

Judith Neumer<sup>1</sup>

## **Entscheidungen im Prozess – Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen zwischen Planung und Erfahrung**

**Abstract:** Der Beitrag handelt von Entscheidungsprozessen in Arbeitsorganisationen und konstatiert dabei ein Spannungsverhältnis zwischen planungsorientierten Entscheidungen als formale Prozesse und erfahrungsgeliteten Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen. Anhand von zwei Betriebsfallstudien wird gezeigt, dass das Streben nach perfekt rationalen Entscheidungen in Unternehmen strukturelle Problemlagen erzeugt, die im Rahmen dieses planungsorientierten Entscheidungsmodus wiederum selbst nicht gelöst werden können. Demgegenüber kann die Analyse erfahrungsgeliteter Entscheidungsprozesse zur Entschlüsselung der Probleme rationalen Entscheidens beitragen und empirische Lösungsangebote machen.

Die empirische Analyse ist angeleitet von theoretischen Überlegungen zum Umgang mit Unsicherheit und zu Handlungsparadigmen sowohl in etablierten Entscheidungstheorien als auch in neueren Ansätzen zur Analyse von Entscheidungsprozessen, die dem Rationalitätsparadigma kritisch gegenüberstehen. Dem wird das Konzept erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns gegenübergestellt bzw. hinzugefügt und hinsichtlich seiner Nützlichkeit für die Analyse von Entscheidungsprozessen empirisch überprüft.

### **1 Das Subjekt als Entscheider – jenseits von Rationalität, Kontextgetriebenheit und Präreflexivität**

Die klassischen entscheidungstheoretischen Perspektiven orientieren sich in ihren implizierten Handlungsparadigmen an Webers idealtypischen Begriffen des sozialen Handelns. Zweckrationales Handeln stellt den Prototyp rationalen Entscheidens dar, welches beispielsweise die neoklassische Entscheidungstheorie, die Spieltheorie und das Rational Choice Modell in den Mittelpunkt stellen. Auch die Theorien zur begrenzten Rationalität sind dem Leitbild der Zweckrationalität verhaftet.

Vor allem im Rational Choice Modell gibt es nun seit geraumer Zeit die Bemühung, auch die beiden weiteren Begriffe wertrationales und affektuelles Handeln für Entscheidungen zu berücksichtigen. Ethische, religiöse, emotionale usw. Beweggründe werden dabei dem Konzept der Zweckrationalität zugeführt, indem die Logik der Nutzenmaximierung auf diese Aspekte angewandt wird (bspw. Esser 1999, S. 161 ff.; Schnabel 2005).<sup>2</sup>

Demgegenüber hat sich jüngst eine Debatte darüber entwickelt, welche eigenständige Rolle subjektive Phänomene wie Intuition, Emotion und ‚Bauchgefühl‘ für Entscheidungsfindungen spielen. Diese Debatte ist geprägt von einem besonderen Skeptizismus gegenüber dem alleinigen Primat der rationaltheoretischen Konzeptua-

---

<sup>1</sup> Dipl. Soz. Judith Neumer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München – ISF München e.V. Email: [judith.neumer@isf-muenchen.de](mailto:judith.neumer@isf-muenchen.de).

<sup>2</sup> Wenn ethische Maximen für einen Akteur eine hohe Präferenz haben, dann maximiert er seinen subjektiven Nutzen, wenn er ethisch einwandfreie Entscheidungen trifft; wenn emotionales Wohlbefinden für einen Akteur eine hohe Präferenz hat, dann maximiert er seinen Nutzen, wenn er bei Entscheidungsfindungen vor allem seine emotionale Lage berücksichtigt usw. Entscheiden wird somit weiterhin durchweg als rationale Wahl konzipiert.

lisierung von Entscheidungen. Entscheidungen werden nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst getroffen, z. B. mit Hilfe unbewusster Heuristiken, die dem Entscheider als Bauchgefühle präsent sind (vgl. Gigerenzer 2007), mit Hilfe intuitiver Eingebungen, einem „unbewussten Denken“ (Dijksterhuis 2010, S. 139 ff.) oder vermittelt Emotionen und Gefühlen, die in der Neurobiologie mitunter als elementare Bestandteile jedweder Entscheidung konzeptualisiert werden (z. B. Damasio 2004).

Der entscheidungstheoretische Diskurs bewegt sich aber auch über den Beobachtungsgegenstand der bloßen Alternativenwahl hinaus. Auch der Kontext der Entscheidungsfindung wird als wichtig erachtet für die Konzeptionierung von Entscheidungen selbst. Vor allem die organisationale Perspektive behandelt diesen Aspekt seit den grundlegenden Untersuchungen von Simon und March (vgl. Simon 1982; March/Simon 1958). Zentral sind die Erkenntnisse, dass Kontexte Entscheidungen quasi ‚hervorbringen‘ können, dass Entscheidungen prozesshaft entstehen, sie also keine singulären Akte sind und dass Entscheidungen spezifische organisationale Funktionalität haben, z.B. als nützliche Illusionen oder notwendige Postrationalisierungen (Laroche 1995, S. 70 f.; Matys 2006, S. 64 f.). Das Subjekt und seine Beweggründe werden in diesen Konzeptionen mal mehr, mal weniger radikal auf seinen Platz verwiesen. Am deutlichsten erscheint dieser Verweis in den Untersuchungen von Cohen, March und Olsen (1972) zu organisierten Anarchien. Hier ist das Subjekt lebendiger Akteur, aber nur selten Entscheider. Aktuelle Untersuchungen konzipieren das Subjekt als durchaus relevant „im Prozess des interaktiven Zusammenwirkens von Akteuren“ in dem Entscheidungen sich „ereignen“ (Wilz 2009, S. 115). Entscheidungen sind in diesen Perspektiven jedoch nie nur individuelle Wahlakte, sondern gleichzeitig immer auch „geteilte Praxis“ (ebd. S. 117).

Das Subjekt entscheidet also entweder rational und wirkmächtig, intendiert rational, aber in einem Kontext, der die Entscheidung womöglich stärker beeinflusst als das Subjekt selbst, oder aber die (vermeintlichen) Entscheidungen des Subjekts werden von seinem Unbewussten gelenkt. In vorliegender Untersuchung wird diese Spannweite (rational-wirkmächtig – intendiert-rational – unbewusst) verlassen. In vorliegendem Beitrag wird mit dem Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns eine neue Perspektive auf Entscheidungen eröffnet, die sowohl jenseits des rationalen Paradigmas, als auch jenseits der Präreflexivität verortet ist. Ziel ist die Erörterung der Frage, ob und inwiefern erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungsprozesse relevant ist und welche arbeitsorganisatorischen Bedingungen hiermit verknüpft sind.

## **2 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln**

Das Konzept erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns<sup>3</sup> setzt einen Kontrapunkt zum Leitbild kognitiv-rationaler Erkenntnisfähigkeit und zur daran orientierten klassischen Perspektive auf Arbeitshandeln.

---

<sup>3</sup> Das Konzept wurde entwickelt von Fritz Böhle und KollegInnen am ISF München. Es gibt hierzu seit nunmehr 20 Jahren eine ganze Reihe an empirischer Forschung (vgl. Böhle/Rose 1992; Böhle 2001; Böhle 2010; Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006, Porschen 2008).

