



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

---

**Die Problem-Balance-Bilanz**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 14

Lüneburg 2001

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

## **Gliederung**

<b>1 DIE VERBESSERUNG DES ENTSCHEIDUNGSHANDELNS</b>	<b>2</b>
<b>2 ENTSCHEIDUNG ODER PROBLEMHANDHABUNG?</b>	<b>5</b>
<b>3 DER VERLAUF VON KOLLEKTIVEN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN</b>	<b>7</b>
<b>4 DIE PROBLEM-BALANCE-BILANZ: GRUNDKONZEPT</b>	<b>17</b>
<b>5 DIE PROBLEM-BALANCE-BILANZ: BEISPIEL</b>	<b>23</b>
<b>6 FORSCHUNGSBEDARF</b>	<b>29</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>31</b>

## **Zusammenfassung**

In diesem Beitrag wird ein neues Instrument zur Unterstützung der kollektiven Entscheidungsfindung in Organisationen vorgestellt. Bei diesem Instrument, der „Problem-Balance-Bilanz“ (PBB) handelt es sich um ein bewusst einfach gehaltenes Instrument zur Dokumentation des Status von Entscheidungsprozessen. Wie die einschlägige Forschung zeigt, leiden viele Entscheidungsprozesse an einer mangelhaften Qualität. Es ist davon auszugehen, daß ein verbessertes Entscheidungsmanagement Abhilfe schaffen kann. Die Entwicklung der PBB beruht auf drei Grundüberlegungen. Die erste Grundüberlegung bezieht sich auf die theoretische Fundierung von „entscheidungsunterstützenden“ Instrumenten. Es wird vorgeschlagen, die Entwicklung von Entscheidungsmethoden eng in die deskriptive Entscheidungsforschung einzubinden, also die Erkenntnisse der empirischen Forschung zu nutzen. Die PBB setzt insbesondere bei potentiellen Gefährdungen an, denen ein Entscheidungsprozeß ausgesetzt ist. Sie richtet sich darauf, diesen Gefährdungen zu begegnen. Die zweite Grundüberlegung basiert auf der Ein-

sicht, daß es nicht hinreicht, daß die Entscheider willens sind, gute Entscheidungen zu treffen. Die Qualität von Entscheidungen verbessert sich insbesondere dann, wenn die gegebenen Entscheidungsstrukturen den Entscheidern besondere Anstrengungen abfordern. Diesbezüglich eignen sich insbesondere „widersprüchliche Strukturen“, die eine „lebendige Balance“ erzeugen. Die PBB setzt dementsprechend bewußt auf die simultane Erzeugung von Ungleichgewichten und das Wecken integrativer Kräfte. Die dritte Grundüberlegung stellt heraus, daß es keine Universalinstrumente geben kann. Es ist daher notwendig, sich darüber Klarheit zu verschaffen, wie sichergestellt werden kann, daß bei der konkreten Ausgestaltung der PBB die situativ gegebenen Besonderheiten berücksichtigt werden.

## **1 Die Verbesserung der organisationalen Entscheidungsfindung**

Es ist das Grundanliegen der sogenannten Normativen Entscheidungstheorie, die Entscheidungsfindung auf eine rationale Basis zu stellen. Die „Normierung“ der Entscheidungsfindung innerhalb dieser Forschungstradition dient also dazu, die reale Entscheidungsfindung zu verbessern. Tatsächlich liefert die Normative Entscheidungstheorie ein auf den ersten Blick überzeugendes Argumentationsgerüst. Entscheidungen sind demnach dann „vernünftig“ (oder besser: „rational“), wenn man erkundet, (1) welche Handlungsalternativen einem zur Verfügung stehen, (2) wenn man auf die Konsequenzen achtet, die sich aus der Verwirklichung der Handlungsalternativen ergeben, wenn man dabei bedenkt, daß (3) die Handlungskonsequenzen sehr stark von der jeweils gegebenen Situation abhängig sind und wenn man sich (4) bei der Bewertung der Konsequenzen, klarmacht, welche Wertmaßstäbe das eigene Handeln leiten sollen. In den ökonomischen Wissenschaften wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die dieser Argumentationsführung folgen. Besonders prägnant kommt dies in den zahlreichen Verfahren zum Ausdruck, die innerhalb der sogenannten „Operations Research Forschung“ entwickelt wurden (z.B. in Modellen der optimalen Losgrößenbestimmung oder in den Anwendungsvorschlägen für die lineare Programmierung). Diese Verfahren sind zweifellos in sich stimmig, was aber auch wenig überraschend ist, denn

schließlich handelt es sich bei ihnen um nicht mehr und nicht weniger als um Beispiele angewandter Mathematik. Kritisch zu beurteilen sind allerdings die Anwendungsvoraussetzungen der Verfahren und Modelle. Wenn z.B. innerhalb eines gegebenen Modells die optimale Maschinenauslastung errechnet wird, dann wird – bei der Modellanwendung – vorausgesetzt, daß die Modellprämissen auch tatsächlich gegeben sind, daß also z.B. keine technischen Störungen auftreten, daß nur ganz bestimmte Arbeitszeitrestriktionen existieren, daß die Arbeitnehmer immer mit der gleichen Intensität arbeiten, daß alle Betroffenen der Kapazitätsauslastung höchste Priorität zuschreiben usw. Normativ im engeren Sinne werden diese Modelle, wenn sie als Aufforderung verstanden werden, die nicht gegebenen Prämissen faktisch herzustellen, wenn also die enge Modellwelt als Vorbild für die Gestaltung der realen Welt gelten soll. Wie auch immer, formale „entscheidungslogische“ Modelle und Methoden helfen dabei, Zusammenhänge abzubilden und in logisch eindeutiger Weise folgerichtige Aussagen aus den gesetzten Prämissen abzuleiten.

Neben den quantitativen Methoden existieren zahlreiche qualitative Entscheidungsmethoden, Methoden, die darauf gerichtet sind, die Entscheidungsfindung zu „unterstützen“. Diese Methoden setzen in aller Regel an bestimmten Teilaspekten innerhalb eines Entscheidungsprozesses an, also auch an den oben genannten Aspekten der normativen Entscheidungsfindung: an der Alternativengewinnung, der Prognose der Entscheidungskonsequenzen und der Situationsabschätzung. Beim Einsatz der *Szenariotechnik* beispielsweise geht es darum, in systematischer Weise Vorstellungen über zukünftige Handlungskonstellationen zu erarbeiten, *Kreativitätsmethoden* sollen mögliche Handlungsalternativen hervorbringen, es gibt Methoden zur Alternativenbewertung (*Entscheidungstabellen*, *Nutzwertanalyse* usw.), zur Strukturierung der Argumentation, zur Ermittlung der handlungsleitenden Kausalvorstellungen und zur Entwicklung von Handlungsstrategien und –plänen. Manchmal werden diese Methoden auch als „heuristische“ Methoden bezeichnet, weil sie zwar Hilfen, aber keine Lösungsgarantie bieten. Anders ausgedrückt: man kommt bei Anwendung dieser Methoden zwar

zu Lösungen, ob es sich allerdings um die „richtigen“ und „besten“ Lösungen handelt, bleibt dahingestellt.<sup>1</sup> Von größtem Interesse müßte nun eigentlich sein, worin sich die (erhoffte) Leistungsfähigkeit der angewandten Methoden begründet. Diese Frage findet in der Forschung leider wenig Beachtung. Verwiesen wird normalerweise auf empirische Studien, die demonstrieren, daß der Methodeneinsatz zu besseren Lösungen führt als der Verzicht auf einen Methodeneinsatz (vgl. kritisch Furnham 2000). Im übrigen verläßt man sich auf eine Art inhaltlicher Validität. Wenn es beispielsweise darum geht, neue Ideen hervorzubringen, dann kann es ja kaum schädlich sein, eine Methode wie das Brainstorming einzusetzen, dem es eben darum, nämlich um die Hervorbringung von vielen und möglichst unkonventionellen Gedanken geht. Aber worin gründet nun die Nützlichkeit dieser und anderer Methoden? Um diese Frage zu beantworten genügen weder Plausibilitätsüberlegungen noch empirische Studien, die pauschal (kleine) Mittelwertunterschiede in diversen Effizienzmaßen erbringen. Wünschenswert ist vielmehr eine überzeugende theoretische Fundierung. Dies ist jedenfalls die Leitlinie, die ich bei der Entwicklung des Instrumentes verfolge, das im vorliegenden Beitrag vorgestellt wird.

Doch wozu überhaupt ein neues Instrument? Das zentrale Motiv hierfür ergibt sich aus dem Fehlen eines einfachen, universell einsetzbaren und robusten Instruments, das sich auf die Verbesserung des Entscheidungsprozesses richtet. Bei der im folgenden vorgestellten „Problem-Balance-Bilanz“ (PBB) handelt es sich um ein Instrument, das den Prozeßcharakter organisationaler Entscheidungen ernst nimmt. Es setzt ganz bewußt nicht an einzelnen Teilaktivitäten der Entscheidungsfindung an, sondern richtet sich auf die Beobachtung des kollektiven Entscheidungsgeschehens und liefert Ansatzpunkte zur Sicherstellung des Prozeßfortschritts. Es handelt sich bei diesem Instrument nicht um ein formales Planungsinstrument (wie etwa die Netzplantechnik), ganz zentral ist vielmehr der

---

<sup>1</sup> Das gilt im übrigen auch für die sogenannten „exakten“ Methoden, diese liefern nicht die dem realen Problem angemessenen, sondern nur die innerhalb der gesetzten Prämissen formal richtigen Lösungen.

Gedanke, daß die Entscheidungsfindung ein komplexes soziales Geschehen darstellt, dessen Dynamik systematisch in die Entscheidungssteuerung mit einbezogen werden muß. Hierauf soll im folgenden kurz eingegangen werden.

