

# Bewertungspluralismus und organisationales Entscheiden

Enno Aljets und Frank Meier

*Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe » Auf dem Weg in die ›Bewertungsgesellschaft‹? – Wertzuschreibung und Bewertungspraktiken als Fundament des Sozialen « – organisiert von Anne K. Krüger und Stefan Kirchner*

Seit einigen Jahren konstituiert sich das Forschungsfeld einer Soziologie der Bewertung (Lamont 2012; Antal et al. 2015; Cefai et al. 2015). Wir stellen hier – noch sehr vorläufige – programmatisch-konzeptionell gemeinte Überlegungen zu einer in diesem Feld verorteten, dezidiert organisationssoziologischen Perspektive vor. Diese macht den Zusammenhang von Bewerten und Entscheiden zu ihrem Gegenstand. Im Zentrum steht die Frage, wie Bewertungen in der empirischen Entscheidungspraxis verwendet werden. Entscheidungen (Selektionen zwischen Alternativen, die ihre Selektivität mitkommunizieren) und Bewertungen (objekt- oder ereignisbezogene Zuweisungen von Wert) interessieren uns dabei primär als kommunikative Phänomene.

Unsere Überlegungen zielen auf ein breiteres, langfristiger angelegtes, dann letztlich empirisch-vergleichendes Forschungsprogramm. Ziel ist es, sowohl feldübergreifende als auch feldspezifische Entscheidungsprobleme zu identifizieren, die aus dem Zusammenhang von Entscheiden und Bewerten resultieren. Damit gerät dann in den Blick, wie in der empirischen Entscheidungspraxis auf diese Problem reagiert wird und sich ggf. Lösungen in einzelnen oder mehreren Feldern etablieren. Nicht zuletzt erwarten wir Bewertungspluralismus, der polyvalente Lösungen zulässt oder gar erfordert. Wir werden das Argument in fünf Schritten entfalten. Zunächst werden wir unsere Perspektive als *pragmatischen Funktionalismus* charakterisieren. In einem zweiten Schritt skizzieren wir den grundlegenden Zusammenhang von Entscheiden und Bewerten, um ihn dann in einem dritten Schritt im organisationalen Kontext zu verorten. Die letzten beiden Abschnitte diskutieren das Problem des Bewertungspluralismus und deuten eine übergreifende Forschungsperspektive an.

Die hier vorgestellten Überlegungen haben im Rahmen eines Forschungsprojekts Kontur angenommen, das Entscheidungsprozesse untersucht, in denen deutsche Universitäten forschungsbezogene Schwerpunkte als für die Gesamtuniversität profilbildend ausweisen. Dabei

geht es um die Frage, wie in solchen Entscheidungsprozessen Bewertungen von Forschung verwendet werden.<sup>1</sup>

## Methodologie: Pragmatischer Funktionalismus

Die methodologische Perspektive, die wir im Folgenden einnehmen, wollen wir als pragmatischen Funktionalismus bezeichnen. Sie ist funktionalistisch, insofern sie sich im Kern dafür interessiert, wie Organisationen analytisch gewählte Bezugsprobleme lösen (oder auch nicht lösen). Wie bei jedem aufgeklärten Funktionalismus geht es dabei gerade nicht um funktionalen Determinismus, sondern um die Bedeutung, die faktische Arrangements und Dynamiken für relevante Bezugsprobleme haben; es geht um die Suche nach funktionalen Äquivalenten, um – intendierte oder nicht intendierte – Nebenfolgen, mithin um Scheitern.

Gleichzeitig schließen wir lose an die pragmatistische Tradition, insbesondere den neueren französischen Pragmatismus (Diaz-Bone 2011) an, dem es darum zu tun ist, wie Handlungs- und Koordinationsprobleme in sozialen Situationen unter Rückgriff auf verfügbare Konventionen und die Problemlösungskompetenzen der Akteure bearbeitet werden. Im Hinblick auf Entscheiden interessieren die pragmatischen Probleme, die in konkreten Entscheidungssituationen entstehen. Dabei spielen nicht nur übergreifende Feldstrukturen eine Rolle, sondern regelmäßig auch lokale Sonderbedingungen und historische Zufälligkeiten. Dennoch ist die Perspektive insofern *institutionalistisch*, als sie ein besonderes Augenmerk darauf richtet, wie Entscheidungssituationen durch institutionelle Arrangements geprägt werden und wie diese dazu beitragen, Probleme zu erzeugen oder zu lösen, bzw. bestimmte Lösungen nahelegen oder ausschließen. Sie ist auch *politisch*, insofern sie Entscheidungssituationen als potentiell konflikthaft konzipiert und davon ausgeht, dass Entscheider<sup>2</sup> und Entscheidungspublikum einerseits Ressourcen zur Durchsetzung ihrer (institutionell geprägten) Interessen und Situationsdeutungen mobilisieren und andererseits übergreifende Prinzipien heranziehen, um Entscheidungen zu kritisieren oder zu rechtfertigen (Boltanski, Thévenot 2007). Entscheidungen nehmen dann häufig die Form von Kompromissen an. Organisationen bringen ihre Problemlösungen also im Rahmen dezidiert politischer Konstellationen hervor, die ihrerseits eigene Entscheidungsprobleme erzeugen. Funktionalismus, pragmatistische Situationsorientierung, Institutionalismus und politische Dimension werden folglich nicht als widersprüchlich, sondern als Aspekte einer integrierenden Theorieperspektive begriffen.

