

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln

Essay DLF-02: Organisationssoziologische Perspektive

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Oktober 2025*

Organisationssoziologische Perspektive

Über Formen, Entscheidungslogiken und die stille Macht der Struktur

Wenn Transformation scheitert, wird häufig auf Menschen verwiesen. Auf Widerstände, Ängste, mangelnde Haltung oder fehlende Kompetenz. Diese Erklärungen sind bequem – und oft falsch. Sie übersehen, dass Organisationen nicht primär durch Personen stabilisiert werden, sondern durch Formen.

Die organisationssoziologische Perspektive verschiebt den Blick genau dorthin. Sie fragt nicht, *wer* etwas will, sondern was in einer Organisation überhaupt sagbar, entscheidbar und anschlussfähig ist. Nicht Psyche steht im Zentrum, sondern Struktur.

Organisationen entscheiden durch Formen

Organisationen handeln nicht einfach. Sie operieren. Und sie operieren durch wiederholbare Formen: Rollen, Gremien, Prozesse, Entscheidungsprämissen, Dokumentationsregeln. Diese Formen legen fest, was als Beitrag gilt – und was nicht. Wer sprechen darf. In welchem Rahmen. Mit welcher Wirkung.

Ob eine Aussage als Meinung, Vorschlag, Risiko oder Entscheidung zählt, ist keine Frage der Qualität des Arguments, sondern der organisationalen Codierung. Genau hier wirkt epistemische Führung strukturell: nicht durch Inhalte, sondern durch die Festlegung dessen, *wie Inhalte verarbeitet werden*.

ELM macht diese Ebene sichtbar. Es fragt: Was gilt in dieser Organisation als vernünftig? Welche Gründe zählen? Welche Begründungsformen haben Autorität – Zahlen, Expertise, Hierarchie, Moral, Technik?

Transformation scheitert an Anschlussfähigkeit

Viele Transformationsprojekte setzen an der Oberfläche an. Sie formulieren neue Leitbilder, neue Werte, neue Narrative. Doch sie übersehen, dass diese semantischen Angebote nur dann wirksam werden, wenn sie strukturell anschlussfähig sind.

Die organisationssoziologische Perspektive stellt deshalb andere Fragen:

- Wer darf Veränderungen vorschlagen – und wer nicht?
- Was gilt als Entscheidung – und was nur als Diskussion?
- Was wird dokumentiert – und was verschwindet im Gespräch?
- Welche Festlegungen sind reversibel, welche nicht?

Transformation scheitert selten an fehlender Einsicht. Sie scheitert daran, dass neue Einsichten keine Form finden, in der sie verbindlich werden können.

Entscheidungsprämissen als epistemische Infrastruktur

Organisationen arbeiten mit Entscheidungsprämissen: Strategien, Budgets, Zuständigkeiten, Kennzahlen, Standards. Sie entlasten Entscheidungen, indem sie festlegen, was nicht mehr jedes Mal neu entschieden werden muss. Genau darin liegt ihre Macht – und ihr Risiko.

Denn Entscheidungsprämissen sind epistemische Festlegungen. Sie definieren, was als relevant gilt und was nicht. Was sichtbar wird und was unsichtbar bleibt. Sie stabilisieren Rationalität – aber sie können sie auch einfrieren.

ELM erlaubt, diese Prämissen nicht nur funktional, sondern epistemisch zu lesen: Welche Wirklichkeitsannahmen sind hier sedimentiert? Welche Alternativen werden systematisch ausgeschlossen? Und vor allem: Wer trägt die Verantwortung für diese Festlegungen?

Kommunikation entscheidet, nicht Intention

In Organisationen zählt nicht, was gemeint ist, sondern was anschlussfähig kommuniziert wird. Beiträge müssen in vorhandene Formate passen: Agenda, Entscheidungsantrag, Risiko-Log, KPI, Protokoll. Alles andere bleibt folgenlos.

Die organisationssoziologische Perspektive macht deutlich: Macht wirkt hier nicht durch Dominanz, sondern durch Formatierung. Wer die Kommunikationsformen kontrolliert, kontrolliert die Wirklichkeit der Organisation.

ELM beschreibt, wie diese Formate epistemische Geltung erzeugen.

ATF setzt dort an, wo diese Geltung neu verankert werden muss.

ATF als Strukturmaschine der Festlegung

ATF ist keine Methode zur Verhaltensänderung. Es ist eine Architektur der Festlegung. Es übersetzt epistemische Einsichten in strukturelle Eingriffe: neue Dialogformate, klare Diagnoseebenen, explizite Entscheidungsräume, nachvollziehbare Dokumentation.

Dort, wo Organisationen an informeller Macht, verdeckten Prämissen oder diffuser Verantwortung leiden, macht ATF Festlegungen sichtbar, verhandelbar und zurechenbar. Nicht, um Komplexität zu reduzieren, sondern um sie tragfähig zu organisieren.

ELM liefert die Brille: *Was gilt hier als vernünftig?*

ATF liefert die Maschine: *Wo und wie wird diese Vernunft strukturell verankert?*

Führung als Formgebung

In dieser Perspektive ist Führung keine Frage der Persönlichkeit. Sie ist eine Frage der Formgebung. Wer Führung übernimmt, entscheidet nicht primär Inhalte, sondern gestaltet die Bedingungen, unter denen Inhalte Bedeutung erhalten.

Transformation gelingt dort, wo Organisationen ihre eigenen Formen reflektieren: ihre Entscheidungslogiken, ihre Kommunikationskanäle, ihre Dokumentationspraktiken. Dort, wo sichtbar wird, wie entschieden wird – nicht nur *was*.

Genau hier setzt die organisationssoziologische Perspektive an. Sie entlastet Menschen – und fordert Strukturen heraus.

Zur Verantwortung der Form

Organisationen können sich nicht hinter ihren Strukturen verstecken. Formen entscheiden. Und wo entschieden wird, entsteht Verantwortung.

Die folgenden Essays vertiefen diese Frage weiter: Wie Macht, Governance und Technologie diese Formen stabilisieren – oder unterlaufen.