## **2 Entscheidung oder Problemhandhabung?**

Im Kern des Unternehmenshandelns stehen Entscheidungen. Entscheidungen lenken das unternehmerische Handeln und bestimmen damit auch das Geschick des Unternehmens. Diese Charakterisierung liefert genügend Gründe dafür, sich mit dem Verlauf von Entscheidungsprozessen intensiv zu beschäftigen. Die Analyse unternehmerischer Entscheidungen steht allerdings vor etlichen Schwierigkeiten. Ein großes Problem ergibt sich bereits bei dem Versuch, den Gegenstand der Betrachtung dingfest zu machen, denn Entscheidungsprozesse gehen oft verschlungene Wege. Am Anfang eines Entscheidungsprozesses läßt sich häufig nicht absehen, wie der Prozeß enden wird. Nicht selten wandelt sich selbst der Entscheidungsgegenstand. So kann ein Prozeß, der angestoßen wird, um das Prämiensystem im Außendienst zu verändern, damit enden, daß der gesamte Vertrieb ausgelagert wird. Wenn aber das Entscheidungsproblem keine fixe Größe ist, dann fällt es auch schwer, die „im Umfeld“ eines Entscheidungsprozesses ablaufenden Vorgänge von der Entscheidung im engeren Sinne klar abzugrenzen oder der irgendwelche kausalen Bezüge herzustellen. Auch entschwinden dem außenstehenden Beobachter viele Entscheidungsvorgänge buchstäblich aus dem Blickfeld. Denn viele Entscheidungsprozesse werden gar nicht zu einem Ende gebracht: sie versickern, versanden oder münden in andere Entscheidungsströme. Entsprechend schwer tut sich auch die wissenschaftliche Forschung in der Untersuchung konkreter Entscheidungsprozesse. Meist kann sie den Prozeß nur von „hinten her“ aufrollen, weil sich den Betrachtern ein Entscheidungsprozeß meist nur im Nachhinein erschließt. Damit entgehen einem aber oft die wichtigsten Vorgänge und aus diesem Grund ist der häufig vorgebrachte Vorwurf, nicht ganz unberechtigt, daß die Entscheidungsforschung sehr häufig einen Bereich des Unternehmensgeschehens ausblendet, der mindestens ebenso wichtig ist, wie die sichtbare Entscheidungsfindung, den Bereich der sogenannten Non-

Decisions nämlich. Diesem Vorwurf läßt sich allerdings leicht durch eine Umkehrung der Perspektive begegnen, also durch eine Betrachtung des Prozesses von seinem Anfang her. In der Tat ist es für das Verständnis von Entscheidungsprozessen nicht „entscheidend“, welche konkrete *Entscheidung* den Prozeß denn nun (vorläufig) beendet. Bedeutsam ist vielmehr, in welcher Weise innerhalb der Organisation *Probleme* wahrgenommen, definiert, verändert und gehandhabt werden, welchen Prozeß also diese Probleme durchlaufen. So verstanden wird innerhalb von Entscheidungsprozessen nicht primär das Für und Wider konkret gegeneinander abgegrenzter Alternativen verhandelt, die Aktivitäten kreisen primär also nicht um eine – oft nur vage vorgestellte – finale Entscheidung. Gegenstand und Inhalt der organisationalen Aktivitäten ist vielmehr die Aufnahme und Transformation von Problemen (vgl. z.B. auch Kirsch 1970). Um diese Perspektivenumkehr deutlich herauszustellen, empfiehlt es sich daher, statt von der organisationalen Entscheidungsfindung besser von der organisationalen Problemhandhabung zu sprechen. Für die wissenschaftliche Forschung ergibt sich hieraus die Forderung nach einem Perspektivenwechsel: Gebraucht wird nicht eine Entscheidungstheorie, sondern eine Theorie der Problemhandhabung (vgl. Martin 1989). Nun wäre es natürlich unsinnig, die Ergebnisse der Entscheidungsforschung nur deshalb zu ignorieren, weil sie in ihren empirischen Studien häufig die falsche Perspektive einnimmt, also meistens aus retrospektiver Perspektive argumentiert. Die vorliegenden Forschungsergebnisse liefern durchaus eine Fülle von Einsichten, die bei der Weiterentwicklung einer Entscheidungs- oder einer Problemhandhabungs-Theorie nutzbringend verwendet werden können.

Festgehalten sei für die Behandlung unseres Themas, daß die Steuerung von Entscheidungsprozessen nicht aus der Vogelperspektive heraus erfolgen kann, das Geschehen vollständig im Blick haben zu wollen, ist illusorisch. Mit einem derartigen Anspruch würde man jedenfalls meisten Entscheidungsproblemen nicht gerecht. Am Anfang einer wirklich wichtigen Entscheidung stehen keine klar voneinander abgegrenzten Entscheidungsalternativen, zwischen denen lediglich „auszuwählen“ wäre. Und entsprechend wenig sinnvoll ist es, von dieser ver-

meintlich klaren Situation ausgehend, den Entscheidungsprozeß gestalten zu wollen. Wäre dies möglich, müßte gar kein echter Entscheidungsprozeß in Gang gesetzt werden, es ginge dann lediglich noch um den Entwurf einer „Checkliste“ zur Abarbeitung eines bereits vollständig verstandenen Problems. Ein derartiges Unterfangen ist jedoch unrealistisch. Ein Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung sollte also ganz zentral den Prozeßcharakter im Blick haben. Um dem dynamischen Charakter der Entscheidungsfindung gerecht zu werden, muß es in der Lage sein, Veränderungen in der Erkenntnislage aufzunehmen und den Wandel der Handlungssituation zu berücksichtigen.

### **3 Der Verlauf von kollektiven Entscheidungsprozessen**

Unser Instrument soll auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über den Verlauf von kollektiven Entscheidungsprozessen aufbauen. Es ist aber gar nicht einfach, den Erkenntnisstand zu überblicken. Die Entscheidungsforschung<sup>2</sup> ist in unterschiedlichen Disziplinen beheimatet, man findet sie in der Psychologie ebenso wie in den Rechtswissenschaften, in der Politologie ebenso wie in der Ökonomie oder der Soziologie und z.B. auch in den Kulturwissenschaften und der Umweltwissenschaft. Auch das engere Gebiet der organisationalen Entscheidungsforschung ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl kaum vergleichbarer empirischer Studien, durch mehr oder weniger vage theoretische Ansätze und konzeptionelle Bezugsrahmen sowie durch zahllose Detailstudien, die über die verschiedensten Teilaspekte des Entscheidungsgeschehens berichten. Betrachtet werden nicht nur die unterschiedlichsten *Entscheidungssysteme* – also z.B. Top Management Teams beim Treffen von Investitionsentscheidungen, Regierungen und Verwaltungen bei der Vorbereitung von Gesetzgebungsverfahren oder Technikerteams

---

<sup>2</sup> In der deutschen empirischen Forschung wurde die Entscheidungsforschung maßgeblich durch die Gruppe um Witte gefördert (vgl. Witte/Hauschildt/Grün 1988). Inzwischen liegt eine große Zahl empirischer Studien zum organisationalen Entscheidungsverhalten vor (vgl. zu einem Überblick Martin 1989). In den letzten Jahren ist allerdings ein rückläufiger Trend zu beobachten (vgl. aber Weber u.a. 1994, Scholl 1998). In der angelsächsischen Literatur gibt es eine Tradition empirischer Entscheidungsforschung, die bis in die frühen fünfziger Jahre zurückreicht (vgl. z.B. Thompson 1950, Cyert/Simon/Trow 1956, Carter 1971).

bei der Steuerung von Kernkraftwerken –, auch die untersuchten *Fragen* umspannen ein kaum überschaubares Feld. So wird z.B. untersucht, in welcher Weise die Organisationskultur die Art der Entscheidungsfindung prägt, welche Unterschiede es im Entscheidungsverhalten von Unternehmern und Managern gibt und welche Argumente außenpolitische Entscheidungen bestimmen. Ebenso vielfältig sind wie die verwendeten *Konstrukte*, (z.B. Ziele und Erwartungen, Attributionen, „Cognitive Maps“, Interessen, Gruppendenken), also die theoretischen Begriffe, mit deren Hilfe versucht wird, das Untersuchungsobjekt „Entscheidung“ greifbar zu machen. Schließlich ist auch die theoretische Argumentationsführung sehr unterschiedlich. Nicht selten wird gänzlich darauf verzichtet, eine theoretische Diskussion zu führen, und wenn sie dann doch gesucht wird, bleibt der Bezug zwischen den untersuchten empirischen Phänomenen und ihrer theoretischen Deutung meistens sehr lose. Insgesamt bietet das Forschungsgebiet der kollektiven Entscheidungsfindung in Organisationen also ein wenig geschlossenes, ein fragmentiertes und in seinen Konturen undeutliches Bild.

Dies liegt natürlich nicht zuletzt an ihrem Forschungsgegenstand. Kollektive Entscheidungsprozesse sind oft komplex, dynamisch, verschachtelt und kaum ablösbar mit tief verankerten organisationalen Vorgängen verknüpft, weshalb sie sich normalerweise auch einer unmittelbaren Beobachtung entziehen (vgl. Mintzberg u.a. 1990). In der konkreten Forschungspraxis behilft man sich angesichts der Komplexität des Forschungsgegenstandes notgedrungen mit Vereinfachungen. Ein Beispiel für eine solche Vereinfachung ist die Typenbildung. So unterscheiden beispielsweise Hickson u.a. (1986) „flüssige“ von „sporadischen“ Prozessen. Sehr häufig erfolgt außerdem eine Betrachtung von Teilphasen (z.B. der Informationsphase oder der Entschlußphase). Im Zuge der Untersuchung dieser Teilphasen (oder besser: Teilaktivitäten, vgl. Martin 1996) wurden umfangreiche Variablenkataloge entwickelt, die mögliche „Determinanten“ der Entscheidungsaktivitäten wiedergeben sollen. Abbildung 1 gibt einen beispielhaften Überblick über die in wissenschaftlichen Untersuchungen behandelten Fragen und die damit verknüpften „abhängigen“ Variablen, also über die Variablen, um deren Erklä-

rung es üblicherweise geht („Was bestimmt die Problemwahrnehmung?“ „Welche Merkmale haben prominente Lösungsalternativen?“ usw.). Allerdings ist die Unterscheidung zwischen „abhängigen“ und „unabhängigen“ Variablen nicht sehr trennscharf. Zwar werden „Strukturvariablen“ wie beispielsweise die Homogenität der Teilnehmer in der Regel als „unabhängige“ Variable behandelt, und Ergebnisvariable wie der „Erfolg“ einer Entscheidung gelten als „abhängig“. Aber die theoretische Analyse zeigt, daß sich die Kausalitäten auch umkehren können.