Im Rahmen der hier skizzierten Programmatik interessiert uns – spezieller gesprochen –, wie Organisationen zu Entscheidungen gelangen. Dies ist in vielen Fällen gerade nicht selbstverständlich, sondern hochgradig erklärungsbedürftig. Insbesondere müssen Organisationen Orientierungs- und Legitimationsprobleme bewältigen. Sie müssen also klären, was der Fall ist und

---

1 Es handelt sich hierbei um das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt »ProL – Profilbildung und Leistungsbewertung der Forschung«, FKZ: 01PY13006.

2 Die analytischen Begriffe Entscheider, Akteur und Bewerter werden in diesem Text nur in der eingeführten männlichen Form verwendet, um dem naheliegenden Missverständnis entgegenzuwirken, es handele sich dabei um Personen.

was getan werden soll, dabei aber auch den Eindruck erwecken, ihr Sein, Tun und Lassen befinden sich in Übereinstimmung mit situativ gültigen Regeln der Angemessenheit (March/Olsen 2006). Ob in einer gegebenen Entscheidungssituation Alternative A oder B gewählt wird, ist dann insbesondere unter dem Gesichtspunkt relevant, ob und wie die Wahl als Antwort auf ein pragmatisches Entscheidungsproblem (also vor allem wiederum auf ein Orientierungs- oder Legitimationsproblem) gedeutet werden kann.

Im Sinne dieser Perspektive werden wir im Folgenden den Zusammenhang von Entscheiden und Bewerten beleuchten. Wir werden uns in erster Linie darum bemühen, das Entscheidungs- und Bewertungsgeschehen zu *problematisieren*, also unter dem Gesichtspunkt zu beobachten, inwiefern es pragmatische Probleme aufwirft. Erst wenn wir unsere Perspektive darauf eingestellt haben, mit welchen Problemen Organisationen grundsätzlich konfrontiert sind, ist es uns möglich, empirisch zu beobachten, *wie* diese Probleme faktisch »gelöst« werden. Es geht uns also vornehmlich um die theoriefundierte Genese von dann empirisch zu beantwortenden Fragen.<sup>3</sup>

## Entscheiden und Bewerten

Im Hinblick auf den verwickelten Zusammenhang von Bewerten und Entscheiden kann man drei Verhältnisse unterscheiden: (a) Bewertung von Alternativen als Element von Entscheidungen, (b) Entscheidungen als Bewertungen, (c) Berücksichtigung von Bewertungen durch Dritte in Entscheidungsprozessen.

- (a) Schon ein klassisches normativ-rationalistisches Entscheidungsverständnis setzt immer die Bewertung von Alternativen voraus (vergleiche Kirsch 1977; Schimank 2005). Hierbei können vielfältige Bewertungskriterien eine Rolle spielen. Das Bewerten von Alternativen ist ein aktiver, konstruierender Akt unter den Bedingungen begrenzter Rationalität (Simon 1959), bei dem die potentiell mögliche Komplexität des Bewertens auf ein für die Entscheidungssituation bearbeitbares Maß reduziert wird. Der Zusammenhang von Bewerten und Entscheiden ist nicht zwangsläufig als ein zeitlich wohlgeordnetes Nacheinander von Bewertung und Selektion zu verstehen. Vielmehr erwarten wir durchaus komplizierte temporale Verhältnisse. In sachlicher Hinsicht hängt die Entscheidung ganz wesentlich davon ab, wie bewertet wird, ohne dass hier von einem eindeutigen Determinismus ausgegangen werden könnte. In umgekehrter Richtung hängt das Bewerten indes von den Erfordernissen der Entscheidungssituation ab. Wie sich dieses wechselseitige Verhältnis konkret realisiert, ist eine empirische Frage. Es begründet jedenfalls die Möglichkeit, das organisationale Bewerten aus der Entscheidungspraxis heraus empirisch zu rekonstruieren.
- (b) Entscheidungen sind kommunikative Akte, die als Beobachtung eine Unterscheidung von Alternativen konstruieren (Luhmann 2000: 132–140). Sie ziehen Asymmetrien zwischen den jeweils gewählten und den nicht gewählten Alternativen ein und signalisieren damit den Vor-

