



**UNIVERSITÄT LÜNEBURG**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Führungsstrukturen  
und  
Entscheidungsprozesse**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 1

Lüneburg 1995

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

**Inhalt**

	<b>Seite</b>
<b>I. Problemstellung</b> .....	1
<b>II. Entscheidungsprozesse als Kernelemente des Organisationsverhaltens</b> .....	2
<b>1. Theorie der Entscheidungsfindung und Organisationstheorie</b> .....	2
a) Die Erklärung des Organisationsverhaltens .....	2
b) Der Entscheidungsprozeß als Analyseeinheit .....	6
c) Theoretische Grundlagen und die Konstruktion von Erklärungsmodellen .....	10
<b>2. Prozeßbeschreibungen</b> .....	14
a) Die Idee des effizienten Prozesses .....	14
b) Die Auswahl von Beschreibungskategorien .....	19
c) Kernmerkmale kollektiver Entscheidungsprozesse .....	22
<b>III. Strukturelle Bedingungen der Führungseffizienz</b> .....	36
<b>1. Führungssysteme als Bestandteile des unternehmerischen Gesamtsystems</b> .....	36
a) Die Bedeutung der Führung .....	36
b) Aufgaben des Führungssystems .....	43
c) Ideale Führungsstrukturen .....	51

---

<b>2. Die Entwicklung des Strukturmodells</b> .....	57
a) Argumentationsstruktur .....	57
b) Auswahl der Strukturmerkmale .....	59
c) Mechanismen der Verknüpfung von Struktur und Prozeß .....	60
<b>IV. Das Führungsmodell im Lichte von theoretischen und empirischen Untersuchungen</b> .....	72
<b>1. Grundkonzept</b> .....	72
(Fortsetzung folgt)	
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	75

## I. Problemstellung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedeutsamkeit von Führungsstrukturen für die organisationale Entscheidungsfindung. Gleichzeitig leistet sie einen Beitrag zur Entwicklung einer realwissenschaftlichen Theorie des Organisationsverhaltens. Dieses Vorhaben setzt voraus, daß eine solche Theorie überhaupt möglich ist. Außerdem wird unterstellt, daß eine Theorie der Entscheidungsfindung als Kern einer allgemeinen Organisationstheorie geeignet ist. Schließlich wird weiter angenommen, daß für das Verhalten von Organisationen strukturelle Gegebenheiten eine besondere Bedeutung besitzen. Alle genannten Annahmen sind falsch. Das hält uns aber nicht davon ab, die genannten Ziele dennoch zu verfolgen. Sie müssen nur präzisiert werden. Leider zeichnen sich viele organisationstheoretische Arbeiten durch unklare Vorstellungen darüber aus, welche Möglichkeiten bestehen, eine allgemeine Organisationstheorie zu entwickeln. In der vorliegenden Arbeit sollen zwar primär theoretische Beiträge geleistet, aber keine falschen Erwartungen geweckt werden. Daher werden den inhaltlichen Ausführungen jeweils einige klärende metatheoretische Überlegungen vorangestellt.

Unser theoretischer Ansatzpunkt ist die Entscheidungstheorie. Auch dies ist ein Euphemismus. Es gibt nämlich keine einheitliche Entscheidungstheorie. Wir stützen uns auch nicht auf eine einzelne Theorie, sondern auf theoretische Konzepte, die in der empirischen Entscheidungsforschung verwendet werden. Ein mittelfristiges Ziel unserer Arbeit (nicht der vorliegenden) ist es, den verschiedenen Ansatzpunkten der Entscheidungsforschung eine klar ausgeprägte Kontur zu geben. In der vorliegenden Arbeit werden die Konzepte der Entscheidungsforschung nur benutzt und nur in ausgewählten Bereichen weiterentwickelt. Der Gegenstand unserer Analyse ist das Verhalten von Organisationen, daher interessieren uns vor allem kollektive Entscheidungsprozesse. Ein herausragendes Merkmal einer Organisation ist seine „Strukturiertheit“. Wir befassen uns mit einer der zentralen Strukturen von Organisationen, der sogenannten Führungsstruktur und deren Einfluß auf einen der zentralen Prozesse des Organisationsgeschehens, den Prozeß der Entscheidungsfindung in Angelegenheiten, die über das Wohler-

gehen der Gesamtorganisation „entscheiden“. Es geht also um die Verknüpfung von Struktur- und Prozeßaspekten des organisationalen Verhaltens. Inhaltlich wird hierauf in Abschnitt IV eingegangen. Zuvor wird erläutert, wie man sich eine solche Verknüpfung ganz grundsätzlich vorzustellen hat (Abschnitt III, 3c). Außerdem wird der Hintergrund unserer Themenbearbeitung vorgestellt. Die Konzepte der deskriptiven Entscheidungsforschung (Abschnitt II,1) erfahren vor allem eine referierende Darstellung. Unser Verständnis von Führungsstrukturen wird gemeinsam mit einem neuartigen theoretischen Argumentationsrahmen erläutert. (Abschnitt II,2). Im Abschnitt IV wird - wie gesagt - ein Modell effizienter Führungsstrukturen entworfen.<sup>1</sup> Außerdem werden die Bestandteile dieses Modells näher erläutert. Hierzu werden die Ergebnisse empirischer Untersuchungen herangezogen, und es werden die Wirkungen von Führungsstrukturen im Lichte organisationstheoretischer Ansätze betrachtet. Im Kapitel V wird über die Ergebnisse von Fallstudien berichtet. Die Anwendung des Führungsmodells auf konkrete Praxisfälle belegt seine Fruchtbarkeit sowohl in theoretischer Hinsicht, als auch als Analyseinstrument und damit als Hilfsmittel bei der praktischen Gestaltung. Im Abschlußkapitel VI erfolgt ein Ausblick. Die Ergebnisse der Arbeit werden zusammengefaßt, und es wird skizziert, wie die allgemeine Theorie des Organisationsverhaltens weiterentwickelt werden kann.

## **II. Entscheidungsprozesse als Kernelemente des Organisationsverhaltens**

### **1. Theorie der Entscheidungsfindung und Organisationstheorie**

#### **a) Die Erklärung des Organisationsverhaltens**

Die bislang vorliegenden Theorien zur Erklärung des Organisationsverhaltens lassen sich nur schwer miteinander vergleichen.<sup>2</sup> Völlig gegensätzliche Aus-

---

<sup>1</sup> Die Abschnitte IV, V und VI werden in nachfolgenden Berichten veröffentlicht.

<sup>2</sup> Vgl. zur Differenzierung verschiedener theoretischer Zugänge zur Erklärung des Verhaltens von Organisationen Astley/van de Ven 1983, Pfeffer 1982, Kieser 1993.

gangspunkte beziehen beispielsweise die ökonomische Theorie der Unternehmung und der verhaltenswissenschaftliche Ansatz. Der ökonomischen Theorie-diskussion liegt die Vorstellung zugrunde, Unternehmen<sup>3</sup> könnten als eigenständige Akteure verstanden werden, die ihr Verhalten vor allem an ökonomischen Zielgrößen ausrichten. Ein solcher Zugang vernachlässigt naturgemäß den Prozeß der Willensbildung innerhalb des Unternehmens. Dies ist ganz anders in verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen, die das Handeln der Organisationsteilnehmer betrachten und u.a. den „politischen“ Charakter des Unternehmensgeschehens herausheben, also z.B. die sozialen Beziehungsmuster der mächtigen Tei-lakteure analysieren. Beide Zugänge haben fundamentale Schwächen. Die Modelle der Mikroökonomie sind unausweichlich falsch, weil sie von extrem vereinfachten Verhaltensannahmen ausgehen. In den Mikroanalysen der Verhaltensforschung gerät dafür der Makroakteur (die Unternehmung) oft völlig aus dem Blickfeld, die Eigenständigkeit der Institution verliert an Bedeutung, was zählt, sind die Handlungen der Organisationsteilnehmer.<sup>4</sup> Ungeachtet ihrer Mängel sind beide Ansätze von einem berechtigten Anliegen getragen. Die mikroökonomische Betrachtung zielt auf die Abbildung des Marktgeschehens. Um die übergroße Komplexität dieser Aufgabe zu reduzieren, entwickelt sie Modelle, die sehr einfache Verhaltensprämissen enthalten. Das Ziel der realitätsgerechten Abbildung gerät gegenüber dem Ziel der Verhaltensvorhersage in den Hintergrund: wenn die Modelle gute Voraussagen gestatten - so wird argumentiert - dann müsse man sich um die Mikroprozesse des Verhaltens nicht weiter kümmern. Der Mikrobe-trachtung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze geht es dagegen genau dar-um, also um die wahrheitsgetreue Abbildung der tatsächlich ablaufenden Pro- zesse, sie strebt nach allgemeinen Aussagen, die empirisch geprüft werden kön-

---

<sup>3</sup> Oder allgemeiner: Organisationen. Die ökonomische Theorie ist nicht auf Wirtschaftsorganisatio-nen beschränkt. In ihrer allgemeinen Formulierung bezieht sie sich auf alle zielgerichteten Orga-nisationen.

<sup>4</sup> Es wird bewußt von Teilnehmern und nicht von Mitgliedern der Organisation gesprochen. Teil-nehmer haben ein Interesse am Organisationsgeschehen, formulieren also z.B. Ansprüche an die Organisation, müssen jedoch nicht Mitglieder sein, also formell den Autorisierungsregeln der Organisation unterstehen; zur Differenzierung zwischen Teilnehmern und Mitgliedern, vgl. Kirsch u.a. 1973.

nen. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze lassen Komplexität also zu und erschweren damit Verhaltensprognosen auf den Aggregationsebenen Unternehmung und Markt.

Da beide Ansätze sinnvolle Ziele anstreben, sollte nach Wegen gesucht werden, die sie miteinander verbinden. Einen gemeinsamen Bezugspunkt liefert die Betrachtung des Entscheidungsverhaltens von Organisationen. Dies wird im nächsten Abschnitt näher begründet. Es wird verschiedentlich behauptet, es sei eine Frage des Untersuchungszwecks, welche Perspektive der Analyse des Verhaltens von Organisationen zugrunde zu legen sei: die Betrachtung eines „einheitlichen“ Akteurs oder die Betrachtung der Organisationsteilnehmer. Aus dieser Sicht besteht kein Gegensatz zwischen dem oben geschilderten Vorgehen der Mikroökonomie und dem der verhaltensorientierten Organisationsforschung. Die ökonomische Theoriebildung sei daher nicht zu kritisieren, wenn sie bei der Erklärung des Unternehmensverhaltens nur vereinfachte Annahmen über das menschliche Verhalten macht und z.B. von „nicht-ökonomischen“ Verhaltensdeterminanten abstrahiert. Das Argument von der fragespezifischen Perspektivenwahl kann jedoch nicht überzeugen. Es dient vor allem dazu, Diskussionen über kontroverse Auffassungen der unterschiedlichen Forschungsdisziplinen zu unterbinden. Dies ist mißlich, weil die Realität nicht nach Wissenschaftsdisziplinen geordnet ist. Eine fundierte Theorie des Unternehmens sollte Einsichten aus allen Bereichen der Forschung integrieren. Auch die Unvermeidlichkeit eines abstrahierenden Vorgehens bei der Modellbildung liefert kein gutes Argument für „vereinfachte“ Verhaltensannahmen. Es ist eine Platitude, daß die wissenschaftliche Beschreibung und Erklärung realer Vorgänge abstrakt sein muß, d.h. nicht die Fülle der Realität, sondern lediglich ausgewählte Aspekte der Realität wiedergeben kann. Daraus folgt, daß sich der Wissenschaftler (ebenso wie jeder andere Betrachter) ein „vereinfachtes Modell“ von der Realität machen muß. Diese Vereinfachung muß aber nicht notwendigerweise jede Einsicht über reale Vorgänge ignorieren, wie dies in weiten Teilen der ökonomischen Modellbildung leider der Fall ist. Die Vereinfachung von allgemeinen Verhaltensannahmen wird von vielen „Theoretikern“ als unvermeidlich angesehen, um die Handhabbarkeit ihrer Mo-

delle zu gewährleisten. Mit Handhabbarkeit meinen sie meist aber nur einen speziellen Sachverhalt: die „elegante“ Abbildung mit Hilfe mathematischer Kalküle. Damit werden nicht-mathematische Modelle<sup>5</sup> in unberechtigter Weise „abgekanzelt“. Es sei keinesfalls bestritten, daß formal einwandfreie gegenüber „bloß“ verbalen Beschreibungen erhebliche Vorteile besitzen. Sie verhindern mangelnde Folgerichtigkeit, unklare Begriffsbildung und undeutliche, nur auf Wirkung bedachte Redeweisen. Formale Präzision ist daher ein wichtiges Korrektiv undeutlicher Gedanken, sie ist jedoch kein Selbstzweck, insbesondere kann sie sich auch als „Zwangsjacke“ erweisen, weil sie bestimmte Gedanken nicht zuläßt oder auch leicht den „Clou“ eines Gedankens verfehlt. Formale Präzision ist außerdem nicht angebracht, wenn die inhaltliche Forschung dem damit verbundenen Anspruch nicht gerecht wird. Es wäre - was unsere eigene Fragestellung angeht - völlig aussichtslos, ein aussagekräftiges formales Modell effizienter Führungsstrukturen entwickeln zu wollen. Wir müssen in unserem Anspruch wesentlich bescheidener sein. Unser Modell hat also nur eine sehr unterentwickelte mathematische Struktur, wir hoffen, daß dieser formale Mangel durch den Gehalt der Aussagen ausgeglichen wird. Jedenfalls sind wir bestrebt, den Stand des Wissens über empirische Zusammenhänge zwischen Führungsstrukturen und Entscheidungsprozessen darzustellen und in eine systematische Ordnung zu bringen. Hierzu wird ein theoretisches Grundkonzept entwickelt, das die empirischen Wirkungen von Führungsstrukturen in allgemeinere Aussagen einbinden soll. Eine ausgebaute Theorie des Organisationsverhaltens wird nicht vorgelegt (zur Möglichkeit einer solchen Theorie vgl. Abschnitt II, 1c), dennoch erfolgt eine theoretische Weiterentwicklung. Ein Anliegen der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines theoretischen Argumentationsrahmens zur Analyse von Führungsstrukturen. Außerdem wird gezeigt, daß die Anwendung von Konzepten der deskriptiven Entscheidungsforschung wesentliche Einsichten über eine erfolgversprechende Unternehmensführung liefert.

---

<sup>5</sup> Bzw. Modelle mit „einfacher“ Mathematik. Letztlich liegt auch jeder verbalen Beschreibung ein mathematisches Modell zugrunde, und wenn es noch so einfach oder wenig reflektiert ist.



## **b) Der Entscheidungsprozeß als Analyseeinheit**

Entscheidungen sind aus verschiedenen Gründen ein geeigneter Ansatzpunkt für die Erklärung des Organisationsverhaltens. Das Unternehmensverhalten ist nur in Ausnahmefällen Ausdruck eines einheitlichen Willens, im wesentlichen ist es das Ergebnis der Abstimmungsprozesse unterschiedlicher Akteure. Diese Abstimmungsprozesse finden im Zuge der Entscheidungsfindung statt. Entscheidungen sind gewissermaßen Kristallisierungen der Auseinandersetzung der Organisationsteilnehmer. Die Betrachtung des Entscheidungsprozesses integriert also die kollektive Seite organisationalen Verhaltens, die wechselseitige Abstimmung, die für Organisationen typisch ist. Sie berücksichtigt außerdem, daß die individuellen Teilnehmer zwar vornehmlich ihre eigenen Ziele verfolgen, insgesamt sich aber dann doch so etwas wie ein kollektiver Wille herausbildet. Organisationales Geschehen kann als Ausdruck und Folge der Handlungsstrategien der Organisationsteilnehmer verstanden werden. Die Betrachtung von organisationalen Entscheidungen hebt diesen bewußten Aspekt, also den Gestaltungswillen heraus. Gleichzeitig wird aber nicht ausgeschlossen, daß auch unbewußte und nicht explizit formulierte Motive der Akteure die Herausbildung des Organisationsverhaltens prägen. Schließlich sei ein drittes Merkmal der entscheidungsorientierten Perspektive herausgestellt. Die deskriptive Entscheidungsforschung setzt einerseits an den Kerndimensionen der normativen Entscheidungstheorie an,<sup>6</sup> sie nutzt damit ein begriffliches Gerüst, das z.B. auch in der ökonomischen Theorie der Unternehmen zentrale Bedeutung besitzt. Andererseits ist die deskriptive Entscheidungsforschung offen gegenüber den Erkenntnissen der empirischen Verhaltensforschung, die Konzepte der Entscheidungsforschung lassen sich also leicht mit den Konstrukten verbinden, die in den Untersuchungen des individuellen Verhaltens in Organisationen verwendet werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. Martin/Bartscher 1995.

Es kann also festgehalten werden: es gibt einen engen Bezug zwischen Organisations- und Entscheidungsverhalten allein schon deswegen, weil sie in grundlegenden Merkmalen „korrespondieren“:

- Organisationen sind kollektive Akteure - Entscheidungen sind Kristallisierungen von Abstimmungsprozessen.
- Organisationen sind zielorientiert - Entscheidungen sind absichtsgeleitet.
- Organisationen sind soziale Systeme (und nicht etwa nur Instrumente oder „Maschinen“) und damit geprägt von den Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer - die Entscheidungsperspektive erlaubt es, die Ergebnisse der empirischen Forschung über individuelle und soziale Prozesse zu integrieren.

Der größte Vorzug der entscheidungsorientierten Betrachtung sei abschließend gesondert herausgestellt: sie bietet die Möglichkeit, Aussagen über das Individualverhalten ganz „zwanglos“ mit Aussagen über den kollektiven Charakter des Organisationsverhaltens zu verbinden. Die Wahl der Analyseeinheit Entscheidungsprozeß löst damit viele Auseinandersetzungen über den Prozeß der Vermittlung unterschiedlicher Systemebenen (Verhalten von Individuen, Gruppen, Organisationen) als gegenstandslos auf:

- Die Teilnehmer von Entscheidungsprozessen sind individuelle Akteure, die durch ihr Verhalten den Verlauf von Entscheidungsprozessen prägen. Allgemeine Aussagen über Entscheidungsprozesse besitzen einen natürlichen Anschluß zu Aussagen über Individualverhalten. Als Beispiel diene die Aussage: „Eine Überlastung des Entscheidungssystems führt dazu, daß viele Entscheidungen nicht getroffen werden können, weil die relevanten Entscheider bei wichtigen Entscheidungsgelegenheiten nicht zur Verfügung stehen.“ Diese Aussage läßt sich leicht individualtheoretisch erklären durch Aussagen über die Aufmerksamkeitslenkung individueller Entscheider.
- Das Entscheidungsergebnis kann - ebenso wie der eigentliche Entscheidungsprozeß selbst - in sinnvoller Weise als organisationales Verhalten beschrieben werden. Wenn ein autorisiertes Gremium eine Entscheidung trifft,

dann gilt diese Entscheidung i. d. R. als organisationales Verhalten. Verschlechtert sich dagegen die Anpassungsfähigkeit einer Organisation, so ist dies kein Verhalten, sondern eher Ergebnis des Organisationsverhaltens, z. B. einer fehlenden Aufmerksamkeit für bestimmte Probleme im Prozeß der Entscheidungsfindung.

- Strukturen ebenso wie individuelle Verhaltensdispositionen werden im Entscheidungsprozeß „vermittelt“. Ein Strukturmerkmal (z. B. eine hochgradige Formalisierung) diszipliniert einzelne Verhaltensimpulse weniger streng als einen langwierigen Entscheidungsprozeß. So mag sich ein einzelnes Organisationsmitglied in seinem Arbeitsverhalten hin und wieder über eine strikte organisationale Regel hinwegsetzen. Dies gilt nicht für Entscheidungen, die die Organisation insgesamt betreffen, in die viele Entscheider einbezogen und von der viele Stellen betroffen sind.

Die angesprochenen methodologischen Überlegungen über die Vorzüge der entscheidungstheoretischen Betrachtung sollen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Statt dessen seien noch zwei inhaltliche Argumente aufgeführt. Das erste Argument richtet sich auf den Forschungsstand. Die Untersuchungen zum organisationalen Verhalten haben erfreulicherweise eine Reihe gesicherter Erkenntnisse hervorgebracht, die für die Gestaltung des Führungssystems genutzt werden können. Interessanterweise zeigt sich, daß wirksame Verhaltensdeterminanten auf der „Grenze“ zwischen Individuum und Struktur angesiedelt sind. Objektive Merkmale der Aufgabenumwelt werden von den Teilnehmern der Organisation relativ einheitlich aufgenommen und umgesetzt.<sup>7</sup> Es ist von erheblichem Interesse, wie es zu dieser Vermittlung von Struktur und Verhalten kommt. Die Entscheidungsforschung bietet mit dem Konzept der Entscheidungsprämisse<sup>8</sup> die Möglichkeit, zu einer integrierten Sichtweise zu gelangen.

---

<sup>7</sup> Beispielsweise führt ein restriktiver Handlungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung zu wenig Innovationsfreude bei den Mitarbeitern, zu Passivität und zu geringer organisationaler Verbundenheit.

<sup>8</sup> Und mit der Erklärung von Prozessen, die zur Übernahme von Entscheidungsprämissen führen.

Das zweite Argument richtet sich auf die Strukturiertheit *kollektiven* Verhaltens, die häufig als das eigentliche Merkmal von Organisationen herausgestellt wird. Strukturen prägen Personen, sie kanalisieren, unterstützen oder behindern das Verhalten der Akteure. In Strukturen zeigt sich die Institutionalisierung sozialen Handelns, seine Ablösung von individuellen Verhaltensdispositionen. Wenn die organisationstheoretische Forschung vom Verhalten der Organisation spricht, so meint sie in der Regel diesen Makroaspekt: die Verfestigung dauerhafter Eigenschaften der Gesamtorganisation („macro organizational behaviour“). Losgelöst hiervon behandelt ein anderer Zweig der Organisationsforschung die „Mikroprozesse“ in Organisationen, d. h. sie untersucht das Verhalten der Organisationsmitglieder („organizational behaviour“ im engeren Sinne). Der Strukturaspekt spielt in diesen Untersuchungen eine relativ geringe Rolle, strukturelle Gegebenheiten gelten hier lediglich als Kontextfaktoren, die das Verhalten der Akteure fördern oder behindern.<sup>9</sup> Das Verhalten von Organisationen ist in dieser Sichtweise vor allem das Verhalten zentraler Akteure. In konsequenter Fortführung dieses Ansatzes behauptet Staw, man könne das Makroverhalten von Organisationen vielfach so erklären, wie man das Verhalten von Individuen erklärt.<sup>10</sup> Dies mag in bestimmten Fällen durchaus richtig sein.<sup>11</sup> Insgesamt gesehen ist es aber sicher falsch. Letztlich kann keine der beiden Perspektiven ohne die andere auskommen. Das Verhalten von Organisationen ist ein Verhalten individueller Akteure innerhalb struktureller Gegebenheiten. Je nach Fragestellung wird einmal der eine, ein andermal der andere Aspekt stärker betont werden müssen. Um den Mikro- mit dem Makrobereich zu verbinden, drängt sich die Idee, eine mittlere Analyseebene einzuführen, geradezu auf.

