich von alten Mustern (z. B. dem Ausgleichsmuster, das vor allem über einen „kaufmännischen“ Vorstand lief) abzuwenden und die finanzielle Gesamtverantwortung nicht – wie in der Sozialwirtschaft oft genutzt – auf einen „kaufmännischen Vorstand“ zu konzentrieren, sondern wirtschaftliche und inhaltliche Verantwortung nicht voneinander zu trennen. Das heißt dann: Jedes Vorstandsmitglied verantwortete seinen Arbeitsbereich inhaltlich wie auch wirtschaftlich und der Vierervorstand trug die Gesamtverantwortung gemeinsam. Es blieb ein ständiges Bemühen, die Vorstandsmitglieder auf einer Augenhöhe zu halten, damit die konsensorientierte Entscheidungsfindung nicht in ein Machtspiel kippte.

Es ist nicht damit getan, das Konsensprinzip in einer Geschäftsordnung festzuschreiben, sondern es bedarf des ständigen gemeinschaftlichen Ringens, um unentscheidbare Fragen in einem Konsensprozess zu tragfähigen Entscheidungen zu wandeln. Dies muss sich in *konkreten* Entscheidungsprozessen immer wieder neu erweisen. Wenn sich gemeinsame Entscheidungen dann als tragfähig erweisen, können Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen wachsen.

Das Konsensprinzip immer wieder mit Leben zu füllen, ist eine enorm anspruchsvolle Managementherausforderung, denn Konsens provoziert Dissens im Vorfeld. Genau dies ist ja auch beabsichtigt, um die Qualität von Entscheidungen zu erhöhen. Auf diesen Umstand konzentriert sich der folgende Abschnitt.

7.1.8 Mit Differenzen konstruktiv umgehen lernen

Aus der systemtheoretischen Perspektive wissen wir, dass es keinen „one best way“ gibt, wenn es darum geht, unentscheidbare Fragen zu entscheiden. Es ist vor diesem Hintergrund keineswegs verwunderlich, dass Differenzen, Widersprüche und Konflikte in Entscheidungsprozessen auftauchen. Dieses Phänomen ist keine Ausnahme, sondern der Normalfall, zumindest wenn es sich wirklich um unentscheidbare Fragen handelt.

Differenzen sind aber kein Übel, das es abzustellen gilt, sondern für Systeme absolut überlebensnotwendig. Hier artikuliert das System Beobachtungsunterschiede. Die unterschiedlichen Entscheidungsgemeinschaften mit ihren Beobachtungen kommen hier zum Ausdruck.

Sollen sich Entscheidungen in *pluralistischen Kontexten* als tragfähig erweisen, dann müssen sie an die Entscheidungsgemeinschaften mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen (Rationalitäten), Handlungslogiken und Sinnschemata Anschlussfähigkeit herstellen. Insbesondere pluralistische Organisationen sind durch eine hohe Heterogenität geprägt, die sich aus dem Bezug zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen ergibt, die sich nicht klar hierarchisieren lassen. In Entscheidungsprozessen ergeben sich daraus naturgemäß Konflikte, die es möglichst konstruktiv zu bearbeiten gilt. Eine Organisation fördert ihre Entscheidungsfähigkeit, wenn sie einen konstruktiven Umgang mit Differenzen entwickelt und kultiviert.

Der Fall der ESA zeigt, wie beispielsweise Investitionsentscheidungen nicht mehr nur über die „Begeisterung“ eines Vorstands Anschlussfähigkeit erlangten, sondern durch einen konstruktiv-kritischen Prüfungsprozess aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert wurden. Im Verlauf dieses Prozesses wurde die Entscheidung dadurch robust und mit soliden Begründungsbrücken ausgestattet, sodass sie an unterschiedliche Entscheidungsgemeinschaften anschlussfähig wurde. Ebenso zeigte sich beim Bau eines Altenheimes beispielhaft, dass der neue Vierervorstand nach kontroverser Diskussion, ob ein Altenheim nicht dem alten Anstaltsparadigma folgen würde, beschloss, dass hier eine Kompromissformel gefunden werden könnte, und man weniger auf ein „Entweder-oder“ als vielmehr ein „Sowohl-als-auch“ abstellte.

Ein System muss diesbezüglich eine gewisse „Irritationstoleranz“ aufweisen. Damit ist keine psychologische Eigenschaft von Individuen gemeint, sondern „eine Qualität der laufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozesse“ (Rüegg-Stürm 2001: 317). Irritationstoleranz eines Systems zeigt sich in der *„gemeinsam geteilte[n], selbstverständliche[n] Erwartung und Haltung*, dass es grundsätzlich jederzeit legitim

und wünschenswert ist, *ungewohnte Ideen* oder *unangenehme Beobachtungen und Widersprüche zu thematisieren und Einspruch einzuwenden* [Hervorhebungen im Original]“ (Rüegg-Stürm 2001: 317).

Dies ist insbesondere dann relevant, wenn in pluralistischen Kontexten unterschiedliche Sinnhorizonte, Sichtweisen und Rationalitäten nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall sind und diese verschiedenen Sichtweisen sich nicht hierarchisieren lassen nach dem Motto: „Ökonomische Fragen sind wichtiger als medizinische.“ Statt in solchen pluralistischen Kontexten eine einseitige Lösung zugunsten einer Rationalität anzustreben, scheint es vielversprechender die unterschiedlicher Rationalitäten „auszubalancieren“ (Beyes/Jäger 2005; Jäger/Beyes 2008; Jäger 2008). Es geht also darum vorherrschende Spannungsfelder nicht vorschnell aufzulösen, sondern als fruchtbare und lebensnotwendige Beobachtungsunterschiede zu nutzen.

„[...]Im Gegensatz zum vorherrschenden Konfliktverständnis sind Widersprüche und Konflikte in diesem Fall nicht Zeichen für Dilettantismus, sondern Zeichen einer funktionierenden, lebendigen Organisation.“ (Simsa/Patak 2008: 37)

Dabei spielen Widersprüche zwischen Funktionssystemen eine Rolle, die sich innerhalb der Organisation niederschlagen und in Entscheidungssituationen (z. B. investieren – ja oder nein) zu Konflikten in Führungsgremien führen:

„Innerhalb von Systemen geraten unterschiedliche Systemlogiken oft in Konkurrenz, müssen, um des gemeinsamen Zieles willen, ihre Widersprüche ‚austragen‘ [...]. Konflikte [... sind] notwendig und sinnvoll, weil sie in [...] ebenso notwendigen Widersprüchen ihren Ursprung haben. [...] Es kann [...] zur Kenntnis genommen werden, dass wir in Konflikten gar nicht so tätig sind, wie wir uns oft einbilden, die Konflikte dadurch entstehen lassen, dass wir auf verschiedenen Polen desselben Widerspruchs angesiedelt sind. Die Wendung ‚ich habe einen Konflikt‘ wäre eher zu ersetzen durch eine, die lauten sollte ‚der Konflikt hat mich‘. Wenn wir bereit sind uns Letzteres einzugestehen, macht uns das ‚freier‘ für gemeinsame Analysen und Lösungen.“ (Krainer/Heintel 2010: 186, 191 f.)

Weil Konflikte für Systemwidersprüche stehen, ist Entscheidungsfähigkeit darauf angewiesen, diese Widersprüche möglichst konstruktiv bearbeitet zu bekommen, ohne die jeweiligen Personen (die der Konflikt hat) zu beschädigen. Wird der Konflikt allerdings personalisiert, also ursächlich allein Personen zugerechnet, scheint dies für die kollektive Entscheidungsfähigkeit sehr abträglich zu sein. Dann werden kontroverse Entscheidungsprozesse zu Machtspielen, die enorm belastend für die Betroffenen sind.

7.1.9 Kollektiven Entscheidungsprozessen ausreichend Zeit einräumen

Kollektive Entscheidungsprozesse, die darauf abstellen und darauf angewiesen sind, eine hohe Akzeptanz zu finden, brauchen *ausreichend Zeit* (Krainer/Heintel 2010: 212).

Im Fall der ESA zeigt sich dies insbesondere im Bemühen des Vorstandes, mit den Geschäftsführern der vier Arbeitsbereiche über anstehende Entscheidungen zu diskutieren. Dies war beispielsweise bei der Einführung der Spielregeln der Budgetierung und beim Budgetierungsprozess in 2009 beobachtbar. Die Abstimmungsprozesse zwischen den Managementebenen brauchten mehr Zeit als früher, was sich auch beispielhaft darin zeigte, dass die ESA Entscheidungen zwischen der 1. und 2. Managementebene eng abzustimmen begann. Während Entscheidungen früher vermehrt von den Geschäftsführern getroffen und nachträglich vom Vorstand genehmigt worden waren, wurde in 2009 auf „mehr Prüfungsschleifen“ umgestellt (TB-FY51). Dieser Abstimmungsbedarf kostete Zeit und stand im Konflikt mit dem Bedürfnis der autonomen Entscheidungsgemeinschaften, sich an eine dynamische Umwelt anschlussfähig zu halten und – wie es ein Geschäftsführer ausdrückte – „fix zu bleiben und rasch auf neue Änderungen reagieren zu können“ (TB-FY51).

„Will man erreichen, dass die in solchen Führungsteams gefundenen Entscheidungen in den beteiligten Teilbereichen eine spürbare Orientierungswirkung erlangen, dann verlangt dies konsensorientierte Entscheidungsprozesse. Man muss sich allerdings im Klaren sein, dass man sich mit dem Konsensprinzip eine Reihe von Folgekosten einhandelt. Verständigungs- und Aushandlungsbemühungen in Teams nehmen Zeit in Anspruch, auch dann, wenn man idealiter davon ausgeht, dass eine Gruppe gelernt hat, mit Differenzen produktiv umzugehen. Konsens stimuliert notwendigerweise Dissens im Vorfeld von Entscheidungsprozessen.“ (Wimmer 1997: 9)

Damit die verborgenen Dissense zutage treten und nicht zu „Dauerkonflikten“ werden, braucht es Zeit, die jeweiligen Gegenargumente ausreichend zu berücksichtigen. Nur durch die Investition von Zeit in kollektive Sensemaking-Prozesse können Anschlussfähigkeit hergestellt und robuste Begründungsbrücken konstruiert werden. Dies ist umso schwieriger zu verwirklichen, je mehr Entscheidungsdruck entsteht und je knapper die Zeit ist.