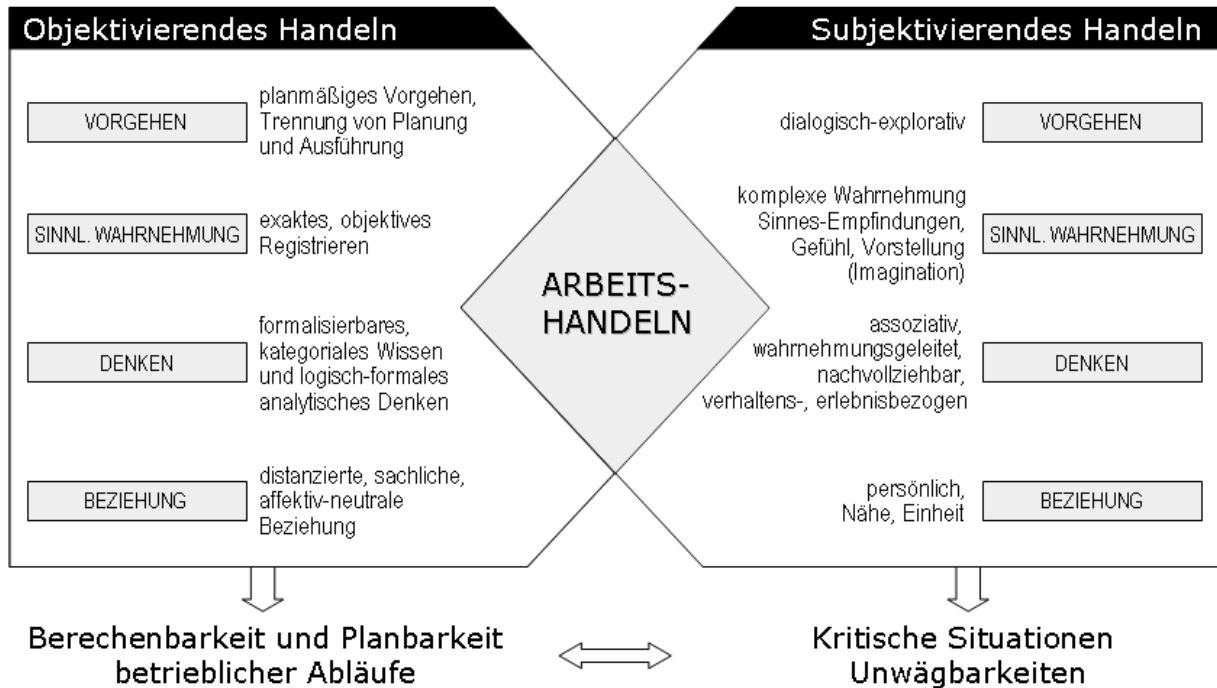


Abbildung 1 in Anlehnung an Böhle 2004, S. 48.

Das vorherrschende Verständnis von Arbeit ist an einem objektivierenden Handeln, einem ‚rationalen Handeln‘ orientiert und kann idealtypisch folgendermaßen beschrieben werden: Zentral ist ein planungsorientiertes Vorgehen, die Ausführung einer Handlung ist also ihrer Planung zeitlich nachgelagert. Die Wahrnehmung fokussiert dabei auf exakte und objektive Informationen. Diese Informationen werden logisch-analytisch, mit Hilfe kategorialen, objektiven Fachwissens geordnet. Der Bezug zu Aufgaben und Arbeitsgegenständen ist dabei sachlich, affekt-neutral und distanziert. Dieses Handlungsschema zielt darauf ab, Arbeitsabläufe berechenbar und planbar zu machen und es wird im Allgemeinen als professionelles Handeln gewertet, welches deutlich mit dem Idealbild rationaler Entscheidungsfindung korrespondiert.

Demgegenüber zeigt die Forschung, dass professionelles Arbeitshandeln aber – mindestens – eine weitere Handlungsweise beinhaltet, nämlich neben dem objektivierenden das subjektivierende Handeln, das idealtypisch folgendermaßen beschrieben werden kann: Bei der Lösung von Problemen gehen Beschäftigte oftmals explorativ vor, indem sie praktische Handlungen vollziehen und dadurch Lösungswege entwickeln. Planung und Ausführung erfolgen also nicht getrennt voneinander, sondern die Ausführung selbst liefert die relevanten Hinweise zum weiteren Vorgehen (Erfahrungsgelitetheit). Die Wahrnehmung ist dabei sehr komplex und spielt sich nicht allein auf der intellektuellen Ebene ab. Sinnesempfindungen, Gefühl und Gespür, Vorstellungsvermögen und Imagination sind hierbei wichtige Aspekte. So werden auch diffuse Informationen wahrgenommen und liefern wichtige Hinweise, wie bspw. ein ‚schrilles‘ Geräusch, ein ‚scharfer‘ Geruch, eine ‚gespannte‘ Atmosphäre oder einfach nur das vage Gefühl, dass etwas nicht richtig funktioniert. Im Gegensatz

zu rein theoretischer Analyse und Reflexion inkludiert das praktische Handeln assoziativ-bildhaftes Denken, man erinnert sich an ähnliche Situationen, antizipiert bildhaft mögliche Entwicklungen oder betrachtet bspw. technische Zusammenhänge vor seinem inneren Auge. In der praktischen Handlung entwickeln Beschäftigte oft einen besonderen Bezug zur Arbeitsaufgabe und Arbeitsgegenständen. Materien und Gegenstände erscheinen subjektähnlich, sie scheinen ein ‚Eigenleben‘ zu haben, so dass ihr ‚Verhalten‘ nicht immer exakt kalkuliert werden kann.

Bei dieser Handlungsweise kommen vor allem subjektgebundene Wissensformen, wie implizites Wissen, Körperwissen und Erfahrungswissen zum Einsatz. Und sie ist vor allem in kritischen Situationen funktional, wenn Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess auftreten, die situativ bewältigt werden müssen. Diese Erkenntnis lässt vermuten, dass erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln auch für Entscheidungsfindung eine Rolle spielen müsste, geht es doch gerade hier um den Umgang mit Unsicherheit.

Objektivierendes und subjektivierendes Handeln bezeichnen zwei Dimensionen professionellen Handelns, die – so die These – gleichermaßen erfolgreiche Entscheidungsfindungen anleiten. So wie objektivierendes (bzw. rationales) Handeln rationale Entscheidungsfindung anleitet, korrespondiert auch subjektivierendes Handeln mit einem spezifischen Modus der Entscheidungsfindung, der nicht dem Rationalmodell entspricht, aber auch nicht unbewusst abläuft.

### **3 Entscheidung unter Unsicherheit und Handlungsparadigmen der Entscheidungstheorie**

Eine Anwendung des Konzepts des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns auf Entscheidungsprozesse verlangt zunächst eine Sichtung etablierter Entscheidungstheorien<sup>4</sup> hinsichtlich der enthaltenen Handlungsparadigmen und hinsichtlich der Frage, welchen Umgang mit Unsicherheit und Unwägbarkeiten diese Konzeptionen vorsehen.<sup>5</sup>

#### **3.1 Minimierung von Unsicherheit**

Der – auch historisch betrachtet – erste Mainstream der Entscheidungstheorie prägt den Begriff des rationalen Entscheidens. Der nutzenmaximierende Akteur sichtet alle relevanten Informationen über Handlungsalternativen und deren potentielle Folgen, wägt mittels einer Präferenzordnung logisch-analytisch zwischen ihnen ab und trifft eine optimale Entscheidung über das weitere Vorgehen. Die Umsetzung dieser Entscheidung, das Handeln ist dem nachgelagert und quasi durch den erdachten Handlungsplan festgelegt. Diese Abfolge geht Hand in Hand mit dem Planungsparadigma in arbeitsteiligen Organisationen.

Eventuell riskante Folgen einer Entscheidung sollen antizipiert und durch rationale Entscheidung soweit als möglich minimiert werden: Unsicherheitsminimierung bei

---

<sup>4</sup> Mit den hier genannten Theorien und Konzepten ist kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden. Es soll lediglich ein Eindruck über die Spannbreite der Betrachtungsweisen geliefert werden.

<sup>5</sup> An dieser Stelle ist nur ein kurzer Abriss möglich. Zur ausführlicheren Darstellung der folgenden Differenzierung von Entscheidungstheorien anhand des Umgangs mit Unsicherheit siehe Neumer 2012.

gleichzeitiger Nutzenmaximierung ist die Zielintention rationalen Entscheidens in der neoklassischen Entscheidungstheorie,<sup>6</sup> der Spieltheorie und dem Rational Choice Modell. Sie trifft aber auch auf die Theorien begrenzter Rationalität zu. So erscheinen beispielsweise sowohl in Simons Ausführungen zur Bounded Rationality als auch in den Arbeiten von Lindblom zu inkrementellen Entscheidungsprozessen (1959, 1965) Organisationen als Maschinerien zur Bewältigung der Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten und damit zur Kontrolle von Unsicherheit (Simon 1982a, S. 482).

### **3.2 Prozessierung von Unsicherheit**

Auch in einem zweiten Mainstream wird am Paradigma der Handlungsplanung durch rationales Entscheiden grundsätzlich festgehalten. Es wird jedoch die Komplexität entscheidungsrelevanter Zusammenhänge betont und geschlussfolgert, dass Unsicherheit kaum minimiert und keinesfalls eliminiert werden kann. Organisationen können unter Unsicherheit agieren, sie können sie durch Entscheidungen prozessieren, aber sie können sie nicht in effektivem Umfang minimieren, da die intendiert rationalen Handlungen der Akteure die relativ autonomen organisationalen Prozesse nur begrenzt beeinflussen, wie beispielsweise im Garbage Can Modell von March beschrieben (vgl. March 1994, S. 205 f.). Die in diesem Modell konzipierten „organisierten Anarchien“ erzeugen durch ihre Beschaffenheit selbst Unsicherheit und produzieren immer wieder unintendierte Entscheidungskonsequenzen. An dieser Stelle setzt die luhmannsche Systemtheorie an, mit dem Ziel, die Dauerhaftigkeit von Organisationen zu erklären. Sie fasst sowohl die „Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2006, S. 183) als auch die Erzeugung von Unsicherheit als notwendiges Moment in Organisationen. Organisationen stellen dadurch immer wieder die Notwendigkeit von Entscheidungsfindungen her und schaffen sich damit ihre eigene Existenzberechtigung (Luhmann 2006, S. 184 ff.).