<b>Teilaktivitäten im Entscheidungsprozeß</b>
Problemwahrnehmung: Welche Probleme ziehen die größte Aufmerksamkeit auf sich? Problemdefinition: Wie entsteht ein gemeinsames Problemverständnis? Lösungshypothesen: Warum drängen sich manche Handlungsalternativen vor? Durchsetzung: Was behindert die planmäßige Umsetzung getroffener Entscheidungen?
<b>Teilnehmer</b>
Homogenität: Welche Unterschiede gibt es im Hinblick auf Bildung, Qualifikation, Alter ? Teilnahme: Beteiligen sich alle wichtigen Akteure am Entscheidungsprozeß? Zugang: Können alle Betroffenen am Entscheidungsprozeß teilnehmen? Rollen: Welche typischen Rollen gibt es innerhalb eines Entscheidungsprozesses?
<b>Informationsverarbeitung</b>
Ziele: In welchem Umfang ist ein Zielkonsens notwendig? Information: Wie lassen sich verteilte Informationen zielorientiert nutzen? Risikoneigung: Was beeinflusst den Verlauf der Risikofunktion? Entscheidungsdefekte: Wie läßt sich das „sunk cost“ Phänomen erklären?
<b>Gesamtprozeß</b>
Vollständigkeit: Werden alle wichtigen Teilaktivitäten hinreichend durchgeführt? Kontinuität: Kommt es zu häufigen Unterbrechungen und Verzögerungen? Geradlinigkeit: Welche Verlaufsformen nehmen Entscheidungsprozesse an? Komplexität: Welche typischen Formen der Komplexitätsbewältigung gibt es?
<b>Politik</b>
Partizipation: Wirkt sich Partizipation positiv auf die Entscheidungsqualität aus? Machtverteilung: Wie wirkt sich der Einfluß des Geschäftsführers aus? Machtprozesse: Wie effizient sind machtdominierte Entscheidungsprozesse? Interessen: In welchem Umfang prägen mikropolitische Interessen die Zielsetzung?

Abb. 1: Fragestellungen empirischer Studien zu kollektiven Entscheidungsprozessen (Beispiele)

So befaßt sich das sogenannte Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung unter anderem mit der Frage, welche Personen an einem Entscheidungsprozeß überhaupt teilnehmen (s.u.) und damit auch, welche Faktoren für die Homogenität oder Heterogenität des Teilnehmerkreises verantwortlich sind. Eine wichtige Determinante der Teilnahmebereitschaft ist nun aber die Erfolgsaussicht, die der jeweiligen Entscheidung zugeschrieben wird. Es werden nur diejenigen an einem Entscheidungsprozeß teilnehmen wollen, die sich auch einen Erfolg davon versprechen. An riskanten Entscheidungen werden sich also beispielsweise primär risikofreudige Personen beteiligen. Umgekehrt bestimmt – so das Mülleimer-Modell – wiederum die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises über die Qualität der getroffenen Entscheidung. Sind alle Teilnehmer gleichermaßen risikofreudig (ist also die Homogenität des Teilnehmerkreises hoch), dann wächst die Gefahr von Fehlentscheidungen. Entscheidungsmodelle haben also rekursiven Charakter und verknüpfen die Modellvariablen – ihrem Untersuchungsgegenstand angemessen – zu komplexen Interdependenzen.

Mit dem angeführten Beispiel wurde bereits ein Typus der Entscheidungsforschung beschrieben. Gemeint ist die theoriegestützte Modellbetrachtung, also der Versuch, allgemeine theoretische Aussagen zu einem geschlossenen Aussagensystem zusammenzuführen. Allerdings ist dieses Vorgehen eher die Ausnahme. Geprägt wird die Entscheidungsforschung – so wie die empirische Sozialforschung ganz allgemein – von Studien, die sich sehr spezifisch oft nur einer ausgewählten Entscheidungsvariablen widmen und untersuchen, von welchen Größen diese Variable beeinflusst wird. Eine mittlere Stellung nehmen Untersuchungen ein, die immerhin einen Ausschnitt aus dem komplexen Gesamtgeschehen modellieren und die postulierten Variablenzusammenhänge anschließend empirisch überprüfen.

In Abbildung 2 ist für jede der beschriebenen Vorgehensweisen ein Beispiel aufgeführt. Ich will hierauf etwas näher eingehen. Dabei sei nicht vergessen, worum es im vorliegenden Beitrag geht: um die Gestaltung eines Instruments zur Steuerung von Entscheidungsprozessen. Die Betrachtung der angeführten Bei-

spiele hat also eine dienende Funktion. Sie soll aufzeigen, inwieweit die Entscheidungsforschung Hinweise darauf liefern kann, wie ein solches Instrument zu gestalten ist. Die Beispiele befassen sich mit Aspekten, denen – nach Auffassung des Verfassers – a priori große Bedeutung für den erfolgsversprechenden Verlauf von Entscheidungsprozessen zukommt.

Methodischer Zugang	Analyse von Zusammenhängen	Modellbetrachtung: Empirie	Modellbetrachtung: Theorie
Autoren	Papadakis u.a. 1998	Lyles 1981	Cohen u.a. 1972
Fragebereich	Gesamtprozeß	Teilaktivität	Teilnehmer
Spezifischer Sachverhalt	Vollständigkeit des Prozesses	Definition des Problems	Zugang zum Prozeß

Abb. 2: Alternative Vorgehensweisen in der Entscheidungsforschung (Beispiele)

### ***Unvollständige Entscheidungen***

„Unvollständige“ Entscheidungen sind aus dem Blickwinkel einer normativen Betrachtung mit einem erheblichen Makel behaftet. Wenn bestimmte Teilaktivitäten, die zu einer „guten“ Entscheidung gehören, vernachlässigt werden, dann muß die Qualität der Entscheidung mit Notwendigkeit leiden. Es ist daher nicht erstaunlich, daß die Unvollständigkeit (bzw. ihr Pendant, die Reichhaltigkeit, Umfänglichkeit, Ausführlichkeit oder „comprehensiveness“, vgl. Fredrickson 1984) die Aufmerksamkeit der empirischen Forschung gefunden hat (vgl. u.a. Dean/Sharfman 1993; Miller 1987, Hickson u.a. 1986). In einer neueren Studie untersuchen Papadakis/Lioukas/Chambers (1998) vier Gruppen von Entscheidungsdeterminanten und fragen, welche dieser Faktorengruppen (Umwelt, organisationsinterne Merkmale, Eigenschaften der Führungspersonen, Eigenschaften der Entscheidung selbst) den größten Einfluß auf die Vollständigkeit von Entscheidungsprozessen nimmt. Unter Vollständigkeit („comprehensiveness“ oder auch „rationality“) verstehen die Autoren i.w. das Ausmaß, in dem Kernelemente der Entscheidungsfindung „ernst“ genommen werden, d.h. inwieweit und in wel-

chem Maße Aktivitäten innerhalb der Entscheidungsphasen „Situationsanalyse“, „Alternativengenerierung“, „Alternativenbewertung“, „Entschluß“ und „Entscheidungsintegration“ ergriffen wurden. Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, daß Eigenschaften der Führungspersonen (z.B. Risikoneigung, Leistungsmotivation) und Umweltgegebenheiten (z.B. Dynamik oder Feindseligkeit der Umwelt) keine Auswirkungen auf die Vollständigkeit des Entscheidungsprozesses haben. Als bedeutsam erweisen sich dagegen verschiedene organisationsinterne Merkmale (z.B. die Etablierung eines formalen Planungssystems). Die größte Bedeutung besitzt jedoch ein Merkmal, das der Entscheidung selbst zukommt, nämlich die Bedeutsamkeit der Entscheidung, d.h. die „Auswirkung“ („magnitude or impact“) auf das Unternehmensgeschick. Was läßt sich hieraus für die praktische Frage ableiten, wie Entscheidungsprozesse gesteuert werden sollten? Zunächst läßt sich festhalten, daß es offensichtlich nicht selbstverständlich ist, daß Entscheidungsprobleme mit dem notwendigen Nachdruck behandelt werden oder anders ausgedrückt: es gibt eine beträchtliche Varianz der Ernsthaftigkeit, mit der diese Probleme angegangen werden. Dies allein rechtfertigt bereits, daß man das Aktivitätsniveau im Entscheidungsprozeß im Auge behält. Zum zweiten verweist der starke Zusammenhang zwischen

- der wahrgenommenen Auswirkung („impact“) der Entscheidung und
- der Vollständigkeit der Entscheidung

(der standardisierte Regressionskoeffizient beträgt  $\beta=0,35$ ) auf ein erhebliches Gefahrenpotential. Sinkt in der *Einschätzung* (um diese geht es in der Untersuchung) des Managements die Stärke der Auswirkung der zu treffenden Entscheidung, dann resultiert hieraus eine gewisse Nachlässigkeit im Umgang mit dem Entscheidungsproblem. Dies ist deswegen bemerkenswert, weil in der Studie eigentlich keine unerheblichen, sondern ausschließlich „wichtige“, nämlich „strategische“ Entscheidungen (die zwei wichtigsten Investitionsentscheidungen der letzten zwei bis drei Jahre) untersucht wurden. Es ist daher schwer vorstellbar, womit sich rechtfertigen ließe, diesen Entscheidungen nicht die angemessene Aufmerksamkeit zu widmen.

Praktisch gewendet bedeutet dies, daß ein Instrument zur Steuerung von Entscheidungsprozessen dieser starken Tendenz entgegenwirken muß: vermeintlich weniger „auswirkungsstarken“ Entscheidungen<sup>3</sup> darf man nicht die ihnen gebührende Aufmerksamkeit entziehen. Und zwar auch deswegen nicht, weil die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit oder Bedeutungslosigkeit eine durchaus flüchtige Größe ist. Insbesondere dann, wenn sich andere Projekte (und seien es die Tagesprobleme) vordrängen - z.B. weil sie eine stärkere Dringlichkeit entfalten - besteht die Gefahr, daß die Vollständigkeit und damit auch die Sorgfalt im Umgang mit dem jeweiligen Entscheidungsproblem leidet.

### ***Die (verzögerte) Definition des Problems***

Es gibt eine Reihe von Studien, die versuchen, komplexere Beziehungen in Partialmodellen abzubilden. Beispiele hierfür liefern die Ansätze von Lyles (1981) oder Nutt (1998) zur kollektiven Problemdefinition, zur Informationsverwendung von O'Reilly (1983) und zum Commitment von Staw (1996). Ich will an dieser Stelle kurz auf das Modell von Lyles eingehen. Der Autorin geht es um die kollektive Definition des Problems, und damit um eine „Phase“ im Entscheidungsprozeß, die oft vernachlässigt wird. Ein Grund für die relative Vernachlässigung dieses Teilaspektes des Entscheidungsgeschehens dürfte wohl darin liegen, daß er alles andere als leicht zu fassen ist. Dabei kommt aber gerade dieser „Phase“<sup>4</sup> eine ganz „entscheidende“ Bedeutung im Entscheidungsprozeß zu, denn ohne das „richtige“ Problemverständnis kann es auch kein „richtiges“ Ergebnis geben. Nach Lyles ist die kollektive Problemdefinition Ergebnis von Prozessen der Suche, der Selbstvergewisserung, der Rationalisierung (d.h. der – mentalen - Verteidigung eines einmal gefundenen Problemverständnisses) und des sozialen Aushandelns. Von besonderem Interesse ist für Lyles die zeitliche Verschränkung verschiedener Teilaktivitäten innerhalb dieses Definitionsprozesses.