---

<sup>9</sup> Vgl. u. a. James/Jones 1976, Mowday/Sutton 1993.

<sup>10</sup> Staw weist darauf hin, daß beim Lesen klassischer organisationstheoretischer Bücher das Wort „Organisation“ fast immer ohne Sinnverlust durch das Wort „Individuum“ ersetzt werden kann. Dies wirft ein merkwürdiges Licht auf den Stand der „Organisations“forschung, vgl. Staw 1991, S. 812.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda.

Zusammengefaßt: Im vorliegenden Beitrag wird der Versuch gemacht, organisationales Verhalten möglichst allgemeingültig zu beschreiben. Als Analyseeinheit zur Beschreibung des Organisationsverhaltens wird aber weder der einzelne Akteur gewählt - wie es vielfach von Vertretern des methodologischen Individualismus gefordert wird - noch wird die Institution Organisation als Subjekt ihres Verhaltens gesehen. Um das Verhalten von Organisationen zu beschreiben, wird vielmehr eine ganz andere Analyseebene gewählt, nämlich der organisationale Entscheidungsprozeß.

### **c) Theoretische Grundlagen und die Konstruktion von Erklärungsmodellen**

Das Anliegen des vorliegenden Beitrags ist theoretischer Natur. Es geht aber nicht um Theorieentwicklung. Theorien sind Aussagensysteme hohen Abstraktionsniveaus und großer Allgemeinheit. Sie sind darauf gerichtet, grundlegende Strukturen der Wirklichkeit zu erklären. Auch in der vorliegenden Arbeit geht es um die Erklärung der Wirklichkeit. Es wird untersucht, welche Auswirkungen Merkmale der Führungsstruktur auf die organisationale Entscheidungsfindung besitzen. Diese Untersuchung mündet aber in keine Theorieentwicklung ein. Dennoch sind für unsere Argumentation Theorien wichtig: sie werden *benutzt*, um die Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten. Das Ergebnis unserer Überlegungen ist ein *Erklärungsmodell*. Der Unterschied zwischen Theorie und Modell besteht i. w. in der Anwendungstiefe. Theorien richten sich auf grundlegende Gesetzmäßigkeiten des Geschehen, sie beschreiben fundamentale Mechanismen der Welt, sie enthalten also allgemeine Gesetzesaussagen. Modelle sind Anwendungen von Theorien, sie sind partielle Abbildungen und richten sich auf ein ausgewähltes *Modellobjekt*. Sie enthalten i.d.R. Aussagen von unterschiedlichen Theorien, und sie gehen von spezifischen Situationsbedingungen aus. Die Gravitationstheorie von Newton ist beispielsweise eine allgemeine Theorie, die Anwendung dieser Theorie auf konkrete Systeme (also bestimmte Modellobjekte, z.B. die Planeten und ihre Bahnen oder auf den freien Fall von Objekten) erfordert eine Modellentwicklung. Die Anforderungen an eine gültige Modellentwicklung sind sehr hoch. Neben der hinreichenden Qualität der zugrundeliegenden Theori-

en wird die Beachtung verschiedener Transformationskriterien (z.B. Stringenz der Ableitung) verlangt. Außerdem sollen die Modelle selbst bestimmten Mindestanforderungen genügen.<sup>12</sup> Nicht nur in den Natur- sondern auch in den Sozialwissenschaften gibt es ebenfalls allgemeine Theorien. Beispiele sind Motivationstheorien, Lerntheorien, kognitive Theorien wie die Dissonanztheorie usw. Es gibt aber keine Theorie der optimalen Führungsstruktur - und es wird sie auch nie geben. Das liegt einfach an der in Frage stehenden „Realitätsschicht“. Ein Blick in Vorgänge der Natur kann auch diesen Gedanken verdeutlichen. Es ist ziemlich absurd, eine Theorie des Wasserhahns zu entwerfen, dennoch ist es sinnvoll, sich beim (technischen) Design von Wasserhähnen an physikalischen Zusammenhängen zu orientieren. Selbst bei dieser relativ einfachen Aufgabe kommen unvermeidlich Modellüberlegungen zum Zuge. Diese unterscheiden sich zwar in mancher Hinsicht von Modellüberlegungen, die z.B. unser Sonnensystem zum Gegenstand haben oder bei der Analyse chemischer Reaktionen angestellt werden, das Grundmuster ist aber ähnlich.<sup>13</sup> Die Modellentwicklung - das zeigen schon unsere einfachen Beispiele - befaßt sich mit durchaus unterschiedlichen Realitätsschichten. Je „tiefer“ die betrachteten Realitätsschichten, desto eher lassen sich ganz allgemeine theoretische Zusammenhänge bei der Modellbildung berücksichtigen. Betrachtet man dagegen „Oberflächenschichten“, so werden die Dinge wesentlich komplexer, weil sehr verschiedenartige Prozesse auf diese Oberfläche einwirken. So kann man beispielsweise die Kristallgitter molekularer Strukturen von Metallen und ihr Verhalten bei Erwärmung recht gut modellieren. Das Verhalten der Metalloberfläche beim Gebrauch des betrachteten Gegenstandes läßt sich nur sehr viel schwerer darstellen, d.h. stringent aus theoretischen Aussagen ableiten: Materialspannungen, Temperaturunterschiede, äußere Einflüsse (Schlag, Druck und Zug) chemische Prozesse usw. wirken alle gleichzeitig und in vielfacher Wechselwirkung zusammen. Ein sozialwissenschaftliches Beispiel: es ist zwar nicht ganz einfach, aber doch relativ gut möglich, das Streißver-

---

<sup>12</sup> Hierauf sei nicht weiter eingegangen, vgl. Bunge 1967.

<sup>13</sup> Auf die Unterschiede soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

halten einer Person in unterschiedlichen Situationen zu modellieren, denn hierzu gibt es relativ gut entwickelte psychologische Theorien. Wesentlich schwieriger ist allerdings die Voraussage des Verhaltens bei Rollenkonflikten, denn die diesbezüglichen Aussagen betreffen nicht nur das Verhalten der jeweiligen Person, zu berücksichtigen sind auch die Verhaltensweisen der Konfliktpartner, die wiederum Rückwirkungen auf das eigene Verhalten haben - was die Analyse schon erheblich schwieriger macht, der Rekurs auf einfache Verhaltensmechanismen führt hier nicht weiter. Bezüglich unserer in dieser Arbeit behandelten Fragestellung dürften die Schwierigkeiten einer strengen, formal einwandfreien theoretischen Ableitung unmittelbar einleuchten: die Beziehung zwischen Führungsstrukturen und dem Ablauf von Entscheidungsprozessen wird von derartig vielen Vorgängen gleichzeitig beeinflusst, daß es einfach unplausibel ist, daß es diesbezüglich allgemeingültige Gesetzaussagen gibt. Dies bedeutet nicht, daß sich keine typischen Muster entdecken ließen.<sup>14</sup> Diese Muster sind jedoch nicht derartig stabil, daß man sie immer und unter allen Umständen beobachten kann. Die jeweilige Bedingungskonstellation wird einen erheblichen Einfluß auf die ablaufenden Prozesse nehmen. Da auch nicht alle wichtigen Beziehungen zwischen den verhaltensrelevanten Variablen bekannt sind, verbietet sich die Entwicklung einer geschlossenen Theorie der Führungsstruktur von selbst. In der vorliegenden Arbeit geht es daher auch nicht um eine solche Theorieentwicklung, sondern um die Konzipierung eines (offenen) Erklärungsmodells. In dieses Modell gehen theoretische Argumente aus sehr unterschiedlichen Forschungsbereichen ein. Dieser theoretische Pluralismus wird bewußt gesucht. Man könnte alternativ ja auch versuchen, das Führungshandeln ausschließlich unter einer einzigen (z.B. einer austauschtheoretischen) Perspektive zu betrachten. Obschon man grundsätzlich so vorgehen kann, ist es nicht empfehlenswert, denn man stößt damit

---

<sup>14</sup> Es bedeutet vor allem nicht, daß es keine Gesetzmäßigkeiten des Sozialverhaltens gibt. Die Möglichkeiten der Entwicklung allgemeiner Gesetzaussagen hängt nur partiell von der betrachteten Systemebene ab, es gibt eine ganze Reihe von sozialen Prozessen, die wesentlich stabiler sind als psychologische Vorgänge..

rasch an die Grenzen der jeweiligen Theorien.<sup>15</sup> Die Berücksichtigung von theoretischen Überlegungen unterschiedlicher Herkunft erschwert aber naturgemäß die Entwicklung einer einheitlichen Argumentation. Doch dieser Preis ist um des Erkenntnisgewinnes willen leicht zu verkraften. Das von uns entwickelte Modell einer effizienten Führungsstruktur enthält aber nicht nur theoretische Überlegungen im engeren Sinne (d.h. aus bestimmten Theorien abgeleitete Aussagen), berücksichtigt werden vor allem empirische Verallgemeinerungen. Es gibt in der verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre und in der Organisationspsychologie und -soziologie eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen, die sich nicht auf ausgebaute Theorien beziehen, sondern selbst nur eine Modellentwicklung anstreben oder sich mit dem Nachweis einzelner Verhaltenseffekte begnügen. Sie nur deswegen zu vernachlässigen, weil ein enger Theoriebezug fehlt, wäre angesichts des gegebenen Forschungsstandes ein methodologischer Purismus, der nicht zu vertreten ist.

Unsere eigenen Ansprüche an die Modellentwicklung sind recht moderat. Die in der methodologischen Literatur angegebenen Regeln zur Transformation von Theorien in Modelle können nicht strikt eingehalten werden. Außerdem sind die verwendeten theoretischen Ansätze nicht unmittelbar miteinander vergleichbar. Auch der Gehalt der einzelnen Modellaussagen ist nicht immer sehr groß. Strikte Wenn-dann-Aussagen können guten Gewissens nur selten aufrechterhalten werden. Unser Modell integriert daher vornehmlich Aussagen über Verhaltenstendenzen, empirische Zusammenhänge und statistische Effekte.

Ungeachtet unserer „moderaten“ Einstellung besteht aber auch ein „Anspruch“. Die Zusammenstellung der vorliegenden Erkenntnisse ist nicht ohne Erkenntniswert, sie liefert neue Einsichten. Diese sind auch bei der praktischen Gestaltung von Nutzen. Und außerdem wird trotz der geschilderten Schwierigkeiten der Versuch unternommen, eine systematische Antwort auf unsere Fragestellung zu fin-

---

<sup>15</sup> Es sei denn, man versucht, wirklich jeden Aspekt des Organisations- und Führungsgeschehens zu subsumieren - solche Versuche nehmen dann aber leicht einen zwanghaften Charakter an.



den. Diese damit verbundenen Ziele und unser Vorgehen seien nochmals explizit herausgestellt:

- Den Ausgangspunkt unserer Modellbildung bilden bestimmte *metatheoretische Grundannahmen*. Hierzu gehört insbesondere die Vorstellung, daß es eine Reihe grundlegender Kräfte gibt, die zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von Organisationen beitragen. Diese werden durch die Ausdifferenzierung von bestimmten Kernfähigkeiten des Führungssystems unterstützt.
- Die *theoretischen Überlegungen* richten sich auf die Konzipierung wichtiger Merkmale von Entscheidungsprozessen. Entscheidungsprozesse sind ein Ausdruck des Verhaltens von Organisationen, Führungsstrukturen sind Handlungsgeneratoren und -regulatoren.
- Die vorliegenden *empirischen Erkenntnisse* über die Wirkungsweise von Führungsstrukturen werden dargestellt, und es wird der Versuch unternommen, diese mit Hilfe von Konzepten der Entscheidungsforschung zu integrieren.
- Schließlich gibt es noch ein *formales Ziel*. Es ist leicht möglich, die Komplexität von Aussagen beliebig zu erhöhen und damit die Komplexität der Realität mehrfach zu übertreffen. Unser Bestreben geht in die andere Richtung. Es werden nicht alle möglichen, sondern nur ausgewählte, wichtige Zusammenhänge behandelt. Dennoch - so die Hoffnung - sollte unser Modell dazu beitragen, wichtige Grundstrukturen des organisationalen Geschehens zu erkennen.

## **2. Prozeßbeschreibungen**

### **a) Die Idee des effizienten Prozesses**

Was ist ein guter Entscheidungsprozeß? Ein Entscheidungsprozeß, der zu guten Entscheidungen führt. Was ist eine gute Entscheidung? Eine Entscheidung, die dazu beiträgt, daß die Ziele der Entscheider erreicht werden. Dies ist etwas vereinfacht, es ist aber im Kern die Sichtweise der sogenannten normativen Entscheidungstheorie. Vernünftig ist, was dem Entscheider nützt. Damit vernünftige Entscheidungen zustande kommen, sollte der Entscheider sich über seine Ziele Klarheit verschaffen, er sollte die Konsequenzen seines Handelns kennen, und er

sollte sich ein Bild darüber verschaffen, welche Verhaltensalternativen ihm zur Verfügung stehen. Wenn er dies tut, verhält er sich „zweck“-rational. Dagegen läßt sich kaum etwas einwenden: beachtet jemand nur ganz bestimmte Konsequenzen seines Handelns (z.B. vermehrte Anstrengungen, die auf ihn zukommen, wenn er sich weiterbildet) und ignoriert andere wichtige Konsequenzen (z.B. die Veraltung seines Wissens und die Verminderung seiner Leistungsfähigkeit bei unterlassener Weiterbildung), so wird man dies zu Recht wenig vernünftig nennen. Andererseits sind übertriebene Forderungen nach Rationalität irrational. Man wird nicht verlangen wollen, daß jemand sämtliche Konsequenzen seines Verhaltens kennt oder sich alle entscheidungsrelevanten Informationen zu verschaffen sucht. Entscheidungsmodelle, die von solchen Ideen ausgehen, sind einfach unbrauchbar. Sie sind unrealistisch, ein Punkt, den die deskriptive Entscheidungsforschung in jeder ihrer Untersuchungen nachweist. Menschen sind aufgrund ihrer kognitiven Ausstattung nicht in der Lage, alle relevanten Informationen zu verarbeiten, ihre Entscheidungen können nicht über ihr eigenes Erkenntnisvermögen hinausgehen, und sie wissen oft gar nicht genau, was sie wollen: ihre Präferenzen sind alles andere als wohldefiniert, sie bilden sich oft erst im Handeln heraus. Von jedem Entscheider zu verlangen, er solle ein quasi-göttliches Wissen erlangen, ist schlicht unsinnig. Dennoch läßt sich gegen den Ansatz des rationalen Entscheidungsmodells im Kern kaum etwas einwenden, seine Forderungen sind „vernünftig“, nur seine extreme Auslegung ist unvernünftig.<sup>16</sup> Dies ist auch der Ansatzpunkt von Irving Janis. Er versucht, eine gewisse Verbindung zwischen den Forderungen des Rationalmodells und den Einsichten der deskriptiven Entscheidungsforschung herzustellen. Entscheider zeigen in manchen Situationen durchaus ein sorgfältiges Problemlösungsverhalten nach dem Vorbild des Rationalmodells, bei Vorliegen von bestimmten situativen Gegebenheiten lassen sie sich aber auch von stark vereinfachten Handlungsstrate-

---

<sup>16</sup> Auf die Diskussion von Rationalität und Vernunft kann hier nicht eingegangen werden, Zweckrationalität ist nicht dasselbe wie allgemeine Rationalität, Individualrationalität ist nicht kollektive Rationalität, Zwecke sind nicht wertfrei und daher nicht rationalitätsneutral usw. An dieser Stelle geht es nur um den schlichten Grundgedanken zweckrationalen Handelns.

gien leiten. Das zentrale Anliegen von Janis ist die Analyse der Bedingungen, die für ein wenig rationales Entscheidungsverhalten verantwortlich sind, es geht ihm um ein „realistisches deskriptives Modell“, das ein gewissenhaftes Entscheidungsverhalten kennzeichnet, d.h. eigentlich schwebt Janis ein normatives Modell vor, es soll nur von unrealistischen Übertreibungen gereinigt werden. Man solle keine idealistischen oder utopischen Anforderungen an Entscheider stellen, man könne aber verlangen, daß sie ihr Bestes geben, wenn wichtige („crucial“) Entscheidungen zu treffen sind.<sup>17</sup> Ein vernünftiger Entscheidungsprozeß durchläuft - nach Janis - die folgenden in Abbildung 1 näher beschriebenen Schritte.<sup>18</sup> Erstens sollte eine umsichtige Formulierung des Entscheidungsproblems erfolgen. Zweitens ist eine gezielte Informationssuche durchzuführen. Diese dient der Reduktion von Unsicherheit und unterstützt die - in einem dritten Schritt durchzuführende - Ausarbeitung der Handlungsalternativen. Der Handlungsraum ist schließlich viertens im Hinblick auf Vor- und Nachteile, Risiken und Kosten zu bewerten. Wie man sieht, übernimmt Janis die in der Entscheidungsforschung übliche Phasenbetrachtung: ein Entscheidungsprozeß sollte alle wichtigen Teilprozesse - beginnend mit der Problemformulierung und endend mit dem Entschluß - durchlaufen.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Ein rationaler Entscheidungsprozeß garantiert natürlich noch keinen Erfolg. Vieles steht dem im Wege: manche Situationen lassen sich grundsätzlich nicht durchschauen, die Umwelt verändert sich rasant und unvorhersehbar, die Fähigkeiten, der Zufall oder das „Glück“ sind wichtig. Dennoch wird ein rationaler Entscheidungsprozeß grundsätzlich zu besseren Ergebnissen führen als ein nicht-rationaler Entscheidungsprozeß, vgl. Janis 1989.

<sup>18</sup> Verschiedentlich wird der rationale Anspruch an das Treffen von Managemententscheidungen heruntergespielt. Franck 1992 vergleicht es mit dem Fahrradfahren. Eine Störung des schlichten Fahrens durch Nachdenken über das Fahren, die Planung einzelner Handlungen wie das Gleichgewicht halten würde das Fahren geradezu unmöglich machen - wie jeder leicht nachvollziehen kann. Entsprechend müsse und solle man bei organisationalen Entscheidungen den Erfahrungen der Manager vertrauen, nicht analytisches sondern intuitives Denken sei gefragt. Angesichts der oft katastrophalen Fehlentscheidungen, die nicht nur zum Zusammenbruch von Organisationen, sondern auch zu politischen und umweltbezogenen Desastern führen, sollten einem solche Fahrradvergleiche eigentlich keine Fußnote wert sein, angesichts der nicht zu übersehenden Zahl anti-rationaler Zeitgeister mag man diese Erwähnung nachsehen.

<sup>19</sup> Diese Phasenbetrachtung findet sich in fast allen entscheidungstheoretischen Lehrbüchern, wobei die Ausdifferenzierung der Phasen wiederum unterschiedlich ausfällt, vgl. u.a. Kirsch 1971, Kahle 1993, Bartscher/ Martin 1995.

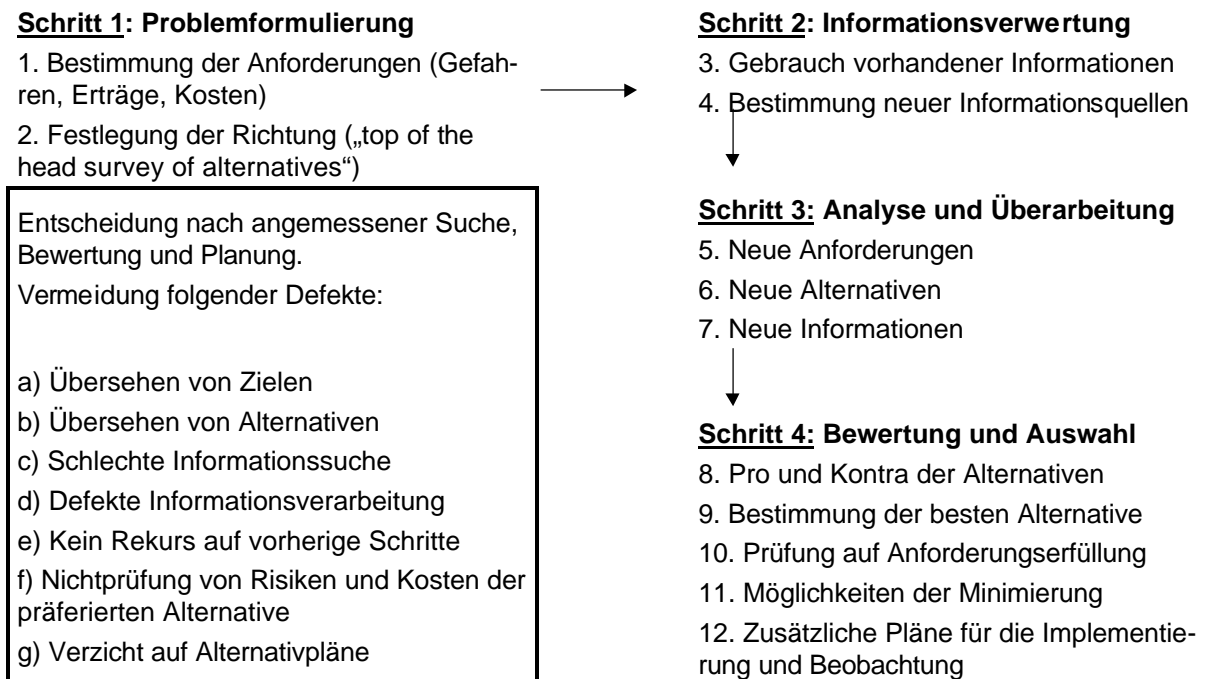


Abb. 1: Basisbestandteile eines umsichtigen Entscheidungsprozesses (nach Janis)

Die Ausdifferenzierung der Phasen bei Janis ist aber nicht sehr überzeugend. Sie geht - wie viele andere entscheidungstheoretische Ansätze auch - von einem *gegebenen Problem* aus. Man wird das Entscheidungsgeschehen in Organisationen nicht verstehen, wenn man es vom Ergebnis her - von einer getroffenen Entscheidung aus - betrachtet. Mindestens ebenso wichtig sind die sogenannten „non-decisions“. Viele problematische Sachverhalte in Organisationen gewinnen keine Entscheidungsreife, sie werden verschleppt, verschoben, umdefiniert - oder auch ganz einfach: ignoriert. Eine wichtige Teilphase ist daher die Wahrnehmung von Problemen (die nicht gleich „Entscheidungsprobleme“ sind), das Treffen einer Entscheidung ist nur *ein* Versuch, mit Problemen der Organisation umzugehen. Hierauf wird im Abschnitt II, 3 näher eingegangen. An dieser Stelle sei der zweite wichtige Grundgedanke von Janis herausgestellt. Dieser richtet sich auf mögliche Gefährdungen des Entscheidungsprozesses. Nach den Beobachtungen von Janis sind Entscheidungen von einer ganzen Reihe von psychologischen und sozialen Besonderheiten gekennzeichnet, die ihre Rationalität stark einschränken können. Er bezeichnet diese Besonderheiten als „Constraints“ (Begrenzungen). Die Begriffswahl enthält den Hinweis darauf, daß die Gefährdung nicht unver-

meidlich ist, wenn aber Constraints auftreten, die Qualität der Entscheidung erheblich leidet. Janis gruppiert die verschiedenen „Störgrößen“ in drei Kategorien (vgl. Abbildung 2). Als Beispiele für "Cognitive Constraints" nennt Janis begrenzte Zeit, Aufgabenüberlastung, mangelndes Wissen oder fehlende Ressourcen bzw. Fähigkeiten der Informationssuche und -bewertung. "Affiliative Constraints" ergeben sich aus überstarken Bedürfnissen nach Macht, Status und sozialer Unterstützung oder aus dem Wunsch nach Gefolgschaft. "Egocentric Constraints" haben vor allem emotionale Ursachen (Ruhmsucht, Streßvermeidungstendenzen, Ärger).