Im ersten ‚Minimierungsszenario‘ wird also die Wirkmächtigkeit rationalen Entscheidens betont. Im zweiten ‚Prozessierungsszenario‘ wird hingegen die Autonomie organisationaler Strukturen gegenüber individuell intendiert rationalem Entscheiden betont. In beiden Szenarien finden aber auf der Akteursebene kognitiv-rationale Wahlakte statt. Was dieser Kategorie nicht zugeordnet werden kann, wird zwar selten konzeptionell ausgeschlossen, erscheint aber zwangsläufig als entweder präreflexiv (z.B. Schemata, Skripte, Routinen, aber auch Affekte) oder irrational (z.B. kognitive Biases).

### **3.3 Bewältigung von Unsicherheit**

Eine Reihe aktuellerer empirischer Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit entfernt sich vom planungsorientierten Entscheidungsbegriff und fokussiert auf Formen situativen Handelns.<sup>7</sup> Hier sind Handlungsabläufe, Mittel und (Teil-)Zwecke nicht a priori festgelegt, sondern bedürfen einer Aktualisierung in der erlebten Situation, um zum

---

<sup>6</sup> Genau genommen trifft dies nur auf die konzeptionelle Erweiterung der neoklassischen Entscheidungstheorie zu, in der zwischen Entscheidung unter Risiko, unter Unsicherheit und unter Ungewissheit differenziert wird. In der ursprünglichen neoklassischen Perspektive wurde der homo oeconomicus als perfekt informiert konzipiert, seine Entscheidungen sind somit perfekt rational, bzw. werden unter sicheren Annahmen getroffen.

<sup>7</sup> Suchman prägte den Begriff „situated action“ bereits 1987.

Handlungserfolg zu führen. Das Erleben der Situation begründet sich wiederum in subjektiven Erkenntnisformen (z. B. leibliches Erfahren, sinnliches Wahrnehmen, assoziatives Denken), die in den etablierten Entscheidungstheorien bis dato wenig beachtet werden – so beispielweise Mintzberg in seiner Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Mintzberg/Westley 2001), Weick mit seinen Ausführungen zu Sinnerzeugung<sup>8</sup> und Achtsamkeit in High-Reliability-Organisationen (Weick 1993; Weick/Sutcliffe 2003) sowie Untersuchungen zu Improvisationshandeln in der Musik (Figueroa-Dreher 2008, 2010) oder zu inkorporiertem Wissen und leiblicher Koordination bei Sportspielen (Alkemeyer 2009). Diese Ansätze beschreiben eine Bewältigung von Unsicherheit nicht durch Planung oder a priori wirksame organisationale Strukturen, sondern *im* Handeln selbst.

Die theoretischen Implikationen und empirischen Untersuchungsfelder sind sehr vielfältig und unterscheiden sich deutlich voneinander. Für die vorliegende Untersuchung interessieren jedoch drei Gemeinsamkeiten. Die Ansätze beschäftigen sich mit Handlungsprozessen jenseits der *Grenzen der Planbarkeit*, z.B. wie geht eine Feuerwehrmannschaft vor, wenn ein zunächst unkritisch erscheinendes Feuer unerwartet lebensbedrohlich wird? Wie koordinieren sich Fußballspieler im laufenden Spiel? Wie improvisieren Laienschauspieler einen Sketch? Wie entwickelt eine Jazzcombo gemeinsam ein Stück im Spielen, ohne Notenvorgaben? Das alles sind empirisch beobachtbare Phänomene der *Gestaltung und Koordination in laufenden Prozessen* – und hierbei kommen *subjektgebundene Wissensformen* zum Einsatz. Körperwissen, Erfahrungswissen und implizites Wissen manifestieren sich in Improvisationsfähigkeit, Kreativität und sinnlicher Wahrnehmung.

Diese Ansätze bleiben jedoch überwiegend auf der deskriptiven Ebene. So werden Improvisationsfähigkeit, leibliche Koordination etc. als Ausformungen situativen Handelns identifiziert, sie werden jedoch nicht handlungstheoretisch erfasst und systematisiert. Das Konzept des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns gliedert sich in die Perspektive des situativen Handelns ein und kann mit den Dimensionen Denken, Wissen, Wahrnehmung und Beziehung womöglich einen wichtigen Baustein zur Systematisierung liefern. Gleichzeitig stützen die genannten Untersuchungen die Vermutung, dass erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für spezifische Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen eine Rolle spielen kann.

#### **4 Empirische Ergebnisse**

Zu der Frage, inwiefern erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungen in Arbeitsorganisationen relevant ist, wurden drei Betriebsfallstudien durchgeführt, deren Auswertung noch nicht abgeschlossen ist. An dieser Stelle werden erste Ergebnisse aus zwei Betriebsfallstudien vorgestellt.

---

<sup>8</sup> Weick zieht den Begriff der Sinnerzeugung dem traditionellen organisationstheoretischen Analysefokus der Entscheidungsfindung vor. Der Entscheidungsbegriff wirft die Analyse stets auf Fragen der Rationalität und Zurechenbarkeit zurück – eine brisante Mischung, die den Handlungsweisen der Akteure vor allem dann nicht gerecht wird, wenn die Frage geklärt werden muss, warum eine falsche Entscheidung getroffen wurde oder nicht mehr nachvollziehbar ist, warum eine Entscheidung so und nicht anders fiel (Weick et al. 2005, S. 409 f.).

Die Untersuchung ist als kontrastierende Gegenüberstellung der Fallbeispiele angelegt. In bis zu drei Erhebungswellen und über bis zu drei Jahre hinweg wurden in den Unternehmen problemzentrierte Interviews durchgeführt, die sowohl leitfadengestützte als auch narrative Elemente enthielten. Beschäftigte aus möglichst allen Unternehmensbereichen und über alle vorhandenen Hierarchieebenen (inkl. Geschäftsführung) hinweg wurden befragt, so dass ein umfassendes Bild der formalen und informellen Unternehmensstrukturen erfasst werden konnte.

#### **4.1 Planungsorientierung in der Formal GmbH<sup>9</sup>**

Die Formal GmbH ist ein Familienunternehmen – in zweiter Generation familiengeführt – das Elektronikbauteile für die Automobilindustrie entwickelt und produziert. Die Belegschaft von rund 850 MitarbeiterInnen setzt sich überwiegend aus AkademikerInnen, FacharbeiterInnen und kaufmännischen Angestellten zusammen.

##### **4.1.1 Betriebliche Struktur und Unternehmenskultur**

Das Unternehmen ist in einer Matrix-Struktur organisiert, so dass die Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmensbereiche neben den Zuständigkeiten in den Bereichen auch in übergreifenden, teils langjährigen Entwicklungsprojekten zusammengezogen sind. Die Produktion gliedert sich in zwei eigenständige Profit-Center, eine Betriebsmittelproduktion und eine Fertigung der selbst entwickelten Produkte. Das Unternehmen ist dreifach ISO-zertifiziert und überwiegend planungsorientiert strukturiert. Die Prozesse sind zum Großteil detailliert definiert und werden dokumentiert; Maßgabe ist es, dies auf möglichst alle Prozesse im Unternehmen lückenlos auszuweiten.

Die Planungsorientierung spiegelt sich auch im Führungsstil wieder, dessen Kernelemente ein Management by Objectives, die Anwendung von Benchmarking-Modellen und ein detailliertes Controlling darstellen. Somit dominiert ein distanziert-abstraktes Management. Der direkte Dialog zwischen Management und MitarbeiterInnen erfolgt überwiegend in standardisierten Interaktionssituationen (Meetings, Lenkungsreis) in denen Entwicklungsstände geprüft, Planungen besprochen und aufgetretene Fehler und Probleme geklärt werden.

Das Management verfolgt dabei eine strikte Null-Fehler-Toleranz und arbeitet mit starken und prompten Sanktionierungen (z.B. Abmahnung, Entzug der Arbeitsaufgabe, persönliche Beleidigung). Aus Mitarbeiterperspektive werden dabei jedoch weder Fehlerursachen systematisch eruiert, noch bekommen Beschäftigte die Chance, das Vorgehen, das zum Fehler führte, zu erläutern und evtl. zu begründen.