---

<sup>3</sup> Zu beachten ist, daß Probleme, die als weniger auswirkungsstark eingeschätzt werden, durchaus wichtig sein können.

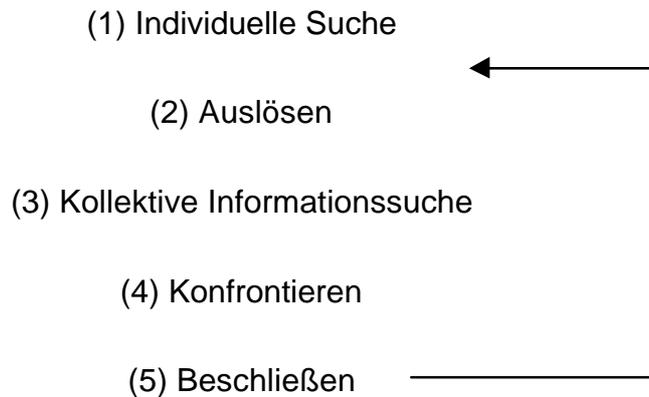


Abb. 3: Verspätete Rückkopplungsschleife bei der Problemdefinition

Idealtypisch beginnt der Definitionsprozeß mit (1) einer „vagen“ Problemwahrnehmung durch einzelne Organisationsmitglieder. Erst wenn sich (2) deutlichere Hinweise auf ein faßbares Problem zeigen, gewinnt das Problem Aufmerksamkeit innerhalb des organisationalen Rahmens (Auslösen des kollektiven Prozesses, „triggering“). Das damit geschaffene Problembewußtsein bewirkt (3) eine intensivere Informationstätigkeit, die schließlich dazu führt, daß (4) unterschiedliche Meinungen über die Natur des Problems aufeinanderstoßen. In einem letzten Schritt erfolgt (5) eine Einigung bzw. auch eine einseitige Festlegung auf eine bestimmte Problemdefinition. Tatsächlich verläuft dieser Prozeß aber in aller Regel zyklisch, d.h. man findet Sprünge von einer späteren auf eine frühere Stufe.

In den meisten der von Lyles untersuchten Prozessen erfolgte ein Rücksprung von der letzten auf eine der beiden ersten Stufen (vgl. Abbildung 3). Das schon definierte Problem wird gewissermaßen in einen Wartestand versetzt, aus dem es nur dann befreit wird, wenn sich einzelne Organisationmitglieder erneut darum bemühen, also versuchen, das Problem erneut und präziser zu definieren oder wenn sich aus dem Alltagsgeschäft neue Anhaltspunkte für die Bedeutung des Problems ergeben. Dieser Rücksprung ist auch ein Rückschritt, denn wäre der Prozeß in der beschriebenen idealtypischen Weise verlaufen, wäre weder Zeit

---

<sup>4</sup> Wie angemerkt, ist es besser von Teilaktivitäten als von Phasen zu sprechen, weil diese Teilaktivitäten nicht an eine bestimmte Zeitfolge gebunden sind.

noch Arbeit vertan worden. Auch besteht die Gefahr, daß der mißglückte Anlauf, das Problem klar zu beschreiben, dazu führt, daß künftige Bemühungen, dem Problem erneut Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, durch die nun einmal aufgebauten Vorbehalte vereitelt werden. Was die praktischen Implikationen dieser Beobachtungen angeht, so sind vor allem die möglichen Ursachen für den „verspäteten“ Zyklus von Interesse. Hierzu findet man bei Lyles nur cursorische Ausführungen. So berichtet sie von einem Fall, in dem die Geschäftsführung „beschloß“, das präsentierte Problem sei überhaupt keine ernste Angelegenheit. Der Rücksprung erklärte sich in diesem Fall aus der unzureichenden Einbindung der Autoritätsträger in den Entscheidungsprozeß. Als mögliche weitere Ursachen für die Rückdelegation der Problemdefinition nennt Lyles Befürchtungen, daß mit der Akzeptanz der vorgelegten Problemdefinition neue Herausforderungen entstünden, auf die man nicht vorbereitet ist. Eine weitere Ursache dafür, die Problemdefinition zurückzuweisen, ergibt sich – so Lyles – daraus, daß neue Ereignisse auftauchen, die das Problem in einem neuen Licht erscheinen lassen. Letztlich resultieren die genannten Gründe alle daraus, daß die Entscheidungsträger von der sich entwickelnden Problemperspektive „überrascht“ werden. Aus praktischer Sicht ergibt sich aus dieser Erkenntnis die Forderung, die Betroffenen eng in alle Teilaktivitäten einzubeziehen, die die Problemdefinition prägen (vgl. Abbildung 3). Besondere Bedeutung kommt der Konfrontationsphase zu, und zwar deswegen, weil diese die Entscheidungsträger zwingt, sich auf eine Bewertung der Problematik einzulassen und diesbezüglich Stellung zu nehmen.

### ***Zugangsbeschränkungen***

Das sogenannte Mülleimer-Modell der Entscheidungsfindung unternimmt den ehrgeizigen Versuch, die der Komplexität des Entscheidungsprozesses immanente Prozeßlogik zu entdecken (vgl. Cohen/March/Olsen 1972, Martin 1989, S. 319 ff.). Danach sind organisationale Entscheidungsprozesse das Ergebnis des Zusammenwirkens von vier Strömen: Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten. Damit ein Problem „gelöst“ werden kann, müssen günstige Bedingungen zusammentreffen, das Problem muß innerhalb einer Ent-

scheidungsgelegenheit Beachtung finden, die autorisierten Teilnehmer müssen bei dieser Entscheidungsgelegenheit zusammentreffen, und es muß zu diesem Zeitpunkt eine annehmbare Lösung vorliegen. Jeder der vier organisationalen Ströme entwickelt seine eigene Dynamik. Aus diesem Grund wandern Probleme oft durch die Organisation, tauchen bei den unterschiedlichsten Entscheidungsgelegenheiten auf, werden aber nur stückweise bearbeitet oder einfach nur weitergereicht, verschwinden wieder und werden plötzlich an unerwarteter Stelle und „auf einen Schlag“ gemeinsam mit anderen Problemen „gelöst“. Als wichtige Determinanten dieses Prozesses betrachten Cohen/March/Olsen u.a. die Zahl der Probleme, die Problemladung, die Reihenfolge des Auftretens der Probleme, die Zahl und Reihenfolge der Entscheidungsgelegenheiten sowie die Zahl der Entscheider und deren Lösungskompetenz. Zwei wichtige Strukturelemente ergeben sich aus

- der Zuordnung von Problemen und Entscheidungsgelegenheiten (nicht jedes Problem hat Zugang zu jeder Entscheidungsgelegenheit) und
- der Zuordnung von Teilnehmern zu Entscheidungsgelegenheiten (nicht jeder Teilnehmer hat Zugang zu jeder Entscheidungsgelegenheit).

Das zuletzt genannte Merkmal sei hier zur Veranschaulichung besonders herausgestellt. Cohen/March/Olsen unterscheiden zwischen unsegmentierten Entscheidungsstrukturen (jeder Entscheider hat unbeschränkten Zugang zu jeder Entscheidungsgelegenheit) und segmentierten Entscheidungsstrukturen (der Zugang zu Entscheidungsgelegenheiten ist beschränkt). In den Simulationsläufen von Cohen/March/Olsen stellte sich nun heraus, daß in „segmentierten“ Entscheidungsstrukturen die Problemlatenz geringer ist. Das heißt, die für eine Entscheidungsgelegenheit vorgesehenen Probleme werden dort normalerweise auch behandelt und irren nicht auf der Suche nach weiteren Entscheidungsgelegenheiten durch die Organisation. Leider haben segmentierte Strukturen aber nicht nur positive Eigenschaften, bezüglich der Zahl der gelösten Probleme schneiden sie vielmehr schlechter ab als unsegmentierte Entscheidungsstruktu-

ren. Anders ausgedrückt, in segmentierten Strukturen werden die Probleme zwar behandelt<sup>5</sup>, aber nicht notwendigerweise zu Ende gebracht.<sup>6</sup> Was heißt dies nun praktisch? Zweifellos ist es vorteilhaft, wenn Probleme nicht umherirren, sondern kontinuierlich bearbeitet werden. Andererseits ist es unerfreulich, wenn die Probleme innerhalb einer Entscheidungsgelegenheit nur „scheibchenweise“ bearbeitet werden, weil sich dadurch die Entscheidungszeit erheblich verlängern kann (denn die Möglichkeit, ein Problem weiter zu bearbeiten, ergibt sich erst bei der nächsten Entscheidungsgelegenheit). Das Grundproblem besteht offenbar darin, daß es nicht genügt, wenn sich die Teilnehmer an einer Entscheidungsgelegenheit auch um die dort behandelten Probleme kümmern, es muß außerdem dafür gesorgt werden, daß in dieser Entscheidungsgelegenheit genügend Lösungskompetenz zur Verfügung steht, um die Probleme wirklich abarbeiten zu können. Es gibt also Entscheidungsgelegenheiten, die viele Probleme anlocken, dann aber wegen Überlastung gar keine Entscheidung mehr treffen können. Als Lösung für dieses Problem bietet es sich an, mit der Lösungskompetenz flexibler umzugehen. Immer dann, wenn eine Problembearbeitung ins Stocken gerät, weil bestimmte Kompetenzen fehlen, sollte es möglich sein, diese Kompetenzen kurzfristig zu beschaffen und sie in die Problembearbeitung einzubinden.

### ***Zusammenfassung***

Unsere drei Beispiele aus der Entscheidungsforschung illustrieren typische Verdrängungsprobleme. Im ersten Fall geht es um die Abwendung der Aufmerksamkeit vom Problem und der Entscheidungstätigkeiten, im zweiten Fall werden wichtige Teilaktivitäten ausgeblendet, was sich in späteren Phasen des Ent-

---

<sup>5</sup> „Technisch“ erklärt sich dies im Simulationsmodell von Cohen/March/Olsen vor allem dadurch, daß in segmentierten Strukturen die in einer Entscheidungsgelegenheit zur Verfügung stehende Energie der Entscheider größer (weniger verbraucht) ist als in unsegmentierten Strukturen und lösungsmächtige Entscheidungsgelegenheiten auch mehr Probleme anlocken als weniger lösungsmächtige Entscheidungsgelegenheiten.