<b>Cognitive Constraints</b>	<b>Affiliative Constraints</b>	<b>Egocentric Constraints</b>
Zeitmangel	Bedürfnis nach Erhalt von Macht, Status	Starke Motive
Aufgabenüberlastung	Soziale Unterstützung	Emotionen
Ideologien		Streß
Verfügbarkeit	Vermeideverhalten	Selbsterhöhung
Satisficing	Selbstbestätigung	Vergeltung
Schema-F-Denken	Groupthink	Verdrängung
<b>Cognitive Decision Rules</b>	<b>Affiliative Decision Rules</b>	<b>Egocentric Decision Rules</b>

Abb. 2: Constraints und defekte Entscheidungsregeln (nach Janis)

Die beschriebenen Hindernisse für eine angemessene Problembearbeitung werden verhaltenswirksam durch die Anwendung vereinfachter "Entscheidungsregeln". Ein Beispiel für eine "kognitive" Entscheidungsregel ist der Abbruch der Problemlösung, wenn eine "befriedigende" Lösung gefunden wurde, eine "soziale" Entscheidungsregel richtet sich beispielsweise auf Bewahrung von Gruppenharmonie, eine "egozentrische" Regel veranlaßt z.B. Reaktionstendenzen zur Vermeidung unliebsamer Informationen.

Unbedenklich wären diese Beschränkungen des Entscheidungsverhaltens, wenn sie nur unter besonderen Bedingungen auftreten würden. Dies ist nach Janis aber nicht der Fall. Im Gegenteil, es ist davon auszugehen, daß eine sorgfältige Entscheidungsfindung nur dann stattfinden wird, wenn die "Constraints" entweder gar nicht auftreten oder zumindest als handhabbar gelten (z.B. wenn die

Chance gesehen wird, Beeinflussungsversuchen mächtiger Akteure zu widerstehen).

Beschränkungen des Entscheidungsprozesses sind Indikatoren für dessen Qualität. Sie sind jedoch nicht nur Indikatoren, sie „verursachen“ Entscheidungsdefekte. Für unsere Frage ergibt sich daraus auch ihre Relevanz. Wenn Führungsstrukturen defekte Entscheidungen hervorbringen, dann sollten die Führungsstrukturen geändert werden. Es wäre also zu klären, in welcher Weise bestimmte Merkmale von Führungsstrukturen defekte Entscheidungsprozesse fördern. Die von Janis diskutierten „Constraints“ können als Kriterien zur Beurteilung der Führungsstruktur verwendet werden: gute Führungsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, daß sie dem Auftreten der „Constraints“ entgegenwirken.

## **b) Die Auswahl von Beschreibungskategorien**

Aussagen über Untersuchungsobjekte sind Aussagen über deren Eigenschaften. Wählt man Entscheidungsprozesse als Analyseeinheit, dann zielt man auf Aussagen über deren Eigenschaften. Welche Eigenschaften von Entscheidungsprozessen verdienen besonderes Interesse? Die Entscheidungsforschung hat darauf unterschiedliche Antworten gegeben. Diese spiegeln aber nur das bestehende Forschungsinteresse wieder, sie beantworten die Frage aber nicht grundsätzlich. Fragt man einen Wissenschaftstheoretiker, so erhält man meist als spontane Antwort, die Auswahl von Forschungsfragen solle man den einzelnen Forschern überlassen, sie stütze sich auf Urteile im Basisbereich, die nicht „objektiv“ beantwortet werden könnten, welche Fragestellung gewählt wird - welche Eigenschaften des Entscheidungsprozesses also besonderes Interesse verdienen -, solle daher niemandem vorgeschrieben werden. Dies ist aber nur die halbe Wahrheit. Sicherlich gibt es kein „objektives“ Kriterium für die Auswahl von Fragestellungen, es gibt aber neben schlechten auch gute Gründe dafür, sich einer bestimmten Frage zu widmen und dafür andere liegen zu lassen. Beispielsweise kommt heutzutage niemand mehr auf die Idee, aus minderwertigen Metallen Gold herstellen zu wollen. Solche Versuche hatten für die Alchimie vielleicht ihre Berechtigung, beim heutigen Stand des Wissens spricht nichts mehr für ein ent-

sprechendes Forschungsprogramm. Analoges gilt auch für die sozialwissenschaftliche und damit für die entscheidungsbezogene Forschung. In der Entscheidungsforschung findet man nicht selten unrealistische Maximalprogramme. Ein Beispiel ist der Anspruch, die Einsichten der Entscheidungsforschung könnten dazu benutzt werden, um die Effizienz von Entscheidungen zu maximieren. Ein Ansatz, der sich von dieser Zielsetzung leiten läßt, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Es wird niemals Regeln geben, die für jede Situation optimales Entscheidungsverhalten garantieren. Außerdem ist der Effizienzbegriff alles andere als eindeutig, die verwendeten Effizienzmaße beziehen sich stets nur auf bestimmte Aspekte der Effizienz usw. Unrealistisch ist auch ein weiterer Anspruch, der oft formuliert wird: das Streben nach einer „geschlossenen“ Theorie des organisationalen Entscheidungshandelns. Theorien sind immer selektiv, heben also nur bestimmte Aspekte der Realität hervor. Organisationen und damit organisationale Entscheidungen sind aber in der Regel äußerst komplex und vielschichtig, es ist daher ziemlich aussichtslos, nach einer geschlossenen, allumfassenden Theorie zu suchen. Dies bedeutet nicht, daß es nicht sinnvoll ist, *allgemeine* Theorien zu entwickeln, die dann für verschiedene Erklärungszwecke spezifiziert werden können (vgl. Abschnitt II, 1c). Nicht nur Forschungsprogrammen mit Maximalansprüchen, auch empiristische Arbeiten verdienen kein Vertrauen. Damit ist gemeint, daß nicht jede beliebige Eigenschaft von Entscheidungsprozessen Interesse verdient und nicht jede Korrelation aussagekräftig ist. Empirische Forschungshypothesen sollten in einem theoretischen Kontext stehen, aus allgemeinen Aussagen abgeleitet werden und ein vorzeigbares Meßkonzept besitzen. So ist ein statistischer Zusammenhang (z.B. zwischen der Rechtsform und der Inanspruchnahme von Unternehmensberatern), auch wenn dessen Plausibilität (ad hoc) begründet wird, ohne Erkenntniswert. Dies heißt nicht, daß einfache empirische Tatbestände grundsätzlich kein Interesse verdienen. So ist es sicher für viele Wissenschaftler und Praktiker nicht uninteressant zu erfahren, daß die meisten Unternehmen keine formalen Planungsmethoden verwenden. Es gibt aber einen Unterschied zwischen „interessanten“ und „gehaltvollen“ Hypothesen. Erstere dienen einer vordergründigen Neugier und sind in der

Regel recht oberflächlich. Letztere sind in eine weiterführende theoretische Argumentation eingebunden, ihnen geht es also um das Ergründen tiefergehender Zusammenhänge.

Ein wichtiges Merkmal, das Forschungshypothesen positiv auszeichnet, ist ihre theoretische Fruchtbarkeit. So macht es wenig Sinn, wenn man untersucht, wie groß die Zahl der bei einer Entscheidung in Betracht gezogenen Handlungsalternativen optimalerweise sein sollte. Bezüglich der Entwicklung von Handlungsalternativen verdient eine andere Frage eine wesentlich größere Aufmerksamkeit, nämlich die nach dem vorzeitigen Commitment, einem Phänomen, das für viele schlechte Entscheidungen verantwortlich ist. Von Interesse ist nicht zuletzt, welche organisationsstrukturellen Bedingungen dafür verantwortlich sind, daß sich die Entscheider viel zu früh auf eine bestimmte Handlungsalternative festlegen, also Handlungsalternativen aus der Betrachtung ausschließen, obwohl ihr Leistungspotential nicht ausreichend gewürdigt wurde. Neben der theoretischen Fruchtbarkeit gibt es eine Reihe von weiteren methodologischen Kriterien zur Beurteilung von Hypothesen (Allgemeinheit, Neuartigkeit, Prüfbarkeit, Kritikpotential). Diese wissenschaftstheoretischen Kriterien sind zwar ganz allgemein wichtig, sie sollen aber an dieser Stelle nicht behandelt werden. Für unsere Fragestellung interessiert vor allem, welche Motive die Entscheidungsforscher bei ihrer Themenwahl leiten.

Quantitativ von geringer Bedeutung ist bislang die *theoretische Orientierung*, also die explizite Ableitung der Eigenschaften von Entscheidungsprozessen aus der theoretischen Argumentation. Ein Beispiel für ein theoretisches Konzept ist die „Problemladung“, das im sogenannten Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung eine große Rolle spielt (s.u.). Mit der Problemladung ist die Auslastung des Entscheidungssystems mit wichtigen und drängenden Problemen gemeint. Die Problemladung beeinflusst z.B. die Wahrscheinlichkeit dafür, daß ein Problem überhaupt wahrgenommen und bearbeitet wird. Bedeutsamer als die theoretische Ausrichtung ist oft die Forschungstradition: es gibt eine Reihe von „*Dauerthemen*“, die zwar immer wieder neu behandelt werden, aber eigentlich keine



theoretische Verdichtung erfahren. Ein solches Dauerthema ist die Ausdifferenzierung einzelner Phasen der Entscheidungsfindung und die Untersuchung der Frage, welche Faktoren diese Phasen beeinflussen. Ein Beispiel sind Studien, die damit beschäftigen, wie hoch die Wahrnehmungsschwelle für neuartige Probleme ist.<sup>20</sup> Neben der Verankerung in der Forschungstradition besitzt die *Praxisrelevanz* besondere Bedeutung bei der Auswahl der Forschungsthemen. Auf ein Beispiel - die Defekte des Entscheidungshandelns - wurde schon eingegangen. Eine andere unmittelbar praktische Frage richtet sich auf die Fähigkeiten der einzelnen Akteure wie Entschlußfreudigkeit und analytische Fähigkeiten.<sup>21</sup> Eine weitere Gruppe von Entscheidungsmerkmalen verdient Aufmerksamkeit, weil sie erhebliche *empirische Bedeutung* besitzt. Ein prominentes Beispiel ist das sogenannte „groupthink“-Phänomen, das die Neigung beschreibt, die Gruppenharmonie wichtiger zu nehmen als die Entwicklung erfolgversprechender Lösungen.<sup>22</sup> Einige Untersuchungen bemühen sich um die Integration entscheidungsorientierter Konzepte mit Überlegungen aus anderen Bereichen der *Organisationsforschung*. Der Situative Ansatz beispielsweise untersucht Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Umwelt und der Herausbildung von Organisationsstrukturen. Bei der Vermittlung dieser Zusammenhänge spielen Entscheidungsprozesse sicher eine bedeutsame Rolle.<sup>23</sup> Schließlich gibt es eine Reihe von Versuchen, den *Gesamtprozeß* von Entscheidungen zu typisieren. Dahinter steht oft nur der - verständliche - Wunsch, der Komplexität von Entscheidungsprozessen Herr zu werden. Weitergehende theoretische Ansprüche sind hiermit nicht verknüpft oder müssen zusätzlich hergestellt werden.<sup>24</sup>

Im folgenden Abschnitt werden einige wichtige Eigenschaften von Entscheidungsprozessen etwas näher betrachtet.

---

<sup>20</sup> Vgl. Bass 1983.

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Streufert/Swezey 1986.

<sup>22</sup> Vgl. Janis 1982.

<sup>23</sup> Vgl. ansatzweise z.B. Eisenhardt 1989.

### c) Kernmerkmale kollektiver Entscheidungsprozesse

Die Verhaltenswissenschaften haben organisationalen Entscheidungsprozessen bislang nicht die Aufmerksamkeit geschenkt, die sie verdienen. Dies liegt wahrscheinlich auch an der Komplexität des Gegenstandes. Entscheidungsprozesse sind nicht nur vielschichtig, sie sind auch vieldeutig. So ist es oft alles andere als einfach, die Einzelhandlungen von Organisationsteilnehmern einem bestimmten Entscheidungsprozeß zuzuordnen. Auch ist manchmal die Abgrenzung zwischen einzelnen Entscheidungsprozessen schwierig, z.B. wenn Informationen für unterschiedliche Entscheidungen gleichzeitig beschafft werden. Daneben kann es leicht geschehen, daß dem Beobachter der Gegenstand des Entscheidungsprozesses entschwindet. Wesentliche Teilaktivitäten des Entscheidungsprozesses finden nur in den Köpfen der Beteiligten statt, und diese sind oft alles andere als gleichgestimmt, verfolgen also andere Ziele, haben unterschiedliche Realitätsvorstellungen und Informationen. In der Forschung wird diese Unübersichtlichkeit entweder dadurch bewältigt, daß selektiv nur ganz bestimmte Einzelaspekte analysiert werden oder aber eine Typisierung des Entscheidungsprozesses vorgenommen wird. Ein wichtiger *Einzelaspekt* des Entscheidungsgeschehens ist beispielsweise, in welchem Ausmaß sich die Teilnehmer des Entscheidungsprozesses einem bestimmten Ziel verpflichtet fühlen.<sup>25</sup> Je stärker die eigene Zielbindung, desto eher ist man bereit, Rückschläge bei der Zielverfolgung in Kauf zu nehmen und den Entscheidungsprozeß auch bei Auftreten von Schwierigkeiten weiter voranzutreiben. *Typisierungen des Gesamtprozesses* erfolgen oft anhand der Einzelphasen. So ermittelte Nutt, daß bei vielen organisationalen Entscheidungen auf eine genaue Spezifizierung des eigentlichen Problems verzichtet wird und auch die gefundene Lösung nur unzureichend an die jeweilige Problemsituation angepaßt wird. Die Lösungen werden oft einfach von anderen übernommen. Entscheidungsprozesse mit diesen Merkmalen nennt Nutt „Regallösungen“. Besonders schwer tut sich die Entscheidungsforschung ver-

---

<sup>24</sup> Vgl. z.B. Hickson u.a. 1986.

<sup>25</sup> Vgl. Locke/Latham/Erez 1988.

ständlicherweise mit dem Prozeßaspekt von Entscheidungen. Während Merkmale von Entscheidungen wie Risiko, Komplexität, Teilnehmerzahl usw. relativ erfaßt werden können, ist die Beobachtung der Dynamik und der Verzweigungen des Entscheidungsverlaufs wesentlich schwieriger. Dennoch wird die Bedeutung des Prozeßaspektes in der Entscheidungsforschung durchaus gesehen, obwohl er oft nur implizit behandelt wird.

Die Entscheidungsforschung ist im übrigen an keine disziplinären Grenzen gebunden. Wenig überraschend ist, daß sich die politischen Wissenschaften intensiver mit der Entscheidungsfindung beschäftigen, politische (Fehl-) Entscheidungen haben schließlich oft nicht unbeträchtliche Auswirkungen. In der betriebswirtschaftlichen Forschung spielt die Untersuchung von Entscheidungsprozessen bislang nur eine untergeordnete Rolle, ungeachtet der Tatsache, daß schon zu Beginn der siebziger Jahre eine umfassende Monographie über Entscheidungsprozesse erschienen ist und obwohl schon damals empirische Studien größeren Umfangs begonnen wurden.<sup>26</sup> Die meisten und wichtigsten Studien zu organisationalen Entscheidungsprozessen findet man in der angelsächsischen Managementlehre. Die Analyse und Beschreibung einzelner Entscheidungsprozesse reichen bis in die vierziger Jahre zurück. Auch für die fünfziger und sechziger Jahre sind Fallstudien typisch. In neuerer Zeit werden aber vor allem systematische Vergleichsstudien durchgeführt. Die Thematik der Untersuchungen streut sehr weit. Neben Studien, die sich explizit bestimmten Aspekten von Entscheidungsprozessen widmen, findet man auch eine Vielzahl von Untersuchungen mit einer speziellen inhaltlichen Thematik (z.B. über die Erfahrungen mit alternativen Partizipationsformen), die unter entscheidungstheoretischer Perspektive behandelt wird. In den letzten Jahren wurden vor allem Studien zur Strategieentwicklung durchgeführt. Die deskriptive Untersuchung dieser Frage verläuft zeitlich in etwa parallel mit der Entwicklung von Instrumenten und Konzepten des strategischen

---

<sup>26</sup> Vgl. Kirsch 1970, 1971; Witte 1968, Witte/Hauschildt/Grün 1988. In der Volkswirtschaftslehre steht das Entscheidungshandeln der Wirtschaftssubjekte im Zentrum der Theoriebildung, um den Prozeßaspekt kümmert sie sich allerdings kaum.

Managements. Studien außerhalb der ökonomischen und politischen Wissenschaften sind vor allem durch spezifische inhaltliche Themen motiviert. Ein Beispiel ist Untersuchung der Funktionsweise des Aufsichtsrates im Zusammenhang mit der Mitbestimmungsdiskussion.<sup>27</sup> Ansonsten werden Fragen der kollektiven Entscheidungsfindung natürlich auch in der allgemeineren Grundlagenforschung behandelt, so etwa in sozialpsychologischen Untersuchungen zum Interaktionsverhalten und bei der Analyse von Gruppenprozessen.<sup>28</sup>

Die Entscheidungsforschung weist eine außerordentliche Vielfalt in der Thematik und den konzeptionellen Zugängen auf. Es ist daher nicht möglich, die Kernkonzepte der Entscheidungsforschung einheitlich zu bestimmen. Dennoch soll eine gewisse Übersicht vorgenommen werden, die in Abbildung 3 angegebenen Variablen geben aber nur eine subjektive Auswahl wieder.

Die Gruppierung der Variablen folgt einer einfachen Überlegung. Getragen wird ein Entscheidungsprozeß von seinen *Teilnehmern*. Da wir kollektive Entscheidungsprozesse betrachten, ist es außerdem sinnvoll, die *Teilnehmerstruktur* zu beachten. Die Mitglieder von Organisationen befassen sich mit *Aufgaben*.<sup>29</sup> Hierzu benutzen sie bestimmte *Hilfsmittel* - die manchmal aber auch nicht zur Verfügung stehen -, und sie ergreifen bestimmte Handlungen bzw. veranlassen bestimmte *Aktivitäten*. Akteure und Aufgaben stehen sich nicht isoliert gegenüber, in die Organisation sind bestimmte *Strukturen* „eingebaut“, die das Verhalten der Akteure kanalisieren und auch beim Entscheidungshandeln eine große Rolle spielen. Die Entscheidungsfindung ist schließlich auf bestimmte *Ergebnisse* gerichtet. Die Entscheidungsforschung hat sich mit allen genannten Aspekten beschäftigt. Die Variablen, die hierbei betrachtet wurden, seien kurz erläutert.

---

<sup>27</sup> Vgl. Brinkmann-Herz 1972.

<sup>28</sup> Vgl. z.B. Fisher 1974.

<sup>29</sup> Das Entscheidungshandeln kann analog als die Bearbeitung von Entscheidungsaufgaben verstanden werden.