Die Kooperation und Koordination innerhalb und zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen verläuft stark formalisiert. Für Klärungen oder Absprachen werden Meetings angesetzt, deren Inhalte möglichst im Vorhinein durch eine entsprechende Agenda festgelegt und deren Besprechungsergebnisse in Protokollen festgehalten werden. In den durch ein ausgeprägtes Qualitätssicherungsmanagement

---

<sup>9</sup> Um die Anonymität der Unternehmen zu wahren, sind sie mit neuen Namen versehen, die die herausgearbeiteten Charakteristika der jeweiligen Entscheidungskulturen verdeutlichen sollen.

definierten Unternehmensprozessen und in den umfassenden Projektplänen sind Ansprechpartner und Kommunikationswege festgelegt.

#### 4.1.2 Entscheidungsprozesse

Entscheidungsprozesse in der Formal GmbH sind von einer starken Formalisierung geprägt. Maßgabe ist, dass Entscheidungen im Rahmen offizieller Meetings (als formalisiertes Setting) getroffen werden sollen. Hierbei stehen größtmögliche Genauigkeit und Prognosekraft der zur Entscheidung herangezogenen Daten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Trotz der eigentlich dezentralen Organisation (Matrix-Organisation, Profit-Center, Projektteams) und der damit einhergehenden Verteilung von Entscheidungsbefugnissen ist die Geschäftsführung bei Besprechungen entweder persönlich anwesend oder verlangt die Vorlage von Entscheidungsergebnissen zur finalen Überprüfung. Sie behält sich dabei ein Veto- und Eingriffsrecht vor, das sie ausgiebig nutzt. Von Seiten der Geschäftsführung werden dabei jedoch keine finalen Entscheidungen getroffen. Die Beschäftigten werden in der Regel dazu aufgefordert, bereits vorliegende Daten nochmals gründlicher aufzuarbeiten oder zusätzliche Daten zu erheben, um einen weiteren Erkenntnisgewinn zu generieren, bevor eine abschließende Entscheidung getroffen wird. Ziel ist jeweils eine perfekt rationale Entscheidung. Dies führt zu folgender Situation, beschrieben von einem Abteilungsleiter aus dem Engineering:

„Bei uns ist es oft so, dass man in die Besprechung rein geht und irgendwo ein Ergebnis erwartet und mit mehr Problemen raus geht als man reingegangen ist. Das kann nicht das Ziel von einer Besprechung sein.“

Zusätzlich sind die Entscheidungskompetenzen ungeklärt. Ein extremes Beispiel berichtet ein Projektleiter:

„Also ich weiß jetzt nicht, darf ich die Anlage für 1,1 Millionen bestellen oder bin ich schon [über das Budget, JN] drüber, wenn ich mir einen neuen Bildschirm bestelle?“

Die starke Formalisierung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen sorgt zwar dafür, dass die Prozesse an sich transparent sind. Die Informationslage über aktuelle Entwicklungen ist bei allen Beteiligten stets sehr gut und auch übereinstimmend. Jedoch berichten die Beschäftigten von besonderen Schwierigkeiten, die mit den beschriebenen Entscheidungsprozessen einhergehen. Zunächst sehen sie sich mit einer immensen Menge an Daten, Informationen und Dokumentationsunterlagen konfrontiert, die aufgrund ihrer schier Masse kaum vollständig zu überblicken ist und deren Erzeugung und Aufarbeitung viel Zeit in Anspruch nimmt. Diese Menge an Datenmaterial ergibt sich durch eine ausgeprägte Betonung von Details. In Kombination mit der beschriebenen Null-Fehler-Toleranz entwickeln sich Entscheidungshemmnisse und auch -ängste auf Seiten der Beschäftigten. Sie sind permanent bemüht, ihre Beweggründe über umfassendes Faktenwissen abzusichern, bevor sie eine Entscheidung treffen. Dadurch und durch das Vorbehaltsrecht der Geschäftsführung werden die Entscheidungsprozesse sehr langwierig, was immer wieder auch den Fortgang der Projekte gefährdet und zusätzliche Kosten verursacht.

In den Besprechungen und Meetings haben in erster Linie objektives Wissen und exakte Daten Geltung. Erfahrungswerte und subjektive Einschätzungen können Mit-



arbeiterInnen hier kaum einbringen, obwohl ihnen dies als durchaus legitimer Weg erscheint, Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten. Ein Mitarbeiter aus dem Controlling-Bereich berichtet:

„Wenn man einen Erfahrungsschatz hat und wenn man das mit dem Erfahrungsschatz ‚Plausibilität‘ gecheckt hat, dass das wohl so eigentlich richtig passt, dann treffe ich zwar nicht die Stellen nach dem Komma aber ich habe natürlich auch bedeutend weniger Aufwand rein gesteckt.“

Zusätzlich ist es im Meeting schwierig, auf konkrete Arbeitszusammenhänge, Gegenstände oder Arbeitsbedingungen einzugehen. Diese lassen sich vor Ort oftmals einfach erfahren und demonstrieren, im Meeting bleiben sie jedoch abstrakt. Der Leiter der IT-Abteilung sagt:

„Das mein ich, diese Freiräume braucht’s. Dann sind die Leute kreativ. [...] Ein Konstrukteur, jemand der Werkzeuge baut, der muss kreativ sein. Da denk ich, da sind wir besser dran ohne die erzwungenen Meetings, weil damit legen wir die Leute lahm.“

Durch den Abstraktionsgrad bei rein diskursiver Koordinierung in Meetings bleiben immer wieder relevante Aspekte und Bedarfe konkreter Arbeitsprozesse in den Entscheidungsfindungen unterbeleuchtet, werden erst im Nachhinein sichtbar und treten dann als ‚Fehler‘ auf.

In den beschriebenen Entscheidungsstrukturen geraten die Beschäftigten regelmäßig in verschiedenste widersprüchliche Arbeitsanforderungen.<sup>10</sup> Sie sind angehalten, genaueste Daten zu ermitteln. Dies nimmt viel Zeit in Anspruch, die aufgrund der häufigen Besprechungen ohnehin knapp ist. Gleichzeitig sollen sie effizient arbeiten und durch schnelle Entscheidungen die Projekte voran bringen. Für den erfolgreichen Verlauf der Projekte bzw. die erfolgreiche Erledigung ihrer Projektaufgabe tragen sie zwar die Verantwortung, über ihre konkreten Entscheidungskompetenzen hierfür sind sie jedoch im Unklaren. Derlei widersprüchliche Arbeitsanforderungen resultieren im untersuchten Unternehmen in mitunter deutlicher psychischer Belastung der MitarbeiterInnen und starker Entgrenzung und Intensivierung von Arbeit. Beides ist strukturell bedingt, wird jedoch individuell zugeschrieben und wirksam.

#### **4.1.3 Umgang mit Unsicherheit**

Mittels der ausgeprägten Planungsorientierung werden perfekt rationale Entscheidungen angestrebt, die größtmögliche Sicherheit hinsichtlich ihrer Konsequenzen garantieren sollen. Dies führt zwangsläufig in einen Teufelskreis, denn die Suche nach immer detaillierteren Informationen und immer größerer Sicherheit kann theoretisch endlos fortgesetzt werden. Wird dieser Prozess abgebrochen, indem an gegebener Stelle eine Entscheidung getroffen wird, schwingt die Angst vor einer Fehlentscheidung mit. Der Vorwurf, dass nicht ausreichend recherchiert und geprüft wurde, kann schließlich jederzeit (!) angebracht werden. Bei dem Versuch, Unsicherheit, also die Gefahr negativer und ungeahnter Konsequenzen von Entscheidungen maximal zu minimieren setzt das Unternehmen auf Formalisierung und Standardisierung (formale Kooperation und Kommunikation, Protokolle und Dokumentationen, Prozessbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Benchmarking, Controlling etc.). Die

---

<sup>10</sup> In Bolte et al. 2008, S. 85 ff. sind derartige diverse Widerspruchskonstellationen konkreter beschrieben.

Entscheidungsprozesse tendieren dadurch dazu, immer weniger an den konkreten Arbeitszusammenhängen, -bedingungen und -bedarfen ausgerichtet zu sein, und immer mehr von abstrakten Planungs- und Steuerungsinstrumenten abzuhängen.

## **4.2 Erfahrungsgeleitetheit in der Inform GmbH**

Die Inform GmbH ist ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen im Bereich der Blech- und Edelstahlverarbeitung. Das Unternehmen wird von einem eingesetzten Geschäftsführer geleitet und gehört seit wenigen Jahren einer Konzerngruppe an. Es besteht überwiegend aus verschiedenen Produktionsbereichen, eine eigenständige Entwicklungsabteilung ist nicht vorhanden. Bis auf sporadische eigene Konstruktionen werden die Produkte in der Regel von den Kunden vorgegeben, technische Details werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden geklärt. Neben wenigen angelernten Beschäftigten und Akademikern handelt es sich bei den 110 MitarbeiterInnen überwiegend um FacharbeiterInnen.