<sup>6</sup> Anders ausgedrückt: zwar ist die Lösungsenergie innerhalb einer Entscheidungsgelegenheit im Durchschnitt in segmentierten Entscheidungsstrukturen größer als in unsegmentierten Strukturen, die Fülle der in der Entscheidungsgelegenheit anstehenden Probleme erlaubt es aber nicht, die Probleme auch gleichzeitig zu lösen.

scheidungsprozesses rächt. Im dritten Fall verhindern vorgegebene Entscheidungsstrukturen, daß wichtige Teilnehmer „zeitnahe“ Beiträge für den Entscheidungsprozeß erbringen können. Daraus ergeben sich unmittelbar praktische Anforderungen. Ein Instrument zur Steuerung von Entscheidungsprozessen sollte in der Lage sein, diesen Anforderungen zu genügen, d.h. es sollte möglichen Gefährdungen des Entscheidungshandelns entgegenwirken.

#### **4 Die Problem-Balance-Bilanz: Grundkonzept**

Bei der Problem-Balance-Bilanz handelt es sich um ein bewußt einfach gehaltenes Instrument zur Dokumentation des Status eines (wichtigen, strategischen) Entscheidungsprozesses. Die Dokumentation sollte zu festgelegten Zeitpunkten erfolgen, kann aber auch bedarfsweise vorgenommen werden. Aus der kontinuierlichen Dokumentation resultiert eine kontinuierliche Fortschrittskontrolle. In regelmäßigen Bilanzbesprechungen (je nach dem Typus von Entscheidungsproblem jede Woche, jeden Monat usw.) wird der Status des Entscheidungsprozesses ermittelt und diskutiert. Verläuft der Prozeß unbefriedigend, dann ist eine systematische Ursachenanalyse anzustellen. Hieraus sind Maßnahmen zur Verbesserung des Entscheidungsprozesses abzuleiten. Es kann sich aber auch als notwendig herausstellen, das Entscheidungsproblem völlig neu zu konzipieren.

Das Konzept der Problem-Balance-Bilanz knüpft an die Grundidee an, die auch der sogenannten „Balanced Scorecard“ zugrundeliegt (vgl. Kaplan/Norton 1997). Die Balanced Scorecard zielt darauf ab, einen raschen und gleichwohl informativen Überblick über den Status eines Unternehmens zu gewinnen. Besonderer Wert wird hierbei auf die Identifikation von Kausalfaktoren gelegt, die den Erfolg eines Unternehmens hervorbringen. Außerdem sollen Einseitigkeiten vermieden werden, also gleichermaßen z.B. finanzwirtschaftliche und personalwirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden. Das von uns entwickelte Instrument zur Entscheidungsunterstützung, die „Problem-Balance-Bilanz“ (PBB), knüpft an diese Überlegungen an. Die PBB hat ihren Bezugspunkt allerdings nicht in der Unternehmenssituation, sondern im Ablauf von Entscheidungsprozessen. Sie stellt

damit sehr stark auf den dynamischen Aspekt des Geschehens ab und sollte daher nicht mit Entscheidungstableaus verwechselt werden, die für eine „statische“ Entscheidungsfindung entwickelt wurden. Außerdem gewinnt der Balance-Aspekt in unserem Instrument eine andere Akzentuierung als in der Balanced Score Card.

Welche Eigenschaften soll nun aber das anvisierte Instrument zur Prozeßsteuerung besitzen? Wichtig erscheinen mir vor allem die folgenden drei Punkte:

- das Instrument soll sich mit den wichtigsten „Gefährdungen“ eines qualitativ hochwertigen Entscheidungsprozesses befassen,
- das Instrument sollte den Prozeß „voranbringen“, hierzu sollte es – paradoxerweise – den Prozeß gezielt aus dem Gleichgewicht bringen,
- das Instrument sollte sich den jeweiligen organisationalen Gegebenheiten anpassen lassen.

### ***Identifikation von Gefährdungspotentialen***

Zum ersten Punkt wurden im vorangegangenen Abschnitt bereits beispielhaft Ergebnisse der Entscheidungsforschung referiert. Die Problem-Balance-Bilanz soll, wie gesagt, die Entscheidungsfindung im Unternehmen verbessern. Sie stellt dabei insbesondere auf die Besonderheiten des Prozeßgeschehens ab. Mit diesen Besonderheiten befaßt sich die empirisch orientierte, die sogenannte deskriptive Entscheidungsforschung. Die praktische Gestaltung sollte sich an deren Erkenntnissen orientieren. In Abbildung 4 ist die Logik dieser Argumentation nochmals schematisch dargestellt.

Daraus ist ersichtlich, daß es nicht nur „Instrumente“ der Entscheidungsunterstützung gibt. Der praktischen Gestaltung dienen auch bestimmte Techniken (z.B. Moderationstechniken) und Prinzipien (z.B. Maximen der Organisationsentwicklung). Aber auch Institutionen (z.B. Schiedsstellen) sind Einrichtungen mit praktischem Nutzeffekt. Welche Anforderungen nun an die Gestaltungsmaßnahmen zu

stellen sind, ergibt sich aus den Merkmalen des jeweiligen Entscheidungsprozesses.

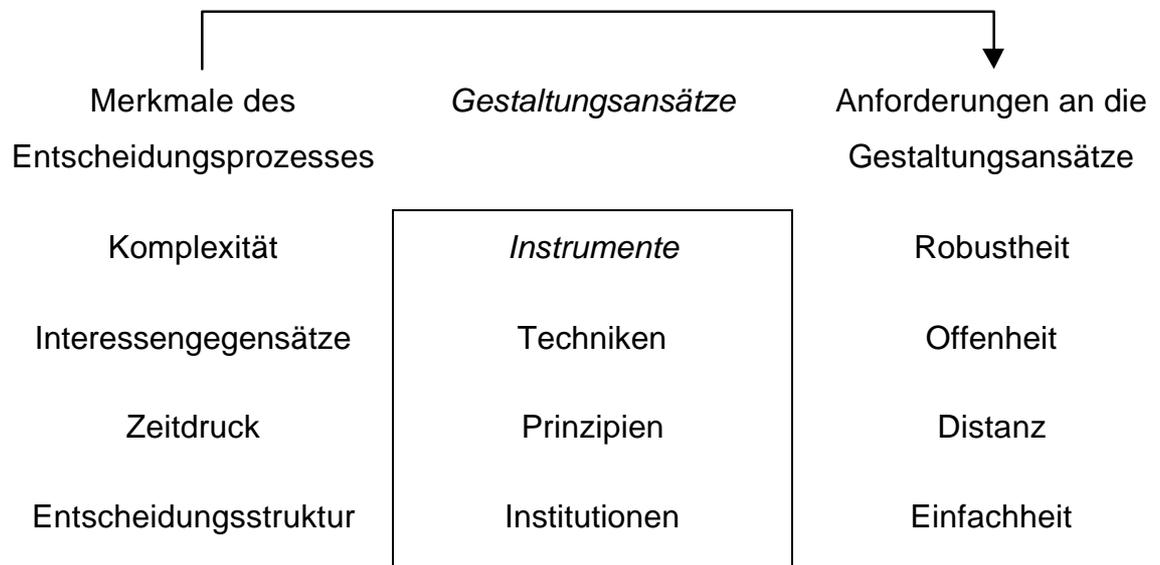


Abb. 4: Merkmale von Entscheidungsprozessen und Anforderungen an die Methodenunterstützung

Komplexe Entscheidungsprobleme brauchen robuste Methoden, bei Konflikten sollte man Methoden verwenden, die geeignet sind, Interessengegensätze aufzunehmen, komplexe Entscheidungsstrukturen brauchen einfache Steuerungsinstrumente und Zeitdruck braucht Distanz. Der zuletzt genannte Punkt sei kurz erläutert. Gemeint ist damit, daß man sich dem Zeitdruck nicht „aktionistisch“ hingeben sollte. Wie verschiedene Studien zeigen, empfiehlt es sich nicht, die Zeitrestriktionen gewissermaßen überholen zu wollen oder sich gar auf eine autokratische Abwicklung zu verlassen (vgl. hierzu Eisenhardt 1989). Besser ist es, ganz bewußt „mental“ Distanz zu nehmen, und zu versuchen, dem Zeitdruck mit Hilfe einer Zielsteuerung beizukommen (vgl. Bronner 1973).

In Abbildung 5 sind nochmals die im vorangegangenen Abschnitt referierten empirischen Ergebnisse aufgeführt und durch ein Ergebnis ergänzt, das sich in allen drei genannten (und vielen weiteren) Studien findet. Außerdem sind beispielhaft Möglichkeiten aufgeführt, das jeweilige Problem anzugehen. So kann beispielsweise dem Problem, daß Entscheidungen in der Hierarchie nicht akzeptiert werden dadurch entgegengewirkt werden, daß von vornherein eine Verbin-

derung zwischen dem Teilnehmerkreis und der entscheidenden Hierarchieebene geschaffen wird. Dies kann z.B. durch die unmittelbare personelle Einbindung von Mitgliedern des Managements in den Entscheidungsprozeß geschehen oder aber durch eine Verbindungsperson, die die Verantwortung dafür trägt, das die Entscheidungslage jeweils vermittelt wird.

Teilaspekt	Typisches Problem	Gegenmaßnahmen
Teilnehmer	Es werden nicht alle wichtigen Betroffenen einbezogen.	Führen einer Teilnehmerkartei.
Prozeß	Teilaktivitäten des Prozesses werden übersprungen.	Mindeststandards (z.B. für die Alternativenbewertung)
Information	Die Aufmerksamkeit für das Problem wird verdrängt.	Ernennung eines Entscheidungsbeauftragten
Ergebnis	Das Ergebnis findet keine Unterstützung in der Hierarchie.	Installation von „Linking Pins“.

Abb. 5: Gefährdungspotentiale des Entscheidungsprozesses und ihre Erfassung (Beispiele)

Abbildung 5 nennt, wie gesagt, nur Beispiele. Für jeden der angeführten Bereiche (Teilnehmer, Prozeß, Information, Ergebnis) liefert die Entscheidungsforschung zahlreiche weitere Beispiele. Eine typische *Prozeßstörung* liegt beispielsweise vor, wenn die Teilaktivitäten des Entscheidungsprozesses nicht aufeinander abgestimmt sind. Als Gegenmaßnahme empfiehlt sich in diesem Fall die Analyse von Störereignissen, um erstens die Aufmerksamkeit auf die mangelnde Abstimmungsleistung zu lenken und um zweitens auch die Ursachen hierfür zu ergründen. Ein häufig auftretendes *Informationsproblem* liegt im nur vermeintlich vorliegenden, tatsächlich aber mangelhaften Konsens über die Ziele, die mit der Entscheidungsfindung verfolgt werden sollen. Diesbezüglich empfiehlt sich eine frühzeitige Analyse der gegebenen Interessenlagen.