**Teilnehmer**

Qualifikation

Kognitive Modelle

Motivation

**Teilnehmerkonstellation**

Homogenität

Komplementarität

Größe der Gruppe

**Aufgabe**

Risiko

Komplexität

Interessenladung

**Soziale Rahmenbedingungen**

Führungsstruktur

Organisationskultur

Sozialklima

**Technische Rahmenbedingungen**

Informationstechnologie

Beratungsleistungen

Strategisches Know how

**Prozeßmerkmale**

Teilaktivitäten

Verlauf

Zeitmuster

**Ergebnisvariable**

Zielerreichung

Aufwand

Qualitätsmerkmale

Abb. 3: Kernmerkmale organisationaler Entscheidungsprozesse

Das Handeln der *Teilnehmer* wird von ihren Fähigkeiten und Motiven bestimmt. In der Entscheidungsforschung haben die kognitiven Fähigkeiten eine besondere Aufmerksamkeit gefunden. Als kognitive Fähigkeiten gelten verschiedene allge-

meine Problemlösefähigkeiten, aber auch der Gebrauch von Problemlösetechniken (Heuristiken). Besonderes Interesse verdienen die „inneren Modelle“ („cognitive maps“) der Akteure, also die Vorstellungen, die sie sich von grundlegenden Zusammenhängen in ihrem Handlungsfeld machen. Haben die Teilnehmer eines Entscheidungsprozesses ähnliche cognitive maps, dann werden die Ereignisse der Realität auch ähnlich gedeutet. Wenn die cognitive maps Fehler enthalten (also die Realität an bestimmten Punkten völlig falsch abbilden), dann kommt es leicht zu systematischen Fehlentscheidungen. Diese werden trotz schlechter Erfahrungen nicht ohne weiteres revidiert, da die (negativen) Verhaltenseffekte selbst wieder im Lichte der cognitive maps gesehen und in ihrer Bedeutsamkeit oft unterschätzt werden. Ein Gegenlenken gegen eine einmal eingeschlagene Verhaltensstrategie kommt daher oft zu spät.<sup>30</sup>

Organisationale Entscheidungsprozesse sind kollektive Entscheidungsprozesse. Entsprechend wichtig sind nicht nur die Eigenheiten der einzelnen Teilnehmer, erheblichen Einfluß auf den Ablauf von Entscheidungsprozessen hat die spezifische Konstellation der Teilnehmereigenschaften (die *Gruppenzusammensetzung*). Die Bedeutsamkeit der Gruppenzusammensetzung für die Aufgabenerfüllung ist ein klassisches Thema der Gruppenpsychologie. In neuerer Zeit wurden - in der Argumentation ganz ähnlich - etliche Studien zum Thema Organisationsdemographie durchgeführt. Als zentrale Verhaltensdeterminanten gelten die Homogenität und die Kompatibilität der Mitglieder, also die Frage, wie ähnlich die Mitglieder einander sind und ob sie sich bezüglich ihrer Fähigkeiten, Motive und Persönlichkeitseigenschaften ergänzen. Die Größe einer Gruppe besitzt (obwohl sie nur ein „äußeres“ Strukturmerkmal ist) ebenfalls eine erhebliche Bedeutung für viele Gruppenprozesse. Der Begriff „Gruppe“ ist in diesem Zusammenhang nicht eng zu verstehen, denn organisationale Entscheidungsprozesse finden nur selten (ausschließlich) im Rahmen eines festen Gruppenverbundes statt: Zwar werden Teilentscheidungen oft in bestimmten Gruppen getroffen, die-

---

<sup>30</sup> Vgl. die interessante Studie zum Konkurs der „Saturday Evening Post“ bei Hall 1984.

se werden aber mit Informationen von einzelnen Organisationsmitgliedern angereichert, die nicht zu diesen Gruppen gehören und die nur partiell in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden. Teilentscheidungen werden oft an andere Gremien weitergereicht, dann einer Person zur endgültigen Entscheidung vorgelegt, die sich wiederum mit bestimmten anderen Personen berät usw. Außerdem verändert sich der Teilnehmerkreis an einer Entscheidung ständig. Dies zeigt im übrigen, daß die Gruppenzusammensetzung nicht nur als unabhängige Variable gesehen werden sollte. Sie wird nicht am Beginn eines Prozesses festgelegt, sie ist vielmehr selbst abhängig vom Verlauf des Entscheidungsprozesses und damit Ausdruck der Entscheidungsdynamik.

Die Teilnehmer arbeiten an einer *Entscheidungsaufgabe*. Diese Aussage sollte nicht mißdeutet werden. Es ist lediglich aus analytischen Gründen sinnvoll, die Aufgabe zu „objektivieren“. Die Definition des Entscheidungsproblems ist eine Leistung der Teilnehmer und kann daher von diesen nicht getrennt werden. Insbesondere wird den Teilnehmern (deren Kreis ja oft unbestimmt ist) nicht von außen eine Aufgabe vorgesetzt, deren Erfüllung überwacht würde: die potentiellen „Kontrolleure“ sind selbst Teilnehmer am Prozeß, spielen also oft nur eine spezifische Rolle, die sie im übrigen selten unbeeindruckt vom Geschehen durchhalten können. Sinnvoll ist die Untersuchung der Entscheidungsaufgabe deswegen, weil die beteiligten Personen in Kategorien der Aufgabenerledigung denken - wenngleich sich die Definition dieser Aufgabe im Zuge des Entscheidungsgeschehens immer wieder verändert. Jedenfalls befaßt sich die Entscheidungsforschung relativ häufig mit der Frage, welche Aufgabenmerkmale einen Entscheidungsprozeß prägen. Eine herausragende Bedeutung besitzt das Merkmal der Unsicherheit. Dies ist nicht ganz zufällig so, sondern hat seine Ursache darin, daß sich viele deskriptive Untersuchungen an das klassische Modell der normativen Entscheidungstheorie anlehnen. In diesem Modell spielt das Verhalten unter Ungewißheit (Unsicherheit und Risiko) eine zentrale Rolle. Ein weiteres wichtiges Untersuchungsobjekt ist außerdem der Umgang mit komplexen Situationen, die ja ebenfalls ein hohes Maß von Unbestimmtheit (z.B. über das Vorgehen) enthalten. Der sachliche Aspekt der Aufgabenbewältigung ist jedoch nur die eine

Seite. Ebenso wichtig ist die soziale Verankerung von Problemlösungsprozessen. Die Entscheidungsforschung untersucht diesbezüglich vor allem die Interessenstruktur und das Konfliktpotential in der Entscheidungssituation.

Zu den *sozialen Rahmenbedingungen*, die die Entscheidungsfindung prägen, gehören nicht zuletzt auch die Führungsstrukturen, die in der vorliegenden Arbeit im Vordergrund der Überlegungen stehen. Große strukturelle Bedeutung (in einem weiteren Sinne) haben auch Größen wie das Sozialklima und die Organisationskultur. Beide Begriffe bezeichnen unterschiedliche Phänomene und sollten daher auch getrennt behandelt werden. Während die Kultur alle die Institutionen, Wertvorstellungen und Weltbilder umfaßt, die die grundlegenden Verhaltensprämissen der Entscheider prägen, ist das Sozialklima eine „Ergebnisvariable“, es ist der Niederschlag des affektiven Erlebens und hat daher nicht unerhebliche Bedeutung für die Motivbildung und die Entwicklung von Verhaltenstendenzen.

Rahmenbedingungen sind auch die *Hilfsmittel der Entscheidungsfindung*. Empirische Studien beschäftigen sich vor allem mit der Frage, auf welche Informationstechnologien die Teilnehmer an Entscheidungsprozessen zugreifen können und inwieweit hierdurch die Entscheidungsfindung verbessert wird. Weitere Hilfsmittel, die ein gewisses empirisches Interesse gefunden haben, sind die Verfügbarkeit des Instrumentariums des strategischen Managements und die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen.

Verständlicherweise konzentriert sich das Interesse vieler Untersuchungen auf die Frage, wie die Effizienz von Entscheidungen erhöht werden kann. Das *Ergebnis* ist daher oft die zentrale „abhängige Variable“. Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren ganze Kataloge von Effizienzkriterien, sie enthalten betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien (z.B. Rentabilität, Produktivität), Merkmale des Leistungsprozesses (Planabweichung, Zeitaufwand) und eher „soziale“ Aspekte wie Akzeptanz und Zufriedenheit. Die in unserer Abbildung 3 aufgeführten Kriterien sind sehr allgemeiner Natur und können entsprechend weiter ausdifferenziert werden. Ein „genuines“ Effizienzkriterium ist die Zielerreichung. Im einzelnen birgt es aber mehr Probleme als Lösungen. Es setzt



voraus, daß der Entscheidungsprozeß von einer klaren Zielsetzung geleitet ist, außerdem wird angenommen, daß keine widersprüchlichen Ziele existieren, und es wird Konsens über die Ziele unterstellt. In realen Entscheidungsprozessen sind eben diese Voraussetzungen normalerweise nicht gegeben. Das zweite Erfolgskriterium ist gewissermaßen die natürliche Ergänzung zum ersten. Effizienz ist keine absolute, sondern eine relative Größe, neben den Ergebnissen ist also auch der Aufwand zu berücksichtigen. Aufwandgrößen sind z.B. die verwendete Zeit, die verbrauchten Ressourcen und die Alternativkosten.<sup>31</sup> Eine dritte Gruppe von Beurteilungsmaßstäben ergibt sich aus der Qualitätseinstufung der Einzelaspekte des Entscheidungsprozesses. Es handelt sich dabei um sachliche Effizienzkriterien einerseits, um normative Kriterien andererseits. Die Übergänge zwischen diesen Kategorien sind allerdings fließend. Dies wird am Ausmaß der notwendigen Informationsverarbeitung besonders deutlich.<sup>32</sup> Wenn man bestimmte Ziele erreichen will, ist eine gewissenhafte Informationsbeschaffung eigentlich immer zu empfehlen, sie ist also aus sachlichen Gründen geboten. Andererseits ist gerade die Informationsverarbeitung ein Kernmerkmal von normativen Vorstellungen über das rationale Entscheidungsverhalten. Diese Zwitterstellung zwischen sachlichen und normativen Kriterien haben praktisch alle wichtigen Teiltätigkeiten im Entscheidungsprozeß - ein Ausdruck der Tatsache, daß Tätigkeiten und Ergebnisse oft nicht voneinander zu trennen sind.

Als zentrale Prozeßgrößen gelten die Phasen des Entscheidungsprozesses. Da Entscheidungsprozesse nicht derartig „ordentlich“ verlaufen, wie es die Phasenvorstellung suggeriert, ist es eigentlich nicht sinnvoll, von „Phasen“ zu sprechen. Wesentlich treffender ist der Begriff der Teil- oder *Kernaktivität*. Auch die Kernaktivitäten können also zur Kennzeichnung des jeweiligen Entscheidungsprozesses herangezogen werden. Man findet Prozesse, in denen alle (oder nur wenige) der

---

<sup>31</sup> Wenn man sich einer bestimmten Aufgabe widmet, wendet man sich gewissermaßen von anderen Aufgaben ab, die hierdurch entgangenen Nutzengewinne können als Alternativkosten verstanden werden.

<sup>32</sup> Weitere Kriterien sind Partizipation, Sachlichkeit, Kooperationswille.

Kernaktivitäten sehr intensiv, andere (oder keine) aber praktisch nur nebenher wahrgenommen werden. Es gibt bislang keine Einigkeit über die elementaren Kernaktivitäten. In der Literatur findet man zwar oft Kataloge der Entscheidungsphasen, die Logik, die der jeweiligen Phasendifferenzierung zugrunde liegt, wird aber selten deutlich. Außerdem werden sehr unterschiedliche Phasen unterschieden. Hierauf kann im einzelnen nicht eingegangen werden. Statt dessen sei an dieser Stelle ein eigenständiger Vorschlag gemacht.

Wichtig ist bei der Konzipierung von Einzelaktivitäten vor allem, daß *sinnvolle Verhaltenseinheiten* gebildet werden. Die häufig in Phasenschemata genannte „Zielbildung“ beispielsweise ist keine Kernaktivität, weil sie sich in realen Entscheidungsprozessen nicht so ausdifferenziert, wie häufig unterstellt wird. Die Ziele der Akteure beeinflussen zweifellos den Entscheidungsprozeß. Gleichzeitig verändern sich die verfolgten Ziele im Zuge des Entscheidungsprozesses, es bildet sich aber kein konsistentes Zielsystem heraus. Eine zweite Anforderung an die Konzipierung der Teilaktivitäten richtet sich auf das *Abstraktionsniveau*. Es ist leicht möglich, für eine Unzahl von konkreten Teilaktivitäten plausibel zu machen, warum sie im einen oder anderen Fall ganz „entscheidende“ Bedeutung für die Entscheidungsfindung besitzen. Aus einer Sammlung konkreter Ereignisse ergibt sich jedoch kein systematisches Wissen, denn es gibt potentiell unendlich viele konkrete Situationen, und man erzielt keinen Erkenntnisgewinn, wenn man allen diesen Möglichkeiten hinterherläuft. Anzustreben ist also eine konzeptionelle Ordnung der konkreten Einzelphänomene. Sinnvoll hierfür ist die Wahl eines „mittleren“ Abstraktionsniveaus. Die gewählten Begriffe sollen die empirischen Phänomene zu sinnvollen Einheiten zusammenfassen und damit vergleichbar machen. Ein dritter Leitgedanke bei unserer Differenzierung ist eher „normativer“ Art. Er bezieht sich auf die Frage, was unter einem „gelungenen“ Entscheidungsprozeß zu verstehen ist. Unsere *normative Leitidee* ist sehr allgemeiner Art, spezifische normative Forderungen (z.B. nach Partizipation, nach Interessenberücksichtigung usw.) erscheinen uns wenig sinnvoll, da sie leicht beliebig werden und im einzelnen schwer begründet werden können. Konkrete Wünschbarkeiten

stellen sich darüber hinaus eigentlich von selbst ein, wenn man sich an guten allgemeinen Maximen und Prinzipien ausrichtet.

Die folgenden Kernaktivitäten kollektiver Entscheidungsprozesse scheinen uns elementar:

- Die aufmerksame Beobachtung von Ereignissen (Problemwahrnehmung),
- die Ausdifferenzierung des Problemraumes (Problemdefinition),
- die Erkundung von Handlungsweisen und Strategien (Verhaltensplanung),
- die Umsetzung der Entscheidung (Verwirklichung),
- die Beurteilung des Entscheidungsverhaltens selbst (Meta-Aktivität).

Entscheidungen sind Versuche der Problemhandhabung. Gelingen werden sie nur, wenn bestimmte Mindestleistungen erbracht werden. Ganz zentral für das Funktionieren einer Organisation ist es, daß die auftauchenden Probleme überhaupt wahrgenommen werden. Entscheidungen, die sich auf die falschen Probleme beziehen, sind sinnlos oder schädlich.<sup>33</sup> Die Phase der Problemdefinition ist nicht weniger wichtig. Probleme sind selten eindimensional, sie werden aber leider oft unterschätzt. Nur eine sorgfältige Diagnose verspricht auch eine wirkungsvolle Therapie. Leider besteht eine verbreitete Neigung, nach dem Motto „Problem erkannt - Problem gebannt“ zu verfahren. Probleme werden vorschnell kategorisiert (und damit „unproblematisch“), und man präsentiert auch sofort die passende Lösung. Die Entscheidungsforschung zeigt, daß die Lösungen der Praxis häufig nur unzureichend auf die tatsächlichen Probleme abgestimmt werden. Zur Bewältigung konkreter Probleme wird oft nur auf „Standardware“ zurückge-

---

<sup>33</sup> Der Begriff „Problem“ sollte im übrigen nicht mißverstanden werden. In der Theorie der Problemhandhabung (vgl. Martin 1989, S. 276 ff.) ist der Begriff „Problem“ ein elementarer Grundbegriff, der die Grundmotivation des Handelns bezeichnet. Er enthält also nicht nur die reaktive Komponente, die der Alltagsgebrauch des Wortes nahelegt, sondern auch aktive Bestrebungen, die sich auf attraktive Ziele, Chancen, Gelegenheiten usw. richten.

griffen, konkrete Situationen sind aber selten standardisiert.<sup>34</sup> Eine situationsgerechte Problemlösung läßt sich „kaufen“, sie muß meistens speziell „konstruiert“ und entwickelt werden. Schließlich ist auf einen weiteren häufigen Defekt der Entscheidungsfindung hinzuweisen, nämlich auf die Verwechslung der Entschlußfassung mit der Verwirklichung einer Entscheidung. Die fast unvermeidlich auftretenden Umsetzungsschwierigkeiten von Entscheidungen zeigen in besonderem Maße, wie wenig sich klare Trennungslinien zwischen den einzelnen Entscheidungsphasen ziehen lassen. Eine strikte Trennung zwischen Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung bewirkt eigentlich nichts anderes als das Scheitern der Entscheidung. Bei der Umsetzung von Entscheidungen tauchen wegen des konkreten Situationsbezugs immer Schwierigkeiten auf, die nicht im Vorfeld ausgeräumt werden können. Sie sollten bei der Verhaltensplanung zwar angedacht werden, sie lassen sich aber nur dann genauer erkennen und bewältigen, wenn der Umsetzungsprozeß konzeptionell begleitet wird. Erweisen sich die Schwierigkeiten der Umsetzung als zu groß, dann muß die Entscheidung revidiert bzw. angepaßt werden. Die Notwendigkeit, organisationale Entscheidungen als Prozeß zu verstehen, zeigt sich also nirgends deutlicher als in dem oft mühsamen Umsetzungsprozeß. Der Akt des Entschlusses zieht keinen Schlußstrich, er ist ein nicht unbedeutendes, aber auch kein alles „entscheidendes“ Ereignis im Strom organisationalen Geschehens.

Die gewissenhafte Durchführung der Kernaktivitäten des Entscheidungshandeln erfordert einen erheblichen Informationsaufwand. Im einzelnen gehört dazu die Entwicklung von Umweltszenarien, die Überprüfung der eigenen Vorstellungen, die Konfrontation mit alternativen Sichtweisen, die Erkundung neuer Informationen usw. Die Intensität, mit der diese Teilhandlungen ausgeführt werden, kann als Indikator dafür gelten, ob eine angemessene Entscheidungsfindung stattfindet. Die Qualität der Kernaktivitäten entscheidet also über die Güte des jeweiligen Entscheidungsprozesses. Ähnlich wie Janis kann man behaupten, die Kernakti-

---

<sup>34</sup> Wir befassen uns in unserer Arbeit nicht mit standardisierten Arbeitssituationen - hierfür ist es natürlich sinnvoll, Verhaltensroutinen zu implementieren.

vitäten seien Maßstäbe für die Rationalität des Entscheidungsprozesses. Unter Rationalität wird hier - wie oben schon ausgeführt - keine Maximalrationalität verstanden. Man kann aber davon ausgehen, daß es bei den Entscheidungen, die hier interessieren - also bei wichtigen und komplexen Unternehmensentscheidungen - besser ist, eher mehr als weniger in die Kernaktivitäten zu investieren. Zwar läßt sich darüber spekulieren, welches Maß an Komplexität mit welchem Ausmaß an Entscheidungsaufwand korrespondiert. Solche Überlegungen geraten allerdings leicht zu Glasperlenspielen, denn die „Feinabstimmung“ zwischen Problem- und Lösungskomplexität<sup>35</sup> ist selbst mit einem erheblichen Aufwand verbunden, der das Ziel der Feinabstimmung, nämlich Ressourcenverschwendung zu vermeiden, ad absurdum führt. Viel wichtiger als eine „kalkulierte“ ist eine in den Entscheidungsprozeß „eingebaute“ Rationalität. Ein zuverlässiger Indikator für die Intelligenz des Entscheidungsgeschehens ist das Auftreten von Meta-Aktivitäten, also von Aktivitäten, die den Entscheidungsverlauf selbst zum Gegenstand haben. Sie sorgen für Selbstreflektion, tragen dazu bei, daß Fehlentwicklungen bemerkt werden, und sie sorgen für die richtige Dosierung des Entscheidungsaufwandes. Ein Indikator für die Existenz solcher Meta-Aktivitäten ist beispielsweise die Ausgestaltung bestimmter Rollen im Entscheidungsprozeß. So können einzelne Teilnehmer die Aufgabe übernehmen, als konsequente Kritiker des Geschehens (d.h. als *advocatus diaboli*) aufzutreten. Auch durch die Einführung bestimmter Entscheidungsregeln können Meta-Aktivitäten veranlaßt werden. Eine solche Regel könnte beispielsweise vorsehen, endgültige Entscheidungen zweimal zu entscheiden und vor der Bestätigung durch die zweite Entscheidung eine gewisse Zeit verstreichen zu lassen. Auch Arrangements zur Diskussionsführung und zur Austragung von Interessenunterschieden (Diskursregeln) können das Niveau der Selbstreflektion anheben.

Die Kernaktivitäten sind sozusagen die Substanz des Entscheidungsprozesses. Sie determinieren die mögliche Qualität der Entscheidung. Daneben gibt es zwei

---

<sup>35</sup> Vgl. Kirsch 1976.

weitere wichtige Merkmale des Prozesses. Sie sind schwer voneinander zu trennen, da sie eng aufeinander bezogen sind: die Struktur der Aktivitäten in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht. Es gibt Prozesse, die ganz „glatt“ verlaufen, sie entsprechen gewissermaßen dem Idealprozeß der normativen Entscheidungstheorie. Reale Prozesse haben häufig ein ganz anderes Aussehen: es treten zahlreiche Zyklen auf (d.h. obwohl man sich bereits am Ende wähnte, steht man plötzlich wieder am Anfang), es gibt Verzögerungen, lange Unterbrechungen mit plötzlichen Beschleunigungen, ein völliges Verschwinden von Aktivitäten, die vorher auf Hochtouren liefen usw. Entscheidungsprozesse haben also durchaus unterschiedliche Verlaufsformen, und auch die Anordnung der „Phasen“ schwankt beträchtlich. Manche Forscher gehen so weit zu behaupten, der Normalfall stelle die Entscheidungslogik eigentlich auf den Kopf. Die Regel sei nämlich, daß der Entscheidungsprozeß gewissermaßen erst dann re-konstruiert werde, nachdem der Entschluß schon gefaßt sei - oder gar: nachdem bereits gehandelt wurde. Dieses Vorgehen habe seine Ursache z.B. in der Notwendigkeit, getroffene Entscheidungen zu rechtfertigen, also quasi ein potemkinsches Entscheidungsgeschehen zu inaugrieren. Andere Forscher gehen wesentlich weiter, sie behaupten, das Denken werde in seiner Bedeutung für die Handlungsvorbereitung wesentlich überschätzt. Das Denken hätte seine wesentliche Funktion als Hilfsmittel zur Deutung des Geschehens, nachdem es eben geschehen ist.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Weick 1985.

### III. Strukturelle Bedingungen der Führungseffizienz

#### 1. Führungssysteme als Bestandteile des unternehmerischen Gesamtsystems

##### a) Die Bedeutung der Führung

Ähnlich wie im Produktionsprozeß ist die „Technologie“ auch für den Managementprozeß von großer Bedeutung. Die Methodenlehre der Betriebswirtschaftslehre und - in den letzten Jahren - die Konzepte zum „Strategischen Management“ bemühen sich in gewisser Weise um die Bereitstellung einer effizienten Entscheidungstechnologie für die Unternehmensführung. Der Besitz moderner „Technologien“ ist aber nicht hinreichend für die effiziente Erstellung von Gütern und Dienstleistungen bzw. für die Entwicklung kluger Entscheidungen. Zu Recht wird in den letzten Jahren auf die zunehmende Bedeutung des „menschlichen Faktors“ für den betrieblichen Leistungsprozeß hingewiesen. Das Management befindet sich - was die Bedeutung der personellen Seite betrifft - in einer eher noch exponierteren Situation. Dieser Gedanke wurde in der einschlägigen Literatur auch schon immer herausgestellt; wenn auch oft übertrieben, und zwar in doppelter Hinsicht. Zum einen findet man die Neigung, einzelne Personen als die entscheidenden Erfolgsträger, als „große Führer“, als Agenten des Wandels und dergleichen zu betrachten. Zum anderen wird die personelle Komponente allgemein überbewertet und der Rahmen, innerhalb dessen das Management agiert, ignoriert. Die im folgenden zu entwickelnde Position mißt den persönlichen Qualifikationen der individuellen Manager durchaus Gewicht zu, ohne sie allerdings als entscheidend zu betrachten. Von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmensführung sind vielmehr strukturelle Komponenten, denn: die Führungsstruktur setzt die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Management bewegen kann, und bestimmt damit die grundsätzlichen Möglichkeiten für ein erfolgreiches Agieren.