### **4.2.1 Betriebliche Struktur und Unternehmenskultur**

Auch die Inform GmbH ist relativ dezentral organisiert. Die verschiedenen Produktionsbereiche sind nach der Logik des Betriebs im Betrieb aufgestellt und arbeiten sich wechselseitig zu. Es gibt außerdem eine Reihe von Projektgruppen und Arbeitsgruppen. Das zweifach ISO-zertifizierte Unternehmen verzichtet auf ein übergreifendes Prozess- oder Projektmanagement. Die Produktionsprozesse sind durch Begleitzettel und Protokolldokumentationen gestützt, die nur bereichsspezifisch zum Einsatz kommen. Darüber hinaus setzt die Geschäftsführung auf die Selbstorganisation und Selbstabstimmung der Beschäftigten, sowohl bereichsintern als auch über die verschiedenen Bereiche hinweg.

Der Führungsstil kann als patriarchal-dialogisch bezeichnet werden, sowohl die Geschäftsführung als auch die Betriebsleitung stehen täglich in persönlicher Interaktion mit den Beschäftigten der verschiedenen Bereiche. Standardisierte Managementinstrumente kommen kaum zum Einsatz, da diese den Bedarfen der Kleinstserien- und Einzelfertigung nicht gerecht werden. So können, nach Aussage von Geschäftsführung und Betriebsleitung, beispielsweise Zielvereinbarungen und formale Leistungsbeurteilung die tatsächlichen Arbeitsprozesse, -bedarfe und -aufwände weder realistisch abbilden noch effektiv steuern. Ansprechbarkeit, fachliche Kompetenz und persönliche Präsenz sind die zentralen Merkmale der praktischen Führung in der Inform GmbH.

Im Umgang mit Fehlentscheidungen oder aufgetretenen Problemen zeigt sich die Führung pragmatisch. So werden Fehlerursachen sachlich geklärt und evtl. Lernchancen gesucht, die zu direkten Veränderungsmaßnahmen führen. Negative Sanktionierungen setzt die Führung erst ein, wenn Lernmöglichkeiten nicht wahrgenommen werden und Fehler daher wiederholt auftreten. Sanktionen bewegen sich dabei auf der sachlichen Ebene, Schuldzuweisungen oder gar persönliche Angriffe bilden die Ausnahme.

Die Kooperation und Koordination innerhalb und zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen erfolgt zu einem Großteil informell. So beschränken sich formale

Besprechungen auf eine Bereichsleiterrunde, die regelmäßig einmal pro Woche zusammen kommt. Hier werden die anstehenden Aufträge besprochen (Aufwände, Bedarfe, Termine usw.) und in die grobe Produktionsplanung eingepasst. Alle weiteren Entscheidungen, die bei der Durchführung eines Auftrags geklärt werden müssen, werden innerhalb und zwischen den Bereichen informell im laufenden Prozess getroffen. Die Führung interveniert hier nur in Ausnahmefällen.

#### **4.2.2 Entscheidungsprozesse**

Die Beschäftigten verfügen über relativ große Entscheidungsspielräume, deren Reichweite jedoch kaum formal definiert ist. Es besteht vielmehr ein informelles, teils implizites Einverständnis darüber, wie weit die Entscheidungskompetenzen in welchem Bereich und auf welcher Hierarchieebene gehen.

Entscheidungen in laufenden Prozessen betreffen beispielsweise die selbstorganisierte Koordination zwischen den unterschiedlichen Bereichen. Ein Gruppenleiter aus dem Schweißbereich berichtet über die situative Abstimmung mit dem Bereich der Laserschneidtechnik:

„Dann sagen wir immer ‚Hört auf mit Eurer Laserei. Macht da nicht die vier Teile, sondern wartet, bis 20 zusammen sind, weil wir haben noch 15 oder wie viele hier liegen.‘ Das regeln wir so unter uns, das ist optimaler. [...] Das macht sich immer besser, wenn ein Automat 100 Teile macht als wenn er bloß vier machen würde. Und das regeln wir unter uns und das ist richtig.“

Je nach Bedarf trifft der Gruppenleiter also Absprachen mit den KollegInnen in den vor- und nachgelagerten Produktionsbereichen, die täglich unterschiedlichste Aspekte der laufenden Produktion betreffen. Die Absprachen werden nicht schriftlich festgehalten und es gibt keine Prozessbeschreibungen zu diesen Vorgehensweisen. Sie erfolgen rein informell („das regeln wir unter uns“) in der laufenden Produktion. Besonders auffällig sind die Selbstverständlichkeit („das macht sich immer besser“) und das Selbstbewusstsein („das ist optimaler“) mit dem der Befragte von diesem Vorgehen berichtet. Solche Entscheidungen in laufenden Prozessen im Rahmen informeller Kooperation gelten im Unternehmen nicht nur als legitim, sie werden auch als professionelles Handeln beschrieben („und das ist richtig“).

Entscheidungen in laufenden Prozessen betreffen auch das konkrete Vorgehen in der Produktion eines Teils. Die folgenden beispielhaften Zitate hierzu enthalten deutliche Hinweise auf erfahrungsgelenkt-subjektivierendes Arbeitshandeln. Ein Facharbeiter, der an der Abkantmaschine eingesetzt ist, erklärt:

„Da werden Sie keinen finden, der Ihnen sagt ‚Das musst Du so und so machen.‘ Nur jemand, der sich damit mal befasst hat, könnte sagen ‚Musst Du vielleicht mal so oder so...‘ Und man muss da in den Unterlagen mal gucken, um erstmal einen Anhaltspunkt zu haben und dann sagen ‚Das ist so und so bei dem gewesen.‘ Dann vielleicht mal ein Probestück machen, wie verhält sich das denn? Und dann sagt man sich ‚So, jetzt müsste das vielleicht mal so hinkommen.‘ Das ist immer, ein kleines Fragezeichen bleibt.“

Der Beschäftigte hat einen Auftrag inklusive Zeichnung, Material- und Maßangaben vorliegen. Diese allein geben jedoch noch nicht genug Hinweise darauf, wie der Arbeitsgang konkret vollzogen werden sollte. Auch vorhandene Dokumentationen bieten nur erste Anhaltspunkte. Erst die Anfertigung eines Probestücks liefert dem Be-

schäftigten dann konkretere Erkenntnisse. Im praktischen Tun nähert er sich also explorativ der richtigen Vorgehensweise an, er geht quasi in einen ‚Dialog‘ mit dem Material.

Eine weitere Aussage eines Facharbeiters, der im Schweißbereich tätig ist lautet:

„Man hat keinen Richtwert, wo man danach gehen kann. Man hat keine Anzeige, wo ein Zeiger geht, wo man weiß, wie viel man drücken muss oder sowas. Hat man nicht. Muss man alles mehr oder weniger mit Gefühl machen. Und dann spielt man halt manchmal! Entweder drückt man es doll, oder man zieht zu doll – irgendwas ist halt immer. Und da ich das ja jetzt mittlerweile schon zwei Jahre oder so mache hier an dem Arbeitsplatz, habe ich das dann im Gefühl.“

Der Interviewpartner beschreibt wiederum ein exploratives Vorgehen, die Festlegung auf eine Handlung in der Handlung selbst. Der Befragte betont ein „Gefühl“ für das Material und das Arbeitsgerät, das sich im Lauf der Zeit bei ihm eingestellt hat, er hat ein inkorporiertes Gespür entwickelt. Dennoch ist die beschriebene Handlung keine unreflektierte Routinehandlung („irgendwas ist halt immer“), das körperliche Gespür kommt immer wieder neu zum Einsatz und leitet das explorative Vorgehen an.

In beiden Zitaten wird außerdem deutlich, was im Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns Erfahrungswissen bedeutet: es meint nicht nur die gesammelten Erfahrungen, die abgerufen werden können, sondern vor allem auch das Wissen, das man sich ‚in der Erfahrung einer Situation‘, also erfahrungsgeleitet aneignet.

In der Inform GmbH werden auch personelle und organisatorische Veränderungen teilweise in laufenden Prozessen entschieden. So benennt die Führung beispielsweise keine Gruppenleiter, sondern setzt darauf, dass diese sich in den einzelnen Bereichen quasi ‚herauskristallisieren‘, falls der Arbeitsprozess den Bedarf anzeigt. Personen mit besonderen Kenntnissen oder Erfahrungen oder solche mit nachhaltigem Verantwortungsbewusstsein übernehmen selbstbestimmt spezifische Koordinierungsaufgaben und etablieren so mitunter neue organisatorische Strukturen.