### ***Eingebaute Balance***

Zum zweiten Punkt: Die Problem-Balance-Bilanz soll die Steuerung des Entscheidungsprozesses unterstützen. Ihre Ausgestaltung muß daher auch auf die Besonderheiten des Prozeßgeschehens abstellen. Sie muß zulassen und dafür

sorgen, daß der Prozeß „offen“ bleibt und sich verbesserten Einsichten und neu auftauchenden Gesichtspunkten nicht verschließt. Gleichzeitig muß beim Einsatz dieses Instrumentes dafür Sorge getragen werden, daß der Prozeß auch voranschreitet und sich nicht in endlosen Schleifen und Zirkeln verliert. Dies ist eine widersprüchliche Aufgabe. Einerseits geht es um Steuerung und damit um das „lineare Abarbeiten“ von Vorgaben. Um diese Aufgabe zu gewährleisten ist ein externer Taktgeber, ein „Planungsverantwortlicher“ notwendig. Andererseits soll sich der Prozeß selbst tragen und nicht in vorprogrammierten Bahnen laufen. Kann ein Steuerungsinstrument überhaupt beiden Anforderungen (Steuerung und Offenheit) gleichermaßen gerecht werden? Möglich ist dies, wenn der Instrumenteneinsatz nicht „technokratisch“ erfolgt, sondern als Teil einer bewußt widersprüchlich gestalteten Entscheidungspraxis gesehen wird. Diese Idee basiert auf der Vorstellung, daß Organisationen dann erfolgreich sind, wenn sie in der Spannung einer „lebendigen Balance“ stehen (vgl. ausführlich Martin 1995). Es sind demnach zwei Eigenschaften, die eine Organisationsstruktur besitzen sollte, nämlich Lebendigkeit und Balance. In der Terminologie von Weick/Roberts (1993) ist Lebendigkeit die „Disposition von Aufmerksamkeit“, und sie ist nach ihrer Auffassung der wichtigste Koordinationsmechanismus für das kollektive Geschehen. Die Bedeutsamkeit der organisationalen Balance wurde insbesondere von Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976) herausgestellt. Nach deren Auffassung ist die Fähigkeit, das Wechselspiel von Gegensätzen immer wieder ins Gleichgewicht zu bringen, die Grundbedingung für das Funktionieren einer sich selbst gestaltenden Organisation. Was für die Gesamtorganisation gilt, gilt mindestens ebenso, wenn nicht in stärkerem Maße, für Teilprozesse in Organisationen. Es empfiehlt sich also auch bei der Steuerung von Entscheidungsprozessen, eine lebendige Balance zu erzeugen. Diese Aufgabe sollte aber nicht den einzelnen Entscheidern überlassen bleiben, vielmehr sind strukturelle Vorkehrungen zu treffen, denn die der lebendigen Balance innewohnende Spannung fordert den Organisationsmitgliedern einiges ab, woraus sich eine starke Neigung zu Ausweichbewegungen ergibt. Hiergegen sind strukturelle Vorkehrungen zu treffen.

Wie läßt sich aber die strukturelle Verankerung einer lebendigen Balance erreichen, und insbesondere, wie kann der Einsatz eines einzelnen Steuerungsinstruments hierzu einen Beitrag leisten? Ich sehe hierfür zwei Ansatzpunkte. Der eine richtet sich auf die Inhalte der in der PBB erfaßten Inhalte, der zweite auf den Einsatz dieses Instruments. Was die Inhalte angeht, so ist darauf zu achten, daß in die PBB bewußt Informationen aufgenommen werden, die Widersprüche provozieren, so daß z.B. gegensätzliche Ziele und Interessen nicht verschleiert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Informationen gleichzeitig zu integrieren und auszudifferenzieren. Erweist es sich als schwierig, die differenzierten Informationen zu einer eindeutigen Gesamtinformation zusammenzufassen, dann sollte dies Anlaß sein, über das Entscheidungsverhalten nachzudenken. Als Beispiel sei auf den oben angeführten möglichen Widerspruch zwischen der Zahl der gelösten Probleme und der Problemlatenz verwiesen. Tritt dieser Widerspruch im konkreten Einzelfall auf, so ist es Aufgabe der Entscheidungsteilnehmer, diesen Widerspruch aufzuklären. Sie müssen zu einem Urteil darüber kommen, wie sie insgesamt die Lösungsqualität beurteilen wollen, wenn einerseits Probleme zwar immerhin behandelt werden, diese aber nicht zum Abschluß kommen oder eben im umgekehrten Fall zwar einzelne Teilprobleme gelöst werden, dafür aber viele weitere Teilprobleme unbeachtet liegen bleiben und einen erheblichen Problemstau verursachen. Die Entscheidungsteilnehmer werden durch den Tatbestand, daß sie mit den widersprüchlichen Anforderungen nicht zurecht kommen (ein eindeutiges Urteil über die Lösungsqualität also nicht möglich ist) mit der Frage konfrontiert, wie sie weiter vorgehen wollen, um diesen Widersprüchen gerecht werden zu können.

Balancierungsnotwendigkeiten lassen sich aber nicht nur dadurch in den Entscheidungsprozeß „einpflanzen“, daß man die PBB mit widersprüchlichen Inhalten versieht, ein zweiter wichtiger Ansatzpunkt ist die Art und Weise, wie man die PBB einsetzt. Es empfiehlt sich beispielsweise nicht, die Anwendung der PBB durch „Anordnung“ sicherstellen zu wollen. Allerdings ist auch keine „partizipative“ Strategie zu empfehlen, die es den Teilnehmern überläßt, die Anwendung

immer wieder neu und nach Bedarf zu regulieren. Statt dessen empfiehlt sich der Einsatz einer „Beauftragungsstrategie“ (vgl. die empirische Studie von Nutt 1987). Bei diesem Vorgehen fungiert ein Teilnehmer des Entscheidungsprozesses als Projektbeauftragter für den Einsatz des Instrumentes. Die erfolgreiche Ausübung dieser Aufgabe sollte positiv, die Vernachlässigung dieser Aufgabe negativ sanktioniert werden. Der hieraus entstehende Leistungsdruck einerseits und der zu erwartende Widerstand der übrigen Teilnehmer gegen ihre Informationspflichten andererseits, sollten eine produktive Spannung erzeugen, die gewährleistet, daß sowohl das Interesse am Fortgang des Entscheidungsprozesses als auch die Einlassungen der Teilnehmer gleichermaßen berücksichtigt werden.

### ***Flexibilität***

Schließlich sei noch kurz auf den oben genannten dritten Punkt eingegangen, der sich auf die konkrete Anwendung des Instruments bezieht. Es ist nicht sinnvoll, d.h. es ist auch unmöglich, alle „Gefährdungen“ eines Entscheidungsprozesses in der PBB zu berücksichtigen. Welche Positionen in die PBB aufgenommen werden sollen, ist anhand der jeweils vorliegenden Entscheidungssituation zu beurteilen. Dem Einsatz des entscheidungsunterstützenden Instruments geht also selbst eine Entscheidung voraus.<sup>7</sup> Sinnvollerweise werden in dem vorgelagerten „Briefing“ die von der Entscheidung tangierten Interessen geprüft, die Besonderheiten des Teilnehmerkreises betrachtet, abgeschätzt, welche (insbesondere auch zeitlichen) Ressourcen der Prozeß in Anspruch nehmen dürfte, welche Erfahrungen mit ähnlichen Entscheidungen bereits vorliegen usw. Besondere Beachtung verdient die Entscheidungskultur des Unternehmens, deren Schwächen möglichst schonungslos offengelegt werden sollte und auf die hin die PBB zu gestalten ist. Es sind also die Teilnehmer des Entscheidungsprozesses, die festlegen, welche Positionen in die PBB aufzunehmen sind. Sie sind es auch, die die Statusberichte auszuwerten haben und die die sich daraus ergebenden Schluß-

---

<sup>7</sup> Der Aufbau der PBB sollte im übrigen am Anfang nicht abschließend festgelegt werden, sondern ist aufgrund der im Entscheidungsprozeß gewonnenen Erkenntnisse selbst auch Gegenstand der Reflexion und Überarbeitung.

folgerungen ziehen müssen. Wie oben beschrieben, empfiehlt es sich, ungeachtet der Gesamtverantwortung der Entscheidungsteilnehmer für den Einsatz der PBB, einen Prozeßbeauftragten zu benennen, der die Aufgabe hat, die PBB immer wieder in den Prozeß einzubringen und der dafür verantwortlich ist, daß die notwendigen Informationen beschafft und aufbereitet werden und der dafür sorgt, daß die Teilnehmer auch mit den Ergebnissen des Statusberichts konfrontiert werden.

## **5 Die Problem-Balance-Bilanz: Beispiel**

Zur Veranschaulichung sei ein konkretes Beispiel betrachtet. Auslöser des im folgenden betrachteten Entscheidungsproblems waren erhebliche Mängel, die bei der Bedienung eines neu eingerichteten Softwarepakets auftraten. Strittig war, ob primär Programm- oder Bedienungsfehler für die Mängel verantwortlich zu machen waren. Jedenfalls kam es in der Folge zu erheblichen Verzögerungen in der Abwicklung der Geschäftsvorfälle. Die Problematik gewann zusätzliche Brisanz, weil abzusehen war, daß periodisch immer wieder Anpassungen der Programme vorzunehmen waren und niemand voraussehen konnte, ob die Mitarbeiter in der Lage sein würden, diese Umstellungsleistungen problemlos vorzunehmen. Relativ rasch kristallisierten sich zwei Alternativen heraus. Die erste Alternative sah vor, einen neuen (Teilzeit-) Mitarbeiter einzustellen, dessen Aufgabe es sein sollte, sich in die Programmstruktur einzuarbeiten, die „Updates“ vorzunehmen und die übrigen Mitarbeiter in die Bedienung einzuarbeiten. Die zweite Alternative sah vor, die Anpassungsleistung jeweils als Dienstleistung vom Anbieter der Software zu „kaufen“ und auch die anschließende Einweisung der Mitarbeiter gegen ein Honorar vornehmen zu lassen. Beide Alternativen waren mit erheblichen Nachteilen verbunden. Gegen die erste Alternative sprach, daß nur ein beschränktes Budget für die Teilzeitstelle zur Verfügung stand, und es daher fraglich war, ob eine hinreichend qualifizierte Kraft auf dem Arbeitsmarkt überhaupt zur Verfügung stehen würde. Auch war mit beträchtlichen Einarbeitungszeiten zu rechnen und schließlich bestanden Vorbehalte gegen die Schaffung einer neuen Stelle, weil gleichzeitig an anderen Stellen im Unternehmen

Outsourcingmaßnahmen durchgeführt wurden und diesbezüglich bereits Konflikte mit dem Betriebsrat aufgetreten waren. Gegen die zweite Alternative sprach vor allem die Ungewißheit, inwieweit sich die wenig befriedigende Zusammenarbeit mit dem Hersteller des (vermeintlich?) fehlerhaften Produkts verbessern ließ. Daneben wollte sich der Hersteller, was die genauen Vertragskonditionen anging, nicht festlegen und schließlich war nicht klar, ob der Hersteller überhaupt in der Lage war, sein Know how effizient zu vermitteln. Die Situation wurde zusätzlich durch eine ganze Reihe weiterer Hintergrundprobleme verkompliziert. Genannt seien beispielhaft Probleme der Zusammenarbeit in der betroffenen Abteilung, Befürchtungen über eine durch eine Neueinstellung ausgelöste Verschiebung der Gehaltsstruktur und ein lange schon schwelendes Stellengerangel zwischen den Abteilungen.