## Strukturen im Managementteam

Gegen die erste Übertreibung, die Überbetonung personeller Kompetenzen, wendet sich beispielsweise Hambrick.<sup>37</sup> Er stellt heraus, daß es im Normalfall vor allem das Führungsteam ist, das die Geschicke des Unternehmens trägt, der einsame Entscheider also wenig bedeutsam ist. Hambrick entwickelt verschiedene Vorstellungen über die Schlüsselfaktoren, die den Erfolg des Topmanagementteams bestimmen. Dieses „upper echelon model“ ist in Abbildung 4 skizziert.

Im Zentrum der Überlegungen von Hambrick stehen die Qualitäten, die das Managementteam braucht, um erfolgreich zu sein: bestimmte Werthaltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrungen, der kognitive Stil und das Auftreten. Diese dürfen nach Hambrick nicht isoliert betrachtet werden. Einzelne Persönlichkeitseigenschaften wirken als Qualität nur in passenden Umwelten. So stellt beispielsweise die zunehmende schulische und berufliche Ausbildung der Mitarbeiter auch höhere Anforderungen an das Management; die Produkte und Strategien des Unternehmens erfordern unterschiedliche Persönlichkeiten usw. Neben der „Passung“ der Managereigenschaften zur inneren und äußeren Aufgabenumwelt wird von Hambrick die „Passung“ zu den Kollegen des Führungsteams herausgestellt. Da sich die Umwelt und die Aufgaben des Unternehmens ständig verändern, sei außerdem eine dynamische Anpassung zu empfehlen. Ausgehend von der Ist-Analyse ist zu prüfen, inwieweit und mit welchen Maßnahmen Abweichungen von dem (jeweils situativ zu betrachtenden) Idealprofil beseitigt werden können. In einem iterativen Prozeß ist dieser Analyse-Maßnahmenzyklus immer wieder zu durchlaufen.

So einleuchtend die Grundüberlegungen von Hambrick sind, seine Gestaltungshinweise bleiben recht vage. An den verantwortlichen Geschäftsführer werden

---

<sup>37</sup> Vgl. Hambrick/Mason 1984, Hambrick 1987, Hambrick 1994.



hohe Anforderungen bei der Zusammenstellung und Entwicklung des Teams gestellt:<sup>38</sup>

*„The manager must engage in continual observation, testing and probing, not in a threatening or adversarial manner, but in a way that somehow allows the boundaries of each person’s repertoire to become apparent.“*

**Welches sind die wichtigsten Rahmenbedingungen?**

**Extern**

- Kultur und Gesellschaft
- Wirtschaftsbereich und Wettbewerb
- Aufgabe/ Ziele der Organisation

**Intern**

- Schlüsselstrategien
- Kernpunkte gegenseitiger Abhängigkeit
- Persönliche Begabung
- Bildung von Entscheidungsgremien



**Welche Führungsqualitäten werden benötigt?**

- Wertvorstellungen
- Begabung
- Fertigkeiten
- Wissen
- Kognitiver Stil
- Auftreten

**Dynamische Anpassung**

Falls Veränderungen im TMT (Top-Management-Team) nicht durchführbar sind oder nicht akzeptiert werden, kann dann der Kontext verändert werden?



**Welche Managerqualitäten existieren bereits?**



**Wie sollten bestehende Lücken geschlossen werden?**

- Ersatz/ Austausch
- Verstärkung
- Berater/ Externes know-how
- Anreize
- Weiterbildung
- Betreuung/ Beratung

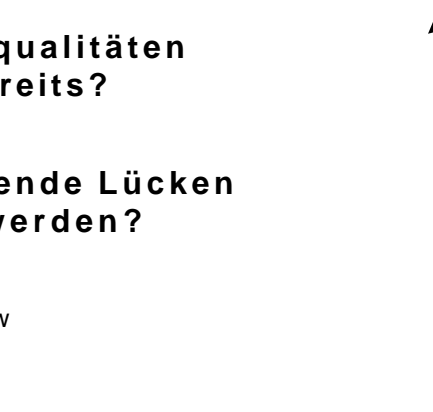


Abb. 4: Management-Team-Analyse

<sup>38</sup> Hambrick 1987, S. 96.

Zu berücksichtigen seien die in Abbildung 4 genannten Einflußgrößen, d. h. die konkrete Ausgestaltung muß widersprüchliche Überlegungen gegeneinander abwägen. So sei es manchmal sinnvoll, auf die Homogenität der Teammitglieder zu achten, in anderen Fällen sei eine größere Heterogenität notwendig.

Bei der Beurteilung des Hambrickschen Ansatzes fällt insbesondere ein zentraler Mangel ins Auge: Zwar vermeidet Hambrick die Überbetonung der Persönlichkeitseigenschaften eines überragenden Führers, er stellt vielmehr das Zusammenwirken der Führungsgruppe heraus. Hierbei ignoriert er aber eine andere wichtige Determinante des Führungshandelns: den strukturellen Aspekt der Führung.

### **Strukturen und Geist**

In der Organisationslehre wird Strukturen eine große Bedeutung beigelegt. Strukturen besitzen einen starken verhaltenslenkenden Einfluß auf die Akteure innerhalb der Organisation, sie bestimmen die möglichen Anpassungsleistungen, die interne Koordination, den Konfliktgehalt usw. Damit determinieren Organisationsstrukturen indirekt auch die Möglichkeiten des Erfolgs einer Organisation, also die Chance, daß die Ziele der Organisation möglichst effizient erreicht werden können. Erfolgsbedingungen sind ganz generell ein wichtiges Thema der Organisationsforschung, und entsprechend ist die Betonung der strukturellen Aspekte verständlich. Allerdings kann man über die relative Bedeutung von Strukturen zu Recht unterschiedliche Auffassungen haben. Sicherlich haben sie keine unmittelbare Wirkung. Dies gilt in besonderem Maße für Strukturgrößen auf der Ebene der Gesamtorganisation, also z.B. für die Standardisierung oder die Zentralisierung.

Entscheidend für den Erfolg von Unternehmen sind nicht Strukturen, ausschlaggebend ist vielmehr das geschickte Agieren, der „intelligente“ Umgang mit den Problemen, die sich der Organisation als Ganzes und ihren Teilbereichen stellen. Es ist daher wenig verwunderlich, daß Karl Weick gegen die Überbetonung der Strukturen in der Organisationsforschung polemisiert: wichtiger als statische

Strukturen (M-Form, U-Form, Matrix-Struktur usw.), aber auch als die Umwelt, die verwendeten Technologien oder die Strategien der Organisation seien die sozialen Prozesse und die Mikrodynamik in der Organisation.

*„A smart system does the right thing regardless of its structure and regardless of whether the environment is stable or turbulent.“<sup>39</sup>*

Weick geht es in seinen theoretischen Untersuchungen um die grundlegenden Mechanismen, die das Zusammenwirken von Einzelakteuren zu „organisiertem“ Handeln machen. Ein ganz zentraler Koordinationsmechanismus ist nach seiner Auffassung das „kollektive Bewußtsein“ (collective mind). Kooperation ist - entgegen weitverbreiteten Ansichten - möglich, auch ohne daß z.B. ein Gemeinschaftsgeist, ein Wir-Gefühl oder gemeinsame Ziele existieren. Entscheidend ist vielmehr, daß die jeweiligen Verhaltensweisen der Akteure ineinandergreifen, gleichgültig, welche Motivationen hinter den Einzelaktionen stehen.<sup>40</sup> Für erfolgreiche Kooperation ist also kein Gemeinschaftsgeist notwendig - dieser hat oft sogar schädliche Wirkungen - wohl aber kollektives Bewußtsein. Unter kollektivem Bewußtsein versteht Weick die *Disposition von Aufmerksamkeit* für das kollektive Geschehen („disposition to heed“):

*„People act heedfully when they act more or less carefully, critically, consistently, purposefully, attentively, studiously, vigilantly, conscientiously, pertinaciously.“<sup>41</sup>*

Für das „organisationale“ Verhalten ist von ausschlaggebender Bedeutung, wie sich diese Aufmerksamkeit in der Interaktion der Akteure umsetzt, von Interesse ist also das *aufmerksame Zusammenwirken*. Aufmerksames Zusammenwirken entsteht nicht aus einem Rollengefüge, es ist etwas Dynamisches, und bewirkt eben durch seine „Lebendigkeit“ den Erfolg koordinierten Handelns. Aufmerksames Zusammenwirken entsteht dadurch, daß jeder der beteiligten Akteure aktiv Beiträge leistet, sich auf das Handeln der anderen einstellt und sich immer wieder neu ein aktuelles Bild von der jeweils gegebenen Situation verschafft. Konkret

---

<sup>39</sup> Weick/Roberts 1993, S. 377.

<sup>40</sup> Vgl. Weick 1985, 1993.

<sup>41</sup> Weick/Roberts 1993, S. 361.

zeigt sich das vorhandene Kollektivbewußtsein in der gegenseitigen Hilfe, in der wechselseitigen Ergänzung, Anpassung, Informationsweitergabe usw. Das Kollektivbewußtsein ist also nichts Mystisches, es ist im Prozeß des Zusammenwirkens lokalisiert und manifestiert sich, wenn die Akteure ein „gemeinsames Aufgabenfeld konstruieren“. Je aufmerksamer das Zusammenwirken, desto mehr produziert das Sozialsystem „Lösungskomplexität“ und kann entsprechend mehr „Problemkomplexität“ bewältigen.

Die besondere Betonung des Prozeßaspektes bedeutet nun aber nicht, daß Strukturen vernachlässigt werden können. Im Gegenteil, als relativ schwer veränderbare „tragende Grundbestandteile“ der Organisation kann ihr Einfluß kaum überschätzt werden. Ihr Einfluß ist aber nicht „direkt“, er grenzt Verhaltensräume ein, determiniert sie aber nicht. Herausgestellt sei außerdem, daß nicht notwendigerweise den Strukturmerkmalen auch die größte Bedeutung zukommt, die bisher bereits in der Organisationsforschung eine große Rolle spielen. Insbesondere sind die Strukturen auf der Ebene der Gesamtorganisation nicht so wichtig wie die handlungsnahen Strukturen im Verhaltensumfeld der organisationalen Akteure. Was die hier interessierenden Führungsstrukturen angeht, so ist insbesondere eine Eigenschaft von entscheidender Bedeutung: ihre Widersprüchlichkeit, sie schafft den Raum und den Impuls für die von Weick geforderte Beweglichkeit der organisationalen Akteure. Es gibt keine ideale Struktur in dem Sinne, wie es ein ideales Produkt gibt: als Summe von positiv zu bewertenden Teilmerkmalen. Die Bewältigung der Probleme, die vom Führungssystem einer Organisation verlangt wird, erfordert im Gegenteil die ständige Erzeugung von Spannungen, Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten (und deren Ausgleich). Stromlinienförmige Strukturen sind für diesen Zweck denkbar ungeeignet. Hierauf wird in Abschnitt III, 1c näher eingegangen.

### **Führungsstrukturen im organisationalen Kontext**

Im folgenden werden organisationale Merkmale betrachtet, die für die Zusammenarbeit des Führungsteams von entscheidender Bedeutung sind. Nur von zweitrangiger Bedeutung sind hierfür Merkmale der Gesamtstruktur von Organi-

sationen (die Konfiguration, das Ausmaß der Arbeitsteilung usw.). Nur eingeschränkt bedeutsam sind auch Strukturmerkmale von Arbeitsgruppen, die in der Gruppenforschung besonderes Interesse gefunden haben. Organisationale Entscheidungen werden zwar häufig in Gruppen getroffen, diese Gruppen sind aber i. d. R. „Gremien“, für die die typischen Gruppenmerkmale wenig Bedeutung haben. Gremien sind keine „Problemlösungsgruppen“, die Entscheidungsvorbereitung wird meist an anderer Stelle (durch Stäbe, Mitglieder des Gremiums, Mitarbeiter der Gremiumsmitglieder, spezielle Projektgruppen) betrieben, und dem Gremium bleibt oft nur die Aufgabe, den politischen Gehalt der vorbereiteten Handlungsvorschläge zu prüfen sowie kleinere Änderungen vorzunehmen. Dazu wird meist im Vorfeld unter einflußreichen Gremienmitgliedern abgeklärt, welche Handlungsalternativen überhaupt in Erwägung gezogen werden sollen. Dieses Vorgehen ist nun nicht strukturlos, im Gegenteil, es ist Ausdruck einer bestimmten Entscheidungsstruktur, die sicher nicht in allen Organisationen so wiederzufinden sein wird. Insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen ist es - nach einem gängigen Bild - der einzelne Unternehmer, der wichtige Entscheidungen allein trifft. Allenfalls erfolgt eine konsultative Einbeziehung einzelner Mitarbeiter. Inwieweit dieses Klischee zutrifft, ist allerdings eine Frage, die noch zu beantworten wäre, denn selbst bei einer Konzentration der Entscheidungsbefugnisse auf eine Person bleiben organisationale Entscheidungen wesentlich geprägt durch soziale Einflüsse, also durch das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften. Dieses prägt die Informationsgewinnung, die Entscheidungsgeschwindigkeit, die Umsetzung von Entscheidungen usw. Selbst eine monokratische Entscheidungsfindung ist also strukturellen Einflüssen unterworfen, die sich nicht auf die Dimension Zentralisierung versus Dezentralisierung reduzieren läßt.

Schließlich sei darauf hingewiesen, daß es i. d. R. nicht die augenfälligsten Strukturdimensionen sind, die die größte Bedeutung für die Entscheidungsfindung besitzen. Zweifellos setzen die „klassischen“ Dimensionen der Organisati-

onsstruktur (z. B. eine hohe Standardisierung oder eine starke Zentralisierung) zum Teil enge Verhaltensgrenzen.<sup>42</sup> Sie sind daher nicht irrelevant, sie besitzen lediglich eine abgeleitete Bedeutung, da sie das Ergebnis tiefergehender Strukturdimensionen sind und sich ändern, wenn sich die strukturellen Tiefendimensionen verändern.

## **b) Aufgaben des Führungssystems**

Führung hat ein Doppelgesicht. Einerseits ist sie unverzichtbar, weil die Steuerung und Koordination von sozialen Systemen ein hervorgehobenes Willenszentrum notwendig macht. Andererseits entstehen dadurch unvermeidlich Machtungleichgewichte mit allen „ärgerlichen“ Begleiterscheinungen sozialer Ungleichheit wie Statusunterschiede, Prestigedifferenzen, unterschiedlicher Zugang zu Ressourcen usw.

## **Die „kybernetische“ Seite der Führung**

Die Managementlehre stellt den technischen Aspekt der Führung, die Steuerung und Koordination in den Vordergrund. Ihr Gegenstand sind die Methoden der Unternehmensführung aller Schattierungen: Techniken der Berichterstattung, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Strategien der Planung ebenso wie einzelne Hilfsmittel der Organisation. Selbst die Mitarbeiterführung erhält in der Managementlehre einen instrumentellen Bezug. Für unterschiedliche Führungssituationen wird ein jeweils passendes Führungsverhalten empfohlen, das die Arbeitsmotivation und Leistungserbringung der Mitarbeiter sichern soll. Geradezu klinisch keimfrei wird der technische Aspekt in systemtheoretischen Modellen abgebildet. Führung wird zum Regelkreisgeschehen, sie reduziert sich auf Zielvorgabe, Abweichungsanalyse und Korrekturhandlung (vgl. Abbildung 5).

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Abb. 5: Regelkreis

---

<sup>42</sup> Vgl. Martin 1995.

Im einzelnen hat die Unternehmensführung aus dieser Sicht eine Vielzahl von Aufgaben. Sie ist verantwortlich für die sachgerechte und zielführende Abwicklung folgender Teilaufgaben:<sup>43</sup>

- Zielfestlegung,
- Strategieentwicklung,
- Planung,
- Kontrolle,
- Kommunikation,
- Organisation.

Aus mehr dynamischer Sicht ist die Führung verantwortlich für Anpassung, Innovation, Legitimation, Verantwortungsübernahme, Organisationsveränderung, Personalförderung usw.<sup>44</sup> Führung ist demnach gleichzusetzen mit der Sicherung der grundlegenden Unternehmensaufgaben, anders ausgedrückt: sie ist hauptverantwortlich für den Bestand der Organisation. Bestandsvoraussetzungen einer jeden Organisation sind:

- die Gewährleistung der Zielerreichung,
- die Sicherstellung der Koordination,
- die Entwicklung organisationalen Lernens.

Diese Anforderungen sind - dies sei betont - nicht Grundfunktionen der Führung, es sind allgemeine Systemanforderungen, und es kann zunächst offen bleiben, ob es zur Erfüllung dieser Systemanforderungen überhaupt eines speziellen Führungssystems braucht: Das Spiel der Kräfte in einer Organisation kann möglicherweise - aus sich heraus - den Systemanforderungen Genüge tun, die Entste-

---

<sup>43</sup> Vgl. z. B. Hellriegel/Slocum 1991, S. 10 ff.; Macharzina 1993, S. 149 ff.

<sup>44</sup> Vgl. z. B. Kirsch/zu Knyphausen/Ringlstetter 1991.

hung einer speziellen Führungsgruppe ist also nicht unbedingt notwendig, um den Systembestand zu sichern.<sup>45</sup>

In der bisherigen Realität ist eine solche Ausdifferenzierung aber fast ausnahmslos in allen Organisationen zu beobachten.<sup>46</sup> Die Vermutung liegt daher nahe, daß Führung „zählt“ und weitergehend, daß eine „gute“ Führung das Wohlergehen von Organisationen entscheidend fördern kann. Führung wird aber nur selten „direkte“ Beiträge zum Systembestand und zur Systementwicklung bringen. Je nach Organisationstypus wird die Rolle der Führung eine andere sein: man vergleiche nur die Führung eines großen Industrieunternehmens mit der Führung einer Bankfiliale oder mit der Führung eines Unternehmens in der Gründungsphase oder mit der Leitung einer Universität. Einmal wird die Führung eher als Initiator, Produktionsträger und Innovator auftreten, ein anderes Mal als Katalysator, Integrator oder Vermittler, als strategische Einheit, als Expertenteam oder wie auch immer. Angesichts dieser Heterogenität drängt sich die Frage auf, ob überhaupt etwas Allgemeines zur Führung oder gar zu einer idealen Führungsstruktur einer Organisation gesagt werden kann. Tatsächlich ist es - wie im Abschnitt II, 1c mit anderer Begründung dargelegt wird - nicht möglich, allgemein verbindlich ein konkretes Führungsprofil bzw. eine ganz spezifische Führungsstruktur zu empfehlen. Dies verbietet sich allein schon wegen der Unterschiedlichkeit der möglichen Führungssituationen.

In die andere Richtung gesehen zeigt sich jedoch ein ganz anderes Bild. Allgemeine Aussagen darüber, welche Merkmale eine nützliche Führung nicht aufweisen darf, drängen sich geradezu auf. Fehlende Vorausschau, Abwarten und Passivität, falsche Einschätzung von Risiken, eine schwache konzeptionelle Ge-

---

<sup>45</sup> Man kann dieses Problem rein terminologisch umgehen, indem man funktionale Subsysteme von im engeren Sinne sozialen Subsystemen trennt, wie dies in funktionalistischen Ansätzen gern geschieht. Dann umfaßt das Führungssystem alle Prozesse, die dazu beitragen, dem Organisationsgeschehen eine bestimmte Richtung zu geben (vgl. Kirsch 1971).

<sup>46</sup> Die institutionellen Arrangements von Führungssystemen, die natürlich einen erheblichen Unterschied machen, sind bei dieser Frage zunächst noch nicht angesprochen (Zugang zu Führungsposition, Legitimationsverfahren, zeitliche Begrenzung usw.).



samtsicht, unzureichende Informationen, ungenügende Managementfähigkeiten, unkoordiniertes Handeln usw. sind alles Eigenschaften, die wenig erfolgsträchtig sind. Eine Führung mit diesen Eigenschaften wird mit dem Scheitern der Führungspersonen oder gar der Organisation bestraft. Die Aufzählung von Defiziten der Führung kann allerdings leicht zu Beliebigkeit führen. Es stellt sich also die Frage, welche Merkmale von zentraler Bedeutung sind und wie sie systematisch geordnet werden können. Hierzu geben die vorliegenden theoretischen Ansätze unterschiedliche Antworten.

Kirsch hat wichtige Kernfähigkeiten einer Organisation beschrieben (s.u.). Es ist naheliegend, daß zwischen den Merkmalen von Führungssystemen und solchen Kernfähigkeiten enge Beziehungen bestehen. Etzioni nennt als wesentliche System-Stabilisatoren Fähigkeiten der Machtausübung, Aufklärung und Konsensbildung.<sup>47</sup> Scholl knüpft hieran an und untersucht die Bedeutsamkeit verschiedener Determinanten für die Erkenntnisfähigkeit. Als besonders relevant erscheinen ihm die affektive, kognitive und konative Kongruenz des Führungsteams sowie die Art des Machteinsatzes.<sup>48</sup>

Aus entscheidungstheoretischer Perspektive bietet sich eine andere Systematisierung an. Grundlage von Entscheidungen sind die inneren Modelle der Entscheider. Je weniger die Vorstellungen der Akteure mit den tatsächlichen Wirkungszusammenhängen übereinstimmen, je unrealistischer die „cognitive maps“, die Wahrnehmungen und die Alltagstheorien der Führungskräfte sind, desto schlechter werden auch ihre Entscheidungen sein. Ein zentrales Merkmal von Führungssystemen ist daher deren Fähigkeit, gültige Modelle der Realität zu bilden. Diese Fähigkeit sei als Intelligenzfunktion herausgestellt. Als wesentliche kognitive Teilfähigkeiten sind Wahrnehmungsfähigkeiten, Fähigkeiten der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsbereitschaft zu nennen. Eine zweite wichtige Gruppe von Fähigkeiten bezieht sich auf den Prozeßaspekt von Ent-

---

<sup>47</sup> Vgl. Etzioni 1968.