Aus der Fallstudie heraus könnte durchaus das Argument entwickelt werden, dass die ESA gerade in den 90er-Jahren im Kontext der Sanierung „einsame Entscheider“ gebraucht habe, um entscheidungsfähig zu sein. Dies mag eventuell so erscheinen. Einem zweiten, kritischeren Blick kann solch ein Denken aber nicht standhalten, aus zwei Gründen:

Zum einen war die strategische Neuausrichtung von einer breiten Unterstützung getragen und keine einsame Entscheidung. Die damit verknüpften Entscheidungen, die Versorgungsstrukturen auf dem Anstaltsgelände abzubauen und wirtschaftliches Handeln durch dezentrale Budgets voranzutreiben, waren von dem Wandel der Dienstleistung her legitimiert und daher in hohem Maße anschlussfähig. Hier zeigt sich, dass die Organisation in Form einer inkrementellen Entwicklung entschied, die bis Ende der 70er-Jahre zurückreichte. Der Vorstand hat diese Entwicklung schließlich legitimiert.

Zum anderen gab es immer wieder Entscheidungen, die unter Zeitdruck von wenigen Einzelakteuren getroffen worden sind. Die Entscheidungsprozesse liefen bilateral ohne kollektive Bearbeitung ab. Zum Beispiel betrifft dies die auf Anfrage kurzfristig erfolgte Übernahme der Stadtmission oder das mit Beratung entwickelte Haus Wahlstedt. Im Nachhinein wurde diese Entscheidung sehr kritisch gesehen und entsprechend dekonstruiert. Über die Personalisierung schrieb die Organisation diese Entscheidung dann im Nachhinein dem Vorstand zu, konnte sie also nicht vergemeinschaften. Die mangelnde Bindekraft, welche dieser Entscheidung innewohnte, zeigte sich vor allem, als die Schieflage offenbar wurde und das Vorgehen die Organisation in eine wirtschaftliche Schieflage brachte.

7.2 Theoretische Implikationen

Zu Beginn dieser Studie wurde die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie kritisch infrage gestellt. Die tief greifende Kritik richtete sich gegen die zwei prominenten Hintergrundannahmen, Entscheidungsfähigkeit über optimale Heuristiken oder individuelle Akteure gewinnen zu wollen. Es war kritisiert worden, dass die Vorstellung, Entscheiden sei begrenzt rationale Wahl, eine problematische Beobachtungsformel darstellt, weil sie einer Kontrollillusion nachhängt. Das Verständnis, Entscheiden in Organisationen ließe sich über die Aggregation von Einzelakteuren beschreiben, wurde als entitative Verkürzung kritisiert.

In Kontrast zu diesen beiden Hintergrundannahmen wurde die Systemtheorie als attraktive Alternative vorgeschlagen. Zentral war dabei das Argument, Entscheidungsfähigkeit nicht rationalistisch oder individualistisch zu verkürzen, sondern Entscheiden als kontingenten kollektiven Beziehungs- und Kommunikationsprozess zu konzipieren. Es wurde argumentiert, dass der heuristische Nutzen dieser theoretischen Linse größer ist, um Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen unter Knappheit zu erforschen. Nachdem dieser Fragestellung in einer empirischen Einzelfallstudie aus der Optik der Systemtheorie nachgegangen worden ist, ist die Rückfrage berechtigt: Was lässt sich mithilfe dieser theoretischen Perspektivwahl über die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen lernen?

Zur Erforschung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen kann mindestens auf dreierlei Weisen beigetragen werden:

- Erstens wird aus empirischen Beobachtungen der theoretische Beitrag formuliert, dass Entscheidungsfähigkeit sich gerade nicht durch formale Verfahren gewinnen lässt, wie die entscheidungstheoretische Prämisse der begrenzten Rationalität vorsieht, sondern im Kontext unentscheidbarer Fragen (Abschnitt 7.2.1).
- Zweitens wird herausgestellt, welche sozialen Faktoren sich empirisch beobachten lassen, die Entscheidungsfähigkeit als kollektive Systemleistung konstituieren und von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie übersehen werden, da sie Entscheidungsfähigkeit über sozial isolierte Einzelakteure konzipiert (Abschnitt 7.2.2).
- Drittens wird argumentiert, dass die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit der kontextsensitiven Rekonstruktion kollektiver, historisch gewachsener Bearbeitungsmuster bedarf (Abschnitt 7.2.3).

7.2.1 Entscheidungsfähigkeit im Kontext unentscheidbarer Fragen

Mithilfe empirischer Forschung lassen sich mehrere Implikationen für die Forschung ableiten, warum eine rationalistische Perspektive auf Entscheidungsprozesse wenig hilfreich ist:

Erstens, die Fallstudie der ESA zeigt, dass die Organisation Entscheidungsfähigkeit vor dem Hintergrund unentscheidbarer Fragestellungen entwickeln muss. Unentscheidbarkeit lässt sich gerade nicht rationalistisch etwa durch *optimale Entscheidungsheuristiken* lösen.

Dies zeigt sich beispielhaft in der Fallstudie: Die Organisation versuchte, nach der Holdingbildung 2005 ihre Entscheidungsfähigkeit vor allem über formale Controllingrituale mit Fünfjahresplanung und „Führung per Excel-Tabelle“ sicherzustellen. Es dominierte der „Glaube an Strukturen“. Die Fallstudie zeigt sehr deutlich: Entscheidungsfähigkeit kann über diese formalisierte Prozedur nicht sichergestellt werden. Der Fünfjahresplan wurde jedes Jahr ohne Begründung revidiert, die Spielregeln der Budgetierung erzeugten also keine Verbindlichkeit. Der Organisation gelang es nicht, die unentscheidbaren Fragen der Budgetierung kollektiv zu bearbeiten. Stattdessen dominierten bilaterale Aushandlungsprozesse, die wiederum zeigen, wie formale Regeln unterlaufen wurden und die Erwartbarkeit im Gesamtsystem sukzessive erodierte.

Formale Regelungen und strukturelle Setzungen vermögen unentscheidbare Fragestellungen nicht zu lösen. Die Sehnsucht, Entscheidungsfähigkeit über „formalisierte Entscheidungsabläufe“ (Heintel/Krainz 2011: 19) in den Griff bekommen zu wollen, ist vor dem Hintergrund der wachsenden Informationsasymmetrie, mit welcher die Spitze konfrontiert ist, zwar verständlich, aber keineswegs realistisch. Es handelt sich um *anonymisierte Verfahren*, welche die Organisation im Sinne von „Steuerungsritualen“ beschäftigt halten, ohne aber die prinzipiell anfallende Ungewissheit in Entscheidungsprozessen hinreichend absorbieren zu können. Formalisierte Entscheidungsverfahren „sind kein Mittel zur Erhöhung von Entscheidungssicherheit“ (Heintel/Krainz 2011: 20). Anonymisierte Verfahren haben den großen Nachteil, dass hier kollektiver Kommunikation keine Bedeutung zuerkannt und somit keine Vergemeinschaftung betrieben wird. Regeln können ihre Anwendung nicht vollständig vorherbestimmen (Ortmann 2003), weshalb die anfallenden Entscheidungen durch bilaterale Sonderabsprachen und Ausnahmeregelungen fortlaufend nachjustiert werden. Weil die autonomen

Entscheidungsgemeinschaften ihre Entscheidungen ständig an eine dynamische Umwelt anschlussfähig halten müssen, lässt sich der daraus entstehende Entscheidungsbedarf nicht allein mit formalen und allgemeingültigen Regeln bewältigen. Die nachträglichen bilateralen Aushandlungsprozesse sind nur Scheinlösungen, welche die Organisation nicht wirklich stabilisieren können, da die wechselseitige Erwartbarkeit abnimmt. Optimale Heuristiken können tragfähige Entscheidungen und Verbindlichkeit darum nicht sicherstellen.

Bei rationalistischen Ansätzen schwingt stets die Annahme mit, die Organisation könne als triviale Maschine mit strukturellen Setzungen und formalen Regeln gesteuert werden. Diese Sichtweise erscheint vor dem Hintergrund der in der Fallstudie beobachtbaren dynamischen Entscheidungsprozesse jedoch mehr als fraglich.

Zweitens, pluralistische Organisationen verfügen über *multiple Rationalitäten* (Sichtweisen), die sich nicht eindeutig hierarchisieren lassen. Vor diesem Hintergrund ist die Rede von „rationalen“ Entscheidungsprozessen nicht hilfreich, weil hier eben keine Rationalität einer anderen übergeordnet werden kann. Was für eine Entscheidungsgemeinschaft rational ist, muss nicht notwendigerweise für eine andere Entscheidungsgemeinschaft ebenfalls rational sein. Dies zeigt sich beispielsweise in der Fallstudie, wenn im Vierervorstand darüber diskutiert wurde, ob ein Altenheim gebaut werden sollte. Hier trafen zwei verschiedene Rationalitäten aufeinander: „Vor dem Hintergrund der Auflösung der Anstalt und Ambulantisierung wollen wir keine Heime“ versus „In der Altenhilfe brauchen wir neue Heime, um den Bereich zu finanzieren“. Bei dieser Investitionsentscheidung wurde somit deutlich, dass die ESA nicht nach einer dominanten Rationalität entschied, sondern immer wieder tragfähige Entscheidungen im Kontext multipler Rationalitäten aushandelte.

Entscheidungsprozesse sind zwangsläufig mit der Handhabung von *Mehrdeutigkeit* konfrontiert. In pluralistischen Kontexten schwingen hier vielerlei prinzipiell gleichberechtigte, aber zutiefst unterschiedliche Sichtweisen mit. Das berührt etwa unterschiedliche Werthaltungen, Sinnhorizonte, „Logiken“, Sprachen, Überzeugungen und Selbstverständnisse, die schwer zu verbinden sind. Eine rationalistische Perspektive auf Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ist eine radikale Komplexitätsreduktion, welche der Pluralität und Heterogenität, die diese Organisationen erst konstituieren, gewissermaßen Gewalt antut.