---

<sup>3</sup> Dies sind insofern »akademische Fragen«, als die Betroffenen selbst womöglich gar keine Probleme sehen, wo wir welche annehmen. In solchen Fällen mag es der Organisation gelungen sein, ein Problem gelöst, vermieden, verkannt oder dekomponiert zu haben.

zug der gewählten Alternative und gegebenenfalls von Objekten oder Ereignissen, die mit der Alternative verbunden sind. Sie können daher von ihrem Publikum selbst als Kommunikationen von Vorzugswürdigkeit, also einer relativen Wertzuweisung und somit als Bewertungen verstanden werden. Es ist dann eine empirische Frage, inwieweit Entscheidungen in Bezug auf ihre Bewertungskomponente beobachtet werden. Letztere kann dann beispielsweise politisiert oder hinsichtlich ihrer Legitimität problematisiert werden.

- (c) Im Kontext einer Soziologie der Bewertung kommt ein weiterer Zusammenhang von Entscheiden und Bewerten in den Blick: Entscheiden ist eher als Regelfall denn als Ausnahme Entscheiden im Angesicht der kommunizierten Bewertung durch externe Bewertungsinstanzen. Entscheidungsprozesse stellen regelmäßig in Rechnung, dass es relevante Instanzen gibt, die Bewertungen vollziehen und nicht selten öffentlich oder jedenfalls für den Entscheider beobachtbar kommunizieren. Außerdem gibt es oft relevante Dritte, die den Entscheider, sein Sein, Tun und Unterlassen im Lichte der Bewertungen durch diese Bewertungsinstanzen beobachten und mitunter ihrerseits folgenreich bewerten. Es ist gerade diese triadische Konstellation, die vordringlich für die weitere Entwicklung unseres Forschungsprogramms ausbuchstabiert werden soll.

In einem Organisationskontext ist hier nicht zuletzt an die organisationale Leistungsproduktion zu denken. Organisationen erbringen vielfach Leistungen, die sich systematisch der kommunizierten Bewertung durch externe Andere (durch ein Publikum, durch den Markt, durch professionelle Konsekrationsinstanzen) aussetzen. Gegenwartsdiagnostisch lässt sich eine Ausweitung und Generalisierung, aber auch eine Transformation dieser Bewertungslage erkennen – etwa durch neue legitime Bewertungsinstanzen oder neue Modi der Bewertung. In den öffentlichen Sektoren vieler Länder manifestiert sich dies durch gesteigerte Ansprüche an Leistungsvermessung und Rechenschaftslegung im Rahmen neuerer output-orientierter Steuerungsmuster. Hier werden etwa Evaluations- oder Akkreditierungseinrichtungen aufgebaut. Aber auch Wirtschaftsunternehmen sehen sich neuen Bewertungsinstanzen, wie zum Beispiel Laienbewertungen auf Internetportalen, ausgesetzt.

Organisationale Entscheidungen werden solche Bewertungen (freilich höchst selektiv) im Rahmen ihrer Entscheidungsprozesse regelmäßig in Rechnung stellen, insbesondere dann, wenn Ressourcenflüsse, Legitimität und relevante Statuszuschreibungen erkennbar und unmittelbar an den externen Bewertungen hängen, oder diese Bewertungen den einzig verfügbaren (oder gegenüber relevanten Anderen plausibel kommunizierbaren) Orientierungspunkt für angemessenes oder erfolgreiches Operieren darstellen.

Am Beispiel der universitären Profilbildung lässt sich verdeutlichen, welchen analytischen Mehrwert, die Unterscheidung der drei Verhältnisse von Bewertung und Entscheidung liefern kann: Entscheidet eine Universität über Profildbereiche, muss sie (a) zunächst klären, welche Alternativen überhaupt zur Verfügung stehen und wie sie diese bewertend in Beziehung setzen kann. Die getroffene Entscheidung kann dann auch (b) als Bewertung der ausgewählten (und ebenso der nicht ausgewählten) Wissenschaftsbereiche verstanden werden. Eine solche Deutung ist aber für Universitäten insofern heikel, als sie selbst zwar eine legitime Entscheidungsinstanz ist, als Organisation aber nur sehr eingeschränkt über wissenschaftliche Qualität urteilen kann und darf. Dies bleibt den Mitgliedern der einschlägigen wissenschaftlichen Fachge-

meinschaften vorbehalten. Schon deshalb wird sie auf (c) externe Bewertungen rekurrieren, wie sie etwa in Drittmittelentscheidungen oder Evaluationen zum Ausdruck kommen. Gleichzeitig wird die Universität antizipieren, wie ihre Entscheidungen durch relevante Dritte (zum Beispiel die Landespolitik oder die Entscheider der Exzellenzinitiative) bewertet werden.