<sup>48</sup> Vgl. Scholl 1995.

scheidungen. Hierbei geht es weniger um Erkenntnisse als um Motivationen. Entscheidungen müssen initiiert, vorangetrieben und gelenkt werden. Die hierzu notwendigen Teilfähigkeiten seien unter dem Begriff Aktivität zusammengefaßt.<sup>49</sup> Es bietet sich an, als weitere zentrale Fähigkeit die Koordinationsfähigkeit herauszustellen. Entscheidungen sind ganz wesentlich auf die Abstimmung von Sachmitteln, Personen, Aktivitäten und Informationen angewiesen.<sup>50</sup> Aus systematischen Gründen ist es jedoch nicht sinnvoll, für den Umgang mit Abstimmungsnotwendigkeiten eine spezielle Koordinationsfähigkeit zu postulieren. Koordination und Kooperation sind generelle Systemanforderungen, sie sind das entscheidende Merkmal sozialer Systeme, um sie zu gewährleisten, sind Fähigkeiten notwendig, sie sind jedoch nicht selbst Fähigkeiten.<sup>51</sup> Als dritte grundlegende Fähigkeit sei vielmehr der organisationale Überfluß herausgestellt. Die Kennzeichnung des organisationalen Überflusses als „Fähigkeit“ mag überraschen. Tatsächlich ist diese Eigenschaft auch eher eine „Möglichkeit“: sie schafft Spielräume und gestattet Verhaltensweisen, die Organisationen mit geringer Ressourcenausstattung nicht möglich sind. Der organisationale Überfluß hat eine direkte Analogie im Verhalten von Personen: auch dort reichen die Fähigkeiten im engeren Sinne nicht aus, um ein gewolltes Verhalten auch auszuführen, die einzelne Person braucht auch die Mittel, um eine Verhaltensabsicht umzusetzen. Bei der Beschreibung von sozialen Systemen scheint der Begriff der Fähigkeit

---

<sup>49</sup> Kirsch 1991 bzw. Scholl 1995 verwenden (wie oben dargelegt) den Begriff der Handlungsfähigkeit und meinen damit die Fähigkeit der Entscheidungsfindung und Durchsetzung. Diese Begriffsfassung ist deswegen wenig glücklich, weil für die Entscheidungsfindung auch die kognitive Komponente eine zentrale Rolle spielt.

<sup>50</sup> Bezüglich der Koordinationsfähigkeit ist die Überschneidung von technischen und sozialen Fertigkeiten besonders augenfällig. Etzioni diskutiert entsprechende Fragen unter dem Begriff der Konsenssicherung und behandelt insbesondere Prozesse der Machtverteilung und Herausbildung. Schließlich ist die Koordinationsfähigkeit ebenso zentral eine soziale Eigenschaft. Die Beherrschung von Planungsverfahren, organisatorischen Fähigkeiten, der Einsatz von Instrumenten zur Umsetzung von Entscheidungen sind unentbehrlich primär bei der Bewältigung der organisatorischen Koordinationsaufgabe, mindestens ebenso wichtig ist es aber, die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zusammenzuführen, strittige Fragen mit weniger strittigen zu verbinden usw.

<sup>51</sup> Eine andere Systemanforderung ist die Leistungserbringung, auch diesbezüglich ist es wenig sinnvoll, eine spezielle Leistungsfähigkeit zu postulieren, da man so leicht in tautologische Verwicklungen gerät.

aber durchaus angebracht, da hier die Möglichkeit, auf Mittel zuzugreifen, keine „externe“ Eigenschaft (wie im Falle des individuellen Verhaltens) ist, sondern ein wesentliches Merkmal des Akteurs selbst ist. In der organisationstheoretischen Literatur wird organisationaler Überfluß z. B. als „slack“ konzipiert. Unter organisationalem slack verstehen Cyert/ March den Überschuß von tatsächlichen Ressourcen einer Organisation gegenüber den Ressourcen, die von den Teilnehmern der Organisation abgefordert werden,<sup>52</sup> es handelt sich also gewissermaßen um ungehobene Reserven. Der hier verwendete Begriff des organisationalen Überflusses ist umfassender, er umfaßt nicht nur die Überschüsse, sondern allgemeiner die Mächtigkeit der Ressourcen, die sich im Zugang zu materiellen und immateriellen Gütern und deren Nutzung (Personalkapazität, Kreditspielraum, zeitliche Verlagerungsmöglichkeiten, Informationsquellen) zeigt. Der organisationale Überfluß bestimmt die Flexibilität und Elastizität der Organisation sowie die Möglichkeit zur Beschleunigung von Prozessen.

## **Macht und Führung**

Macht ist mit der technischen Seite des Managements unlösbar verbunden, und sie ist hinter der Fassade der sogenannten Sachsphäre oft besonders wirksam. Die vorgenommene Trennung zwischen Macht und Sachfragen ist also rein analytischer Natur. Bezüglich des Machtaspekts existiert für die Führung einer Organisation eine ähnliche Rollenvielfalt wie bei den eher technischen Aspekten, d. h. die „angemessenen“ Formen der Machtverteilung und -ausübung sind für die verschiedenen Organisationstypen z. T. sehr verschieden. Um allgemeine Aussagen zu gewinnen, muß daher auf einer relativ abstrakten Ebene argumentiert werden. Interessanterweise wurden auch für den politischen Aspekt der Führung regelkreis-theoretische Modelle entwickelt. Sehr detailliert beschreibt bspw. Deutsch<sup>53</sup> Rückkopplungsbeziehungen im politischen System der Gesellschaft. Deutsch füllt den formalen Rahmen der kybernetischen Betrachtung mit Variablen wie

---

<sup>52</sup> Vgl. Cyert/March 1963, S. 36 ff., s. a. die innere Begriffsfassung bei March 1994.

<sup>53</sup> Vgl. Deutsch 1969, Almond 1960.

selektive Erinnerungen, sekundäre Informationsströme, vorläufige Entscheidungen usw. Wesentlich einfacher ist der Bezugsrahmen von Easton, der in Abbildung 6 wiedergegeben ist.<sup>54</sup> Bestand hat das politische System einer Organisation demnach dann, wenn es ihm gelingt, den Forderungen der Organisationsmitglieder nachzukommen und in ausreichendem Maße Unterstützung zu erhalten. Eine Quelle dieser Unterstützung sind die Entscheidungen, die das politische System trifft.

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Abb. 6: Politisches System der Unternehmung

Befriedigt das politische System die Interessen wichtiger Koalitionen, so wird es von diesen getragen. Ebenso bedeutsam ist allerdings die diffuse Unterstützung. Die politische Führung wird nicht ständig in Frage gestellt, nicht jede einzelne Entscheidung wird zum Fallstrick der Führung, d. h. sie kann mit einem Vertrauenspolster rechnen. Diffuse Unterstützung resultiert aus Belohnungsversprechen, aus Legitimation, aus Identifikation usw.

Ähnlich wie bezüglich der technischen Seite der Führung kann auch bezüglich der politischen Seite danach gefragt werden, welche Kernfähigkeiten ein ideales Führungsteam braucht. Auch diesbezüglich bietet die Literatur eine reichhaltige Auswahl an Konzepten. Genannt seien Konfliktbewältigungsmethoden, Einflußtaktiken, Verhandlungstechniken, Kommunikationsformen, Mikropolitik usw. Die Fähigkeiten der Machtausübung und Einflußsicherung lassen sich ganz analog gruppieren wie die im letzten Abschnitt angegebenen technischen Fähigkeiten, mit denen sie eng verknüpft sind. Die soziale Einflußnahme setzt ein realistisches Bild über soziale Zusammenhänge und situative soziale Gegebenheiten voraus. Es ist daher sinnvoll, diese Fähigkeiten „soziale Intelligenz“ zu nennen. Die Aktivitätskomponente ist nicht minder wichtig. Sozialer Einfluß hat nur Bestand, wenn es gelingt, „präsent“ zu sein, Beziehungen aufzubauen, in den wichtigen Entscheidungsgremien Sitz und Stimme zu besitzen, Ressourcen zu sichern, Koali-

---

<sup>54</sup> Vgl. Easton 1965.

tionen zu bilden, soziale Prozesse anzustoßen usw. Schließlich gibt es parallel zur „technischen“ auch eine soziale Überschußkomponente. Sie entsteht beispielsweise aus Vertrauen, sozialen Motiven, Werthaltungen, aber auch schlicht aus Kooperationspuffern, wie sie etwa „eingespielte Teams“ auszeichnen.

### **Zusammenfassung**

Aufgaben der Führung ergeben sich einerseits naturwüchsig, andererseits sind sie selbst gesetzt. Die Führung liefert Beiträge zur Bestandssicherung und zur Entwicklung der Organisation. Wenn ihre Beiträge unzureichend sind, wird sie verschwinden, sei es, weil auch die Organisation zu existieren aufhört, oder sei es, weil sie ausgetauscht wird. Innerhalb des Korridors der allgemeinen Überlebensanforderungen an Organisationen verbleiben der Führung jedoch auch zahlreiche Gestaltungsfreiheiten, die z. B. dazu benutzt werden können, auch die Überlebensbedingungen selbst zu verändern. Die Frage nach der optimalen Führungsstruktur läßt sich aus dieser Perspektive nicht direkt beantworten. Eine bestimmte Führungsstruktur führt nicht unmittelbar zu einer größeren oder geringeren Effizienz der Organisation. Führungsstrukturen sind dessen ungeachtet wichtige Leistungsgaranten. Sie stimulieren oder begrenzen das Entstehen und Entfalten von Führungsfähigkeiten, die notwendig sind, um den jeweiligen Anforderungen, denen sich die Organisation ausgesetzt sieht, zu genügen. Abbildung 7 zeigt nochmals die geschilderten Zusammenhänge.

### **c) Ideale Führungsstrukturen**

In der vorliegenden Untersuchung wird unterstellt, daß sich Führungsstrukturen verbessern lassen. Es stellt sich dann natürlich die Frage, auf welches Idealbild hin eine solche Verbesserung gerichtet sein soll. Ideale lassen sich nicht vermeiden. Auch die Untersuchung von „nur“ effizienten oder angepaßten Strukturen wird durch Wertvorstellungen gelenkt, im Zweifel stützt sie sich auf die Hinnahme oder Affirmation gegebener Werte. Pragmatismus ist nicht wertfrei, er richtet sich nur auf einen anderen Horizont. Pragmatiker oder „Realisten“ suchen aktuelle Problemlösungen, „Idealisten“ streben nach einer Weiterentwicklung von Organi-

sationen. Idealisten werden oft als Utopisten diffamiert, (tätige) Pragmatiker als Technokraten abgetan. Idealisten haben manchmal einen schweren Stand, sie bemühen sich daher darum, ihren Realismus nachzuweisen und führen gern das Wort von der *konkreten* Utopie im Munde. Tatsächlich ist eine solche Vorwärtsverteidigung aber gar nicht notwendig. Ideale sind nicht unbedingt utopisch. Sie können außerdem gar nicht ganz konkret sein. Das Konkrete kann das Ideale nicht völlig ausfüllen, es kann ihm gewissermaßen nicht genügen. Ein ideales Leitbild kann, wenn es als solches wirken soll, nicht sehr präzise sein, und es kann keine ganz konkreten Formen annehmen. Ideale besitzen immer viel Raum für Unbestimmtes, ohne allerdings beliebig sein zu müssen. In der konkreten Realität stoßen sich nicht zufällig die Dinge an den Wünschen.

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Abb. 7: Systemanforderungen und Führungsfähigkeiten

## **Ideal und Utopie**

Werner Kirsch hat mit seinem Leitbild der transformationsfähigen Organisation ein Ideal entworfen, das sich auf die Überwindung traditioneller Formen des Managements richtet und gewissermaßen eine höhere Stufe der Aufklärung anstrebt. Das Niveau der organisationalen Entwicklung spiegelt sich in dem Sinnmodell, das den Handlungen der Organisationsmitglieder zugrunde liegt. Auf der niedrigsten Stufe gilt das sogenannte „Zielmodell“, die Thematik des organisationalen Geschehens kreist um Probleme wie Effizienz, Effektivität und Risiko. Die nächste Entwicklungsstufe ist gekennzeichnet durch Themen wie Flexibilität, Offenheit und Umweltkontrolle, das dahinterstehende Sinnmodell wird daher zweckmäßigerweise als Überlebensmodell bezeichnet. Die höchste Stufe der Organisationsentwicklung wird - wie gesagt - durch das Sinnmodell der fortschrittsfähigen Organisation erreicht. Hier laufen die genannten Themen und deren Bewältigung sozusagen nur noch nebenher mit, das Reflexionsniveau ist derart hoch entwickelt, daß es „funktional entbunden“ ist, also gewissermaßen jede engere Problemsicht überwindet. Ganz entscheidende Bedeutung für die Weiterentwicklung von Organisationen haben in der Konzeption von Kirsch drei Kernfä-

higkeiten: die Handlungsfähigkeit, die Lernfähigkeit und die Responsiveness. Die Handlungsfähigkeit einer Organisation ergibt sich aus der Verfügbarkeit von Ressourcen. Die Lernfähigkeit ist durch die Verfügbarkeit über systematisches Wissen determiniert und in der Fähigkeit, sich dieses Wissen anzueignen, z.B. durch die Ermöglichung eines rationalen Diskurses. Responsiveness bedeutet Sensibilität gegenüber den Bedürfnissen und Interessen der vom Organisationsgeschehen Betroffenen.

In unserer eigenen Konzeption tauchen ähnliche Begriffe auf: Es gibt jedoch deutliche Unterschiede in der Argumentation. In der hier vertretenen Konzeption wird deutlich zwischen Systemanforderungen und Fähigkeiten unterschieden. Dies ist allein schon deswegen zwingend, weil sich das organisationale Handeln nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Umwelt verstehen läßt. Die notwendige Anpassungsleistung etwa (oder in unserer allgemeineren Terminologie: die Lernleistung) ist also eine Anforderung, die von der Systemumwelt gefordert wird, und keine Fähigkeit. Es ist ja gerade von besonderem Interesse, welche Fähigkeiten zur Erfüllung der Systemanforderungen beitragen, und es ist wenig hilfreich, wenn man beides gleichsetzt.<sup>55</sup> Insbesondere interessant ist auch die Frage, durch welche Prozesse sich die notwendigen Führungsfähigkeiten entwickeln. Zu dieser Frage findet man bei Kirsch leider nur sehr abstrakte Hinweise. Zwar nennt er sein Konzept eine „machbare Utopie“,<sup>56</sup> konkretere Aussagen über diese Machbarkeit finden sich in seinen Publikationen allerdings nur sehr verstreut. Im wesentlichen beschränken sie sich auf Hinweise, erwähnt werden insbesondere wünschenswerte Fähigkeiten der Führungskräfte (z.B. Leistungsmotivation, Kooperationsbereitschaft usw.)<sup>57</sup> Dieser Mangel der Kirschschen Konzeption ist kein Defizit, es ist nur eine Einschränkung. Er selbst nennt seinen Entwurf

---

<sup>55</sup> Diese Differenzierung schließt nicht aus, daß Lernen auch intrinsisch motiviert sein kann, also sich unabhängig von aktuellen Umweltanforderungen entwickeln. Unsere Konzeption impliziert keine „passive Anpassung“, wichtig ist uns nur die Trennung zwischen Fähigkeiten und (auch selbstgesetzten) Anforderungen.

<sup>56</sup> Kirsch 1991, S. 475.

<sup>57</sup> Vgl. Kirsch 1981, S. 378 ff.

eine „regulative Leitidee“ und diese kann - wie erwähnt - nicht ganz konkret sein, ohne ihren handlungsleitenden Charakter zu verlieren. Dies bedeutet aber nicht, daß man nicht versuchen kann, sie mit konkretem Inhalt zu füllen. Insbesondere sollte nach den Bedingungen gesucht werden, die dazu beitragen, daß man den in der Leitidee steckenden Idealen näherkommt. Genau dies ist das Anliegen der vorliegenden Arbeit.

### **Ideal und Widerspruch**

Ideale sind zwar zunächst und vor allem „Ideen“, wertvoll sind sie jedoch deswegen, weil ihre Umsetzung die Realität, d.h. das Leben verbessert. Die Umsetzung sollte - wie z.B. die Geschichte in mannigfacher Hinsicht zeigt - die realen Verhältnisse nicht ignorieren. Das bedeutet u.a., daß man „ideal“ nicht mit „vollkommen“ gleichsetzt. Die Wirklichkeit ist in vielfacher Hinsicht widersprüchlich. Spiegelbildlich ist dasselbe für die „idealen Führungsstrukturen“ zu wünschen. Sie sind in gewisser Weise gerade nicht so, wie man sich landläufig ein Ideal vorstellt, nämlich als ein Muster, das man kopiert, und das von selbst zu den erwünschten Ergebnissen führt. Dies liegt an der Natur sozialer Systeme. Soziale Gebilde sind grundsätzlich wenig stabil. Sie bleiben nur bestehen, wenn sie dazu beitragen, die Ziele der Teilnehmer zu bedienen, wenn die (wechselnden) Teilnehmer miteinander kooperieren, wenn sie sich an die wechselnde Umwelt anpassen (s.o.). Strukturen als dauerhafte Gebilde müssen dafür Sorge tragen, daß die vielfältigen und dynamischen Vorgänge, die sich innerhalb der Organisation selbst und in ihrer Aufgabenumwelt abspielen, so gelenkt werden, daß die Organisation erfolgreich operieren kann. Solche Anforderungen werden aber nur von Strukturen bewältigt, die in sich widersprüchlich sind - und dennoch gleichzeitig zur Entwicklung von Integrationsleistungen beitragen.

Diese Idee ist nicht neu. Hedberg/ Nystrom/ Starbuck beispielsweise beschreiben in einem vielbeachteten Aufsatz sehr ausführlich, wie in eine Organisation



Ungleichgewichte eingebaut werden können.<sup>58</sup> Es ist demnach wenig sinnvoll, eine an sich positive Eigenschaft zu maximieren, dies kann nur dazu führen, daß das „Positive“ an dieser Eigenschaft „umkippt“ und dann sehr negative Wirkungen zeitigt. Hedberg u.a. illustrieren diesen Gedanken anhand von sechs Organisationsmerkmalen:

- Konsens,
- Zufriedenheit,
- Überfluß,
- Zuversicht,
- Konsistenz,
- Rationalität.

Zuviel Konsens beispielsweise ist genauso schädlich wie zuwenig. Übergroßer Konsens führt zu Dirigismus und Verhaltensenge, fehlender Konsens zum Kampf aller gegen alle. Ohne einen Minimalkonsens ist Kooperation unmöglich, Organisationen streben aber meist nach mehr Konsens als ihnen bekommt, die friedensstiftende Huldigung gemeinsamer Symbole und Werte ersetzt die echte Identifikation, Konflikte werden nicht ausgetragen, sondern unterdrückt usw. Konsens ebenso wie die anderen genannten Eigenschaften müssen also in ein "ausbalanciertes" Verhältnis gebracht werden. Die hierzu notwendigen Anstrengungen setzen gleichzeitig verhaltensweiternde wie verhaltensstabilisierende Prozesse in Gang. Nur durch dieses Wechselspiel schaffen sich Organisationen die zu ihrer Führung notwendigen Fähigkeiten. Die "Wippenpolitik" zur Ausbalancierung der Gegensätze führt zu einer Gleichzeitigkeit von lang- und kurzfristigen Verhaltensorientierungen, sie veranlaßt Innovation und Effizienz.

Die Überlegungen von Hedberg/Nystrom/Starbuck münden in Empfehlungen zur Entwicklung der "sich selbst gestaltenden Organisation". Sie sind insofern mit

---

<sup>58</sup> Vgl. Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976; vgl. auch Burns/Stalker 1961, Galbraith 1973.

den Intentionen von Kirsch vergleichbar, auch wenn sie sich im Vorgehen deutlich unterscheiden. Der Ansatz von Hedberg/Nystrom/Starbuck ist wesentlich "handfester", er besitzt dafür aber erhebliche konzeptionelle Schwächen. Es wird beispielsweise nicht deutlich, warum ausgerechnet die von ihnen untersuchten Merkmale eine solche Bedeutsamkeit besitzen. Außerdem sind die Einzelmerkmale inhaltlich sehr verschieden. Rationalität und Überfluß sind Fähigkeiten. Konsens, Rationalität und Zufriedenheit sind Verhaltensvariablen auf unterschiedlichen Ebenen (Konsens ist ein soziales, Zufriedenheit ein individuelles Phänomen). Zuversicht entsteht nach Hedberg/Nystrom/Starbuck. i. w. durch Planung, wodurch überraschenderweise eine instrumentelle Komponente ins Spiel kommt, Konsistenz (Evolution versus Revolution) schließlich ist kein Einzelaspekt des Verhaltens, sondern eher so etwas wie ein Verhaltensmuster. Angesichts dieser Heterogenität kann die theoretische Klammer, die die einzelnen Merkmale miteinander verbinden soll, nur sehr vage bleiben. Der praktischen Seite widmen sich Hedberg/Nystrom/Starbuck sehr selektiv. Bezüglich der Zufriedenheit werden beispielsweise keinerlei Maßnahmen zur Förderung der Balancegewinnung diskutiert. Die Ausführungen zum Konsens und zur Konsistenz sind dagegen recht umfangreich. Vor allem hier werden aber auch strukturelle Aspekte angesprochen. Bezüglich der Konsensfindung werden beispielsweise die folgenden Variablen als bedeutsame Einflußgrößen angegeben:

- Heterogenität des Personals,
- Heterogenität der Abteilungsaufgaben,
- Umfang der Partizipation,
- Existenz organisationaler Regeln, die eine harmonisierende Verantwortungsverteilung bewirken,
- kulturelle Besonderheiten, die eine Belohnung oder Bestrafung von Verhaltensabweichungen bewirken.

Die Ausführungen von Hedberg/Nystrom/Starbuck über die jeweiligen Einflußbeziehungen bleiben skizzenhaft. Dies gilt auch für die besondere Behandlung

der Besonderheiten „struktureller“ Bedingungen. Die Überlegungen von Hedberg/Nystrom/Starbuck sind dessen ungeachtet von großem heuristischen Wert, und sie verdienen es, weiter ausgebaut zu werden. Der vorliegende Beitrag kann als ein solcher Versuch verstanden werden.