Wie wenig hilfreich eine solche Perspektive ist, zeigt sich an dem Versuch, eindeutige Kriterien für Investitionen einzuführen. Diese Entscheidungen lassen sich aber gerade nicht anonymisieren, sondern müssen an konkreten Situationen diskutiert und

ausgetragen werden. Letzteres Vorgehen ist durch die gemeinsame Bearbeitung in der Lage, Bindekraft zu erzeugen, während ersteres nur eine Alibi-Übung darstellt. Solche unentscheidbaren Fragestellungen können durch scheinobjektive Heuristiken nicht „ruhiggestellt“ werden. Die kritische Diskussion tritt immer wieder zutage.

Dem lässt sich entgegenhalten, dass Unentscheidbarkeit und ihre fragilen Beziehungs- und Kommunikationsprozesse zur Bearbeitung dieser kontroversen Fragen erst in den Blick kommen, wenn man den Mythos der Rationalität hinter sich lässt.

„To drop the heavy tools of rationality is to gain access to lightness in the form of intuitions, feelings, stories, experience, active listening, shared humanity, awareness in the moment, capability for fascination, awe, novel words and empathy.“ (Weick 2001b: 99)

In Entscheidungsprozessen geht es um viel mehr als „vernünftige Gründe“. Die Organisation entsteht erst im Entscheiden: In der Art und Weise, wie Entscheidungsprozesse ablaufen, werden Beziehungen geprägt und festgelegt, was in der Organisation als gerechtfertigt, angemessen und erstrebenswert gilt. Dies zeigt sich in der ESA beispielhaft in der Selbstverpflichtung auf kollektive Bearbeitungsformen zur Vermeidung bilateraler Bearbeitung.

„In the course of making decisions, decision-makers develop and communicate meaning not only about the decisions, but more generally about the truth, about what is morally happening in the world and why it is happening. They define what is morally important and what is proper behavior. They elaborate a language of understanding and describe how actions are properly explained and justified.“ (March 1994: 212)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Entscheidungsfähigkeit sich nicht über optimale Heuristiken sicherstellen lässt. Entscheidungsfähigkeit hat weniger mit begrenzt rationalen Entscheidungsprozessen zu tun, sondern mit der konstruktiven Bearbeitung prinzipiell unentscheidbarer Fragestellungen, die sich nicht eindeutig mit formalen Regeln und anonymisierten Verfahren klären lassen, sondern in pluralistischen Kontexten gemeinsamer kommunikativer Aushandlungsprozesse bedürfen. Rationalistische Vorstellungen verkürzen Entscheidungsprozesse, die vielmehr als *Beziehungs- und Kommunikationsprozesse* zu verstehen sind.

7.2.2 Entscheidungsfähigkeit als kollektive Systemleistung verstehen

Nachdem die empirische Relevanz der Rationalitätsprämisse aufgezeigt wurde, werden im Folgenden empirische Befunde präsentiert, welche die Hintergrundannahme, Entscheidungsfähigkeit ließe sich über Einzelakteure sicherstellen, infrage stellen.

Zunächst scheint die individualistische Entscheidungstheorie allerdings empirisch bestätigt zu werden. Die Fallstudie der ESA zeigt, dass die Vorstellung, Entscheidungsfähigkeit über Einzelakteure sicherzustellen, sehr präsent gewesen ist und geschichtlich tief verwurzelt war. Beispielsweise kamen Anfang der 90er-Jahre zwei neue Vorstände, die sich im Laufe der Entwicklung als Gestalter und Experten zeigten. Der eine wurde als „Architekt“ bezeichnet und der andere von der Organisation als „Sanierer“ beschrieben. Die Vorstellung, Entscheidungsfähigkeit über individuelle Akteure sicherstellen zu wollen, zeigte sich zudem in der Dezentralisierung und der Holdingbildung, bei der versucht wurde, die einzelnen Führungskräfte „persönlich in die Verantwortung zu nehmen“. Anschlussfähigkeit wurde dann über die bilateralen Aushandlungsprozesse verfertigt, weil die offiziellen Kommunikationsplattformen keine verbindlichen Entscheidungen herstellen konnten. Informationsasymmetrie und Dependenzumkehr jedoch führen in der Regel dazu, dass ein Einzelakteur an der Spitze der Organisation die Entscheidungsfülle bilateral gar nicht mehr bearbeiten kann. Der Akteur „Vorstand“ löste sich darum zunehmend vom operativen Geschäft und verstand sich als strategischer Vorstand. Vor diesem Hintergrund kam es vermehrt zu Fehlentscheidungen, die dem „Entscheider“ nachträglich als persönliche Fehlleistung zugerechnet wurden.

Nach 2008 versuchte die Organisation, kollektive Formen der Entscheidungsfindung zu etablieren. Hierbei ließ sich das Bemühen um eine fortlaufende Vergemeinschaftung zwischen den Managementebenen beobachten. Die neue Struktur: Statt einer Einzelperson wurde ein Kollektiv in die Führung auf der 1. Managementebene aufgenommen. Die einzelnen Mitglieder des Vorstandes wiesen Expertise in den Arbeitsbereichen auf und durch fortlaufende Erwartungskklärung und Feedbackschleifen mit der 2. Managementebene konnten die Informationsasymmetrie und die Dependenzumkehr deutlich reduziert werden.

Insgesamt zeigt die Fallstudie der ESA, dass Entscheidungsfähigkeit nicht primär die Sache von Einzelakteuren ist, sondern als *Systemleistung* durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Entscheidungsgemeinschaften verwirklicht wird. Die Organisation stilisierte demgegenüber Personen zu „Entscheidern“ und unterstellte ihnen enorme Handlungsmacht. Die Fallstudie zeigt allerdings auf, dass die vermeintlichen „Entscheider“ gerade keine autonomen Schöpfer von Wirklichkeit waren, sondern mitverstrickt waren in historisch gewachsene kollektive Beziehungs- und Kommunikationsprozesse. Das sahen die Akteure zu dieser Zeit allerdings kaum, wie sich beispielhaft bei den bilateralen Machtspielen („Mutter-Tochter-Spiel“) zeigte: Beide Akteure personalisierten, ohne zu sehen, dass sie miteinander in eine sich selbst

verstärkende zirkuläre Wirkungsdynamik verstrickt waren.

Eine theoretische Perspektive, welche Entscheidungen primär auf der Ebene von Einzelakteuren verortet und die Organisation als Aggregation dieser Einzelentscheider konzipiert, verschiebt das komplexe Zusammenspiel von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen in den blinden Fleck. Ein solcher Erklärungsansatz legt nahe, die Ursache für die wirtschaftliche Schieflage der ESA im Jahr 2008 vor allem im persönlichen Fehlverhalten von Einzelakteuren zu suchen. Genau das würde aber die ohnehin ablaufende Personalisierung in der Organisation nur wiederholen. Aus dieser Optik ließen sich die zirkulären und selbstorganisatorischen Beziehungsprozesse, welche zunächst zum Verlust und dann zur Wiedergewinnung der kollektiven Entscheidungsfähigkeit beitragen, nicht beobachten oder gar verstehen.

Darüber hinaus hat eine solche theoretische Perspektive die verheerende Folge, dass sie die Personalisierung in der Praxis nicht nur reproduziert, sondern gegebenenfalls auch noch wissenschaftlich legitimieren und dadurch in fataler Weise verstärken könnte.

Im Kontrast dazu zeigt die Fallstudie, welche große Bedeutung die latente Struktur und die generalisierten Verhaltenserwartungen im Zusammenspiel mit den Entscheidungsprozessen haben. Gleichzeitig zeigt sich die destruktive Wirkung einer personalisierenden Sichtweise, denn sie führt zur Fragmentierung der Organisation und zum Verlust kollektiver Entscheidungsfähigkeit. Für die ESA bleibt es eine Daueraufgabe, Personalisierungen immer wieder zu überwinden. Wenn beispielsweise ein Konflikt im Vorstand, wie beim besagten Bau des Altenheims, zu einem schwelenden Dauerkonflikt wird, weil sich der Kompromiss als nicht tragfähig erweist, kommt es sofort zu Separierung und Verlust von Organisationsbewusstsein.

Demgegenüber zeigt die Fallstudie der ESA, welche Bedeutung das Repertoire historisch gewachsener Bearbeitungsmuster für das Verständnis von Entscheidungsfähigkeit pluralistischer Organisationen hat. Bearbeitungsmuster sind nicht individuell verursacht, sondern historisch gewachsen und sind kollektiv fortlaufend aktualisiert und modifiziert und von der Organisation als Ganzes am Leben gehalten worden.

Damit ist die letzte theoretische Implikation dieser Arbeit angesprochen, die der folgende Abschnitt behandelt.

7.2.3 Entscheidungsfähigkeit über Rekonstruktion kontextspezifischer und historisch gewachsener Bearbeitungsmuster erforschen

Der dritte Beitrag dieser Arbeit in theoretischer Hinsicht zielt auf die Konzeption empirischer Forschungsprozesse im Kontext von Entscheidungsfähigkeit pluralistischer Organisationen ab. Die empirische Erforschung dieses Phänomens kann kaum über quantitative Forschung geleistet werden, weil sie die Fülle reichhaltiger, dynamischer, komplexer und pluralistischer Kontextbedingungen von Entscheidungsprozessen, die zum Verständnis konstitutiv sind, von vorneherein ausschließt. Demgegenüber braucht es *qualitative, feldnahe* und *kontextsensitive* Forschungsprozesse mit ethnografischem Charakter, um Entscheidungsfähigkeit angemessen empirisch zu erforschen. Diesbezüglich lassen sich aus der Durchführung dieser Einzelfallstudie drei notwendige Bedingungen für die empirische Erforschung von Entscheidungsfähigkeit ableiten:

- *Kontext*: Empirische Erforschung von Entscheidungsfähigkeit einer Organisation muss bei deren Kontext einsetzen. Entscheidungen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind zutiefst eingebettet in einen äußeren und inneren Kontext. Entscheidungsprozesse lassen sich entsprechend nicht analytisch sauber trennen, sondern sind hochgradig miteinander verstrickt und bilden ein komplexes Zusammenspiel. Entscheidungsprozesse lassen sich deshalb nicht eindeutig bestimmen und fassen, sondern sind vielmehr eine „Blackbox“. Empirische Forschung muss entsprechend breit ansetzen und Entscheidungsprozesse immer auf die Organisation als Ganzes beziehen. Bei der Fallstudie spielen die Entscheidungsprozesse hochgradig ineinander. Beispielsweise ist bei der ESA die Entscheidung zur Auflösung der Anstalt kaum verständlich ohne die Entwicklung im äußeren und inneren Kontext.
- *Prozess*: Entscheidungsfähigkeit lässt sich empirisch nur in einer longitudinalen Perspektive erforschen. Entscheidungen haben einen historischen Kontext, sie bauen aufeinander auf. Entscheidungsfähigkeit wird ohne die Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen in der Zeitdimension (longitudinale Perspektive) kaum verständlich. Bei der Fallstudie erschließen sich Entscheidungen nur in der zeitlichen Dimension. Beispielsweise ist die Entscheidung der Holdingbildung nur angemessen erfasst, wenn man die vorausgegangene, viele Jahre zurückreichende Dezentralisierungsbewegung berücksichtigt.
- *Bearbeitungsmuster*: Entscheidungsfähigkeit lässt sich nur über kollektive, gewohnheitsmäßig praktizierte Bearbeitungsmuster rekonstruieren. Jegliche

Formen materialisierter Strukturen (wie z. B. Organigramm, Kompetenzmatrix, Stellenbeschreibungen, Satzungen etc.) geben kaum einen angemessenen Einblick, wie Entscheidungsprozesse in Organisationen tatsächlich ablaufen. Entscheidungsprozesse richten sich vielmehr nach der latenten Struktur einer Organisation. Dies zeigt sich in der Fallstudie beispielsweise an der Entscheidung, neue Spielregeln der Budgetierung einzuführen. Die Bedeutung dieser Entscheidung ist kaum hinreichend erfasst, wenn man nicht das bis dahin praktizierte Ausgleichsmuster berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass empirische Erforschung von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen eine sorgfältige Rekonstruktionsarbeit darstellt, die insbesondere der empirischen Analyse des Kontextes, der Prozesse und der Bearbeitungsmuster der jeweiligen Organisation bedarf.

7.3 Zusammenfassung und Vorschläge für weitere Forschung

Im folgenden Abschnitt werden die praktischen und theoretischen Implikationen zunächst zusammengefasst. Abschließend werden weitere Forschungsfragen vorgeschlagen, die sich an diese Studie anschließen können.

Die Analyse hat die folgenden *praktischen Implikationen* zutage gefördert als Antwort auf die Frage, wie pluralistische Organisationen ihre Entscheidungsfähigkeit unter Knappheit stabilisieren. Diese thesenartigen Implikationen sind nicht als Handlungsanweisungen im Sinne von „Rezepten“ zu verstehen, sondern vielmehr als idealtypische Herausforderungen:

- Der Knappheit als einem Grundphänomen des Lebens kann man sich nicht entziehen. Daher müssen pluralistische Organisationen *Knappheit als Entscheidungszwang anerkennen*.
- Die Sehnsucht nach dem großen „Entscheider“, der die Sache im Griff hat, dient der Systementlastung. Aber pluralistische Organisationen sind nicht mehr durch einen „Chef“ koordinierbar. Daher sind die *Grenzen des „patriarchalischen“ Entscheidens zu sehen*.
- Für die Stabilisierung der Entscheidungsfähigkeit ist eine zentrale Voraussetzung, eine *angemessene Kommunikationsarchitektur zu entwickeln*.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen robust und anschlussfähig werden, erhöht sich in dem Maße, in dem es gelingt, (traditionelle) hierarchische zugunsten *symmetrischer Beziehungen* zwischen Entscheidungsgemeinschaften zu verändern.
- Um diese Haltung zu verwirklichen, ist es eine anhaltende Herausforderung, *gemeinschaftliches Entscheiden hierarchieübergreifend einzuüben* und dadurch die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation zu steigern.
- Die *fortlaufende kollektive Erwartungskklärung* spielt diesbezüglich eine zentrale Rolle.
- Gelingt es, einen *Konsensprozess auf der 1. Managementebene zu erzeugen*, steigert dies die systemweite Erwartbarkeit und Verbindlichkeit enorm.
- Konsensorientierung schließt einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess des Systems ein, *mit Differenzen konstruktiv umzugehen*.
- Die Kosten solcher kollektiven Bearbeitungsformen sind ein erhöhter Zeitaufwand, weil Sensemaking-Prozesse Zeit brauchen, um Anschlussfähigkeit zu generieren. Die Herausforderung besteht deshalb auch im Kontext von Knappheit und Zeitdruck darin, kollektiven

Entscheidungsprozessen ausreichend Zeit einzuräumen.

Neben diesen praktischen Implikationen legt die Fallstudie auch die folgenden *theoretischen Implikationen* nahe:

- Entscheidungsfähigkeit lässt sich gerade nicht mit optimalen Heuristiken sicherstellen, wie es Teile der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie vorschlagen, sondern muss sich *im Kontext prinzipiell unentscheidbarer Fragen* bewähren.
- Entscheidungsfähigkeit ist nicht über Einzelakteure realisierbar, sondern vielmehr als eine voraussetzungsreiche *kollektive Systemleistung zu verstehen*.
- Die Erforschung von Entscheidungsfähigkeit, so lässt sich aus dieser Studie folgern, erfordert die *Rekonstruktion von kontextspezifischen und historisch gewachsenen Bearbeitungsmustern*.

Nachdem die praktischen und theoretischen Implikationen aufgezeigt wurden, schlägt der folgende Abschnitt weitere *Fragestellungen für die Erforschung* von Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen vor.

Weil jede Organisation und jeder Managementkontext anders ist, können Forschungsergebnisse (aus den beschriebenen methodologischen Gründen) nicht leichtfertig generalisiert werden. Insbesondere pluralistische Organisationen sind sehr divergent und das Feld ist sehr heterogen, was sich allein schon an den vielfältigen unterschiedlichen Bezeichnungen dieser Gruppe von Organisationen ablesen lässt. Weitere Forschung sollte deshalb die besondere Heterogenität pluralistischer Organisationen berücksichtigen und unterschiedliche pluralistische Organisationen empirisch auf ihre jeweils eigenen Stabilisierungsanstrengungen untersuchen. Folglich sollte weitere Forschung in diesem Bereich die *Vielfalt unterschiedlicher pluralistischer Organisationen* berücksichtigen. Entscheidungsfähigkeit kann immer nur organisationspezifisch untersucht werden. Jede Organisation entwickelt eigene Formen, ihre Entscheidungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Folglich sollte weitere Forschung in diesem Bereich *kontextualistisch* sein.

Forschung in dieser Hinsicht muss geschichtlich gewachsene und über eine lange Zeit praktizierte spezifische Bearbeitungsmuster pluralistischer Organisationen mit entsprechenden kontextualistischen, feldnahen und qualitativen Fallstudien untersuchen, um mehr über die Entscheidungsfähigkeit von pluralistischen Organisationen herauszufinden. Folglich sollte weitere Forschung in diesem Bereich *feldnah* und *qualitativ* sein.

7.4 Schluss

Weil die gesellschaftlichen Probleme nicht aufhören zuzunehmen, ist es eine brennende Zukunftsfrage für pluralistische Organisationen, wie es ihnen gelingt, dem durch Knappheit und Optionenüberschuss fortlaufend produzierten Zwang unentscheidbarer Fragen konstruktiv zu begegnen. Der so entstehende „Entscheidungsstress“ lässt sich nicht grundsätzlich vermeiden, denn Entscheiden hat prinzipiell mit Ungewissheit zu tun, sowohl in Organisationen als auch im Leben überhaupt:

„Das menschliche Leben findet nur einmal statt, und deshalb werden wir niemals feststellen können, welche von unseren Entscheidungen gut und welche schlecht waren, weil wir uns in einer gegebenen Situation nur einmal entscheiden können. Es wurde uns kein zweites, drittes oder viertes Leben geschenkt, so dass wir verschiedene Entscheidungen miteinander vergleichen könnten.“ (Milan Kundera zitiert nach Heintel/Krainz 1998: 117)

Diesen „Entscheidungsstress“ so bearbeitbar zu bekommen, dass Organisationen lebendig bleiben und die betroffenen Menschen sowie die fragilen Beziehungsgefüge in Organisationen nicht beschädigt werden, ist ein übergeordnetes Ziel, zu dem diese Studie einen kleinen bescheidenen Beitrag liefern wollte.

Es wurde zu zeigen versucht: Die Entscheidungsfähigkeit einer pluralistischen Organisation hängt davon ab, inwiefern sie in der Lage ist, angemessene Bearbeitungsmuster herauszubilden. Das beinhaltet die Fähigkeit, eigene destruktive Bearbeitungsmuster ein Stück weit selbstreflexiv in den Blick zu bekommen, sich ihrer Kontingenz bewusst zu werden sowie alternative Bearbeitungsformen zu entwickeln und einzuüben. Dabei müssen sich die Bearbeitungsmuster im Blick auf die dynamischen Veränderungen im internen und externen Kontext einer pluralistischen Organisation bewähren und deren Entscheidungsfähigkeit sicherstellen. Es kann dabei kein „Rezept“ geben, das allgemeine Geltung beanspruchen könnte und nur genauestens eingehalten werden müsste. Jede Organisation hat ihre jeweils eigene, prägende Tradition und eine die Akteure bindende „Organisationsgrammatik“.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung und Pflege angemessener kollektiver Bearbeitungsmuster zur Bearbeitung von unentscheidbaren Fragen eine anhaltende anspruchsvolle Managementtherausforderung für pluralistische Organisationen. Dies scheint insbesondere durch die Etablierung einer angemessenen Kommunikationsarchitektur, die gelebte Haltung symmetrischer Beziehungen, die Praxis gemeinschaftlichen Entscheidens, die kontinuierliche Erwartungskklärung und die Suche nach Konsens besonders gut realisierbar. Das erfordert einen anhaltenden

systemweiten Lern- und Entwicklungsprozess, um mit Differenzen konstruktiv umzugehen, und kostet einen erhöhten Zeitaufwand.