Mit den beschriebenen Vorgehensweisen sind das Unternehmen im Allgemeinen und die Produktion im Besonderen sehr flexibel. Die Abläufe werden ständig optimiert und angepasst, dementsprechende Entscheidungsprozesse gehen – auch über Hierarchieebenen hinweg – relativ schnell von statten. Dokumentationen nehmen dabei kein belastendes Ausmaß an und die Beschäftigten empfinden starke Wertschätzung für ihre informell erbrachten Leistungen.

Gleichzeitig treten aber auch in diesen Entscheidungsstrukturen spezifische Problemlagen auf. Beispielsweise werden zwar situativ auftretende Unwägbarkeiten und Probleme (Änderungen von Kundenwünschen, Probleme mit Maschinen und Anlagen, Krankheitsausfälle etc.) schnell gelöst, es gibt jedoch kaum eine proaktive Bearbeitung potentieller zukünftiger Entwicklungen. Auch setzen sich neue Ideen, die in laufenden Prozessen entwickelt werden, in der Inform GmbH überwiegend nur im engsten Arbeitsumfeld durch, übergreifendere Veränderungspotentiale bleiben dabei tendenziell unausgeschöpft.

### 4.2.3 Umgang mit Unsicherheit

In der Inform GmbH sind die Entscheidungsprozesse deutlich erfahrungsorientiert ausgerichtet. Neben dem einzigen formalen Gremium der Bereichsleiterrunde verlaufen alle weiteren Kommunikations- und Entscheidungswege rein informell.<sup>11</sup> In Kombination mit relativ großen Entscheidungsspielräumen entstehen daraus für die Beschäftigten auch Freiheitsgrade hinsichtlich der Vorgehensweise in einem Entscheidungsprozess: Werker gehen dialogisch-explorativ vor, sie schöpfen dabei aus unterschiedlichen Wissenspools (objektives Wissen, Erfahrungswissen, implizites Wissen, Körperwissen), Verantwortungsträger führen ihre selbstorganisierten Arbeiten nach eigenem Ermessen aus, das sich an den jeweiligen Bedarfen (Qualität, Termine, Kooperation etc.) orientiert und in den konkreten Arbeitsprozessen bildet. Und auch das mittlere und obere Management konzentriert sich bei Entscheidungen nicht allein auf objektive Daten und Kalkulationen, sondern flankiert und bewertet diese stets mit subjektiven Interpretationen über situative Stimmigkeit und Angemessenheit. In der Inform GmbH steht nicht die proaktive Minimierung, sondern die situative Bewältigung von Unsicherheit im Vordergrund. Maßgabe bei Entscheidungen ist ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Angemessen ist, was den Notwendigkeiten der Arbeitsprozesse entspricht, die auf Grund der dominanten Einzel fertigung äußerst divers sind.

## 5 Entscheidung als Prozess – Entscheidung im Prozess

Mit der Perspektive des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns rückt die Differenz zwischen formaler und informeller Organisation in den Blick. Formale Prozesse und Kooperationsstrukturen korrespondieren mit der Planungsorientierung im objektivierenden Arbeitshandeln, informelle Prozesse und Kooperationswege begünstigen den Einsatz erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns (vgl. Böhle/Bolte 2002). Die bisherigen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen diese Differenzierung auch für Entscheidungsprozesse, so dass eine Gegenüberstellung von Entscheidung *als* Prozess auf der einen und Entscheidung *im* Prozess auf der anderen Seite aufgezeigt werden kann.

In der einschlägigen Ratgeberliteratur, aber auch in der wissenschaftlichen Literatur zu Unternehmensführung und betriebswirtschaftlichem Entscheidungsmanagement werden Entscheidungen *als* Planungsprozesse beschrieben und konzipiert (vgl. Grünig/Kühn 2006; Nöllke 2010; Laufer 2008; Mussnig 2007; Bamberg 2008; Laux 2007). Man findet hier Phasenmodelle und eine ganze Reihe an Instrumenten zur Entscheidungsfindung (Szenariotechniken, Roadmapping, Portfolioanalyse, Scoring-Modelle, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaum etc.). Es handelt sich dabei um formale Prozessmodelle, die die Entscheidungsfindung anleiten und strukturieren sollen und am Leitbild des objektivierenden Handelns orientiert sind.

Entscheidungen als Planungsprozess sind außerdem dazu prädestiniert, außerhalb der Arbeitstätigkeit statt zu finden, auf die sich die Entscheidung bezieht. Es

---

<sup>11</sup> Informalität ist nicht mit Willkür gleichzusetzen. Formale Regelungen können trotz Formalisierung ignoriert werden und wirkungslos bleiben, ebenso wie informelle Gepflogenheiten und Erwartungen enorme Wirkmacht entfalten können, ohne dass formale Ansprüche bestehen.

werden Informationen über den Entscheidungs- bzw. Arbeitsgegenstand gesammelt und ausgewertet und anhand dessen eine Planung zum weiteren Vorgehen entworfen. Dieses Vorgehen selbst ist dann nicht mehr Teil des Entscheidungsprozesses.<sup>12</sup> Auf der kollektiven Ebene resultieren Entscheidungen als Prozess dann konsequenterweise in diskursiver Koordinierung in Besprechungsrunden und Meetings, die jenseits der ‚eigentlichen‘ Arbeitstätigkeit<sup>13</sup> stattfinden.

Mit der Empirie ist deutlich geworden, dass es demgegenüber aber auch Entscheidungsprozesse gibt, die am subjektivierenden Handeln orientiert sind und in der Erfahrung einer praktischen Handlungssituation stattfinden, auf die die Entscheidung sich bezieht.<sup>14</sup> Auf der kollektiven Ebene resultieren Entscheidungen im Prozess in einer Koordination und Abstimmung in den laufenden Arbeitsprozessen selbst.

Entscheidungen im Prozess sind besonders funktional, wenn Informationen nicht exakt sind, kein eindeutiges objektives Wissen vorliegt oder der Zeitaufwand zur Generierung von Detailwissen zu aufwändig ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn kurzfristig unerwartete Probleme auftreten und schnelle Lösungen in laufenden Arbeitsprozessen gefunden werden müssen. Eine explorative und von komplexer sinnlicher Wahrnehmung geleitete Vorgehensweise ist unter solchen Bedingungen nicht defizitär, sondern bezeichnet eine eigenständige Logik der Bewältigung des Unplanbaren durch erfahrungsgeleitetes Entscheiden in laufenden Arbeitsprozessen. Dies wird jedoch, wie am Beispiel der Formal GmbH ersichtlich wurde, nicht immer als legitim erachtet. Auf die Frage nach eventuellen Determinanten der beiden Entscheidungsmodi wird im Folgenden skizzenhaft eingegangen.

## 6 Determinanten des Entscheidungsmodus?

Wie bereits erwähnt, wird mit der Darstellung der beiden Betriebsfallstudien eine Kontrastierung und Gegenüberstellung unterschiedlicher Entscheidungsmodi und deren Implikationen angestrebt. Die Unternehmen unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht deutlich voneinander, bspw. in den dominanten Arbeitsinhalten und -formen (Entwicklungsprojekte vs. Produktionsarbeit), in der Unternehmensgröße, in der Branche und im Auftragsvolumen. Dennoch haben sie eine Gemeinsamkeit, die einige Schlussfolgerungen zulässt: Die Tendenz zum Modus Entscheidung als Prozess bzw. zum Modus Entscheidung im Prozess ist jeweils im gesamten Unternehmen beobachtbar.

In der Formal GmbH zeigt sich die Planungsorientierung bei Entscheidungen nicht nur in der Entwicklungsarbeit, sondern auch in den Produktionsbereichen. So

<sup>12</sup> Selbstverständlich sind in den meisten Entscheidungsmodellen mittlerweile standardmäßig Feedbackschleifen oder Evaluierungsphasen enthalten, die zur Überprüfung der Entscheidungsannahmen dienen, aber natürlich auch zur Berücksichtigung neuer Erkenntnisse, die erst mit der Umsetzung einer Entscheidung ersichtlich wurden bzw. werden konnten. Die neuen Erkenntnisse werden dann einer logisch-analytischen Aus- und Bewertung unterzogen, die jedoch wiederum außerhalb der eigentlichen Umsetzung durchgeführt wird.

<sup>13</sup> Die diskursive Koordinierung in Meetings wird von Beschäftigten und Vorgesetzten oftmals nicht als Arbeit (nämlich Abstimmungsarbeit) wahrgenommen, sondern als Hilfsmittel zur Abstimmung und Entscheidungsfindung. Die besonderen Anforderungen, die diskursive Koordinierung an Beschäftigte stellt, werden damit nicht als Arbeitsleistung honoriert (vgl. Bolte et al. 2008).