## **2. Die Entwicklung des Strukturmodells**

### **a) Argumentationsstruktur**

Die Argumentationskette zur Identifikation der Eigenschaften einer effizienten Führungsstruktur beginnt bei den Anforderungen, denen die Führung von Organisationen genügen muß. Der erste Ableitungsschritt besteht in der Ermittlung unverzichtbarer Eigenschaften der Führung. Unverzichtbar sind solche Eigenschaften, die notwendig sind, um die Erhaltung und Entwicklung der Organisation zu gewährleisten. Man kann diese Eigenschaften vereinfacht auch als Führungsfähigkeiten bezeichnen. Die allgemeinen Führungsanforderungen sind mit den allgemeinen Systemanforderungen Leistung, Lernen und Koordinationssicherung identisch. Zentrale Fähigkeiten, die dazu beitragen, diesen Systemanforderungen nachzukommen, sind - wie beschrieben - alle die Fähigkeiten, die unter den Begriffen Intelligenz, Aktivität und organisationaler Überfluß zusammengefaßt werden können. Es stellt sich als nächstes die Frage, welche Führungsstrukturen geeignet sind, die gewünschten Führungsfähigkeiten hervorzubringen. Die Betonung liegt auf dem Wort „hervorzubringen“, Strukturen determinieren den Erfolg nur insoweit, als sie Verhaltensweisen begünstigen, die erfolgversprechend sind, bzw. Verhaltensweisen hemmen, die für die Organisation schädlich sind. Um das Erfolgspotential von Führungsstrukturen abschätzen zu können, müssen also die Verhaltenswirkungen der Strukturen betrachtet werden, d.h. es muß untersucht werden, in welcher Weise die Strukturen das Verhalten der Akteure beeinflussen. Anders ausgedrückt: Führungsstrukturen sind Potentiale für Fähigkeiten, insoweit sie geeignet sind, bestimmte wünschenswerte Verhaltensprozesse innerhalb des Führungsteams hervorzurufen. Der Einfluß der Führungsstruktur „vermittelt“ sich

also über Verhaltensprozesse.<sup>59</sup> Die Argumentationsstruktur ist in Abbildung 8 schematisch dargestellt. Für die Vermittlung von Führungsstrukturen und Führungsfähigkeiten ist also von Interesse:

- welche Verhaltensprozesse Ausdruck der erforderlichen Führungsfähigkeiten sind und
- in welcher Weise die Führungsstrukturen diese Verhaltensprozesse lenken.

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Abb. 8: Verhaltensprozesse als Vermittler zwischen Führungsstrukturen und Führungsfähigkeiten

## **b) Auswahl der Strukturmerkmale**

Welche Strukturmerkmale sind nun für unser Problem besonders relevant? Diese Frage wird aus zwei unterschiedlichen Perspektiven angegangen. Zum einen orientieren wir uns natürlich an der organisationstheoretischen und empirischen Forschung. Zum anderen knüpfen wir an unser eigenes Konzept über die Kernfähigkeiten des Führungssystems an. Beide Perspektiven ergänzen sich sehr gut: unser eigenes Konzept bietet eine integrierte theoretische Argumentation, in die sich die vorliegenden theoretischen und empirischen Ergebnisse bemerkenswert gut einfügen. Führungssysteme entwickeln nur unter bestimmten strukturellen Bedingungen die Kernfähigkeiten, die sie brauchen, um die Organisation zu steuern. Jeder Kernfähigkeit läßt sich jeweils eine wichtige Strukturdimension zuordnen. Diese werden daher auch Kerndimensionen genannt. Das zentrale Anliegen der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Wirkungsmechanismen zwischen Führungsstrukturen und Entscheidungsprozessen herauszuarbeiten. Auch zur Beantwortung der damit verbundenen Fragen, liefert unser Konzept wertvolle Beiträge. Allerdings müssen hierzu die bislang vorliegenden Konzepte der Ent-

---

<sup>59</sup> Methodologisch gesehen wird die Brücke zwischen den Aussagen über zwei Systemeigenschaften (Führungsstruktur und Führungsfähigkeiten) also durch Aussagen über individuelles Verhalten geschlagen. Im Detail müßten diese Zusammenhänge noch wesentlich differenzierter dargestellt werden. Für unsere Zwecke genügt der Hinweis über den prinzipiellen Zusammenhang, weil für die Präzisierung lediglich technische Überlegungen zum Zuge kämen.

scheidungsforschung erst in eine integrierte theoretische Argumentationsstruktur eingebunden werden. Diese Arbeit bleibt aber einer anderen Veröffentlichung vorbehalten (vgl. die Ansätze im Abschnitt III, 2c). Bei der Entwicklung unseres zunächst noch bescheidenen Modells (Abschnitt IV) orientieren wir uns vorerst an den Konzepten und den Ergebnissen der empirischen Forschung. Dies soll - wie gesagt - nicht heißen, daß wir einem unreflektierten Empirismus huldigen. Korrelationsmaße sind an sich von geringer Bedeutung, interessant ist vor allem die theoretische Deutung der empirischen Zusammenhänge. Es wird versucht, anhand der empirischen Befunde wichtige Wirkungsmechanismen zu beschreiben, die Führungsstruktur und Entscheidungsprozeß zusammenbinden. Aus der Argumentationsführung der empirischen Studien ergeben sich auch verschiedene Anknüpfungspunkte an die organisationstheoretische Diskussion, die im Abschnitt IV, 5 behandelt wird. Organisationstheorien gehen selten ganz direkt auf die Beziehung zwischen Führungsstrukturen und Entscheidungsfindung ein. Entsprechend ist auch hier erst noch herauszuarbeiten, wie die Verknüpfung zwischen Struktur und Prozeß in den Organisationstheorien konzipiert wird.

### **c) Mechanismen der Verknüpfung von Struktur und Prozeß**

Strukturvorstellungen existieren praktisch in jedem Wissensbereich, entsprechend groß ist das Bedeutungsspektrum: wie Strukturen funktionieren, was sie bewirken, wie sie Prozesse beeinflussen, wird sehr unterschiedlich gesehen. Taucht in einem Gespräch der Begriff „Struktur“ auf, so denkt man unwillkürlich zunächst an Bilder. „Strukturen“ werden in Schaubildern veranschaulicht,<sup>60</sup> sie prägen das Erscheinungsbild einer technischen Zeichnung,<sup>61</sup> die Strukturdarstellung ist außerdem das explizite Ziel von Flußdiagrammen.<sup>62</sup> Um den Strukturgedanken zu veranschaulichen, wird häufig auch das Bild vom Kanalsystem benutzt. Ein solches System enthält Zu- und Abflüsse, Auffangbecken, Schleusen,

---

<sup>60</sup> Z. B. in einem Schema zum Aufbau des parlamentarischen Systems.

<sup>61</sup> Z. B. über Gebäude, Aggregate, elektrische Schaltungen.

Wehre und Verteilungsstellen; alle diese Elemente - so unterschiedliche Aufgaben sie auch haben - dienen letztlich nur der Regulierung der Wasserströme. Der Regulierungsgedanke ist auch der Gegenstand im kybernetischen Regelkreis. Hier erhält er seine abstrakteste Bedeutung. Die Steuerung selbst komplexester Vorgänge wird mit einer Reihe von einfachen Grundkonzepten dargestellt. Beispiele für solche Konzepte sind Regelstrecke, Führungsgröße, Stellglied, Sensor und Rückkopplung. Kybernetische Regelkreise gibt es in vielen Realitätsbereichen. Besonders die Biologie bedient sich des Regelkreiskonzepts, um zentrale Verhaltensvorgänge im Organismus zu beschreiben. Das Regelkreiskonzept findet aber nicht nur in der Biologie, sondern auch in der Physik, in der kognitiven Psychologie oder auch in der Führungslehre (s.o.) Verwendung. Das Regelungsparadigma ist nicht das einzige Konzept, das eine prägnante Strukturvorstellung enthält. In praktisch jedem Wissenschaftsbereich werden „Strukturen“ beschrieben: es gibt mathematische Strukturen, Strukturen sind konstitutiv für naturwissenschaftliche Modelle, man spricht von Organisationsstrukturen, Gruppenstrukturen, Strukturen in der Beziehung zwischen zwei Personen. Bei der Beschreibung sozialer Netze läßt sich der Strukturgedanke fast mit der Hand greifen, Sprachstrukturen andererseits sind sehr luftige und abstrakte Gebilde. Strukturen gibt es in kulturellen und in philosophischen Systemen, und es gibt die verschiedenartigsten Strukturvorstellungen in den Literaturwissenschaften, der Geologie, der Chemie und der Psychologie.<sup>63</sup>

An zwei häufig zur Charakterisierung des Strukturbegriffes verwendeten Merkmalen sei gezeigt, wie schwierig es ist, zu einer einheitlichen Strukturkonzeption zu gelangen. Strukturen gelten als dauerhaft. Etwas, das sich laufend verändert, ist keine Struktur. Unmittelbar einsichtig scheint dies, wenn es um die Bestimmung von Gesellschaftsstrukturen geht oder wenn man bestimmte technische Vorrichtungen betrachtet. Ganz anders ist dies allerdings bei chemischen Vor-

---

<sup>62</sup> Z. B. über einzelne Arbeitsschritte in einem Computerprogramm oder über die Anordnung von Bearbeitungsstationen in der industriellen Fertigung.

<sup>63</sup> Z.B. bezüglich des Aufbaus der Persönlichkeit oder der Komponenten von Einstellungen.

gängen: hier verändern sich Strukturen permanent, sie sind oft nur Zwischenstadien, die die Voraussetzung ihrer eigenen Zerstörung bilden und ohne die bestimmte Prozesse gar nicht ablaufen können. Analoges findet man auch bei sozialen Prozessen. Eine Gruppe erreicht beispielsweise erst dann ihre volle Leistungsfähigkeit, wenn sie bestimmte „suboptimale“ Phasen durchlaufen hat, diese sind gewissermaßen die Bedingungen der Möglichkeit der Höherentwicklung. Als wichtiges Begriffsmerkmal wird neben der Dauerhaftigkeit oft die „Aktivität“ von Strukturen herausgestellt. Schneeflocken haben zwar einen „Aufbau“, dieser hat aber keinen weitergehenden Verhaltensbezug, er ist nicht Verursacher von Ereignissen, sondern das Ergebnis bestimmter Prozesse. Ganz anders ist dies dagegen bei bestimmten Molekülstrukturen: sie veranlassen und steuern den Ablauf von Prozessen (z.B. ihre Teilung). Den Strukturbegriff könnte man also für die „aktiven“ Gebilde reservieren. Dies ist aber nicht unbedingt überzeugend, denn warum sollten nur aktive Strukturen Aufmerksamkeit verdienen. Es kann durchaus von Interesse sein, wie Strukturen „gerinnen“. Dabei ist es völlig gleichgültig, wie man diese Gebilde nun nennt. Beispielsweise entstehen in kapitalistischen Wirtschaftssystemen typische Verteilungsmuster des Volkseinkommens. Man kann diesbezüglich durchaus von Einkommensstrukturen sprechen, man kann natürlich auch ein anderes Wort verwenden.

Die beiden Beispiele zeigen jedenfalls, daß ein einheitlicher Strukturbegriff nicht existiert. Einen Ausweg aus der „Sprachverwirrung“ bieten sehr abstrakte Definitionen. Die denkbar abstrakteste Definition findet man wiederum in der Kybernetik. Dort versteht man unter einem *System* eine Menge von Elementen, die miteinander verbunden sind. In dieser Definition steckt implizit auch ein Strukturbegriff (die Struktur ist gewissermaßen das Beziehungsmuster zwischen den Elementen), dieser bleibt aber ebenso unbestimmt wie die Systemdefinition selbst. Glücklicherweise braucht man präzise Definitionen nur selten. Wichtiger als Begriffe sind Ideen, d.h. statt bemühte Begriffsabgrenzungen zu versuchen, sollte man das jeweilige Grundanliegen der unterschiedlichen Strukturvorstellungen betrachten.

Strukturbetrachtungen sind häufig motiviert durch den Versuch, die „Funktion“ zu erkennen, die eine bestimmte Anordnung von Systemelementen (also eine Struktur) besitzt. Eine dieser Funktionen wurde schon herausgestellt: die *Regelung* oder allgemeiner die Regulierung von Prozessen. Je nachdem wie präzise diese Funktion ausgeführt wird, kann auch von Kanalisierung, Führung oder Lenkung gesprochen werden. Eine andere Funktion von Strukturen besteht in der *Abgrenzung* gegen andere Systeme. Strukturen definieren, welche Elemente zu einem Funktionsverbund gehören, sie lassen bestimmte Einwirkungen anderer Systeme zu oder verhindern sie, d.h. sie bestimmen die „Grenzübergänge“ zwischen System und Umwelt, Strukturen definieren gewissermaßen die Identität eines Systems. Außerdem haben Strukturen eine *Selektionsfunktion*: sie verhindern, daß bestimmte Prozesse auftreten, sie begünstigen die Entwicklung anderer Prozesse und sorgen dafür, daß sich diese verfestigen oder auflösen. Strukturen determinieren schließlich das *Potential* eines Systems, also z.B. seine Fähigkeiten, seine Flexibilität und seine Veränderbarkeit. Strukturen sagen auch etwas über die *Morphologie* des Systems, sie legen Entfernungen fest, bestimmen, welche Formen des Austausches (über welche Kanäle) möglich sind.

Und schließlich - am wichtigsten - sie determinieren die Interaktionen zwischen den Systemelementen. Interaktionen verbinden die Systemelemente und ihre Aktivitäten, sie sind also der Mechanismus, der Strukturen und Prozesse aufeinander bezieht. Daher wird im folgenden auf die möglichen *Interaktionsformen* (bzw. bedeutungsgleich: die *Transformationsmechanismen*) näher eingegangen. Zuvor wird jedoch das Strukturverständnis eines wichtigen entscheidungsorientierten Ansatzes beschrieben. Die bisherigen eher abstrakten Überlegungen sollen damit durch die Erläuterung eines speziellen Strukturverständnisses etwas anschaulicher gemacht werden. Betrachtet wird ein organisationstheoretischer Ansatz, der sich ganz zentral mit Entscheidungsprozessen befaßt, das sogenannte Mülleimer-Modell organisationaler Entscheidungsfindung. Die Darstellung



dieses Ansatzes wird dazu benutzt, die Besonderheiten unserer eigenen theoretischen Überlegungen herauszustellen.<sup>64</sup>

Das Mülleimer-Modell ist ein Prozeßmodell. Vier Ströme ziehen mehr oder weniger koordiniert durch die Organisation: Probleme, Lösungen, Teilnehmer und Entscheidungsgelegenheiten. Nur wenn die richtigen Teilnehmer bei den richtigen Entscheidungsgelegenheiten präsent sind und wenn die Lösungen auch zu den Problemen passen, kommt es zur „Verabschiedung“ von erfolgversprechenden Entscheidungen. Da diese Voraussetzungen in der Regel nicht erfüllt sind, werden an sich notwendige Entscheidungen oft nicht getroffen. Es gibt andererseits oft auch Entscheidungsgelegenheiten, in denen sehr viel Entscheidungskompetenz gebündelt auftritt. Die anstehenden leichten Probleme werden alle erledigt. An anderen Stellen ist das Entscheidungssystem dafür überlastet, hierdurch stauen sich wichtige Probleme, sie verbleiben viel zu lange im System usw. Welche Prozesse gibt es in diesem System, was bedeutet in diesem Konzept „Entscheidungsstruktur“? Die *Prozesse* sind nichts anderes als der Verlauf der genannten Ströme: ein bestimmtes Problem wird bei einer Entscheidungsgelegenheit teilweise bearbeitet, es wird zu einer anderen Entscheidungsgelegenheit weitergereicht. Die teilweise Bearbeitung mindert seine Dringlichkeit, andere Probleme schieben sich nach vorne, unser Problem bleibt liegen. Bei der nächsten Entscheidungsgelegenheit mag es in der Priorität wieder nach oben gerutscht sein, nun steht aber plötzlich keine Problemlösung zur Verfügung, weshalb das Problem wiederum zurückgestellt wird, usw.<sup>65</sup> *Strukturen* sind in diesem System nicht auf Anhieb als solche erkenntlich. Man könnte versucht sein, auch dann von einer Struktur zu sprechen, wenn ganz spezifische Probleme mit bestimmten Entscheidern und Lösungen in einer bestimmten Entscheidungsgelegenheit gemeinsam auftreten. Eine solche Begriffsverwendung wird dem Anlie-

---

<sup>64</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Abschnitt IV, 5d.

<sup>65</sup> Cohen/ March/ Olsen 1972 liefern sowohl eine verbale Beschreibung ihres Modells, als auch ein Computerprogramm zur Simulation der Entscheidungsprozesse. Auf diese Differenzierung, die Unstimmigkeiten und Interpretationsmöglichkeiten, sei an dieser Stelle nicht eingegangen, vgl. Martin 1989, S. 326 ff. Von Interesse sind hier nur einige Grundgedanken.

gen des Mülleimer-Modells aber nicht gerecht. Bei dem Zusammentreffen der vier Ströme handelt es sich um ein Einzelereignis, von dem keine systematische Wirkung ausgeht. Man bezeichnet solche Situationen besser nicht als Strukturen, sondern als Konstellationen. Mit größerem Recht könnte die Überlastung des Systems als Strukturmerkmal gelten, da eine ständige Überlastung ganz erhebliche (auch systematische) Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung besitzt. Es ist jedoch aus einem anderen Grund wenig sinnvoll, die Überlastung als Strukturmerkmal zu bezeichnen. Überlastung ist eher eine Eigenschaft des gesamten Entscheidungssystems und nicht selten die Folge bestimmter Strukturen. Überlastung entsteht z.B. dann, wenn es keinen effizienten Koordinationsmechanismus gibt, d.h. wenn nicht dafür gesorgt wird, daß sich die richtigen Entscheider mit den jeweiligen Problemen befassen. Ist die Teilnehmerstruktur eine „richtige“ Struktur? Im Computermodell von Cohen/ March/ Olsen besitzen die Teilnehmer vor allem eine wichtige Eigenschaft: sie sind Träger von Lösungsenergie. Es gibt Teilnehmerstrukturen, in denen alle Entscheider gleichviel (oder -wenig) Lösungsenergie besitzen; andere Strukturen sind dadurch gekennzeichnet, daß die Lösungsenergie sehr ungleich verteilt ist usw. Bei Cohen/March/Olsen entscheidet die hierarchische Position über die Lösungsenergie (die Hierarchiestruktur also über die Verteilung der Lösungsenergie). Eine spezifische Teilnehmerstruktur ist im Mülleimer-Modell also berücksichtigt.<sup>66</sup> Die zentralen Strukturvariablen im Mülleimer-Modell sind „Zugangsstrukturen“, sie legen fest, welcher Teilnehmer zu welchen Entscheidungsgelegenheiten Zugang erhält und welche Probleme bei welchen Entscheidungsgelegenheiten behandelt werden. Diese Konzipierung von Strukturen ist nicht zufällig, sie entspricht der Logik dieses Modells - andere Modelle werden also andere Strukturgrößen (z.B. wie erwähnt: eine differenzierte Teilnehmerstruktur) herausstellen.

---

<sup>66</sup> Allerdings verfährt das Modell diesbezüglich nicht sehr differenziert. Die Lösungsenergie ist in der Realität nicht nur durch die hierarchische Stellung bedingt, sondern wird z.B. auch von den Fähigkeiten der Teilnehmer, ihrer Überlastung usw. bestimmt. Diese Überlegungen ließen sich im Modell grundsätzlich berücksichtigen und einer systematischeren Analyse zuführen, als sie Cohen/March/Olsen vornehmen.

Die Strukturen des Mülleimer-Modells haben erhebliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Systems, d.h. auf die Bearbeitung der Entscheidungsprobleme. Was bedeutet aber „Bearbeitung“? Die Bearbeitung ist ein zentraler Vorgang des Prozeßgeschehens. Weiter oben wurde der Prozeß als die Verlaufsform der verschiedenen „Ströme“ des Entscheidungsgeschehens beschrieben. Dies ist aber eine vereinfachte Sicht: wichtiger als die Verlaufsformen sind die verschiedenen Bearbeitungsschritte, die den Stromverlauf ja erst bestimmen. Die „Bearbeitung“ ist eine bestimmte Interaktionsform (s.o.). Die Interaktionen - oder Transformationen - sind unlösbar mit dem Prozeß verbunden, sie sind die Mechanismen, die die Strukturen und Prozesse miteinander verbinden. Im Zuge von Prozessen kommt es zu Veränderungen der Prozeßobjekte, diese werden also gewissermaßen transformiert - weshalb wir statt von Interaktionen auch von Transformation sprechen können. In der industriellen Fertigung beispielsweise durchläuft ein bestimmtes Objekt mehrere Bearbeitungsschritte, innerhalb der einzelnen Bearbeitungsschritte finden bestimmte Operationen statt (das Objekt wird mechanisch oder chemisch behandelt, es wird etwas hinzumontiert usw.); in biochemischen Prozessen sorgen Enzyme für die Auslösung chemischer Reaktionen, in einem elektrischen Schaltkreis werden elektrische Impulse erzeugt, im Zuge der Entscheidungsfindung werden bestimmte Informationen angefordert usw. Im Mülleimer-Modell werden „Probleme“ bearbeitet. Die bei einer Entscheidungsgelegenheit anwesenden Entscheider stellen ihre „Lösungsenergie“ zur Verfügung, wodurch sich die „Ladung“ der jeweiligen Probleme verringert. Wenn genügend Lösungsenergie vorhanden ist, verschwindet das jeweilige Problem völlig. In den genannten Beispielen kommen also ganz unterschiedliche Transformationsmechanismen zum Zuge. Im Mülleimer-Modell wird eine Größe „abgeschwächt“, bei der biochemischen Reaktion wird ein Vorgang „ausgelöst“. In anderen Beispielen tauchen wieder andere Transformationsmechanismen auf. Wir wollen zur Veranschaulichung nur einige wenige erwähnen. In sozialen Beziehungen findet man beispielsweise häufig den Mechanismus des Austausches: ein Arbeitnehmer stellt seine Arbeitskraft zur Verfügung und erhält dafür eine feste Anstellung und eine monetäre Vergütung, ein Kollege hilft einem anderen und

erhält dafür Anerkennung, Informationen werden gegen andere Informationen oder gegen Geld getauscht. Ein wichtiger Transformationsmechanismus ist sicher auch die „Verstärkung“: Prozesse werden beschleunigt, Streß, Kohäsion, Unsicherheit steigen oder fallen usw. Weitere Transformationsmechanismen sind Speicherung (z.B. von Information, die Ablage von Gegenständen usw.), Initiierung, Umlenkung, Weitergabe usw.

In unserer eigenen Konzeption unterscheiden wir fünf Transformationsmechanismen.<sup>67</sup> Sie sind in Abbildung 10 den Prozeßelementen gegenübergestellt, auf die sie einwirken. Transformationen finden ja nicht im leeren Raum statt, sie werden an bestimmten Objekten vorgenommen. Im Entscheidungsprozeß sind diese Objekte nichts anderes als die Kernelemente des Entscheidungsprozesses: die Teilnehmer, die Aufgaben und die Aktivitäten. Der Vergleich mit dem Mülleimer-Modell zeigt auch hier die Besonderheiten unserer eigenen Konzeption (vgl. Abbildung 9).