Dabei scheint es mehr als lohnend, sich in Entscheidungsprozessen immer wieder Zeit für eine ausreichende Strukturierung von Kommunikation zu nehmen. Gerade unter Zeitdruck, der mit Knappheit oft einhergeht, ist dies eine anspruchsvolle Aufgabe. Es kann aber auch als *Investition* begriffen werden, durch die Realisierung kollektiver Bearbeitungsformen langfristig wiederum Zeit zu sparen. Wenn beispielsweise kritische Investitionsentscheidungen vertagt werden müssen, weil noch Gesprächsbedarf besteht, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass diese Entscheidung, ist sie einmal getroffen, dann auch von allen mitgetragen wird, ohne im Nachhinein kritisch dekonstruiert zu werden. Letzteres ist hingegen oft der Fall, wenn Entscheidungen nicht ausreichend Zeit gegeben wird, Anschlussfähigkeit zu generieren. Solche Entscheidungen, die dann unter Zeitdruck „erzwungen“ werden, sind wenig robust und tragfähig und liefern sich der Gefahr aus, nachträglich hinterfragt zu werden.

Organisationen können diesem Zeitdruck nicht entgehen, indem sie auf einen vermeintlichen „einsamen Entscheider“ setzen oder möglichst viele formale Entscheidungsverfahren installieren. Will man der nachträglichen Kritik an den Entscheidungen (und Entscheidern) aufgrund der mangelnden Anschlussfähigkeit mithilfe des „Mythos vom weisen Entscheider“ oder dem „Glauben an Strukturen“ begegnen, verschärft dies die Problematik nur. Auf solche Weise lässt sich Entscheidungsfähigkeit einer pluralistischen Organisation nicht stabilisieren, im Gegenteil: Im Kontext von „Dependenzumkehr“ kann dies zum Verlust der Entscheidungsfähigkeit führen, mit der Folge der Gefährdung der Organisation und der Beschädigung der involvierten Menschen.

Abschließend kann gesagt werden: Es bleibt eine fortlaufende Herausforderung für Management, immer wieder eine vergemeinschaftete Sicht auf die Organisation als Ganzes herzustellen und eine – mit den Worten des Forschungspartners – „Beteiligungskultur“ (TB-LS75) zu pflegen:

„Es ist außerordentlich schwierig, vom Vorstand in die nächste Führungsebene zu kommunizieren, wenn das nicht konsequent geübt wird. Damit das funktioniert, ist Vertrauen und Transparenz notwendig. Einfach regelmäßiges Sehen und immer die Möglichkeit, über alles zu sprechen.“ (IV-RG88)

Anhang: Verzeichnis der Forschungsaktivitäten

Forschungsaktivitäten im Überblick

Tabelle 8: Forschungsaktivitäten im Überblick

Datenquellen	Interviews	Teilnehmende Beobachtung	Feedback-Gespräche	Dokumente
Anzahl	59	29	14	55
Stunden	96	117	30	--

Legende:

HH – Hendrik Höver

UJ – Urs Jäger

MS – Markus Strauch

Verzeichnis der Interviews

Tabelle 9: Verzeichnis der Interview

Nr.	Datum	Funktion	Bereich	Forscher
01	21. Nov 06	Vorstandsmitglied	Holding	HH/MS
02	14. Mai 07	Vorstandsreferent	Holding	HH/MS
03	12. Jun 07	Vorstandsreferent	Holding	HH/MS
04	02. Jul 07	2 Geschäftsführer	2 Assistenzgesellschaften	HH
05	03. Jul 07	Vorstandsreferent	Holding	HH/MS
06	03. Jul 07	Geschäftsführer	Stadtmission	HH
07	24. Jul 07	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH
08	25. Jul 07	2 Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH/MS
09	25. Jul 07	Leiter Personal	Holding	HH/MS
10	25. Jul 07	Vorstandsreferent	Holding	HH/MS

Nr.	Datum	Funktion	Bereich	Forscher
11	23. Aug 07	Vorstandsreferent	Holding	HH
12	23. Aug 07	Vorstandsmitglied	Holding	HH
13	23. Aug 07	Geschäftsführer	Krankenhäuser	HH
14	23. Aug 07	Vorstandsmitglied	Holding	HH
15	12. Sep 07	Geschäftsführer	Alsterarbeit	HH
16	13. Sep 07	Leiter	Schule	HH
17	13. Sep 07	Vorstandsreferent	Holding	HH
18	14. Sep 07	Vorstandsmitglied	Holding	HH
19	14. Sep 07	Kaufmännischer Leiter	Holding	HH
20	26. Nov 07	Chefarzt	Krankenhäuser	HH
21	26. Nov 07	Vorstandsreferent	Vorstandsreferent	HH
22	26. Nov 07	Leiter	Schulen	HH
23	26. Nov 07	Geschäftsführer	Tochtergesellschaft	HH
24	18. Dez 07	Geschäftsführer	Tochtergesellschaft	HH
25	18. Dez 07	Vorstandsreferent	Holding	HH
26	12. Feb 08	Vorstandsreferent	Holding	HH
27	03. März 08	Vorstandsreferent	Holding	HH
28	04. März 08	Vorstandsmitglied	Holding	HH
29	02. Apr 08	Vorstandsreferent	Holding	HH
30	28. Jul 08	Vorstandsreferent	Holding	HH
31	25. Aug 08	Teamentwicklung	Assistenzgesellschaft	HH
32	25. Aug 08	Teamentwicklung	Assistenzgesellschaft	HH
33	26. Aug 08	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH

Nr.	Datum	Funktion	Bereich	Forscher
34	27. Aug 08	Stabstelle	Assistenzgesellschaft	HH
35	28. Aug 08	Regionalleitung	Assistenzgesellschaft	HH
36	28. Aug 08	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH
37	02. Sep 08	Bereichsleiter	Alsterarbeit	HH
38	02. Sep 08	Fachdienst	Alsterarbeit	HH
39	03. Sep 08	Produktionsleiter	Alsterarbeit	HH
40	04. Sep 08	Institutsleiter	Alsterarbeit	HH
41	10. Sep 08	Leiter	Schulen	HH
42	10. Sep 08	Vorstandsreferent	Holding	HH
43	10. Okt 08	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH
44	11. Okt 08	Leiter	Schulen	HH
45	21. Okt 08	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH
46	21. Okt 08	Regionalleiterin	Assistenzgesellschaft	HH
47	24. Okt 08	Geschäftsführer	Assistenzgesellschaft	HH
48	24. Okt 08	Geschäftsführer	Krankenhäuser	HH
49	14. Jan 09	Vorstandsreferent	Holding	HH
50	09. März 09	Geschäftsführer	Tochtergesellschaft	HH
51	20. Apr 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
52	11. Mai 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
53	04. Jun 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
54	04. Jun 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
55	09. Jun 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
56	04. Aug 09	Vorstandsreferent	Holding	HH

Nr.	Datum	Funktion	Bereich	Forscher
57	08. Sep 09	Stiftungsratsvorsitzender	Holding	HH
58	22. Sep 09	Vorstandsmitglied	Holding	HH
59	22. Sep 09	Geschäftsführer	Tochtergesellschaft	HH

Verzeichnis der teilnehmenden Beobachtung

Tabelle 10: Verzeichnis der teilnehmenden Beobachtung

Nr.	Datum	Ereignis	Thema	Forscher	Rolle
01	24. Apr 07	Gespräch mit dem Vorstand	Vereinbarung der Lernpartnerschaft	HH/MS/UJ	Präsentation & Diskussion
02	11. Okt 07	Gespräch mit dem Vorstand & Gatekeeper	Feedback Lernpartnerschaft	HH/MS	Präsentation & Diskussion
03	01. Feb 08	Einführung des neuen Vorstandsvorsitzenden	Gottesdienst, Empfang, informelles Gespräche	HH	Teilnehmende Beobachtung
04	22. Mai 08	Gespräch mit dem Vorstand & Gatekeeper	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
05	24. Jun 08	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
06	07.& 08.Juli 08	Unternehmenskonferenz	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
07	07. Aug 08	Gespräch mit dem Vorstand & Gatekeeper	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
08	13. Aug 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
09	21. Aug 08	Gespräch mit Geschäftsführern Assistenzgesellschaft	Erwartungskklärung im Bezug auf die teilnehmende Beobachtung	HH	Präsentation & Diskussion
10	25. Aug 08	"Shadowing"	Assistenzgesellschaft: Arbeitsalltag	HH	Teilnehmende Beobachtung
11	26. Aug 08	"Shadowing"	Assistenzgesellschaft: Arbeitsalltag	HH	Teilnehmende Beobachtung
12	27. Aug 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung

Nr.	Datum	Ereignis	Thema	Forscher	Rolle
13	27. Aug 08	Gespräch zwischen Tochtergesellschaften	Sondierung einer Kooperation unter Tochtergesellschaften	HH	Teilnehmende Beobachtung
14	27. Aug 08	Jour Fix Geschäftsführer Assistenzgesellschaften mit dem Vorstand	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften	HH	Teilnehmende Beobachtung
15	28. Aug 08	"Shadowing"	Assistenzgesellschaft: Leitungskreis	HH	Teilnehmende Beobachtung
16	28. Aug 08	"Shadowing"	Assistenzgesellschaft: Strategie-Workshop	HH	Teilnehmende Beobachtung
17	01. Sep 08	Gespräch mit Geschäftsführern Alsterarbeit	Erwartungskklärung im Bezug auf die teiln. Beobachtung & Diskussion über Forschungsprojekt	HH	Präsentation & Diskussion
18	01. Sep 08	"Shadowing"	Jour Fix Bereichsleitung Fachdienst mit dem GF Alsterarbeit	HH	Teilnehmende Beobachtung
19	02. Sep 08	"Shadowing"	Fachdienststrunde	HH	Teilnehmende Beobachtung
20	02. Sep 08	"Shadowing"	"Mitlaufen" in der Tagesförderung in der Werkstatt in einer Gruppe	HH	Teilnehmende Beobachtung
21	03. Sep 08	"Shadowing"	Alsterarbeit: Alltagsarbeit	HH	Teilnehmende Beobachtung
22	04. Sep 08	"Shadowing"	Alsterarbeit: Alltagsarbeit	HH	Teilnehmende Beobachtung
23	05. Sep 08	Gespräch mit Geschäftsführern Alsterarbeit	Zwischenfeedback nach Abschluss der teilnehmenden Beobachtung Alsterarbeit	HH	Präsentation & Diskussion
24	08. Sep 08	"Shadowing"	Assistenzgesellschaft: Strategie-Workshop	HH	Teilnehmende Beobachtung
25	10. Sep 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
26	10. Sep 08	Jour Fix Geschäftsführer Assistenzgesellschaften mit dem Vorstand	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften	HH	Teilnehmende Beobachtung
27	11. Sep 08	Gespräch mit Geschäftsführern Assistenzgesellschaft	Zwischenfeedback nach Abschluss der teilnehmenden Beobachtung Alsterarbeit	HH	Präsentation & Diskussion
28	10. Okt 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
29	10. Okt 08	Jour Fix Geschäftsführer Assistenzgesellschaften mit dem Vorstand	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften	HH	Teilnehmende Beobachtung