In Abbildung 6 ist der Status der Entscheidungsfindung nach einer etwa halbjährigen Entscheidungszeit abgebildet. Etwas überraschend ist möglicherweise die Berücksichtigung von Ergebnisgrößen in der PBB, schließlich geht es bei der PBB ja um die Prozeßsteuerung. Hierzu gehört allerdings durchaus (zumindest in den meisten Fällen dürfte dies so sein) auch die Dokumentation des Prozeßfortschritts, und dieser drückt sich auch darin aus, inwieweit die - für den in Frage stehenden Zeitraum - anvisierten (Zwischen-) Ziele erreicht wurden. Ich möchte an dieser Stelle nun nicht auf alle Teildimensionen der angeführten PBB eingehen. Angesprochen seien lediglich die Punkte, auf die auch im vorangegangenen Abschnitt eingegangen wurde: die Auswahl der Items und die Berücksichtigung der situativen Besonderheiten sowie das Balance-Problem. Das Akzeptanz-Item (siehe Abbildung 6) ist ein gutes Beispiel für die Verbindung allgemeiner Überlegungen mit den Gegebenheiten der speziellen Handlungssituation. Es wurde aufgenommen, weil in den Studien zur Implementierung von Entscheidungen die frühzeitige Akzeptanzsicherung immer wieder herausgestellt wird. Es ist im vorliegenden konkreten Beispielfall auch deswegen unverzichtbar, weil die zu treffende Entscheidung unmittelbar und zentral in die Arbeitssphäre der betroffenen Mitarbeiter hineinwirkt. Eine Entscheidung, die den Interessen der Betroffenen

zuwiderliefe, wäre keine wirkliche Lösung. Selbst wenn sie „vorderhand“ ökonomisch deutliche Vorteile hätte, würde sie sich letztlich nicht „rechnen“, weil es die Mitarbeiter in der Hand hätten, die Umsetzung der getroffenen Entscheidung nachhaltig zu beeinträchtigen.

<b>Problem Balance Bilanz</b>	
Entscheidungsproblem: Lösung des EDV-Problems, Anpassung an Ablaufänderungen	
Status des Entscheidungsprozesses Dezember 2000	
<b>Teilnehmer</b>	<b>Prozeß</b>
Integration <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Instrumente <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Sind alle Betroffenen einbezogen?</i>	<i>Haben sich die eingesetzten I. bewährt?</i>
Teilnehmerzeit <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Aktivitäten <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Widmen die T. dem Problem genügend Zeit?</i>	<i>Sind die Aktivitäten abgestimmt?</i>
Qualifikation <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kommunikation <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Besitzen alle Teilnehmer hinreichende Qual.?</i>	<i>Sind alle auf dem gleichen Info.niveau?</i>
Offenheit <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Schleifen <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Können jederzeit weitere B. teilnehmen?</i>	<i>Läuft der Prozeß kontinuierlich?</i>
<b>Ergebnisse</b>	<b>Information</b>
Zielerreichung <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ziele <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Wurden die Zwischenziele erreicht?</i>	<i>Besteht Konsens in den Zielen?</i>
Aufwand <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Risiko <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Wurde der geplante Aufwand eingehalten?</i>	<i>Besteht Konsens bezüglich der Risiken?</i>
Akzeptanz <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Alternativen <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Findet der Entscheidungsprozeß Akzeptanz?</i>	<i>Wurden Alternativen ausgearbeitet?</i>
Nebenergebnisse <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Simulation <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<i>Wurden negative Nebeneffekte vermieden?</i>	<i>Wurde d. Altern.realisation „durchgespielt“?</i>
--	---

Abb. 6: Beispiel für eine Problem-Balance-Bilanz

Ähnliches gilt auch für den „Konsens in den Zielen“. Zwar wäre es für die konkrete Arbeit ziemlich belanglos, ob die Entscheider mit der Entscheidung die gleichen Ziele verbinden, denn für die betroffenen Mitarbeiter zählt nicht, ob sich die Entscheider einig waren, ihnen geht es primär um die aus der Entscheidung resultierenden Arbeitsfolgen. Der Zielkonsens ist dessen ungeachtet hoch bedeutsam, nicht wegen der Entscheidungsfolgen, sondern wegen der Entscheidung selbst. Mindestens drei Personen aus dem Teilnehmerkreis wäre es nämlich jederzeit möglich, den Entscheidungsprozeß vollständig zu blockieren, wenn sie ihre Interessen bedroht sähen. Dann bliebe vorläufig alles beim (schlechten) alten.

Ein besonderes Charakteristikum der vorliegenden Situation ist, daß beide der ins Auge gefaßten Entscheidungsalternativen gleichermaßen erhebliche Risiken bergen. Äußerst wünschenswert wäre es daher, wenn sich weitere Alternativen eröffnen würden. Tatsächlich besteht aber die Gefahr, daß – angesichts des hohen Handlungsdrucks – rasch eine der Alternativen realisiert wird. Angesichts der geschilderten etwas vertrackten Situation wäre aber einiger Aufwand zu betreiben, um eine neue Alternative auszuarbeiten, eine Alternative, die etwas komplexere Formen als die bislang vorliegenden aufweisen müßte. Kaum einer der Beteiligten ist jedoch bereit, die für diese Ausarbeitung notwendigen zeitlichen Ressourcen aufzubringen. Dazu kommt, daß die beiden vorliegenden Alternativen recht gut zu dem bisher gepflegten „administrativen“ Stil der Entscheidungsfindung passen und daher auch leicht Akzeptanz finden dürften, der Wert anderer Alternativen dagegen erst nach erheblichem Überzeugungsaufwand einsichtig zu machen wäre. Was ließe sich in dieser mißlichen Situation tun? An dieser Stelle kommt die Idee der lebendigen Balance zum Zuge. Wenn es gelänge, die in dem betrachteten System gegebene natürliche Entscheidungsträgheit „auszuhebeln“, dann wäre ein großer Schritt in Richtung Entscheidungsqualität vollzogen. Ein

Element, das diesbezüglich Bewegung erzeugen könnte, ist die Qualifikation der Teilnehmer am Prozeß. Bisläng sieht es so aus, als solle eine Entscheidung von Personen getroffen werden, die das zugrundeliegende Problem nur sehr oberflächlich verstehen. Zwar gibt es im Teilnehmerkreis „Experten“ (Leiter der EDV-Abteilung, Vertreter des Softwareherstellers), diese nehmen aber eine stark von Partialinteressen geprägte Perspektive ein. Aus diesem Grund verlangt das Qualifikations-Item eine möglichst breit gestreute Qualifikation. Gefordert ist also ein möglichst allgemeines und einigermaßen fundiertes Grundverständnis der zugrundeliegenden Problematik. Daneben geht es aber auch um die Präsenz unterschiedlicher Qualifikationen. Es genügt nicht, wenn lediglich „technisches“ Know-how vorhanden ist, es müssen auch Personen am Prozeß teilnehmen, die die arbeitsorganisatorischen, die ökonomischen und die führungsbezogenen Auswirkungen der Entscheidungsalternativen durchschauen können. Wie man sieht, stecken hinter dem Item „Besitzen alle Teilnehmer hinreichende Qualifikationen?“ durchaus verschiedene Sub-Themen, die zum Ausgleich gebracht werden müssen.

Ein zweites Element zur Sicherstellung eines produktiven Ungleichgewichts steckt in den Items „Risiko“ und „Simulation“. Das Item „Simulation“ fragt danach, ob die Echtsituation nach der getroffenen Entscheidung „durchgespielt“ wurde. Im vorliegenden Fall wäre also zu prüfen, in welchem Maße sich die Arbeitsabläufe ändern würden, welche Störungen des Arbeitsablaufs auftreten könnten und wie damit umzugehen wäre. Sind sich die Teilnehmer einig, daß das Risiko der Entscheidung gering ist, wird man diese (evtl. rein gedankliche) Simulation nicht allzu aufwendig gestalten. Ist der Konsens über das Risiko aber gering, d.h. gibt es Teilnehmer, die die Risiken als sehr hoch einschätzen, muß der Verzicht auf diese Simulation gegen den Widerstand dieser Teilnehmer durchgesetzt werden, was zumindest eine „gute Begründung“ für den Verzicht auf eine sorgfältige Simulation voraussetzt. Das Auftreten einer „Sperrminorität“ im Bereich Risikoeinschätzung kann also eine intensive Auseinandersetzung „erzwingen“. Dieser Widerspruch ist in die PBB eingebaut, weil die Hoffnung besteht, daß im Zuge der

dadurch ausgelösten Diskussion neue Alternativen auftauchen. Man kann gegen derartige eingebaute Widerständigkeiten einwenden, daß sie unter Umständen überhaupt nicht produktiv, sondern im Gegenteil geeignet sind, den Prozeß zu blockieren. Dem ist entgegenzuhalten, daß eine Blockade von Entscheidungsprozessen immer möglich ist und es dazu keines entscheidungsunterstützenden Instruments (also auch nicht der PBB) bedarf. Die PBB setzt ganz bewußt auf die diskursive Auseinandersetzung, und man sollte diese nicht wieder außer Kraft setzen, wenn sich herausstellt, daß sie nicht kostenlos zu haben ist, daß sie also durchaus Reibungsverluste erzeugt. Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß der Einsatz der PBB nachgerade drauf angelegt ist, Polarisierungen zu vermeiden. Denn die Problem-Balance-Bilanz ist nicht nur eine „widersprüchliche“, sondern auch eine „ausgeglichene“ Bilanz. Sie enthält eben nicht nur zwei, sondern eine Vielzahl von Positionen, die zum Ausgleich zu bringen sind. Ein ausgewogenes Urteil setzt die Berücksichtigung aller Positionen voraus, was dann eben auch wieder zu einer Relativierung einzelner Widersprüche beiträgt und jedenfalls Polarisierungen entgegenwirkt.