<sup>14</sup> Eine Auseinandersetzung mit der Differenzierung und dem theoretischen und praktischen Verhältnis von „Entscheiden“ und „Handeln“ kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden, siehe hierzu jedoch konkreter Neumer 2012.

gibt es beispielsweise Prozessbeschreibungen dazu, wann im Produktionsprozess welches Material aus dem Materiallager zu entnehmen ist, an welcher Stelle und unter welcher Bezeichnung es im Lager zu finden ist, in welcher Weise die Entnahme dokumentiert werden muss und welche Verwendung das Teil am Arbeitsplatz finden soll.<sup>15</sup> In der Inform GmbH wäre derlei undenkbar. Umgekehrt werden in der Inform GmbH nicht nur relativ wirkungsbegrenzte Entscheidungen in der Produktion, sondern selbst nachhaltige strategische Entscheidungen der Geschäftsführung und Betriebsleitung nicht von einer massenhaften Erhebung und Sichtung möglicher relevanter Daten begleitet, was wiederum in der Formal GmbH undenkbar wäre. Die empirischen Ergebnisse geben also keinen Hinweis darauf, dass der konkrete Entscheidungsgegenstand den Entscheidungsmodus determiniert.

Zum anderen kann die naheliegende Vermutung, dass die Betriebsgröße eine ausschlaggebende Rolle für Entscheidungsprozesse spielt, mit der vorliegenden Empirie nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Die Vermutung impliziert, dass in größeren Unternehmen mehr Beschäftigte an Entscheidungen beteiligt sind und mehr Entscheidungen in einen größeren organisationalen Zusammenhang integriert werden müssen, als es bei kleineren Unternehmen der Fall ist, und daher Transparenz und Standardisierung durch Entscheidungen als Prozesse nötig sind. Dies erscheint plausibel. Wenn die Betriebsgröße oder auch die Zahl der Beteiligten an einer Entscheidung den Entscheidungsmodus determinieren, wäre aber zu erwarten, dass zumindest in kleineren Untereinheiten größerer Organisationen sehr wohl auch Entscheidungen in laufenden Prozessen zu beobachten sind, insofern deren Reichweite die Untereinheit nicht übersteigt.<sup>16</sup> Dies ist zumindest in der Formal GmbH nicht zu beobachten gewesen. Ein linear kausaler Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Entscheidungsmodi erscheint daher zumindest als unterkomplexe These und bedürfte weitergehender Empirie.

Ebenso wäre eine Relevanz der Kundenbeziehungen für die organisationsinterne Gestaltung von Entscheidungsprozessen plausibel. Besonders in der Automobilindustrie sind Prozessvorgaben und dementsprechende Auditierungen oftmals kundenseitig gefordert.<sup>17</sup> Für die Formal GmbH ist zweifelsfrei zu beobachten, dass sie als Zulieferer für die Automobilindustrie mit derlei Anforderungen konfrontiert ist und dies auch seinen Niederschlag in der Formalisierung von Entscheidungsprozessen findet. Aber auch in der Inform GmbH ist zu beobachten, dass Kundenwünsche Einfluss auf die Organisationsgestaltung haben, bspw. wenn Kunden die Benennung von Projektleitungen einfordern, um definierte Ansprechpartner zu haben. Die perso-

---

<sup>15</sup> Die Produktionsbeschäftigten bewerten derlei Prozessbeschreibungen äußerst kritisch. Der Dokumentationsaufwand ist aus ihrer Perspektive überflüssig: Die Prozessbeschreibungen enthalten Informationen, die den Produktionsmitarbeitern entweder ohnehin geläufig sind oder die für sie irrelevant sind. Gleichzeitig sind sie durch die Prozessbeschreibung angehalten, ihr Vorgehen präzise zu dokumentieren. Dies erzeugt einen Aufwand, der ihrer Meinung nach zum eigentlichen Arbeitsfortgang und Wirkungsgrad der Entscheidungsfrage „Material aus dem Lager entnehmen oder nicht“ in keinem angemessenen Verhältnis steht.

<sup>16</sup> Hier gälte es natürlich noch genauer hin zu schauen: Wann übersteigt eine Entscheidung die Reichweite eines bestimmten Akteurskreises? Und besteht möglicherweise eine Differenz zwischen dem tatsächlichen Ablauf des Entscheidungsprozesses und dessen Darstellung nach außen hin? Und letztendlich: Gibt es eine kritische Masse an Subjekten, die an einer Entscheidung im laufenden Prozess beteiligt sein kann? Insbesondere die Bearbeitung der letzten Fragestellung bedürfte wohl einer spezifisch netzwerkanalytischen Erhebungsmethode.

<sup>17</sup> Wie bereits erwähnt, sind beide untersuchten Unternehmen ISO-zertifiziert.

nelle Entscheidung hinsichtlich einer Gruppen- oder Projektleitung wird in der Inform GmbH jedoch wiederum ‚im Prozess‘ getroffen. Es ist davon auszugehen, dass Kundenanforderungen Einfluss auf Entscheidungsmodi in Unternehmen haben können, mit dem vorliegenden Stand der Untersuchung können jedoch die Reichweite und die Bedingungen hierfür nicht final benannt werden.

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass Organisationsweise, Führungsstil und Unternehmenskultur einen konkreten Einfluss auf die Gestaltung von Entscheidungsprozessen haben. Wie in den Darstellungen der Betriebsfallstudien gezeigt, regen Null-Fehler-Toleranz und widersprüchliche Arbeitsanforderungen die Beschäftigten dazu an, sich permanent abzusichern und ihre Arbeitsweise zu objektivieren, um zweifelsfrei nachweisen zu können, dass alle Eventualitäten bedacht und alle Vorgaben eingehalten wurden, sollten sie einer Fehlentscheidung beschuldigt werden. Demgegenüber lassen eine informelle Kooperationskultur und sachlich-produktiver Umgang mit Fehlern schnelle Entscheidungen unter Unsicherheit zu. Es handelt sich hierbei um Faktoren, die unmittelbar im Arbeitsalltag der Beschäftigten wirksam sind und in deren Wahrnehmung in einem direkten kausalen Zusammenhang zu Entscheidungsprozessen stehen.

Selbst insofern unternehmenskulturelle und Führungsaspekte wiederum von Betriebsgröße, Kundenbeziehungen, Produkthanforderungen etc. beeinflusst sein können, sind hiermit zum einen natürlich enorme Gestaltungsspielräume auf Unternehmensseite verbunden. Zum anderen müssen Unternehmenskultur und Führungsstil in erster Linie wohl aber in ihrer historischen Entwicklung betrachtet werden. In dem Familienunternehmen Formal GmbH hat sich mit dem Wechsel der Geschäftsführung vom Senior- zum Juniorchef ein kultureller Wandel vollzogen, hin zu abstraktem Management und der idealen Selbstbeschreibung eines „Global Players“. Wohingegen in der Inform GmbH trotz der Eingliederung in Konzernstrukturen und der Ausweitung der Aktivitäten an internationalen Märkten sowie deutlichem personellen Wachstum die langjährig etablierten Kooperations- und Koordinationsweisen eines ehemals regional wirtschaftenden Produktionsbetriebs von Führungsseite bewusst erhalten wurden. Professionalität und professionelles Handeln haben damit in den beiden Unternehmen jeweils kulturell unterschiedlich konnotierte Bedeutung (etwa Transparenz, Detailkontrolle, exakte Planung auf der einen und plausible Aufwände, qualitative Ausführung, reibungslose Zusammenarbeit auf der anderen Seite) und das prägt in besonderer Weise auch die Entscheidungsprozesse und deren Legitimation.

## **7 Fazit und Ausblick**

Nach jetzigem Stand der Auswertungen des empirischen Materials kann davon ausgegangen werden, dass erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungsprozesse eine besondere Rolle spielt. Die konzeptuell angelegte differenzierende Perspektive auf formale und informelle Organisationsweisen resultiert in einer Typisierung von Entscheidung als Prozess und Entscheidung im Prozess. Dies trägt dazu bei, die konzeptuelle Lücke zwischen Subjekt und Kontext zu verringern (vgl. Abschnitt 1): Im Rationalparadigma ist das Subjekt hinsichtlich der Wirkmächtig-



keit seiner Entscheidungen dem Kontext quasi überlegen. Wo jedoch dem organisationalen Kontext gesteigerte Wirkmächtigkeit zugeschrieben wird, kann das Subjekt intendiert-rational entscheiden, hat aber dennoch verhältnismäßig wenig Einfluss. Dieses Entweder – Oder verharnt in einer sonderbaren Bezuglosigkeit von Subjekt und Kontext, weil das Subjekt nur rationale Entscheidungen treffen kann, die dann im kontextuellen Rahmen entweder tatsächliche Wirkung haben oder eben nicht.

Demgegenüber rückt mit der vorgeschlagenen Typisierung von Entscheidungsprozessen gleichzeitig der spezifisch arbeitsorganisatorische Kontext von Entscheidungen in den Blick, welcher Möglichkeiten für unterschiedliche Entscheidungsmodi eröffnet.<sup>18</sup> Subjekte sind in der Lage, Entscheidungsprozesse an den kontextuellen Erfordernissen auszurichten, sie können planungsorientiert, aber auch erfahrungsgelenkt entscheiden. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass mit dieser ‚Passung‘ optimale Entscheidungen getroffen werden, es heißt erst einmal nur, dass den Umständen entsprechend objektivierend oder subjektivierend vorgegangen, wahrgenommen und gedacht werden kann. Damit wird zunächst nur der Wirkungsgrad von Entscheidungen optimiert, weil der Entscheidungsprozess selbst legitimiert ist. Ob die Entscheidung inhaltlich erfolgreich sein kann, hängt dann davon ab, ob der Entscheidungsmodus den Informationslagen und -chancen angemessen ist (vgl. Abschnitt 5). Entscheidungen als Prozess haben höhere Erfolgchancen, je eindeutiger die Alternativen und deren Konsequenzen bestimmt werden können und je mehr Zeit zur Verfügung steht. Entscheidungen im Prozess sind umso funktionaler, je weniger exakt Informationen sind, zukünftige Entwicklungen abgeleitet werden können und je weniger Zeit zur Verfügung steht.

Die Fallbeispiele zeigen Vorteile, aber auch Defizite der zwei Entscheidungsmodi auf, die in ihrer jeweiligen Logik selbst wiederum nicht gelöst werden können. Dies deutet auf die Notwendigkeit einer Balance der Entscheidungsmodi hin. Eine Abkehr von der strikten Fixierung auf objektivierende Handlungsweisen und Entscheidungen als Planungsprozesse würde den Beschäftigten der Formal GmbH die Möglichkeit eröffnen, informelle Kooperations- und Entscheidungswege zu nutzen und subjektive Handlungspotentiale und Wissensformen einzubringen. Dies entlastet zum einen die diskursive Koordinierung in Meetings und befördert schnelle Entscheidungen (vgl. Bolte/Neumer 2008). Zum anderen kann so widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, die im Rahmen planungsorientierter Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse auftreten, entgegengewirkt werden.

Umgekehrt können natürlich auch im Rahmen erfahrungsorientierter Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse widersprüchliche und belastende Arbeitsanforderungen entstehen. Je mehr die Organisation der eigenen Arbeitsprozesse zur Aufgabe der Beschäftigten wird, desto größer wird auch hier die Gefahr von Überlastung und mangelnder Anerkennung dieser nicht ohne Weiteres erkennbaren Leistungen

---

<sup>18</sup> Gleichzeitig ist der arbeitsorganisatorische Kontext selbst ein gestalteter bzw. gestaltbarer Kontext.

der Beschäftigten.<sup>19</sup> In diesem Sinne könnte eine stärkere Planungsorientierung möglicherweise überfrachtete Arbeitsprozesse entlasten.

Für die weitere Auswertung des empirischen Materials wird daher die Frage nach relevanten Schnittstellen und wechselseitigen Interdependenzen von Entscheidungen als Planungsprozess und Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen im Mittelpunkt stehen. Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse ist zu erwarten, dass es dabei weniger um eine inhaltliche Zuordnung der Entscheidungsmodi zu unterschiedlichen Themenfeldern gehen kann, als vielmehr um Formen der organisationalen Integration situativ erfolgreicher Bewältigung von Unsicherheit einerseits und planerischer Gestaltung von Entscheidungsprozessen andererseits.

## Literatur

- Alkemeyer, Thomas (2009): Handeln unter Unsicherheit – vom Sport aus betrachtet. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS, S. 183-202.
- Arbeitsgruppe SubArO (2005) (Hg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Bamberg, Günter; Coenenberg Adolf G.; Krapp, Michael (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre (14., überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith (2008): Entscheidungsfindung in Meetings – Beschäftigte zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. In: Arbeit, Jg. 17/Heft 3, S. 151-165.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Wiesbaden: VS.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation – Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin: edition sigma.
- Böhle, Fritz (2001): Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität – Ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In: B. Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. Berlin: Akademie-Verlag, S. 113-131.
- Böhle, Fritz (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt – Die Unplanbarkeit betrieblicher Prozesse und erfahrungsgelitetes Arbeiten. In: F. Böhle; S. Pfeiffer; N. Sevsay-Tegethoff (Hg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS, S. 12-54.
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit als Handeln. In: F. Böhle; G. G. Voß; G. Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 151-176.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmut (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/M, New York: Campus.

<sup>19</sup> Die Subjektivierungsdebatte widmet sich dem Thema der Überlastung und Selbstausschöpfung durch mehr Autonomie und Handlungsspielräume in der Arbeit ausgiebig, siehe hierzu bspw. Arbeitsgruppe SubArO 2005; Bröckling 2007; Gießmann, Peters 2001; Menz et al. 2011.

- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 17/Heft 1, S. 1-25.
- Damasio, Antonio (2004): *Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Dijksterhuis, Ap (2010): *Das kluge Unbewusste – Denken mit Gefühl und Intuition*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Esser, Hartmut (1999): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, Campus, Frankfurt a.M./New York, 3. Auflage.
- Figuroa-Dreher, Silvana K. (2008): Musikalisches Improvisieren: Ein Ausdruck des Augenblicks. In: R. Kurt; K. Näumann (Hg.): *Menschliches Handeln als Improvisation – Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*. Bielefeld: transcript, S. 159-182.
- Figuroa-Dreher, Silvana K. (2010): Abstimmungsprozesse im Free Jazz – Ein Modell des Ordnens. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): *Die Körperlichkeit sozialen Handelns – Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen*. Bielefeld: transcript, S. 185-206.
- Gigerenzer, Gerd (2007): *Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition* (2. Aufl.). München: Bertelsmann.
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001) (Hg.): *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2006): *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme – Ein heuristischer Ansatz* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Laroche, Hervé (1995): From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation. In: *Organization Science*, Jg. 6/Heft 1, S. 62-75.
- Lauer, Hartmut (2008): *Entscheidungsfindung – Sicher entscheiden – erfolgreich handeln* (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Laux, Helmut (2007): *Entscheidungstheorie* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Lindblom, Charles E. (1959): The science of „muddling through“. In: *Public Administration Review*, Jg. 19/Heft 2, S. 79-88.
- Lindblom, Charles E. (1965): *The intelligence of democracy – Decision making through mutual adjustment*. New York: Free Press.
- Luhmann, Niklas (2006): *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- March, James G. (1994): *A primer on decision making – How decisions happen*. New York: Free Press.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Matys, Thomas (2006): *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen – Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden: VS.
- Menz, Wolfgang; Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: N. Kratzer;

- W. Dunkel; K. Becker; S. Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt – Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, S. 143-198.
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances (2001): Entscheiden – Es läuft oft anders als Sie denken. In: Harvard Business manager, Jg. 23/Heft 6, S. 9-14.
- Nöllke, Matthias (2010): Entscheidungen treffen – Schnell, sicher, richtig (5., aktual. Aufl.). München: Haufe.
- Mussnig, Werner (2007): Strategien entwickeln und umsetzen – Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen. Wien: Linde.
- Neumer, Judith (2012): Entscheiden unter Ungewissheit – Von der bounded rationality zum situativen Handeln. In F. Böhle; S. Busch (Hg.): Management von Ungewissheit – Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript, S. 37-67.
- Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden: VS.
- Schnabel, Annette (2005): Gefühlvolle Entscheidungen und entscheidende Gefühle – Emotionen als Herausforderung für Rational Choice-Theorien. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 57/Heft 2, S. 278-307.
- Simon, Herbert A. (1982) (Hg.): Models of bounded rationality – Behavioral economics and business organizations, Bd. 2. Cambridge, London: MIT Press.
- Simon, Herbert A. (1982a): Rational Decision Making in Business Organizations. In: H. A. Simon (Hg.): Models of bounded rationality – Behavioral economics and business organizations, Bd. 2. Cambridge, London: MIT Press, S. 474-513.
- Suchman, Lucy (1987): Plans and Situated Actions – The Problem of Human-machine Communication. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, Karl E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations – The Mann Gulch Disaster. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 38/Heft 4, S. 628-652.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete Managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science, Heft 4/Jg. 16, S. 409-421.
- Wilz, Sylvia Marlene (2009): Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS, S. 107-122.