Nr.	Datum	Ereignis	Thema	Forscher	Rolle
30	12. Nov 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
31	12. Nov 08	Jour Fix Geschäftsführer Assistenzgesellschaften mit dem Vorstand	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften	HH	Teilnehmende Beobachtung
32	13. Nov 08	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
33	10. Dez 08	Beratungskreis des Vorstandes	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
34	09. März 09	Einführung des neuen Vorstandes	Gottesdienst, Empfang, informelles Gespräche	HH	Teilnehmende Beobachtung
35	16. & 17. Juni 09	Unternehmenskonferenz	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
36	21. & 22. Aug 09	Unternehmenskonferenz	Sensemaking auf der Ebene Tochtergesellschaften und Gesamtorganisation	HH	Teilnehmende Beobachtung
37	18. Okt 10	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
38	25. Okt 10	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
39	31. Okt 11	stell. Stiftungsratsvorsitzender	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
40	29. Nov 11	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
41	02. Dez 11	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
42	06. Dez 11	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion
43	08. Dez 11	Gespräch mit dem Vorstand	Feedback Lernpartnerschaft	HH	Präsentation & Diskussion

Verzeichnis der Dokumente

Tabelle 11: Verzeichnis der Dokumente

Nr. & Index	Typ	Dokument
D01	Zahlen und Fakten über die Organisation	Über uns - Die Evangelische Stiftung Alsterdorf. Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-die-ev-stiftung-alsterdorf.html . (Homepage).
D02	Organisationsgeschichte	Geschichte der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-uns-geschichte.html . (Homepage).
D03		So war das hier. Geschichten aus dem Leben der "Alsterdorf Anstalten". Hrsg. vom Diakonischen Begegnungszentrum Alsterdorf 2008 (öffentliche Publikation).

Nr. & Index	Typ	Dokument
D04		Wunder, M./ Genkel, I./ Jenner, H. (1988): <i>Auf dieser schiefen Ebene gibt es kein Halten mehr. Die Alsterdorfer Anstalten im Nationalsozialismus</i> . Hrsg. vom Vorstand der Alsterdorfer Anstalten Pastor Rudi Mondry. 2. Aufl. Hamburg: Kommissionsverlag Rauhes Haus. (öffentliche Publikation)
D05		<i>Schlangengruben in unserem Land. Heilanstalten - Schandflecke der deutschen Psychiatrie</i> . In: Zeitmagazin 1979 Nr. 17. (Zeitungsbericht)
D06		<i>Wir in den Alsterdorfer Anstalten helfen ... Nach. Dokumentation einer Auseinandersetzung</i> . Hrsg. vom Kollegenkreis Alsterdorf. Juni 1979 (interne Publikation).
D07		<i>150 Jahre Evangelische Stiftung Alsterdorf 1850-2000</i> (interne Publikation)
D08		<i>1995-2005: Zehn Jahre Zukunft</i> . In: Aufbruch. Ein Magazin der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Jahrgang 2005 Nr. 1. (interne Publikation).
D09	Presseberichte	<i>Hamburger Abendblatt. Historisches Archiv</i>
D10	Kontext: Wandel der Dienstleistung	<i>Dokumentation Community Care Congress 2000</i> . Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-uns-alsterdorf-heute-community-care-fachkongress.html
D11		<i>Institutionelle Hilfe versus persönliche Assistenz</i> . Vortrag Wolfgang Kraft in 2001. Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-uns-alsterdorf-heute-community-care-vortrag.html (Homepage).
D12		<i>Community Care in der Evangelischen Stiftung Alsterdorf</i> . Vortrag Theodorus Maas in 2005. (Manuskript)
D13		Maas, T. et al. (Hrsg.) (2007): <i>Community Living. Bausteine einer Bürgergesellschaft</i> . Hamburg: Alsterdorf Verlag. (öffentliche Publikation)
D14		<i>Beiträge zum Fachkongress Community Care 2000</i> . Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-uns-alsterdorf-heute-community-care-fachkongress-beitraege.html . (Homepage).
D15	Geschäftsberichte	Geschäftsbericht 1997/1998
D16		Geschäftsbericht 2001
D17		Geschäftsbericht 2002
D18		Geschäftsbericht 2003
D19		Geschäftsbericht 2004
D20		Geschäftsbericht 2005
D21		Geschäftsbericht 2006
D22		Geschäftsbericht 2007
D23		Geschäftsbericht 2008
D24		Geschäftsbericht 2009
D25	Unternehmenszeitschriften	Unternehmenszeitschrift "Aufbruch" von 2002 bis 2006
D26		Unternehmenszeitschrift "Umbruch" von 2005 bis 2006
D27		Unternehmenszeitschrift "Alsterdorf" von 2007 bis 2009
D28	Formale Organisation	Organigramm 2008 Abgerufen am 10.10.2008 von http://www.alsterdorf.de/ueber-uns-struktur.html
D29	Strategiepapiere & Interne Dokumente	<i>Strukturwandel der stationären und teilstationären Hilfe für behinderte Menschen</i> . Ein Forschungs- und Beratungsprojekt der TIB e.V. Hamburg, im Rahmen des Projekts "Humandienstleistungen in Hamburg". (öffentliche Publikation 2000).
D30		<i>Krankenhäuser in Hamburg. Eine Branche im Dilemma zwischen Sparen und Modernisieren</i> . Eine Studie aus dem Forschungs- und Beratungsprojekt "Humandienstleistungen in Hamburg" von Sabine Bräuner. (öffentliche Publikation 2000)
D31		<i>Überlegungen des Vorstandes zu einer Strategie des Evangelischen Stiftung Alsterdorf</i> . Internes Strategiepapier vom Vorstand Wolfgang Kraft & Dieter Fenker (08. Oktober 2007)

Nr. & Index	Typ	Dokument
D32		ESA - Eine Annäherung nach 100 Tagen. Internes Strategiepapier von Vorstand Hanns-Stephan Haas (Unternehmenskonferenz September 2008)
D33		Strategische Überlegungen zur Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Internes Strategiepapier von Vorstand Hanns-Stephan Haas (Unternehmenskonferenz September 2008)
D34		Ambulantisierung als Aufgabe und strategische Ausrichtung der Evangelischen Stiftung Alsterdorf am Beispiel der psychiatrischen Arbeitsfelder. Internes Strategiepapier von Geschäftsführer Eckart Drews im Auftrag des Vorstandes (24.10.2008)
D35		Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Strategie. Internes Strategiepapier von Vorstand Hanns-Stephan Haas (Unternehmenskonferenz September 2009)
D36		Dezentrale Budgetierung. Interne Präsentation zu einem dezentralen Controlling (Juli 2007).
D37		Nachhaltigkeitsbericht 2005. Internes Dokument von Alsterdorf Assistenz Umland.
D38		EFQM-Bericht 2008. Internes Dokument von Alsterdorf Assistenz Nord.
D39	Öffentliche Vorträge & Artikel	Hilfen zur Orientierung. Direktor Rolf Baumbach zum neuen diakonischen Leitbild für die Stiftung. In: Umbruch. S.4. (1997?)
D40		Grundlagen kultureller Identität. Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach anlässlich des Besuches der Partner im EU-Projekt zu Community Care (Hamburg, 30.06.2003)
D41		Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach an der Fachschule für Heilerzieher (Hamburg, 26.11.2004)
D42		Notwendige Strukturreform in der Behindertenhilfe. Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach und Wolfgang Kraft (Hamburg, 04.01.2005)
D43		Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach vor dem FDP-Bundessozialausschuss (Gummersbach, 30.10.2006)
D44		Helfen Sie noch oder assistieren Sie schon? Eröffnungsvortrag Konferenz von Vorstand Rolf Baumbach (Berlin, 20.03.2006)
D45		Der Heilerziehungspfleger in einem sich verändernden Berufsbild. Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach (Hamburg, 08.04.2006)
D46		Community Care und ein neues Menschenbild. Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach (Hamburg, Heilerziehungsschule, 26.11.2006).
D47		Notwendige Strukturreform in der Behindertenhilfe. Vortrag von Vorstand Rolf Baumbach und Wolfgang Kraft (Hamburg, 04.01.2005)
D48		Helfen Sie noch oder assistieren Sie schon? Eröffnungsvortrag Konferenz von Vorstand Rolf Baumbach (Berlin, 20.03.2006)
D49		Umorganisation der Evangelischen Stiftung Alsterdorf. Artikel von Vorstand Wolfgang Kraft. In: Die Diakonie stellt sich auf. Jahresbericht des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche Nordelbien 2005/2006. S. 14-15.
D50		Erosion des Normativen. Tagungsvortrag von Vorstand Hanns-Stefan Haas am 10.10.2009
D51		Predigt zur Einführung des neuen Vorstandes. Von Vorstand Hanns-Stefan Haas am 09.03.2009
D52		Rede zur Einführung des neuen Vorstandes. Vom Stiftungsratsvorsitzenden Kruschinski am 09.03.2009.
D53		Erfahrungen mit Konversionsprozessen einer großen Einrichtung. Von Birgit Schulz. In: Förderung der Konversion stationärer Einrichtungen und von individuellen Wohnformen für Menschen mit Behinderung. Dokumentation des Workshops am 10.-11.06.2010
D54	Interne Dokumente	Protokolle des Beratungskreises
D55		Geschäftsordnung des Vorstandes

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2006): *Wirtschaftssoziologie*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Baecker, D. (2004): *Wozu Soziologie?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker, D. (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baecker, D. (1994): *Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 23, Heft 2, S. 93-110.
- Bateson, G. (1982): *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp
- Baitsch, C. (1993): *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt/New York: Campus.
- Bardmann, T. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Becker, A./ Küpper, W./ Ortmann, G. (1992): *Revisionen der Rationalität*. In: Küpper, W./ Ortmann, G. (Hrsg.): *Mikropolitik*. 2. Aufl. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 89-113.
- Berger U./ Bernhard-Mehlich, I. (2006): *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 169-214.
- Beyes, T./ Jäger, U. (2005): *Erforschung multidiskursiver Organisationen. NPO-Management aus systemtheoretischer Sicht*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 6, S. 627-651.
- Buschor, F. (1996): *Baustellen in einer Unternehmung. Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung*. Bern: Haupt.
- Cham Kim, W./ Mauborgne, R. (1988): *Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy*. In: *Strategic Management Journal*. Volume 19 (4). S. 323-338.
- Cohen, M./ March, J./ Olsen, J. (1990): *Ein Papierkorb-Modell für organisiertes Wahlverhalten*. In: March, J. (Hrsg.): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden: Gabler. S.329-371.

- Cohen, M./ March, J./ Olsen, J. (1988, ursprünglich 1972): *A Garbage can model of Organizational Choice* In: March, J. (Hrsg.): *Decisions and Organizations*. Oxford: Blackwell. S. 294-334.
- Cohen, M./ March, J. (1986): *Leadership and Ambiguity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cyert, R./ March, J. (1995, ursprünglich 1963): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffler-Poeschel.
- Czarniawska, B. (2008): *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dachler, H. P. (2005): *Abschied vom Subjekt*. In: Resch, D. et al. (Hrsg.). *Organisationspsychologie als Dialog. Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life*. Lengerich et al.: Pabst Science Publishers.
- Dachler, H. P. (1997): *Kognitivismus in der Organisationsforschung*. In: Ortmann, G. et al. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 417-423.
- Dachler, H. P./ Hosking, D. M. (1995): *The Primacy of relations in socially constructing organizational realities*. In: D. M. Hosking/ H. P. Dachler/ K. J. Gergen (Eds.): *Management and Organization. Relational Alternatives to Individualism*, 1-18. Aldershot: Avebury.
- Dachler, H. P. (1992): *Management and Leadership as Relational Phenomena*. In: Cranach et al. (Eds.): *Social Representations and Social Bases of Knowledge*. New York: Lewiston. S. 169-178.
- Dachler, H. P. (1988): *Constraints on the Emergence of New Vistas in Leadership and Management Research. An Epistemological Overview*. In: Hunt, J. G. et al. (Hrsg.): *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books S.261-285.
- Degen, J. (2011): *Interview mit Markus Rückert „Vom Sozialstaat zur Sozialgesellschaft“* in: Forum. Das Magazin des Augustinum. Sommer 2011. Jahrgang 57. S.10-15.
- Denis, J. L./ Langlely, A. et al. (2007): *Strategizing in pluralistic contexts. Rethinking theoretical frames*. In: *Human Relations* 60 (1). S. 179-215.
- Denis, J. L./ Lamothe,/ Langlely, A. (2001): *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations*. In: *Academy of Management*

- Journal 44. S. 809-837.
- Denis, J. L./ Langley, A. et al. (2000): *Becoming a Leader in a Complex Organization*. In: Journal of Management Studies 37 (8). S. 1063-1099.
- Elden, M./ Levin, M. (1991): *Cogenerative Learning. Bringing participation into action research*. In: W.F. Whyte (eds.): Participatory action research. Newbury Park, CA: Sage. S. 127-142.
- Eisenhardt, K. M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. In: Academy of Management Review. Volume 14 (4). S. 532-550.
- Foerster, H. von (2010, ursprünglich 1981): *Die Konstruktion der Wirklichkeit*. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 5. Aufl. München: Pieper.
- Foerster, H. von/ Pörksen, B. (2008): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*. Gespräche für Skeptiker. 8. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Foerster, H. von (1994): *KybernEthik*. Berlin: Merve.
- Foerster, H. von (1993): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Foerster, H. von (1985): *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Braunschweig: Vieweg.
- Flick, U. (2005): *Qualitative Sozialforschung – eine Einführung*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Geertz, K. (1973): *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gigerenzer, G. (2008): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. 7. Aufl. München: Goldmann.
- Gigerenzer, G. (2001): *The Adaptive Toolbox*. In: Gigerenzer, G./ Selten, R. (Eds.) Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox. Cambridge: MIT. S. 13-50.
- Gigerenzer, G./ Selten, R. (2001): *Rethinking Rationality*. In: Gigerenzer, G./ Selten, R. (Eds.) Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox. Cambridge: MIT. S. 1-12.
- Gross, P. (1999): *Management in der Multioptionsgesellschaft*. In: Gomez, P./ Müller-Stewens, G./ Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.) Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre. Bern: Haupt.
- Gross, P. (1994): *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Haas, H.-S. (2012): *Unternehmen für Menschen. Diakonische Grundlegung und Praxisherausforderungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Haas, H.-S. (2010): *Theologie und Ökonomie. Management-Modelle – theologisch-ökonomische Grundlegung – Diskurspartnerschaft*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hanssmann, F. (1993): *Einführung in die Systemforschung. Methodik der modellgestützten Entscheidungsvorbereitung*. 4.Aufl. München: Oldenbourg.
- Heintel, P./ Krainz, E. (2011): *Projektmanagement. Hierarchiekrisen, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heintel, P./ Krainz, E. (1998): *Was bedeutet „Systemabwehr“?* In: Götz, K. (Hrsg.) *Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag. S. 160-193.
- Heintel, P. (1993): *„Vision“ und Selbstorganisation*. In: Sollmann, U./ Heinze, R. (Hrsg.) *Visionsmanagement. Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis*. Zürich: Orell Füssli S.121-151.
- Heintel, P./ Krainz, E. (1986): *Über Entscheidung*. In: *Gruppendynamik*. Jahrgang 17 (2). S. 117-133.
- Hodgkinson, G./ Starbuck, W. (2008): *Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford: University Press.
- Jäger, A. (1986): *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Jäger, A. (2005): *Geschichte und Funktion diakonischer Ökonomie*. In: *Johannes-Anstalten Mosbach* (Hrsg.): *Ein soziales Dienstleistungsunternehmen der Diakonie*, Johannes-Anstalten Mosbach: Mosbach, S. 49-67.
- Jäger, U./ Reinecke, S. (2009): *Expertengespräch*. In: Baumgarth, C. et al. (Hrsg.). *Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler. S. 29-76.
- Jäger, U. (2008): *Organisationale Moderation. Eine Theorie zum strategischen Wandel in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Jäger, U./ Beyes, T. (2008): *Die Kunst des Balancierens. Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen*, Bern: Haupt.
- Jarzabkowski, P./ Fenton, E. (2006): *Strategizing and Organizing in Pluralistic*

- Contexts*. In: Long Range Planing. Volume 39 (6). S. 631-648
- Johnson G./ Langley, A. et al. (2007): *Strategy as Practice. Research and Ressources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahle, E. (2001): *Betriebliche Entscheidungen. Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie*. 6. Aufl. München: Oldenbourg.
- Korsgaard, M. A./ Schweiger, D. M. et al. (1995): *Building, Commitment, Atachment, and Trust in Strategic Decisin-Making Teams. The Role of Procedural Justice*. In: The Academy of Management Journal. Volume 38 (1). S. 60-84.
- Krainer, L./ Heintel, P. (2010): *Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kubicek, H. (1977): *Heuristische Bezugsrahmen und heuristische Forschungsdesigns als Element einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*. In: Köhler, H. (Hrsg.). *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Poeschel.
- Langley, A. (1999): *Strategies for Theorizing from Process Data*. In: Academy of Management Review 24 (4). S. 691-710.
- Langley, A./ Mintzberg, H. et al. (1995): *Opening up Decision Making. The View from the Black Stool*. In: *Organization Science*. Volume 6 (3). S. 260-279.
- Langley, A./ Truax, J. (1994): *A Process Study of new Technology Adoption in smaller Manufacturing Firms*. In: Journal of Management Studies. Volume 31 (5). S. 619-652.
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Bd. 2. Methoden und Techniken. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Lamnek, S. (1993): *Qualitative Sozialforschung*. Bd. 1. Methodologie. 2. Aufl. Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.
- Laux, H. (2007): *Entscheidungstheorie*. 7. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Lozeau, D./ Langley, A. et al (2001): *The Corruption of Managerial Techniques by Organizations*. In: Human Relations May 2002 Volume 55 (May 2002). S. 537-564.
- Luhmann, N. (2009): *Zur Komplexität von Entscheidungssituationen*. In: Soziale Systeme. Volum 15 (1). S. 3-35.
- Luhmann, N. (2004): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1993): *Die Paradoxie des Entscheidens*. In: *Verwaltungs-Archiv*. Volume 83 (3), S. 287-310.
- Luhmann, N. (1992): *Organisation*. In: Küpper, W./ Ortmann, G. (Hrsg.): *Mikropolitik*. 2. Aufl. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 165-186.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- March, J. (2001): „*Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen sich Torheiten zu leisten*“ *Ein Gespräch mit James G. March*. In: Bardmann, T./ Groth, T. (Hrsg.) *Zirkuläre Positionen Band 3*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 21-41.
- March, J. (1990): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- March, J. (1994): *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York: Free Press.
- March, J./ Simon, H. (1993, ursprünglich 1958): *Organizations*. Oxford: Wiley.
- March, J./ Olsen, J. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Martens, W./ Ortmann, G. (2006): *Organisationen in Luhmanns Systemtheorie*. In: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 427-460.
- Maturana, H./ Varela F. (2010, ursprünglich 1987): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. 3. Aufl. Frankfurt: Fischer.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie VerlagsUnion.
- Merz, J. (2009): *Integration in pluralistischen Organisationen – die Entwicklung von gemeinschaftlicher Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in einem Krankenhaus*. St. Gallen: Universität St.Gallen.
- Mintzberg, H (2009): *Managing*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H./ Westley, F. (2001): *Entscheiden – läuft oft anders als Sie denken*. In: *Harvard Business manager* 6/2001. S. 9-15.

- Mintzberg, H. (1978): *Patterns of strategy formation*. In: Management Science. Volume 24 (9). S. 934-948.
- Mintzberg, H. et al. (1976): *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. In: *Administrative Science Quarterly*. Volume 21 (2). S. 246-275
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Neuberger, O. (2006): *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neuberger, O. (2000): *Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess. Grenzen der Entscheidungsrationalität*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung*. Berlin: Duncker und Humboldt. S. 174-219.
- Nagel, R./ Wimmer, R. (2009): *Systemische Strategieentwicklung*. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nutt, P. (1984): *Types of Organizational Decision Processes*. In: *Administrative Science Quarterly*. Volume 29 (3). S. 414-450.
- Ortmann, G. (2011): *Kunst des Entscheidens. Ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. (2011): *Eine Phänomenologie des Entscheidens*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Ortmann, G. (2010): *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. Weilerswist: Velbrück.
- Ortmann, G. (2004): *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pettigrew, A. M. (1992): *The character and significance of strategy process research*. In: *Strategic Management Journal*. Volume 13 (2). S. 5-16.
- Pettigrew, A. M. (1990): *Longitudinal field research on change. Theory and practice*. In: *Organizational Science*. Volume 1 (3). S. 267-289.
- Pettigrew, A. M. (1987): *Context and action in the transformation of the firm*. In: *Journal of Management Studies*. Volume 24 (6). S. 649-670.
- Pettigrew, A. (1985a): *The awaking giant. Continuity and change at ICI*. Oxford: Basil

Backwell.

- Pettigrew, A. (1985b): *Contextual Research: A Natural Way to Link Theory and Practice*. In: Lawer III, E. et al.: *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass. S. 222-274.
- Pettigrew, A. (1973): *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A. M./ Whipp R. (1991): *Managing Change for Competitive Success* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Probst, G. (1987): *Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin: Paul Parey.
- Reckwitz, A. (1997): *Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Volume 26 (5). S.317-336.
- Rüegg-Stürm, J. (2011): *Zur Rationalität multirationalen Managements*. In: *Impacts*, 01, S. 11-13.
- Rüegg-Stürm, J. (2009): *Führungsverantwortung – Integrative Management-Ethik in Krankenhäuser*. In: Baumann-Hölzle, R. and Arn, C.: *Ethiktransfer in Organisationen*. Handbuch Ethik im Gesundheitswesen 3. Basel: Schwabe. S. 75-100.
- Rüegg-Stürm J. (2008): *„Hinter den Kulissen“ des St. Galler Management-Modells – Eckpfeiler eines systemischen Managements*. Diskussionspapier. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen.
- Rüegg-Stürm, J /Grand, S. (2007): *Handlung und Reflexion in Managementpraxis und Managementforschung: Konturen einer kreativen Beziehung*. In: Eberle T./ Hoidn, S. et al.: *Fokus Organisation*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. S. 189-208.
- Rüegg-Stürm J./ Schumacher T. (2007): *Vom Umgang mit latenten Strukturen im strategischen Wandel*. In: Groth, T./ Stey, G. (Hrsg.): *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl Auer.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): *Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. (2001): *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische*

- Erkundung aus konstruktivistischer Sicht.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. (2000): *Jenseits der Machbarkeit – Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive.* In: Schreyögg, Georg/ Conrad, Peter (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung Bd.10.* Wiesbaden: Gabler.
- Rüegg-Stürm, J./ Tuckermann, H et al. (2009): *Management komplexer Wertschöpfungsprozesse im Gesundheitswesen. Vernetzung beginnt in der Organisation.* In: Amelung, V./ Sydow, J. et al. *Vernetzung im Gesundheitswesen – Wettbewerb und Kooperation.* Stuttgart: Kohlhammer. S. 181-210.
- Sanders, K. / Kianty, A. (2006): *Organisationstheorien. Eine Einführung.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft.
- Sadler-Smith, E./ Sparrow, E. (2008): *Intuition in Organizational Decision Making.* In: Hodgkinson, G./ Starbuck, W. (Hrsg.) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making.* Oxford: University Press.
- Schatzki, T. et al. (Hrsg.) (2001): *The practice turn in contemporary theory.* London: Routledge.
- Schlippe, A. v./ Schweitzer, J. (2007): *Lehrbuch für systemische Therapie und Beratung,* 10. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, S. (2004): *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.* Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005): *Organisation.* München: Franz Vahlen.
- Schumacher, T. (2003): *Identität oder strategischer Wandel? Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen.* Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie.* Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. (2006a): *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.* 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. (2006b): *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus.* Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. (1993): *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik.* Frankfurt a.M.:

Suhrkamp.

- Simon, H. (1997, ursprünglich 1947): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4. Überarbeitete Aufl., New York: The Free Press.
- Simon, H. (1981, ursprünglich 1947): *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Deutsche Übersetzung der erweiterten 3. Aufl., Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Simon, H. (1966): *Perspektiven der Automation für Entscheider*. Quickborn: Schnelle.
- Simsa, R./ Patak, M. (2008): *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde.
- Simsa, R. (2001): *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse*. Frankfurt a.M. u.a.: Lang.
- Spencer-Brown, G. (1997, ursprünglich 1969): *Laws of Form*. Lübeck: Boheimer Verlag.
- Starnitzke, D. (1996): *Diakonie als soziales System. Eine theologische Grundlegung diakonischer Praxis in Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulrich, H. (2001): *Gesammelte Schriften*. Bd. 1-5. Bern: Haupt.
- Van de Ven, A./ Huber, G. (1990): „Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change.“ *Organization Science* 1. S. 2143-129.
- Van Maanen, J. (1983): *The fact of fiction in organizational ethnography*. I: J. Van Maanen (Ed.): *Qualitative methodology*. Beverly Hills/ London/ New Delhi: Sage Publications. S.37-55.
- Van Maanen, J. (1979): *Reclaiming qualitative methods for organizational research: A Preface*. In: *Administrative Science Quarterly*. Volume 24 (4). S.520-525.
- Watzlawick, P./ Beavin, J./ Jackson, D. (2011, ursprünglich 1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Aufl. Bern: Hans Huber.
- Watzlawick, P. (1981): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Piper.
- Watzlawick, P. (1988): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Aulavorträge an der Hochschule St. Gallen*. Hochschule St. Gallen: St. Gallen.

- Weick, K./ Sutcliffe, K. (2007): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, K./ Sutcliffe, K./ Obstfeld, D. (2005): *Organizing and the Process of Sensemaking*. In: *Organization Science*. Volume 16 (4). S. 409-421.
- Weick, K./ Sutcliffe, K. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, K. (2001a): „Drop your Tools!“ *Ein Gespräch mit Karl E. Weick*. In: Bardmann, T./ Groth, T. (Hrsg.) *Zirkuläre Positionen Band 3*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 123-138.
- Weick, K. (2001b): *Leadership an the Legitimation of Doubt*. In: Bennis, W./ Spreitzer, G. M./ Cummings, Th. G. (Hrsg.). *The Future of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 91-102.
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weick, K. (1989): *Theory Construction as Disciplined Imagination*. In: *The Academy of Management Review*. Volume 14 (4). S. 516-531.
- Weick, K. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weizsäcker, E. U. von (1974): *Erstmaligkeit und Bestätigung als Komponenten der pragmatischen Information*. *Offene Systeme I*. E. von Weizäcker. Stuttgart: Clett-Cotta. S. 82-113.
- Wenger, E. (1999): *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wimmer, R. (2009): *Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille*. In: *Revue für postheroische Management*, Heft 4, März 2009.
- Wimmer, R. (1997): *Von der Hierarchie zum internen Netzwerk*. In: *Hernstein Thema*. 1997 (2). S. 4-20.
- Wimmer, R. (1996): *Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?* In: *Organisationsentwicklung*. Nr. 4. S. 46.-57.
- Wimmer, R. (1995): *Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*. In: *Managerie: 3. Jahrbuch*. (Hrsg.) B. Heitger, C. Schmitz und P. W. Gester. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. S. 74-117.
- Willke, H. (2009): *Zur Komplexität der Entscheidungstheorie*. In: *Soziale Systeme*

Volume 15 (1). S. 62-72.

- Willke, H. (1999): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (1996): *Systemtheorie I: Grundlagen*. 5. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wilz, S. (2010): *Entscheidungsprozesse in Organisationen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Whittington, R. (2006): *Completing the practice turn in strategy research*. In: *Organization Studies*, 27, 2006, 5, S. 616-634.
- Whittington, R. (2003): *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. In: *Strategy*, 1, 2003, S. 119-127.
- Wollnik, M. (1998) *Interventionschancen bei autopoietischen Systemen*. In: Götz, K. (Hrsg.) *Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag. S. 118-159.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. 3. Aufl. Newbury Park, CA: Sage.

Lebenslauf

Zur Person

Klaas Hendrik Wilm Höver

Stresemannstrasse 336

D-22761 Hamburg

Jahrgang: 1979

Email: Hendrik.Hoever@gmx.net

Tel: +49 (0)177 681 50 08

Aus- und Weiterbildung

- 2006-2012** Promotionsstudium an der Universität St. Gallen (HSG) bei Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm am Forschungszentrum für „Organization Studies“ am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP)
- 1999-2005** Studium der *Evangelischen Theologie* an der Kirchlichen Hochschule Bethel (Bielefeld), Humboldt-Universität zu Berlin, Universität Stellenbosch (Südafrika), Universität Leipzig und *Wirtschaftswissenschaften* an der Fernuniversität Hagen
- 2005** Erstes Kirchliches Examen (Lippische Landeskirche) und Diplom in Ev. Theologie (Dipl. Theol.) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
- 2004** Master of Theology (M.Th.) an der Universität Stellenbosch (Südafrika)
- 2004** Vordiplom in Wirtschaftswissenschaften an der Fernuniversität Hagen

Beruflicher Werdegang

- Seit 2010** Selbständiger Berater und Dozent für Management in der Sozialwirtschaft
- Seit 2008** Lehraufträge an Universitäten (Bachelor- & Masterlevel) und „Executive Education“ zu Themen des Management von Sozialunternehmen, sowie Beratungstätigkeit in diakonischen Unternehmen
- 2006-2009** Wissenschaftliche Mitarbeit am Center for Leadership and Values in Society (CLVS) an der Universität St. Gallen (HSG)
- 2006-2009** Assistenz von Dr. Timon Beyes in der Programmleitung Handlungskompetenz (Leadership Skills) an der Universität St. Gallen (HSG)
- 2005-2006** Vikariat in der Evangelisch-Lutherischen Kirchgemeinde Weimar