Wie oben beschrieben wurde, sollten die in der PBB ausgewiesenen Schwächen des Entscheidungsprozesses zum Anlaß genommen werden, eine Ursachenanalyse und eine Maßnahmenplanung durchzuführen. Im konkreten Beispielfall liegen nun doch einige sehr unbefriedigende Tatbestände vor, man denke nur an die geringe Entscheidungszeit, die sich die Beteiligten bislang genommen haben. Wenn nun bei der Besprechung der Bilanzposten das Argument der Überlastung geäußert wird (ein beliebtes Standardargument), muß dieses nicht einfach hingenommen werden. Zumindest ist eine plausible Begründung zu verlangen. Möglicherweise ist aber trotz gemeinsamer Einsicht dennoch niemand bereit, über vage verbale Versprechen hinausgehende Maßnahmen zur Behebung dieses Mangels zu ergreifen. Dann wird eben in der kommenden Bilanz-Besprechung (z.B. nach einem Monat) dasselbe Ergebnis auf dem Tisch liegen. Kaum jemand wird dann von einem wirklichen Fortschritt sprechen wollen. Es bleibt dann eigentlich nur noch die Möglichkeit, sich zu seinem mangelhaften

Entscheidungsverhalten zu bekennen. Damit ist zwar substantiell nichts, mental vielleicht aber doch einiges erreicht worden.

## 6 Forschungsbedarf

Das vorgestellte Konzept zur Problem-Balance-Bilanz ist ein erster Entwurf. Die Weiterentwicklung des Instruments bedarf noch vielfältiger methodischer und theoretischer Überlegungen. Auch müssen die aus den bislang durchgeführten Pretests gewonnenen empirischen Erfahrungen noch auf ein breiteres Fundament gestellt werden. Es ist zu erwarten, daß sich noch vielfältige Modifikationen ergeben, unter Umständen können auch tiefgreifende Änderungen notwendig werden. So ist die PBB im bisherigen Konzept primär ein Kommunikationsinstrument. Die Teilnehmer an einem Entscheidungsprozeß sollen sich Rechenschaft über ihr Vorgehen geben, sie sollen dazu „gezwungen“ werden, Fehlentwicklungen zu entdecken und über Korrekturen gemeinsam zu beraten. Die Bewertung der Qualität des Entscheidungsprozesses geschieht nicht im Zuge einer objektiven Urteilsfindung, sondern bleibt im wesentlichen eine kollektive Definitionsleistung. In ihrem Zuge soll es zu einer produktiven Auseinandersetzung über Ziele und Mittel der Problembearbeitung kommen. So wird man sich beispielsweise darauf *einigen* müssen, ob die aufgebrachte Teilnehmerzeit angemessen ist. Möglicherweise lassen sich in einer Variante der PBB aber auch sinnvolle exakte Kriterien *vorgeben*. Auf das Beispiel angewandt hieße dies, daß Unterschreitungen der Teilnehmerzeit dann nicht zu begründen, sondern zu sanktionieren wären. Ob ein derartiges durch Zahlen gestütztes Entscheidungs-Controlling wirklich sinnvoll ist, müßte aber erst noch genauer geprüft werden. Doch ist dies nur eine von vielen Problemen, die sich bei der Weiterentwicklung und Anwendung der PBB stellen. Lohnenswert ist es insbesondere über folgende Fragen nachzudenken:

- Gibt es zentrale („unhintergehbare“) Dimensionen der Entscheidungsfindung, die in jeder PBB auftauchen sollten?

- Eignet sich die PBB für alle Arten von kollektiven Entscheidungsproblemen? Genügen zur Anpassung an unterschiedliche Arten von Entscheidungsproblemen Modifikationen oder muß sich der Charakter der PBB verändern?
- Ist es möglich, eine PBB auch in stark politisierten Entscheidungsprozessen einzusetzen? Welche besonderen Maßnahmen sind in diesem Fall zu ergreifen?
- Welche Probleme beim Einsatz der PBB stellen sich in besonders dynamischen Prozessen?
- Lassen sich Entscheidungskulturen typisieren und lassen sich hieraus Anhaltspunkte für den situationsangepaßten Aufbau einer PBB gewinnen?
- Findet der Einsatz der PBB in Unternehmen Akzeptanz? Wovon ist das abhängig?
- Welche Einsatzbedingungen müssen gegeben sein, um die PBB erfolgreich zu installieren und zu nutzen?
- Welche organisatorischen Maßnahmen können den Einsatz der PBB unterstützen?

Eine besonders interessante Frage richtet sich auf die Übertragbarkeit der PBB auf Handlungskontexte, die einzelne Entscheidungen übergreifen. Hier ist insbesondere an umfängliche Projekte zu denken. Anders gefragt: läßt sich die Problem-Balance-Bilanz zu einer Projekt-Balance-Bilanz weiterentwickeln? Erste Vorarbeiten für eine derartige PBB<sub>2</sub> stimmen optimistisch.

Und schließlich sollte auch die theoretische Fundierung der PBB vorangetrieben werden. Ein Teilziel hierfür ist die Erstellung eines „Archivs“, das die Forschungsergebnisse über Gefährdungspotentiale kollektiver Entscheidungsprozesse enthält. Auch hieran wird zur Zeit gearbeitet.

## **Literatur**

**CARTER, E.E. 1971: PROJECT EVALUATIONS AND FIRM DECISIONS, IN: JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 8, S. 251-279**

**COHEN, M.D./MARCH, J.G./OLSEN, J.P. 1972: A GARBAGE CAN MODEL OF ORGANISATIONAL CHOICE, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 17, S. 1-25**

**CYERT, R.M./SIMON, H.A./TROW, D.B. 1956: OBSERVATION OF A BUSINESS DECISION, IN: JOURNAL OF BUSINESS, 1956, 29, 237-248**

**DEAN, J.W./SHARFMAN, M.P. 1993: PROCEDURAL RATIONALITY IN THE STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS, IN: JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIE, 30, S. 587-610**

**EISENHARDT, K.M. 1989: MAKING FAST DECISIONS IN HIGH VELOCITY ENVIRONMENTS, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 32, S. 543-571**

**FREDRICKSON, J.W. 1984: THE COMPREHENSIVENESS OF STRATEGIC DECISION PROCESSES, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 27, S. 445-466**

**FURNHAM, A. 2000: THE BRAINSTORMING MYTH, IN: BUSINESS STRATEGY REVIEW, 11 (4), S. 21-28**

**HEDBERG, B.L.T./NYSTROM, P.C./STARBUCK, W.H. 1976: CAMPING ON SEESAWS, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21, S. 41-55**

**HICKSON, D.J. U.A. 1986: TOP DECISIONS, SAN FRANCISCO**

**KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. 1997: BALANCED SCORECARD: STRATEGIEN ERFOLGREICH UMSETZEN, STUTTGART**

**KIRSCH, W. 1970: ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, 3 BÄNDE, WIESBADEN**

**LYLES, M.A. 1981: FORMULATION STRATEGIC PROBLEMS, IN: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 2, S. 61-75**

**MARTIN, A. 1989: DIE EMPIRISCHE FORSCHUNG IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, STUTTGART**

**MARTIN, A. 1995: FÜHRUNGSSTRUKTUREN UND ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG, HEFT 1, LÜNEBURG**

**MARTIN, A. 1996: DIE EMPIRISCHE ERFORSCHUNG KOLLEKTIVER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG, HEFT 4, LÜNEBURG**

**MINTZBERG, H./RAISINGHANI, D./THÉORËT 1976: THE STRUCTURE OF UNSTRUCTURED DECISION PROCESSES, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21, S. 246-275**

**MINTZBERG, H. U.A. 1990: STUDYING DECIDING: AN EXCHANGE OF VIEWS BETWEEN MINTZBERG AND WATERS, PETTIGREW, AND BUTLER, IN: ORGANIZATION STUDIES, 11, S. 1-16**

**NUTT, P.C. 1987: IDENTIFYING AND APPRAISING HOW MANAGERS INSTALL STRATEGY, IN: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 8, S. 1-14**

**NUTT, P.C. 1998: THE FORMULATION PROCESSES AND TACTICS USED IN ORGANIZATIONAL DECISION MAKING, IN: MEINDL, J.R./STUBBART, C./PORAC, J.F. (HRSG.): COGNITION WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS, THOUSAND OAKS/LONDON/NEW DEHLI, S. 78-111**

**O'REILLY, C.A. 1983: THE USE OF INFORMATION IN ORGANIZATIONAL DECISION MAKING, IN: RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 5, S. 103-139**

**PAPADAKIS, V.M./LIOUKAS, S./CHAMBERS, D. 1998: STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESSES, IN: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 19, S. 115-147**

**SCHOLL, W. 1998: PERSONALPOLITIK ALS ERGEBNIS POLITISCHER ENTSCHEIDUNGS-  
PROZESSE, IN: MARTIN, A./NIENHÜSER, W. (HRSG.): DIE ERKLÄRUNG DER PERSONAL-  
POLITIK, MÜNCHEN/MERING, S. 195-236**

**STAW, B.M. 1996: THE ESCALATION OF COMMITMENT, IN: SHAPIRA, Z. (HRSG.):  
ORGANIZATIONAL DECISION MAKING, CAMBRIDGE, S. 191-215**

**THOMPSON, V.A. 1950: THE REGULATORY PROCESS IN OPA RATIONING, NEW YORK**

**WEBER, W. U.A. 1994: BETRIEBLICHE BILDUNGSENTSCHEIDUNGEN, MÜNCHEN/MERING**

**WEICK, K.E./ROBERTS, K.H. 1993: COLLECTIVE MIND IN ORGANIZATIONS, IN:  
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 38, S. 357-381**

**WITTE, E./HAUSCHILDT, J./GRÜN, O. 1988 (HRSG.): INNOVATIVE ENTSCHEIDUNGS-  
PROZESSE, TÜBINGEN**