Der Kontext der Entscheidung stellt nicht nur kommunizierte Bewertungen bereit, sondern auch institutionelle Strukturen. In Anschluss an den soziologischen Neo-Institutionalismus kann man fragen, inwiefern gesellschaftlich institutionalisierte Erwartungen Auswirkungen darauf haben, was als eine Entscheidung gilt, worüber entschieden werden kann, wann Entscheidungen anstehen, welche Alternativen in den Blick geraten, welche Kriterien plausibel herangezogen werden können, welche Instanzen als individuelle oder überindividuelle Entscheider in Frage kommen oder wie Entscheidungen prozessual zu gestalten sind. Ebenso liegt es nahe, die symbolische und zeremonielle Dimension von Entscheidungen zu untersuchen, Entscheidungen also nicht nur unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, welche sachlichen Konsequenzen aus der Umsetzung des Entschiedenen entstehen mögen, sondern auch, welche institutionell abgesicherten Prinzipien in der Entscheidung selbst für andere beobachtbar zum Ausdruck gebracht werden.

Analog lässt sich dann natürlich auch das Bewertungsproblem fassen: Man kann nach institutionellen Erwartungen fragen, die beeinflussen, was für eine institutionell definierte Kategorie von Einheiten als erstrebenswert, was als Erfolg oder Misserfolg gelten kann, welche Kriterien zur Bewertung plausiblerweise herangezogen werden können und wer (also vor allem: welche Kategorie von Akteuren) als Bewerter in Frage kommt. Was auch die oft noch nicht minder wichtigen Fragen einschließt, wer in einem bestimmten Kontext nicht bewerten darf, im Hinblick auf welche Merkmale Bewertung zu unterbleiben hat (Bewertungstabus) oder wer mit wem – etwa aus Gründen von Fairness – geflissentlich nicht verglichen werden sollte. Ebenso lässt sich fragen, inwieweit die Legitimität einer Organisation dadurch bestimmt wird, dass sie durch institutionell mit Autorität ausgestattete Instanzen in beobachtbarer Kommunikation als erfolgreich und nicht als gescheitert beobachtet wird, oder zuallererst den Status eines vollwertigen Exemplars einer Kategorie von Organisationen zugesprochen bekommt.

Das Bewertungs- und Entscheidungsgeschehen ist selbstverständlich in vielen Fällen nicht durch konsistente institutionelle Regeln determiniert. Institutionen sind oft (noch) nicht etabliert, in sich informationsarm und deutungs offen oder auch widersprüchlich. Außerdem können Erwartungen in unterschiedlichem Grade institutionalisiert sein (Zucker 1977). Soziologisch interessante Entscheidungsprobleme lassen sich gerade dort gut beobachten, wo klare institutionalisierte Lösungen nicht oder noch nicht vorliegen. Deswegen stellen Wandlungsprozesse fruchtbare Untersuchungsgegenstände dar.

## Organisationales Entscheiden und Bewerten

Entscheiden als zentrales organisationssoziologisches Thema zu begreifen, ja Organisationen von ihren Entscheidungsprozessen her zu konzeptualisieren, ist keineswegs unkonventionell, man denke etwa an den Verhaltenswissenschaftlichen Ansatz (March, Simon 1958; March, Olson 1976) oder die Systemtheorie (Luhmann 2000).

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive sind Entscheidungen keine isolierten Operationen, sondern in ein Netzwerk vorangehender Entscheidungen eingebunden. Organisationen entscheiden über Prämissen des Entscheidens (Simon 1957: 34 ff.; Luhmann 2000: 222–255), binden sich in der einen oder anderen Weise durch ihre Entscheidungen selbst. Der wichtigste Kontext organisationaler Entscheidungen sind mithin vorausgehende Entscheidungen, was nicht ausschließt, dass Organisationen Entscheidungen vergessen oder recht erratisch erinnern.

Organisationen entscheiden über Bewertungskriterien und konkrete Bewertungen, treffen Entscheidungen, die als Bewertungen gelesen werden können, verwenden Bewertungen explizit oder implizit in ihren Entscheidungspraktiken, zur Selektion von Entscheidungsalternativen, aber auch – und besser beobachtbar – zur Rechtfertigung und Kritik von Entscheidungen. Sie schaffen damit Fakten, die späteres Entscheiden regelmäßig in Rechnung stellen wird. Eine Organisationssoziologie des Bewertens und Entscheidens wird daher den *Prozesscharakter* und die *Geschichtlichkeit* des Entscheidens zum Ausgangspunkt der Analyse machen.

Gleichzeitig können Organisationen sich über die selbstreferentielle Schließung von Entscheidungsketten partiell in Distanz zu ihrer Umwelt setzen: durch selektive Bezugnahmen, Respezifikationen und Interpretationen.<sup>4</sup> Dann aber ist, was als relevante Umwelt erscheint, immer relativ zu einem spezifischen Entscheidungsgeschehen zu sehen. Erst im Lichte des konkreten Entscheidungsprozesses wird erkennbar, welche Informationen und Kriterien in einer bestimmten Situation verwendet werden können und müssen. Dasselbe organisationale Feld mag sich aus einem anderen Entscheidungsprozess heraus rekonstruiert ganz anders darstellen. Organisationen reagieren nicht auf jede öffentlich kommunizierte Bewertung und sie reagieren nach Maßgaben ihres spezifischen Entscheidungssystems. Und das heißt, sie reagieren auf der Grundlage aktiver Konstruktionsleistungen. Selbst wenn manche Bewertungen für die Organisationen kaum hintergebar sein mögen, auch Bewertungen müssen durch die Organisation erst einmal wahrgenommen, gedeutet und mithin: bewertet werden, damit entschieden werden kann. In diesem Sinne interessiert eine Organisationssoziologie der Bewertung weniger, welche potentiell legitimen Bewertungen generell verfügbar wären, sondern vielmehr, *welche* Bewertungen *in welcher Weise* in den untersuchten Entscheidungsprozessen faktisch verwendet werden.

Was zunächst rein positiv als Autonomiegewinn erscheint, hat auch eine andere Seite. Denn Organisationen sind gar nicht in der Lage, jede potentiell relevante Bewertungskommunikation zur Grundlage ihres Entscheidens zu machen. Nicht jede solche Kommunikation ist für die Organisation überhaupt beobachtbar oder anschlussfähig. Beispielsweise sind Universitäten nicht in der Lage, die Bewertungen von Forschungsbeiträgen, die im verteilten wissenschaftlichen Kommunikationsprozess selbst – also vor allem in den Forschungspublikationen – erzeugt werden, zur Grundlage ihrer Strukturentscheidungen zu machen. Daher sind sie auf Surrogate angewiesen, die in besonderer Weise zu Kritik einladen.<sup>5</sup> Der institutionelle Kontext hat sowohl

---

4 Mit der aus der Systemtheorie entlehnten Schließungsidee stehen wir tendenziell in Distanz zum Mainstream des soziologischen Neo-Institutionalismus. Siehe aber Besio und Meyer (2014).

5 In der Regel geschieht dies, indem Bewertungen *durch* Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wie sie in Peer-Review-gestützten Evaluationen oder Förderentscheidungen vorkommen, als Ersatz für *wissenschaftliche Bewertungen* behandelt werden, wie sie Forschungsbeiträge vollziehen. Vgl. hierzu wiederum das obige Beispiel zur Profilbildung.

eine Orientierungsfunktion als auch eine Legitimationsfunktion für das organisationale Bewerten. Er beeinflusst die Verfügbarkeit und die Qualität von Schemata, mit denen Bewertungen interpretiert und rekonstruiert werden können, und die somit den Entscheidungshorizont prägen. Gleichzeitig stellt er legitimatorische Ressourcen für bestimmte Bewertungen, Kriterien und Verfahren zur Verfügung.

## Bewertungspluralismus

Der Kontext organisationalen Entscheidens ist immer plural. Organisationen sind multireferentielle Systeme. Organisationales Entscheiden wird schon deshalb grundsätzlich durch Kriterien und Bewertungsgesichtspunkte gesteuert, die durch eine Mehrzahl institutioneller Ordnungen nahegelegt und legitimiert werden.<sup>6</sup>

Man kann hier, inspiriert durch die Systemtheorie, zunächst an funktionale Differenzierung denken. Als multireferentielle Systeme orientieren Organisationen ihr Entscheidungsgeschehen typischerweise nicht ausschließlich an den Gegebenheiten nur eines gesellschaftlichen Funktionssystems. Vielmehr ist zu erwarten, dass sich Organisationen durch das Kommunikationsgeschehen mehrerer Funktionssysteme irritieren lassen und dann mit oft inkompatiblen Ansprüchen und Interpretations- und Übersetzungs- sowie Ausbalancierungsanforderungen konfrontiert sind.

Damit verkompliziert sich auch das Problem der Bewertung. In Funktionssystemen erfahren jeweils eigene Bewertungsinstanzen, -verfahren und -kriterien eine Bevorzugung. Das heißt, dass funktionssystemspezifisch jeweils unterschiedliche Gegenstände zur Bewertung stehen oder aber dieselben Gegenstände mit unterschiedlichen Kriterien bewertet werden. Zum Beispiel kann die künstlerische Bewertung von Opernproduktionen unabhängig von ihrer ökonomischen Bewertung variieren, ebenso wie die massenmediale Bewertung einer wissenschaftlichen Erkenntnis von ihrer innerwissenschaftlichen. Entscheidungsbezogener Bewertungspluralismus ist daher keineswegs ein Ausnahme, sondern der Normalfall.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Bewertungen und ihre Ordnungen, Verfahren und Kriterien funktionssystemspezifische Kontexte übergreifen und sich partiell von diesen lösen können. Insbesondere Verfahren des Rankings und Bewertungen in Form numerischer Differenzen können für solche Dynamiken sorgen. Einerseits erzeugen numerische Differenzen auf Grund ihrer *räumlichen* Distanzüberbrückungen Globalisierungstendenzen innerhalb von Funktionssystemen (Heintz 2010). Andererseits können Rankings insofern als universell charakterisiert werden, als sie in nahezu allen gesellschaftlichen Funktionssystemen anschlussfähig sind und in diesem Sinne für *kognitive* Distanzüberbrückung sorgen können (Aljets 2015: 171 f.). Vor diesem Hintergrund lässt sich fragen, wie numerische Differenzen Dynamiken in Organisationen, zwischen Organisationen und innerhalb organisationaler Felder auslösen.

Aber nicht nur zwischen Funktionssystemen, auch innerhalb von Funktionssystemen kann sich die Bewertungslage äußerst plural zeigen. Funktionssysteme unterscheiden sich sehr deut-

---

<sup>6</sup> Im Gegensatz etwa zu Teilen der neo-institutionalistischen Diskussion zu »Complexity« (Greenwood et al. 2011) oder zu »hybriden Organisationen« (Battilana, Lee 2014) begreifen wir Pluralismus also gerade nicht als etwas Besonderes oder Außergewöhnliches.

lich hinsichtlich der Frage, ob sie bestimmte Bewertungsinstanzen und -kriterien mit herausragender Autorität ausstatten – etwa im Sport, wo die Tabelle bekanntlich nicht lügt. Das Argument wäre dann keineswegs, dass Fußballvereine sich in ihren Entscheidungen ausschließlich am tabellarischen Erfolg orientieren. Das ist mit ziemlicher Sicherheit nicht der Fall. Es spielen immer auch andere Kriterien eine Rolle. Gemeint ist lediglich, dass sie sehr viel deutlicher angezeigt bekommen, inwieweit sie *sportlich* erfolgreich sind, als etwa Opernhäuser angezeigt bekommen, ob sie *künstlerisch* erfolgreich sind – oder Universitäten, ob sie *wissenschaftlich* erfolgreich sind.

Die *Économie des Conventions* hat die Bedeutung marktmäßiger Bewertung in der Wirtschaft deutlich relativiert. Analog kann es eine äußerst fruchtbare Forschungsstrategie sein, auch in anderen Feldern das Plurale im vermeintlich Monolithischen zu suchen. Auch hier gilt selbstverständlich, was wir oben beschrieben haben: Organisationen konstruieren ihre Umwelt aktiv nach eigenen Maßgaben. Dennoch wird es ihnen schwerfallen, besonders autoritative Bewertungsinstanzen *nicht* in Rechnung zu stellen. Fußballvereine mögen die Tabelle unterschiedlich lesen und aus ihr unterschiedliche Schlüsse ziehen. Sie werden sie aber kaum dauerhaft ignorieren können.

Angesichts des hier grob skizzierten Pluralismus stellt sich die Frage, wie Organisationen überhaupt zu Bewertungen und Entscheidungen gelangen. Insbesondere wenn wir hier die politische Dimension unserer Perspektive in Erinnerung rufen, wird unmittelbar ersichtlich, dass die Pluralität von Bewertungen vielfältige Anlässe für Konflikte, Aushandlungen und Kompromisse bietet. Jede Entscheidungskommunikation kann ja potentiell auch als Bewertung verstanden werden, sodass Konflikte, Dissens und allerlei Fragen der Legitimität jederzeit aufbrechen können.

In diesem Zusammenhang ist auch ein anderer Aspekt von Bedeutung: Der Begriff des Pluralismus verweist nicht nur darauf, dass faktisch in beschreibbarer Form eine Mehrzahl legitimer Instanzen und Kriterien der Bewertung existiert und verwendet wird. Pluralität ist selbst oft hochgradig legitim, zuweilen gibt es sogar gewisse – zum Teil hochinstitutionalisierte – prozessuale Regeln, die sicherstellen sollen, dass dem Pluralismus genüge getan wird. Das gilt etwa – zumindest traditionell – in der Wissenschaft, wo es klar ist, dass »gute Forschung« ein hochgradig unbestimmtes Konzept ist, das legitimerweise (und so glaubt man: auch funktionalerweise) ganz unterschiedlich operationalisiert wird. So hat die Wissenschaft sehr unterschiedliche disziplinäre Kriterien für die Bewertung von Wissenschaft entwickelt, deren Pluralität aber eben auch als legitim und erhaltenswert gilt (Lamont 2009). Und es sind Verfahren verfügbar, die legitime Entscheidungsprozesse unter diesen Bedingungen ermöglichen, etwa multidisziplinär zusammengesetzte Gremien, die über die Vergabe von Fördermitteln entscheiden (Lamont 2009; Lamont/Huutoniemi 2011).

## Übergreifende empirische Forschungsperspektiven

In unserer kurzen Skizze haben wir eine Reihe von Gesichtspunkten identifiziert, die ein Forschungsprogramm zum Zusammenhang von Bewerten und Entscheiden berücksichtigen müsste. Hier denken wir in erster Linie an die drei Verhältnisse von Entscheidung und Bewertung, die

wir oben skizziert haben. In der Perspektive des pragmatischen Funktionalismus wäre dann zu fragen, inwieweit sich aus ihnen Entscheidungsprobleme ergeben, oder inwieweit sie zur Lösung dieser Probleme beitragen (können). Wenngleich wir hier erste Überlegungen vorgestellt haben, sind dies letztlich empirisch zu bearbeitende Fragen.

Unsere Überlegungen haben aber auch bereits erste Konturen eines vergleichenden Forschungsprogramms ergeben. Relevante Unterschiede in Bezug auf Probleme und Problemlösungen können dann zwischen unterschiedlichen Feldern und Entscheidungsprozessen untersucht werden, aber auch als Wandlungsprozesse innerhalb eines Feldes oder natürlich im Vergleich von Wandlungsverläufen. In jedem Fall sollte die institutionelle Ordnung nicht nur in ihrem kulturellen Gehalt, sondern auch in ihrer Konstellationsstruktur untersucht werden. Hierfür bedarf es eines präzisen konzeptionellen Instrumentariums, das auch im Rahmen konkreter empirischer Fallanalysen zu entwickeln sein wird.

Von diesen Überlegungen ausgehend scheint es für eine Organisationssoziologie der Bewertung nahe liegend und für andere Diskussionen besonders anschlussfähig, übergreifende Transformationsprozesse in den Blick zu nehmen, die unter Stichworten wie »Ökonomisierung« oder »Verwettbewerblichung« diskutiert werden und eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Organisationstypen – nicht zuletzt im öffentlichen Sektor – betreffen (Brunsson, Sahlin-Andersson 2000; Schimank, Volkmann 2008; Peetz 2015).

Hier, das wäre eine erste Stoßrichtung, kann man die pragmatischen Entscheidungsprobleme untersuchen, die sich aus der Verwettbewerblichung ergeben. Dann ist zu klären, wie Organisationen in stark pluralistischen Kontexten die Zumutung bearbeiten können und faktisch bearbeiten, als generalisierte Wettbewerbssubjekte ihre Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren, wenn uneindeutig oder umstritten ist, welche Instanzen überhaupt Erfolg oder Misserfolg autoritativ anzeigen.

Wenn etwa Universitäten sich im internationalen Wettbewerb bewähren sollen, ist das insofern ein nicht ganz eindeutiger Imperativ, weil schon nicht so ganz klar ist, um was genau sie eigentlich konkurrieren und woran man erkennt, dass sie erfolgreich konkurrieren. Allgemeine Verweise auf »Weltspitze«, »die besten Köpfe«, »Exzellenz« oder dergleichen sind dann doch zu unspezifisch, um Anhaltspunkte für konkrete Strukturentscheidungen zu geben. In Bezug auf welche Bewertungskriterien treffen sie aber dann ihre Strukturentscheidungen? Ganz analoge Fragen können – auch in vergleichender Perspektive – für Schulen, Opern- oder Krankenhäuser gestellt werden.

Zum anderen, und das ist eine zweite Stoßrichtung, wäre nachzuvollziehen, wie Wettbewerbskonstitution die institutionellen Ordnungen der Bewertung selbst transformiert. Insbesondere steht die These im Raum, dass hier ein Trend zur Entpluralisierung zu erwarten ist, es also zu einer Engführung relevanter Instanzen und Kriterien autoritativer Bewertung in vormals stärker pluralistischen Feldern kommt. In der Bewertungsforschung wird Pluralismus typischerweise positiv bewertet (so bei Stark 2009; Lamont 2012), die potentielle Engführung als eine Gefahr.

Es ist plausibel, dass insofern eine Beziehung zwischen beiden Fragekomplexen besteht, als pragmatische Entscheidungsprobleme eine gewisse Engführung relevanter Bewertungsinstanzen erzwingen oder jedenfalls nahelegen. Dabei ist denkbar, dass die faktische Engführung das Entscheidungsproblem weitgehend reduziert. Aber es ist eine empirische Frage, wie genau sich

der Pluralismus eines Feldes gegebenenfalls verändert, wie institutionelle Anforderungen an Pluralismus gegebenenfalls mit Einführung austariert werden und welche konkreten Arrangements sich daraus mit welchen Folgen ergeben.

Diese erste, tentative Skizze eines Forschungsprogramms für eine Organisationssoziologie der Bewertung wirft viele Fragen auf. Das ist einerseits – ganz im Sinne des pragmatischen Funktionalismus – beabsichtigt, wenn es um die Genese von Forschungsfragen geht. Andererseits, so viel ist klar, stellen sich nach diesem ersten Aufriss vielfältige weitere theoretische und methodologische Fragen, die bearbeitet werden müssen, um das Forschungsprogramm konzeptionell weiterzuentwickeln.

## Literatur

- Aljets, E. 2015: Der Aufstieg der Empirischen Bildungsforschung. Ein Beitrag zur institutionalistischen Wissenschaftssoziologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Antal, A. B., Hutter, M., Stark, D. (Hg.) 2015: Moments of Valuation. Exploring Sites of Dissonance. New York: Oxford University Press.
- Battilana, J., Lee, M. 2014: Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, 397–441.
- Besio, C., Meyer U. 2014: Heterogeneity in World Society. How Organizations Handle Contradicting Logics. In F. Kastner, B. Holzer, T. Werron (Hg.): *From Globalization to World Society. Neo-Institutional and Systems – Theoretical Perspectives*. London, New York: Routledge, 237–257.
- Boltanski, L., Thévenot, L. 2007: Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.
- Brunsson, N., Sahlin-Andersson, K. 2000: Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21, 721–746.
- Cefaï, D., Zimmermann, B., Nicolae, St., Endreß, M. 2015: Introduction. *Human Studies* 38 (1), 1–12.
- Diaz-Bone, R. 2011: Einführung in die Soziologie der Konventionen. In R. Diaz-Bone, *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt am Main: Campus, 9–41.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., Lounsbury, M. 2011: Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5, 317–371.
- Heintz, B. 2010: Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs. *Zeitschrift für Soziologie*, 39. Jg., Heft 3, 162–181.
- Kirsch, W. 1977: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Wiesbaden: Gabler.
- Lamont, M. 2009: *How Professors Think*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Lamont, M. 2012: Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation. *Annual Review of Sociology* 38, 201–221.
- Lamont, M., Huutoniemi, K. 2011: Comparing Customary Rules of Fairness: Evaluative Practices in Various Types of Peer Review Panels. In C. Camic, N. Gross, M. Lamont (Hg.), *Social Knowledge in the Making*. Chicago: University of Chicago Press, 209–232.
- Luhmann, N. 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G., Simon, H. A. 1958: *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G., Olsen, J. P. 1976: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G., Olsen, J. P. 2006: The Logic of Appropriateness. In M. Moran, M. Rein, and R. E. Goodin (Hg.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, 689–708.

- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977: Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Peetz, Th. 2015: Die Ökonomisierung der Bildung. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In H.-P. Müller, T. Reitz (Hg.), *Bildung und Klassenbildung. Kritische Perspektiven auf eine Leitinstitution der Gegenwart*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Pfeffer, J., Salancik, G. 1978: *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Schimank, U. 2005: *Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne*. Wiesbaden 2005: VS.
- Schimank, U., Volkmann, U. 2008: Ökonomisierung der Gesellschaft. In A. Maurer (Hg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS, 382–393.
- Scott, W. R., Meyer, J. W. 1991: The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In W. W. Powell, P. J. DiMaggio (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 108–140.
- Simon, H. A. 1957: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 2. Aufl., New York: Free Press.
- Simon, H. A. 1959: Theories of Decision Making in Economics and Behavioural Science. *American Economic Review*, Vol. 49, No. 3, 253 - 283.
- Stark, D. 2009: *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Zucker, L. G. 1977: The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, Vol. 42, 726–743.