### **Mülleimer Modell**

**Entscheider**

**Probleme**

**Lösungen**

**Entscheidungsgelegenheiten**

### **Theorie der Problemhandhabung**

**Teilnehmer**

**Aufgaben**

**Aktivitäten**

**Strukturen**

Abb. 9: Kernelemente des Entscheidungsprozesses

Unser eigenes Konzept, das sich auf die Theorie der Problemhandhabung stützt - verwendet allgemeinere Begriffe als das Mülleimer-Modell. Teilnehmer am Entscheidungsprozeß sind nicht nur die „Entscheider“, um Entscheidungsprozesse gruppieren sich wesentlich mehr Einflußträger: Personen, die Informationen

<sup>67</sup> Viele der gebräuchlichen Transformationsmechanismen werden damit erfaßt, aber selbstverständlich nicht in allen Nuancen.

sammeln, Teilaufgaben erledigen, Anspruchsgruppen, Ratgeber usw. Aufgaben sind umfassender als „Probleme“, sie sind gewissermaßen Problemkonstellationen. Damit soll ausgedrückt werden, daß Probleme selten eindimensional sind und auch nur im Ausnahmefall isoliert auftreten. Aufgaben beschreiben also nicht einzelne Probleme sondern die Problemsituation. Aufgaben enthalten außerdem eine soziale Komponente: Aufgaben werden festgelegt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Als dritte Komponente werden im Mülleimer-Modell „Lösungen“ berücksichtigt. Ähnlich wie Probleme werden Lösungen oft als objektive Größen gesehen.<sup>68</sup> Tatsächlich sind die vermeintlichen Lösungen aber nur „Lösungshypothesen“, ob sie die Probleme der Akteure wirklich beseitigen, kann nur ihre Umsetzung zeigen. Neben der Entwicklung von Lösungen haben wir oben drei weitere Kernaktivitäten unterschieden. Diese sollten neben den „Lösungen“ des Mülleimer-Modells in einem allgemeineren Modell auch alle berücksichtigt werden.

Eine Besonderheit des Mülleimer-Modells ist die Dynamisierung der Entscheidungsgelegenheiten. Dies überrascht, weil man Entscheidungsgelegenheiten üblicherweise als relativ fixe Größen auffaßt: bestimmte Gremien sind für bestimmte Entscheidungen zuständig, sie treten bei bestimmten Anlässen zusammen, und auch der Teilnehmerkreis ist festgelegt. Entscheidungsgelegenheiten haben also eher einen strukturellen als einen prozeßbezogenen Akzent. Tatsächlich werden die Entscheidungsgelegenheiten im Computermodell von Cohen/March/Olsen auch nicht als endogene Variable behandelt, sie werden also nicht durch den Prozeß selbst verändert.<sup>69</sup> Doch unabhängig von der konkreten Modellierung bei Cohen/March/Olsen - was für die Variable „Entscheidungsgelegenheit“ gilt, läßt sich grundsätzlich für alle Strukturen verallgemeinern, auch

---

<sup>68</sup> Jedenfalls in der programmierten Simulation. March selbst wird nicht müde, die subjektive Seite der Bewältigung von Entscheidungsproblemen herauszustellen, vgl. z.B. March 1988.

<sup>69</sup> In der Modellformulierung sind sie als exogene Variable konzipiert, sie unterliegen aber immerhin einer gewissen Dynamik - allerdings in einem eingeschränkten Sinn: es wird nämlich nur der jeweilige Zeitpunkt des Auftretens von Entscheidungsgelegenheiten variiert.

Strukturen sind Gegenstand von Transformationen und man sollte sie - wenn- gleich auf einer anderen Analyseebene<sup>70</sup> - als Prozeßelemente berücksichtigen.

Prozeß- Elemente	Struktur-Mechanismen				
	Verstärken/ Vermindern	Initiiieren/ Beenden	Anziehen/ Abstoßen	Weiterleiten/ Speichern	Verändern/ Erneuern
Teilnehmer					
Aufgaben					
Aktivitäten					
Strukturen					

Abb. 10: Die Verknüpfung von Prozeß und Struktur durch Interaktionsmechanismen

Prozeßelemente und Strukturmechanismen sind in Abbildung 10 gegenübergestellt. Feld 1,1 symbolisiert das Einwirken des Mechanismus „Verstärken/Abschwächen“ auf die Teilnehmer. Hiermit kann natürlich nur die Einwirkung auf bestimmte *Eigenschaften* der Teilnehmer gemeint sein. Beispielsweise können bestimmte „Ereignisse“ dazu führen, daß sich die Leistungsmotivation der Teilnehmer vermindert, ihr Informationsstand erhöht, die Kooperationsbereitschaft steigt oder was immer. Was ist aber mit „Ereignis“ gemeint? Hierzu betrachten wir den Fall, den wir schon einmal angesprochen haben: die Verminderung der Problemladung (betroffen ist also das Feld 2,1). Was geschieht hier? Nach dem Mülleimer-Konzept treffen Entscheider bei bestimmten Entscheidungsgelegenheiten mit Problemen zusammen. Die Lösungsenergie der Entscheider wirkt auf die Probleme ein und vermindert deren Problemladung. Verschiedene Ströme treffen also zusammen, sie treten in „Interaktion“. Dafür, daß diese Ströme an dem bezeichneten Punkt zusammentreffen, sind bestimmte strukturelle Kräfte

<sup>70</sup> Strukturen werden entweder durch äußere oder aber durch endogene Prozesse verändert, letzteres stellt besondere Anforderungen an die Modellierung.

verantwortlich.<sup>71</sup> Sie sorgen auch dafür, daß eben die bezeichnete Interaktion stattfindet: die Lösungsenergie der Entscheider vermindert die Problemladung und sonst nichts, sie vermindert sie linear und nicht exponentiell, überschüssige Energie verpufft nicht usw. Die Konzipierung von Strukturen enthält also immer auch die Konzipierung von Ereignispunkten und der dort wirksam werdenden Transformationen: Transformatoren verändern die Stromspannung, Kondensatoren speichern elektrische Potentiale, die Hypophyse veranlaßt die Ausschüttung von Hormonen, Entscheidungsgelegenheiten führen zum Einwirken von Lösungsenergie auf Problemladungen usw.

Ganz analog müssen die Auswirkungen der Führungsstruktur auf den Entscheidungsprozeß konzipiert werden. Es gibt hierfür mindestens drei Ansatzpunkte. Den ersten Ansatzpunkt wollen wir Strukturansatz nennen. Er setzt voraus, daß das Führungssystem als System konzipiert ist, also sein Aufbau spezifiziert ist und das Zusammenwirken der Elemente des Führungssystems explizit dargelegt wird. Ist diese Aufgabe geleistet, dann läßt sich untersuchen, wie die einzelnen Systemelemente auf die Prozeßelemente einwirken. Betrachtet sei ein Führungssystem, das die folgenden Elemente enthält: regelmäßige Besprechungen, ein Gehalt, das zu einem erheblichen Teil von der Leistungsbeurteilung durch den Geschäftsführer abhängt, ein ausgefeiltes Berichtssystem über die Arbeitsergebnisse und einen „mitarbeiterorientierten“ Führungsstil. Jede einzelne der Komponenten hat ihre ganz spezifischen Vorzüge, im Zusammenwirken der Teilelemente entstehen allerdings ganz neue „Qualitäten“, die diese Vorzüge wieder zunichte machen. Man betrachte etwa die Auswirkungen der einzelnen Bestandteile auf die Neigung, die eigene Arbeitskraft für gemeinsame innovative Projekte einzusetzen. Da man vom Wohlwollen des Geschäftsführers abhängig ist, wird man sicher seine Bereitschaft hierzu bekunden. Beiträge zu einer unbestimmten kollektiven Anstrengung lassen sich aber nur schwer kontrollieren. Außerdem werden Zeit und Kraft den angestammten Arbeitsbereichen entzogen. Die dies-

---

<sup>71</sup> Es hätten ja andere Entscheider mit anderen Problemen zusammentreffen können.

bezüglichen Leistungsverminderungen werden durch das Berichtssystem rasch aufgedeckt, was die Leistungsbeurteilung nicht positiv beeinflusst. Diese Bedingungen führen also nicht dazu, daß die Neigung zur Mitarbeit in innovativen Projekten steigt, gefördert wird vielmehr die Neigung, sich den Anschein des Engagements zu geben. Die Besprechungen, die dem Austausch von Informationen und der Entwicklung gemeinsamer Lösungen dienen, verkommen dann sehr schnell zu reinen Goodwill-Aktionen. Die üblichen Auswirkungen des mitarbeiterorientierten Führungsstils<sup>72</sup> verkehren sich in ihr Gegenteil: weil man damit rechnen kann, daß der Vorgesetzte nicht rücksichtslos auf Erledigung der innovativen Aufgabe drängt, sondern im Gegenteil für die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter Verständnis aufbringt, wird man diese im Zweifel gegen die Zumutung vermehrter Anstrengungen durchsetzen können.

Der zweite Ansatzpunkt zur Untersuchung der Auswirkungen der Führungsstruktur auf den Entscheidungsprozeß ist anspruchsvoller. Er bezieht in systematischer Weise Konzepte der Entscheidungsforschung in die Analyse mit ein, Führungsstrukturen und Prozeßcharakteristika werden also wesentlich enger aufeinander bezogen, als dies noch beim ersten Ansatzpunkt der Fall ist. Er sei daher als Integrationsansatz bezeichnet. Eine solche enge Verschränkung von Struktur und Prozeß könnte z.B. durch die Weiterentwicklung des Mülleimer-Modells versucht werden. Ein entsprechendes Modell müßte vor allem systematische „Anschlußstellen“ besitzen, an denen der Einfluß von Führungsstrukturen zur Geltung kommt. Bisher ist im Mülleimer-Modell nur ein einziges Element der Führungsstruktur enthalten: die hierarchische Position der Entscheider. Eine Erweiterung um andere Elemente der Führungsstruktur ist aber sicher möglich. Es ist darüber hinaus möglich, das Entscheidungsmodell von Cohen/March/Olsen zu modifizie-

---

<sup>72</sup> Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil fördert ein innovationsfreudiges Arbeitsklima, z.B. weil er auch Fehler zuläßt.



ren<sup>73</sup> oder ein gänzlich anderes Modell zu entwickeln, das es erlaubt, noch wesentlich mehr Dimensionen der Führungsstruktur zu berücksichtigen.

Der dritte Ansatzpunkt schließlich ist der einfachste. Auf ihn stützen wir uns im folgenden Abschnitt IV. Hier erfolgt keine Ausdifferenzierung von Elementen des Führungssystems, und der Bezug zur Dynamik von Entscheidungsprozessen ist nur partikulär. Man könnte diesen Ansatz wegen seines „vorläufigen“ Charakters als Prototypen-Ansatz bezeichnen. Es werden lediglich bestimmte *Merkmale von Führungssystemen* betrachtet. Es wird gezeigt, welche grundsätzlichen Auswirkungen diese Merkmale auf den Entscheidungsprozeß besitzen.<sup>74</sup> Der Anspruch dieses dritten Ansatzes ist also deutlich geringer als der des Struktur- bzw. des Integrationsansatzes. Doch trotz des verminderten Niveaus ist die Aufgabenstellung nicht einfach. Die vorliegenden Erkenntnisse fügen sich nicht ohne weiteres zu einem schlüssigen Bild. Mit einer Zusammenstellung empirischer Studien ist die Arbeit nicht getan. Die Forschungsergebnisse sollen ja nicht isoliert nebeneinander stehen. Um sie miteinander verbinden zu können, müssen auch geeignete konzeptionelle Grundlagen zur Verfügung stehen. Der folgende Abschnitt widmet sich dieser Aufgabe.

## **IV. Das Führungsmodell im Lichte von theoretischen und empirischen Untersuchungen**

### **1. Grundkonzept**

Der vorliegende Beitrag beschreibt die optimale Führungsstruktur von Organisationen. Optimal ist eine Führungsstruktur dann, wenn sie Mechanismen auslöst, die die Führungsfähigkeit der Organisation verbessert. Führungsfähigkeiten fördern den Erhalt und die Entwicklung von Organisationen. Sie tun dies durch die Beeinflussung organisationaler Entscheidungsprozesse. Organisationale Ent-

---

<sup>73</sup> So könnte beispielsweise die Qualifikation der Entscheider mit in das Modell aufgenommen werden, vgl. Martin 1989, S. 328 ff.

<sup>74</sup> Genauer: auf einzelne Merkmale des Entscheidungsprozesses.

scheidungen sind gewissermaßen die Handlungen der Organisation. Ihre Vernunft zeigt sich in ihrem Beitrag zur Erfüllung der organisationalen Strukturanforderungen. Zentrale Führungsfähigkeiten entstehen aus Aktivität, Intelligenz und organisationalem Überschuss (Slack). Die Effektivität von Führungsstrukturen zeigt sich also darin, diese Führungsfähigkeiten zu erzeugen.

Welche Strukturdimensionen sind nun aber bedeutsam? Zweifellos lassen sich eine ganze Reihe von Strukturdimensionen benennen, die einen erheblichen Einfluß auf die genannten Führungsfähigkeiten besitzen. Die Identifikation der Kerndimensionen effizienter Führungsstrukturen wird aber genau dadurch erschwert: in der Literatur werden sehr viele unterschiedliche Strukturdimensionen diskutiert, diese beruhen oft auf sehr verschiedenartigen konzeptionellen Überlegungen. Entsprechend schwierig ist eine überzeugende Modelldarstellung optimaler Führungsstrukturen. Dies ist aber kein Spezifikum von Führungsmodellen, die Konstruktion von Modellen steht ganz allgemein im Dilemma zwischen Einfachheit und Realismus.<sup>75</sup> Einfache Modelle sind oft zu einfach, d. h. unrealistisch. Realistische Modelle dagegen sind zu komplex und analytisch nicht handhabbar. Im vorliegenden Fall löst sich das beschriebene Dilemma glücklicherweise weitgehend auf, und zwar weil sich die zentralen Modellvariablen sehr einfach systematisieren lassen. Die betrachteten Strukturmerkmale knüpfen an den Kerndimensionen der menschlichen Leistungserbringung an: Motivation, Fähigkeit und Möglichkeit. Diese Kerndimensionen umfassen zwar wiederum zahlreiche Einzelvariablen, die in der Modellbetrachtung nicht alle gleichzeitig betrachtet, für Anschlußüberlegungen aber leicht mitberücksichtigt werden können. Die Auswahl der einzelnen Variablen orientiert sich an drei Überlegungen. Zum einen haben die ausgewählten Einzelvariablen einen erheblichen Einfluß auf die Kerndimensionen des Modells (dies zeigen die vorliegenden empirischen Studien). Zum anderen korrespondieren die einzelnen Verhaltensvariablen jeweils mit einer der betrachteten Strukturvariablen. Und schließlich erzeugen die in unserem Modell

---

<sup>75</sup> Dieses Dilemma gilt zwar für Modelle, nicht jedoch für Theorien, wie fälschlicherweise oft angenommen wird, vgl. z. B. Weick 1985.

betrachteten Strukturvariablen unseres Modells die beschriebene „lebendige“ Spannung, die die gewünschten Führungsfähigkeiten produziert.

„Gute“ Strukturen haben - wie ebenfalls beschrieben wurde - einen Doppelleffekt. Sie stimulieren leistungsorientierte Handlungen der Organisationsteilnehmer, und sie geben ihnen gleichzeitig eine Richtung, die sie für die organisationalen Belange nützlich machen. Dies ist nur möglich, wenn Strukturen in sich „widersprüchlich“ sind, d. h. gegensätzliche Handlungstendenzen ausbalancieren. Übergroße Autonomie wird durch Verantwortlichkeit begrenzt, ausufernde Differenzierung wird durch Integrationsmechanismen verhindert, informelle Beliebigkeit durch organisationale Regeln aufgefangen. Als formeller wie informeller „Kitt“ gleichermaßen dient schließlich die Partizipation (nach oben und unten). Die Argumentation ist schematisch nochmals in Abbildung 11 wiedergegeben.

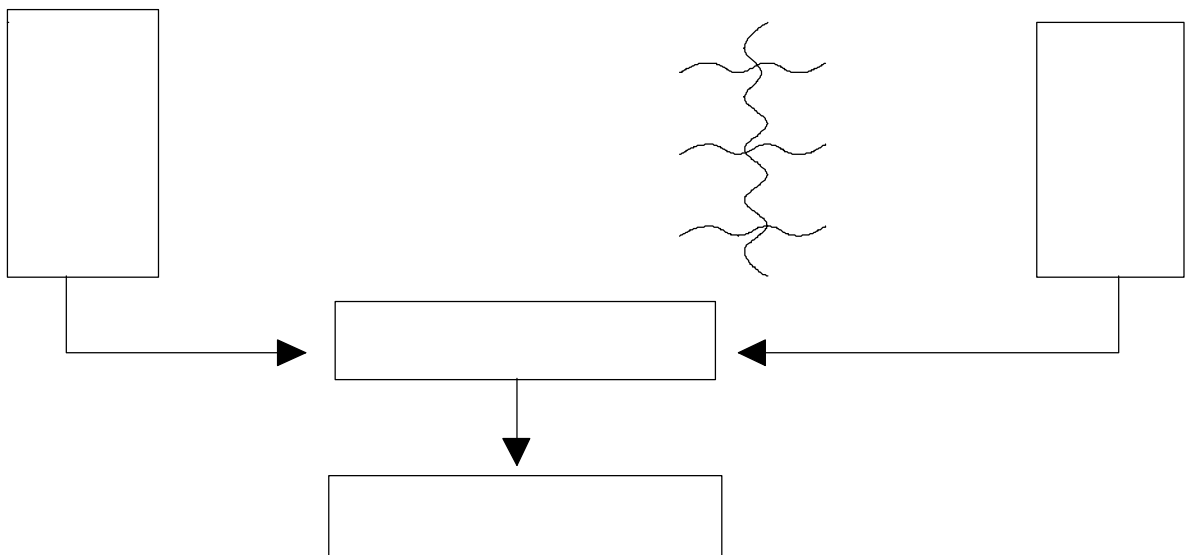


Abb. 11: Die Ableitung optimaler Führungsstrukturen.

(Fortsetzung folgt)

---

**Literaturverzeichnis****Almond, G.A. 1960**

A functional approach to comparative politics, in: Almond, G.A./Coleman, J.S. (Hrsg.): The politics of the developing area, Princeton, S. 3-64

**Astley,W.G./van de Ven, A.H. 1983**

Central perspectives and debates in organization theory, in: Administrative Science Quarterly, 28, 245-273

**Bartscher, S./Martin, A. 1995**

Grundlagen zur Normativen Entscheidungstheorie, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Stuttgart, S. 53-94

**Bass, B.M. 1983**

Organizational decision making, Homewood, Ill.

**Brinkmann-Herz, D. 1972**

Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin

**Bunge, M. 1967**

Scientific research, 2 Bände, Berlin/Heidelberg/New York

**Burns, T./Stalker, G.M. 1961**

The management of innovation, London

**Cohen, M./March, J.G./Olsen, J.P. 1972**

A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly, 17, S. 1-25

**Cyert, /March, J.G. 1963**

A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs

**Deutsch, K.W. 1969**

Politische Kybernetik, Freiburg i.Brsg.

**Easton, D. 1965**

A framework for political analysis, Englewood Cliffs

**Eisenhardt, K.M. 1989**

Making fast strategic decisions in high velocity environments, in: Academy of Management Journal, 32, S. 543-576

**Etzioni, A. 1968**

The active society, New York

**Fisher, B. 1974**

Small group decision making, New York u.a.

**Franck, E. 1992**

Körperliche Entscheidungen und ihre Konsequenzen für die Entscheidungstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 52, S. 631-674

**Galbraith, J.R. 1973**

Organizational design, Reading, Mass.

**Hambrick, D.C./Mason, P. 1984**

Upper echelons, in: Academy of Management Review, 9, 193-206

**Hambrick, D.C. 1987**

The top management team: key to strategic success, in: California Management Review, 30, 88-108

**Hambrick, D.C. 1994**

Top management groups, in: Research in organizational behavior, 16, 171-213

**Hall, R.I. 1984**

The natural logic of management policy making, in: Management Science, 30, 905-927

**Hedberg, B.L.T./Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. 1976**

Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organisation, in: Administrative Science Quarterly, 21, 41-65

**Hellriegel, D./Slocum, J.W. 1991**

Management, 6. Auflage, Reading, Mass. u.a.

**Hickson, D.J. u.a. 1986**

Top decisions, Oxford

**James, L.R./Jones, A.P. 1976**

Organizations structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16, 74-113

**Janis, I.L. 1981**

Victims of groupthink, 2. Auflage, Boston

**Janis, I.L. 1989**

Crucial decisions, New York/London

**Kahle, E. 1993**

Betriebliche Entscheidungen, 3.Auflage, München/Wien

**Kieser, A. 1993 (Hrsg.)**

Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln

**Kirsch, W. 1970**

Entscheidungsprozesse, Band 1, Wiesbaden

**Kirsch, W. 1971**

Entscheidungsprozesse, Band 2 und 3, Wiesbaden

**Kirsch, W. 1976**

---

Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen, München

**Kirsch, W. 1981**

Unternehmenspolitik, 1. Auflage, München

**Kirsch, W. 1991**

Unternehmenspolitik, 2. Auflage, München

**Kirsch, W. u.a. 1973**

Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden

**Kirsch, W./zu Knyphausen, D./Ringlstetter, M. 1991**

**Strategie und Struktur in der Unternehmenspraxis, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München, S. 297-335**

**Locke, E.A./Latham, G.E./Erez, M. 1988**

The determinants of goal commitment, in: Academy of Management Review, 13, 23-39

**Macharzina, K. 1993:**

Unternehmensführung, Wiesbaden

**March, J.G. 1988**

Decisions and organizations, Oxford u.a.

**March, J.G. 1994**

A primer on decision making, New York u.a.

**Martin, A. 1989**

Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart

**Martin, A. 1995**

Organisationsstrukturen und Entscheidungsverhalten, Manuskript Lüneburg

**Martin, A./Bartscher, S. 1995**

Ergebnisse der deskriptiven Entscheidungsforschung, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Stuttgart, 95-143





**Mowday, R.T./Sutton, R.I. 1993**

Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts, in: Annual Review of Psychology, 44, 195-229

**Pfeffer, J. 1982**

Organizations and organization theory, Boston u.a.

**Scholl, 1995**

Effective teamwork. A theoretical model and a test in the field, Manuskript Berlin

**Staw, B.M. 1991**

Dressing up like an organization, in: Journal of Management, 17, 805-819

**Streufert, S./Sweezey, R.W. 1986**

Complexity, managers, and organizations, Orlando

**Weick, K.E. 1985**

Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M.

**Weick, K.E. 1993**

The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster, in: Administrative Science Quarterly, 38, S. 628-652

**Weick, K.E./Roberts, K.H. 1993**

Collective mind in organizations: heedful interrelation on flight decks, in: Administrative Science Quarterly, 38, 357-381

**Witte, E. 1968**

Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, Materialien zum Forschungsbericht, Mannheim

**Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. 1988**

Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen