





# Theorie der Organisations- bewertung

Von  
Universitätsprofessor  
Dr. Joachim Reese

2., durchgesehene Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## **Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

**Reese, Joachim:**

Theorie der Organisationsbewertung / von Joachim Reese. - 2.,  
durchges. Aufl. - München ; Wien : Oldenbourg, 1994

ISBN 3-486-23052-2

© 1994 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: Grafik + Druck, München

Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23052-2

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IX
Wichtige Symbole .....	X
Einleitung .....	1
<b>Erster Abschnitt</b>	
<b>Praktische Entscheidungsgrundlagen</b>	
<b>Erstes Kapitel: Die reale Entscheidungssituation in der Unternehmung</b> .....	8
I. Die Struktur realer Entscheidungsprobleme .....	8
II. Komplexität von Entscheidungsproblemen .....	10
III. Die Bedeutung des Entscheidungsträgers .....	11
<b>Zweites Kapitel: Die Modellierung von realen Entscheidungssituationen</b> .....	14
I. Leitgedanken und Ansatzpunkte .....	14
II. Die Behandlung der Organisationsparameter .....	15
III. Realtypische Anforderungen an Entscheidungsmethoden .....	18
<b>Zweiter Abschnitt</b>	
<b>Beurteilungskriterien für die Organisation von Entscheidungen</b>	
<b>Drittes Kapitel: Zielkomponenten und Zielstruktur in Organisationen</b> .....	21
<b>Viertes Kapitel: Rationales Verhalten in Organisationen</b> .....	28
<b>Fünftes Kapitel: Effizienz in Organisationen</b> .....	32
<b>Sechstes Kapitel: Das organisatorische Optimum</b> .....	38
I. Verallgemeinerung der Effizienzbewertung .....	38
II. Die Systemkomponenten einer Organisation .....	38
III. Optimalitätskriterien .....	44
IV. Der Optimumbegriff im organisatorischen Kontext .....	50
V. Ein Grundmodell zur Bewertung der Organisation von Entscheidungen .....	53

### **Dritter Abschnitt**

#### **Die Organisation operativer Entscheidungen**

##### **Siebtes Kapitel: Dezentralisation durch Delegation . . . . . 74**

- I. Grundsätzliche Bemerkungen zum Beurteilungsinstrumentarium . . . . . 74
- II. Ansatz einer Delegationsbewertung . . . . . 78
- III. Die optimale Delegationsentscheidung . . . . . 87
- IV. Bewertung grundsätzlicher Delegationsparameter . . . . . 97

##### **Achtes Kapitel: Auswirkungen des Informationssystems . . . . . 103**

- I. Begriffliche Grundlagen . . . . . 103
- II. Die Bewertung von Informationen . . . . . 104
- III. Ein Ansatz zur Beurteilung des Informationssystems in  
in der Unternehmung . . . . . 124

##### **Neuntes Kapitel: Integrationseffekte von Anreiz- und Kontrollmechanismen . . 150**

- I. Zur Begründung von Anreiz- und Kontrollmechanismen . . . . . 150
- II. Grundlegende Begriffserläuterungen . . . . . 151
- III. Optimale Anreizsysteme auf der Grundlage des „principal and  
agent“-Ansatzes . . . . . 154
- IV. Das „sowjetische“ Anreizsystem . . . . . 171
- V. Optimale Anreizsysteme auf der Grundlage des  
Dekompositionsansatzes . . . . . 174
- VI. Ergänzende Bemerkungen zur Gestaltung und Wirkung von Anreiz-  
und Kontrollsystemen aus entscheidungstheoretischer Sicht . . . . . 193
- VII. Aufbauorganisatorische Konsequenzen . . . . . 196

##### **Zehntes Kapitel: Besonderheiten nicht-hierarchischer Subsysteme . . . . . 206**

- I. Grundsätzliche Begriffe und Bemerkungen . . . . . 206
- II. Abstimmungsentscheidungen . . . . . 209
- III. Aushandlungsentscheidungen . . . . . 218

### **Vierter Abschnitt**

#### **Die Organisation strategischer Entscheidungen**

##### **Elftes Kapitel: Der Organisationsbedarf strategischer Entscheidungen . . . . . 226**

- I. Wesensmerkmale strategischer Probleme . . . . . 226
- II. Der Zeitbezug strategischer Probleme . . . . . 227

##### **Zwölftes Kapitel: Das Flexibilitätskonzept zur Beurteilung der Organisation von strategischen Entscheidungen . . . . . 233**

- I. Kriterien organisatorischer Flexibilität . . . . . 233
- II. Die Flexibilität des Delegationssystems . . . . . 237
- III. Die Flexibilität des innerbetrieblichen Informationsflusses . . . . . 241

IV. Die Flexibilität des Anreiz- und Kontrollsystems .....	245
V. Die Flexibilität von Gremienentscheidungen .....	251
VI. Besondere strategische Entscheidungssituationen .....	255
1. Strategisches Innovationsmanagement .....	255
2. Strategisches Krisenmanagement .....	257
<b>Dreizehntes Kapitel: Anhaltspunkte für die Beurteilung von strategischen Planungs- und Entscheidungskonzepten der Unternehmerpraxis anhand ihrer Organisationsnotwendigkeiten .....</b>	<b>260</b>
Literaturverzeichnis .....	273
Sachverzeichnis .....	285

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Die geschlossene Konzeption des Buches hat sich erfreulicherweise bewährt. Für die Neuauflage sind deshalb auch keine Anpassungen erforderlich geworden, die den Inhalt betreffen.

**Joachim Reese**

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Der dispositive Faktor greift in alle Bereiche ökonomischen Denkens und Handelns auf zentrale Art und Weise ein. Das Schrifttum der Betriebswirtschaftstheorie hat diesem Umstand nachhaltig Rechnung getragen und zahlreiche wichtige Beiträge hervorgebracht, die die einzelnen Managementaufgaben aus vielen Perspektiven beleuchten und eine anhaltende Diskussion in Gang gesetzt haben.

In diesem Buch wird versucht, die Entwicklung sowie den Stand der Organisationstheorie aus einem speziellen Blickwinkel aufzuarbeiten. Vor allem wird auf eine strikte Unterscheidung zwischen den vorbereitenden Organisationsentscheidungen und den eigentlichen Sachentscheidungen Wert gelegt. Während es natürlich ist, Sachentscheidungen in Abhängigkeit von den gegebenen Organisationstatbeständen zu treffen und zu beurteilen, wird eine zuverlässige Bewertung von Organisationsentscheidungen umgekehrt erst nach entsprechender Kenntnis der Sachlage vollziehbar. Häufig ist ein solches Wissen nicht oder zu spät vorhanden. Die Betriebswirtschaftslehre darf sich als Erfahrungswissenschaft einem so schwierigen, aber zugleich wichtigen Problemkreis jedoch nicht verschließen. Mit dem analytischen Instrumentarium, das von der Wirtschaftstheorie bereitgestellt wird, sollte die Vielschichtigkeit und Komplexität der Thematik nicht unauflösbar sein.

Mir kommt es darauf an, die bei der Organisationsbewertung entstehenden Probleme und denkbaren Verfahrensweisen aus der Anschauung heraus zu entwickeln. Dabei habe ich soweit wie möglich auf die Erkenntnisse der modernen Organisationstheorie zurückgegriffen und die Ansätze, die mir im Hinblick auf die behandelte Materie als besonders nutzbringend erscheinen, in eine Theorie der Bewertung einbezogen. Gelegentlich ist eine Formalisierung der Ausführungen unvermeidlich. Sie dient hauptsächlich der Deduktion von präzisen Aussagen. Falls nicht erforderlich, habe ich allerdings auf formale Darstellungen verzichtet und die verbalen Ausführungen durch einige Beispiele unterstützt.

Mein akademischer Lehrer, Herr Prof. Dr. Günter Fandel, hat an der Entstehung und wissenschaftlichen Ausrichtung dieses Buches großen Anteil. Sein Rat war mir immer eine wertvolle und verlässliche Hilfe. Ihm gilt daher mein besonders herzlicher Dank. Frau Dipl. Kfm. Birgit Kotzias und Herrn cand. rer. pol. Martin Klein, vor allem aber Frau cand. rer. pol. Siglinde Czaplá danke ich für ihre stete Bereitschaft bei der Erstellung der Druckvorlage.

Joachim Reese

## Wichtige Symbole

<b>O</b>	<b>Organisation</b>
<b>D</b>	<b>Delegationssystem, Delegationsform</b>
<b>I</b>	<b>Informationssystem, Information</b>
<b><math>\Phi</math></b>	<b>Anreizsystem, Belohnungsfunktion</b>
<b><math>\alpha</math></b>	<b>Kontrollaufwand, Kontrollverlust</b>
<b><math>\sigma</math></b>	<b>Leitungsspanne</b>
<b>P</b>	<b>Unternehmer, Principal</b>
<b>A</b>	<b>Manager, Agent</b>
<b><math>j = 1, \dots, J</math></b>	<b>Entscheidungsträger</b>
<b><math>n = 1, \dots, N</math></b>	<b>Unternehmensaufgabe</b>
<b><math>S_c \{1, \dots, N\}</math></b>	<b>Abteilung</b>
<b><math>t = 0, \dots, T</math></b>	<b>Zeitpunkt, Zeitintervall</b>
<b><math>x, y</math></b>	<b>(beeinflussbare) Entscheidungsalternative</b>
<b><math>u</math></b>	<b>(unbeeinflussbarer) Umweltzustand</b>
<b><math>e</math></b>	<b>individuelle Anstrengung</b>
<b><math>p</math></b>	<b>Wahrscheinlichkeit</b>
<b><math>w</math></b>	<b>allgemeiner Wert der Organisationsentscheidung</b>
<b><math>z</math></b>	<b>allgemeiner Wert der Sachentscheidung</b>
<b><math>v</math></b>	<b>Synergiemaß</b>
<b>flex</b>	<b>Flexibilitätsmaß</b>
<b>stab</b>	<b>Stabilitätsmaß</b>

## Einleitung

Untersuchungsgegenstand dieses Buches sind die Organisation von Entscheidungen in der Unternehmung sowie die Bewertung der Organisationsparameter anhand ihres Beitrags zur Bewältigung realer Entscheidungsprobleme. Hierbei handelt es sich um eine Thematik von zunehmender praktischer und theoretischer Relevanz. Mit dem Wissen um die Komplexität von Entscheidungsproblemen verbindet sich nämlich auch immer mehr die Einsicht in wachsende Organisationserfordernisse. Gleichzeitig kommt es darauf an, die Organisationsparameter soweit wie möglich auf die zugrundeliegenden Entscheidungssituationen abzustimmen.

Unternehmerische Krisensituationen sind zu einem erheblichen Teil durch fehlende oder ungenügende innerbetriebliche Koordinationsmechanismen zumindest mit verursacht. Die Praxis dokumentiert im Zuge einer rapiden Organisationsentwicklung des letzten Jahrzehnts, daß sie diesen Zusammenhang erkannt hat und ihn berücksichtigen will. Auch die Theorie nimmt sich der Aufgabe einer entscheidungsorientierten Analyse der Organisationsproblematik verstärkt an und trägt dabei den sehr unterschiedlichen Situationsmerkmalen Rechnung. Allerdings mangelt es häufig an einem einheitlichen Bewertungsrahmen, in dem sich die Untersuchungen vollziehen. Weitgehendem Konsens über die situationsgerechte Beurteilung bestimmter Organisationsparameter stehen bisweilen deutliche Widersprüchlichkeiten in bezug auf die Gestaltung anderer Organisationsvariablen gegenüber, die nur aus der Existenz verschiedener Bewertungsmaßstäbe und begrifflichen Abgrenzungsschwierigkeiten erklärbar sind.

Es wird hier nun versucht, ein allgemeines Bewertungskonzept zu entwerfen, das sich an fundamentalen Aufgaben der Organisation ausrichtet und im Sinne eines systematischen, entscheidungsorientierten Vorgehens rahmengebend sein soll.

Ausgangspunkt ist die dienende Funktion jeder Organisation, die keinen Selbstzweck verkörpern darf. Sie wird, ohne ausdrücklich Systemtheorie betreiben zu wollen, als soziales System von Elementen und Beziehungen zwischen diesen Elementen gekennzeichnet, von denen einige in bezug auf die Gestaltung der Entscheidungsprozesse variabel sind. Sie werden als Organisationsvariablen der Bewertung zugrunde gelegt.

Bei der Beurteilung soll stets ausschlaggebend bleiben, inwiefern die eine Organisationsstruktur charakterisierenden Parameter geeignet sind, hinsichtlich der - subjektiv erkennbaren - Problemeigenschaften sowie des individuellen bzw. kollektiven Entscheidungsverhaltens - soweit beobachtbar - ihren Zweck erfüllen. Je nach diesen Situationsbedingungen wird der Zweck durch "bestmögliche" Effizienz und "ausreichende" Flexibilität der Entscheidungen bestimmt. Im Hinblick auf die Koordination von Aktivitäten innerhalb des Entscheidungssystems sind Verbund- oder Synergieeffekte ( $2+2=5$ ) für Effizienzzuwächse ursächlich, während sich Flexibilität in organisatorischem Überschub ("slack") äußert, welcher bei Bedarf aktiviert werden kann und damit längerfristig effizienzfördernd wirkt. Maßgeblich für das Konzept ist es, dem Organisationswert durch eben diese Synergieeffekte und den organisatorischen Überschub Ausdruck zu verleihen.

Es wird zu zeigen sein, wie sich aufgrund dieses Ansatzes Aussagen darüber herleiten lassen, ob die Organisation von Entscheidungen situationsgerecht ist oder ob sie grundsätzlicher Verbesserungen bedarf. Inwieweit ein Verbesserungspotential allerdings überhaupt existiert, hängt wesentlich davon ab, in welcher Weise die einzelnen Organisationsparameter letztlich veränderbar sind.

Das Konzept propagiert eine problemspezifische Sichtweise, d.h. es richtet sich am einzelnen Entscheidungsproblem aus. Es kann als entscheidungslogischer Ansatz bezeichnet werden, in dem die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse aber eine ebenso zentrale Bedeutung besitzen wie die beabsichtigte "logische" Deduktion der Problemlösungen. Methodologisch ist das Konzept dem zuzuordnen, was in der Literatur am prägnantesten mit "management science" wiedergegeben wird; die entsprechenden Instrumente unterstützen den Bewertungsprozeß.

Anliegen des Buches ist es nicht, ein unmittelbar in der Bewertungspraxis verwendbares Instrumentarium zu liefern. Vielmehr wird der Versuch unternommen, zu zeigen, wie eine Bewertung der Organisation verlaufen sollte. Die Ausführungen haben deshalb vornehmlich Theoriecharakter.

Auch andere Grenzen des Konzepts werden nachfolgend sichtbar und sind beabsichtigt. Sie beziehen sich in erster Linie auf die Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes. So wären in einem umfassenderen Organisationsverständnis möglicherweise weitere Parameter einer Beurteilung zu unterziehen, auch wenn sie problemspezifisch keine bedeutende Rolle spielen. Außerdem hat selbst die Konzentration auf dispositive Tätigkeiten in der Unternehmung natürliche Konsequenzen hinsichtlich der auszuführenden Arbeiten; diese werden nicht behandelt. Schließlich werden ausdrückliche Aussagen über Organisationsstrukturen, d.h. formale Regeln, nicht angestrebt. Sie sind bei einer problemspezifischen Sichtweise nur schwer möglich und fallen höchstens am Rande an.

An mehreren Stellen werden bekannte Partialansätze in die Gesamtschau integriert. Soweit das Verfahren der Organisationsbewertung betroffen ist, werden konzeptionelle Zusammenhänge und Abgrenzungen erörtert, so zum Beispiel im Hinblick auf das Konzept der charakteristischen Funktion. Viele tief-schürfende Kausalanalysen und empirische Studien zu Einzelaspekten müssen dagegen außer Betracht bleiben oder werden nur nebenbei notiert. Manche davon werden bei genauer Nachprüfung die entscheidungstheoretisch abgeleiteten Resultate bestätigen oder erweitern, andere werden sie widerlegen. Bei den unterschiedlichen Paradigmen der Organisationstheorie ist dies nicht verwunderlich.

Das Buch zerfällt in insgesamt dreizehn Kapitel, die nach übergeordneten Gesichtspunkten zu vier Abschnitten zusammengefaßt sind.

Im Anschluß an diese grundsätzlichen Vorbemerkungen wird im **ersten Abschnitt** der Versuch unternommen, die praktischen Entscheidungsgrundlagen zu skizzieren.

Zunächst werden im **ersten Kapitel** die besonderen Merkmale realer Entscheidungsprobleme aufgezeigt, d.h. wie sie in der Problemwelt realtypischer Unternehmungen auftreten. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang vor allem die Problemkomplexität sowie -subjektivität, letztere im Sinne einer Problemabhängigkeit vom Entscheidungsträger.

Anschließend wird im **zweiten Kapitel** erläutert, auf welche Art und Weise Organisationsparameter für die Aufbereitung realer Entscheidungsprobleme unverzichtbar sind. Damit wird zugleich der Gegenstand aller weiteren Betrachtungen umrissen.

Der **zweite Abschnitt** widmet sich ausführlich den allgemeinen Bewertungsgrundlagen der Organisation.

Hierzu ist es zuerst erforderlich, Klarheit über den Organisationsbegriff herbeizuführen. Dies geschieht, indem einige wichtige Erkenntnisse zum Menschenbild rekapituliert werden. Einerseits gelten die Ausführungen dazu im **dritten Kapitel** der Verfolgung von Zielen, die Individuen veranlassen, an einer Organisation zu partizipieren bzw. einer Unternehmung beizutreten. Dieses Koalitionsstreben entscheidet zugleich weitgehend über das Zielsystem der Unternehmung, damit - wie BARNARD (1938) sowie später auch CYERT und MARCH (1963) es artikulieren - ein angemessenes Anreiz-Beitrags-Verhältnis für jedes Organisationsmitglied erfüllt und der Bestand der Organisation gesichert ist.

Andererseits wird im **vierten Kapitel** das Entscheidungsverhalten näher beleuchtet, damit die erforderlichen Organisationsmaßnahmen auch diesen Umständen entsprechend eingeleitet werden können. Es ist nicht Sinn und Zweck des Kapitels, eine erschöpfende Rationalitätsdiskussion zu leisten, doch soll zumindest erörtert werden, inwiefern der im entscheidungstheoretischen Kontext häufig postulierten Ergebnisrationalität gerade im Hinblick auf realtypische Entscheidungssituationen Grenzen gesetzt werden müssen: Entweder sind die Probleme zu "vereinfachen", oder die Organisationsbeurteilung hat sich auf einen modifizierten Rationalitätsbegriff zu stützen, so wie ihn etwa SIMON (1945) vorschlägt.

Gleichermaßen von Bedeutung für die Organisationsbewertung ist es, sich Klarheit über den Effizienzbegriff zu verschaffen. Die Erörterungen im **fünften Kapitel** dienen hauptsächlich dazu, den Bewertungsgegenstand weiter dadurch einzugrenzen, daß zwischen Entscheidungs- sowie Organisationseffizienz unterschieden wird. Es läßt sich nicht rechtfertigen, in eine Organisationsbeurteilung auch Entscheidungskonsequenzen mit einzubeziehen, die von den Organisationsparametern nicht ursächlich veranlaßt worden sind, sondern beispielsweise einer nicht behebbaren Problemkomplexität bzw. einem beschränkten Rationalverhalten angelastet werden müssen. Die Diskussionen in der Literatur übergehen diesen Punkt meistens, so daß einige Gedanken hierzu angebracht erscheinen. Mit ihnen wird auch die Empfehlung verbunden, Organisationseffizienz dann als Bewertungsmaßstab zu verwenden, wenn vorhersehbar ist, daß die angestrebten Entscheidungsalternativen zugleich realisierbar sind.

Für einen nicht stets vorhersehbaren Verlauf des Entscheidungsprozesses wird im **sechsten Kapitel** das allgemeinere Kriterium des organisatorischen Optimums als Bewertungsmaßstab eingeführt, welches die Verhaltensbereitschaft der Entscheidungsträger in bezug auf die vorliegenden Rahmenbedingungen bestmöglich unterstützt.

Zur Operationalisierung des Konzepts werden einige Betrachtungen zu den eigentlichen Organisationsvariablen notwendig, die Gegenstand der Bewertung bzw. Optimierung sein sollen. Es wird erläutert, um welche Parameter es sich in Anbetracht der Entscheidungsorientierung des Systems im einzelnen handeln muß. Angesichts der beabsichtigten Unterstützung der gesamten Entschel-

dungsaufgabe haben alle Parameter den Zweck einer besseren Abstimmung zu erfüllen. Die Abgrenzung wird für spätere Untersuchungen maßgeblich sein.

Das sechste Kapitel enthält weiterhin eine ausführlichere Begründung der Bewertungskriterien für die Leistungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Ausgehend von dem gewählten Systemansatz sowie der Annahme grundsätzlicher Koalitionsbereitschaft der Unternehmungsangehörigen muß sich die Leistungsfähigkeit einer Organisation letztlich in den Resultaten des Zusammenwirkens der Entscheidungsträger beweisen, d.h. es müssen positive Verbund- oder Synergieeffekte auftreten. Der Synergiebegriff ist hierbei weiter gefaßt, als ANSOFF (1965) ihn verwendet. Er bezieht sich auch auf das Zusammenwirken von Individuen bzw. kleinsten Organisationseinheiten und nicht nur auf die Verbindung zweier Märkte bzw. Sparten.

Darüber hinaus hat sich die Organisation zusätzlich bei langwierigen Entscheidungsprozessen im Sinne einer langfristigen Leistungsfähigkeit zu bewähren, vor allem was die Anpassungsfähigkeit der Entscheidungen an veränderte Umweltzustände anbetrifft. Als Maßstab hierfür wird der organisatorische Überschuß vorgeschlagen, also der zum Bewertungszeitpunkt noch nicht wirksame Teil der Organisation, wie ihn CYERT und MARCH (1963) als "slack" definieren. Die Aktivierung dieses Überschusses kann dann bei Bekanntwerden neuer Umweltkonstellationen jederzeit erfolgen.

Die Formulierung eines Grundmodells bezweckt anschließend, das Bewertungskonzept zu formalisieren sowie den Zusammenhang zwischen den einzelnen Bewertungskomponenten und dem gesamten Organisationswert herzustellen. Für einfache Organisationsmuster lassen sich hierdurch bereits erste Ergebnisse abschätzen, ohne daß die Entstehung und Auflösung einzelner Synergieeffekte im Detail überprüft wird. Außerdem wird anhand des Modells deutlich sichtbar, unter welchen Umständen der propagierte Bewertungsansatz in das bekannte Konzept der charakteristischen Funktion von V. NEUMANN und MORGENSTERN (1944) überführt werden kann und auf welche Weise er auch zu Fragen der Organisationsgestaltung heranziehbar ist.

Die bisher noch globale Modellanalyse wird in den beiden folgenden Abschnitten bezüglich der einzelnen Organisationsvariablen vertieft.

Gegenstand des dritten Abschnitts sind zunächst die operativen Entscheidungsprobleme. Die Begriffstrennung zwischen "operativ" und "strategisch" fällt nicht leicht, zumal sie auch in der Literatur äußerst vielschichtig und konfus gehandhabt wird. Deshalb erscheint eine zweckgebundene Ausrichtung an wenigen ausgezeichneten Problemmerkmalen ratsam. So ist es für den Gang dieser Untersuchung wesentlich, daß bei operativen gegenüber strategischen Problemen der Zeitbezug keine (dominierende) Rolle spielt und die Bewertung sich dementsprechend auf die Leistungsfähigkeit der Organisation, d.h. Synergieeffekte unter den Entscheidungsträgern konzentrieren kann.

Im siebten Kapitel wird zuerst dem Delegationserfordernis Aufmerksamkeit gewidmet, d.h. der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen in der Unternehmung. Obwohl damit das Entscheidungsproblem zunächst nach seinen Teilproblemen "differenziert" wird, können durch eine geeignete Zerlegung auch leistungssteigernde Effekte auftreten, weil ohne das Zusammenwirken mehrerer Entscheidungsträger eine Entscheidung entweder gar nicht oder höchstens sehr

viel schlechter möglich wäre. Eine vollkommene Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse scheitert in der Mehrzahl aller Fälle bereits an der Belastungsgrenze des einzelnen Entscheidungsträgers. Durch die Delegation ergibt sich also eine Auflösung negativer Synergieeffekte. Die Delegationsbewertung wird zu einem Teil der Organisationsbewertung.

Die Beurteilung spezieller Delegationsalternativen beschränkt sich auf die Solidarität der Entscheidungsträger und bezieht das Delegationsoptimum ausdrücklich in die Betrachtung ein. Dieses Optimum ist genau dann erreicht, wenn interpersonelle Zielkonflikte möglichst wenig Auswirkungen zeigen, ohne daß zuvor eine Verhaltensbeeinflussung stattgefunden hat. Eine isolierte Delegationsbewertung ist bereits deshalb von erheblicher selbständiger Aussagekraft, weil unter günstigen Umständen die Bewertung anderer Parameter einfacher wird und zudem problemübergreifende Konsequenzen ableitbar sind.

Eine weitere wichtige Organisationsvariable, die Information, wird im **achten Kapitel** diskutiert. Information dient stets der Unterstützung des Entscheidungsprozesses durch Übermittlung aller relevanten Problemdaten. Dadurch werden sowohl Problemunsicherheiten reduziert als auch vielfach das Rationalverhalten der Entscheidungsträger beeinflußt. Information und Delegation können insofern als gegeneinander substituierbare Variablen interpretiert werden, als der Verzicht auf Delegation im allgemeinen einen intensivierten innerbetrieblichen Informationsprozeß zur Folge hat.

Die Informationsbewertung, die einzelne problemspezifische Daten zum Gegenstand hat, gründet sich vornehmlich auf die kybernetische Informationstheorie sowie den betriebswirtschaftlichen Ansatz von MARSCHAK (1954). Hier werden einige fundamentale Ergebnisse rekapituliert, soweit sie zum Verständnis einer Bewertung des Informationssystems, d.h. des Informationsflusses sowie der Informationsverarbeitung, beitragen. Für die Systembewertung erfolgt anschließend eine umfassende Begründung und Modellierung.

Die dritte Kategorie von Organisationsmustern, die Gegenstand des **neunten Kapitels** ist, betrifft die direkte Verhaltensbeeinflussung durch Anreize oder Kontrollen. Beide Arten brauchen in bezug auf die Entscheidungsproblematik nicht unbedingt voneinander getrennt zu werden, zumal das Wissen um Kontrollen als spezieller Anreiz gelten kann und auf der anderen Seite Anreizsysteme nur bei den wenigsten Entscheidungsproblemen ohne Kontrolle der Anreizwirkungen auskommen. Dennoch empfiehlt sich für dieses Kapitel eine Zerteilung des Bewertungsobjekts nach einem anderen Gesichtspunkt:

Zunächst beschäftigt die Frage, wie die Berücksichtigung von persönlichen Anstrengungen und nicht-beeinflußbaren Umweltzuständen hinsichtlich der Gestaltung eines Anreiz- und Kontrollsystems zu bewerten ist. Gerade bei mehr und mehr um sich greifender Problemkomplexität scheint es wichtig, bei der Suche nach befriedigenden Antworten hierauf einige Gedanken zu verwenden. Eine Sonderstellung innerhalb dieser Diskussion nimmt das "sowjetische" Anreizsystem ein, bei dem die Anstrengungen der Entscheidungsträger bereits implizit durch die selbst mitbestimmten Planvorgaben festgelegt sind und daher keiner besonderen Beurteilung bedürfen.

Der andere in diesem neunten Kapitel ausführlich aufgegriffene Bewertungsaspekt befaßt sich damit, inwiefern bei zusammenhängenden Teilproblemen Anreizsysteme auf der Basis der selbst erbrachten Teilleistung anders zu beurteilen sind als Systeme, die sich auf die Bewältigung des gesamten Problem-

komplexes beziehen, also auch die übrigen, nicht vom Entscheidungsträger zu verantwortenden Leistungskomponenten mit berücksichtigen.

Im zehnten Kapitel gilt das Interesse schließlich einer vierten Organisationsvariablen, die im Fall der Hierarchielosigkeit von besonderer Bedeutung ist. Hierbei handelt es sich um die Verhandlung und Abstimmung in Gremien. Es wird im Verlauf der Ausführungen danach unterschieden, ob die Mitglieder eines hierarchiefreien Entscheidungsgremiums in ihrem Verhalten tatsächlich autonom sind, d.h. wegen der verschiedenen, aber zusammenhängenden Teilprobleme unbedingt ein Konsens erforderlich ist, oder ob eine fundamentale Abhängigkeit – etwa infolge von Abordnung – darin besteht, daß für alle Gremienangehörigen ein und derselbe Problemgegenstand maßgeblich ist. Unter solchen Umständen unterliegt die Entscheidungsfindung im allgemeinen anderen Spielregeln und ist demzufolge auch abweichend zu beurteilen.

Ausgangspunkt für die Betrachtungen soll in jedem Fall der von PARETO formulierte kollektive Optimumbegriff sein. An ihm und seinen möglichen Erweiterungen ist der Verhandlungswert zu messen. Mit dem von ARROW (1951) postulierten "Unmöglichkeitstheorem" gilt jedoch andererseits wiederum der Nachweis als erbracht, daß Gruppenrationalität selbst bei unbeschränktem individuellen Rationalverhalten unter keinen Umständen zu hohen Ansprüchen unterworfen werden kann. Die Bewertung der einzelnen Abstimmungs- und Verhandlungsmechanismen muß sich deshalb auch an solchen Grenzen orientieren.

Gegenüber den Konzeptüberlegungen zum operativen Bereich rücken im vierten Abschnitt die strategischen Probleme und damit zugleich der Zeitbezug des Entscheidungsprozesses in den Vordergrund. Unter diesen Umständen interessiert vor allem auch die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation, also deren "slack". Zum Bewertungsmaßstab wird die Anpassungsfähigkeit der Organisation an eine sich verändernde Problemumwelt. Ob dabei zu jedem Zeitpunkt stets die bestmöglichen Synergieeffekte realisiert werden, soll nicht mehr Gegenstand der Betrachtungen sein. Vielmehr steht als zentrale Frage im Raum, inwiefern bestimmte Organisationsparameter eine ausreichende, wegen der unvorhersehbaren Entwicklungen nur schwierig festzulegende Entscheidungsqualität garantieren, solange die Auswirkungen der Entscheidung spürbar sind.

Nach einigen grundlegenden Bemerkungen zum Organisationsbedarf strategischer Probleme im elften Kapitel wird das Flexibilitätskonzept im zwölften Kapitel eingehend erörtert. Auch wenn es bei strategischen Entscheidungen kaum mehr umstritten ist, so sind Meßschwierigkeiten nicht immer ohne weiteres zu beheben. So verlangt die Messung von Organisationsflexibilität auch bei Problemen von hohem Komplexitätsgehalt die Separierbarkeit der Organisationseinflüsse auf den Entscheidungsprozeß. Hierzu wird ein Vorschlag unterbreitet, der berücksichtigt, daß die Entscheidungsprozesse nicht nur sachlich, sondern auch zeitlich-logisch in Form von Entscheidungsstrategien zerlegbar sind.

Durch die Anwendung des Bewertungskonzepts auf die einzelnen Organisationsparameter Delegation, Information, Anreiz und Kontrolle sowie Verhandlung und Abstimmung ergibt sich auch für strategische Entscheidungen eine Vielzahl zusätzlicher aufschlußreicher Erkenntnisse.

---

Am Beispiel von zwei besonderen Typen von Entscheidungssituationen soll schließlich noch einmal demonstriert werden, daß die Bewertung ähnlicher, wenn nicht sogar identischer Organisationsparameter je nach dem vorhandenen Entscheidungsrahmen ein ganzes Spektrum unterschiedlichster Konsequenzen ergeben kann. So bedingen die Entscheidungsaufgaben des strategischen Innovationsmanagements ganz andere Organisationsvoraussetzungen als die Probleme des strategischen Krisenmanagements.

Anliegen des dreizehnten Kapitels ist es letztendlich, ausblickartig einige zentrale Organisationsmerkmale von strategischen Planungs- und Entscheidungskonzepten zu umreißen, welche zur Sicherung effizienter Entscheidungsabläufe bei der Anwendung dieser Konzepte unentbehrlich scheinen. Dabei soll keinesfalls der Eindruck erweckt werden, als wäre eine abschließende Organisationsbeurteilung zu diesen Konzepten beabsichtigt. Ob eine solche isolierte Beurteilung überhaupt sinnvoll ist, hängt auch davon ab, ob die Organisationsparameter jeweils schon automatisch festgelegt sind bzw. in welchem Umfang sie noch Variablencharakter aufweisen.

# Erster Abschnitt

## Praktische Entscheidungsgrundlagen

### Erstes Kapitel

#### Die reale Entscheidungssituation in der Unternehmung

##### 1. Die Struktur realer Entscheidungsprobleme

**Reale Entscheidungsprobleme.** Als Ursache jeglichen unternehmerischen Handelns gilt gemeinhin die Erfüllung konkreter Sachaufgaben bzw. die Existenz und Lösung von Entscheidungsproblemen. Es ist deshalb unmittelbar einleuchtend, daß jede noch so geringfügige Tätigkeit in einer Unternehmung stets im Dienste eines zu bewältigenden Problems steht und zur Problemerkennung, Problemanalyse oder Problemlösung genutzt wird. Wenn darum dem Begriff des Entscheidungsproblems soviel an Bedeutung beigemessen wird und sich um ihn die gesamte Vielfalt wirtschaftlicher Vorgehensweisen rankt, bleibt es nicht aus, daß dieser Begriff immer mehr auch ins Zentrum wissenschaftlicher Betrachtungen rückt und dort besonders sorgsam untersucht und analysiert wird. Dabei ist eine unübersehbare Anzahl verschiedener Aspekte denkbar, unter denen solche Beobachtungen stattfinden können.

Beispielsweise können Problembeschreibungen allgemeiner Art vorgenommen werden, bei denen es darauf ankommt, möglichst gute und genaue Abbildungen von den einzelnen Problemphasen zu geben, wie sie in der Realität wahrgenommen werden. Häufig liegt der Schwerpunkt der Betrachtungen aber auch im normativen Bereich, so vor allem bei der Überprüfung der Möglichkeiten einer vorteilhaften Lösung von bestimmten Problemen. Wie immer auch der wissenschaftliche Ansatz gewählt wird, der Bezug zur unmittelbaren realen Entscheidungssituation sollte allen Betrachtungsweisen gemein sein. Diese Forderung ist in einer wachsenden Wirtschaft mit immer größer werdenden Unternehmungen, einer zunehmenden Anzahl von Handlungsalternativen sowie einer Flut von zu beachtenden Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften und sonstigen unbeeinflussbaren Daten von Tag zu Tag zugleich dringender und schwieriger zu erfüllen. Sie wird von allen Seiten, die mit diesen Entscheidungsproblemen auf irgendeine Weise befaßt sind, mit getragen (vgl. auch CYERT 1981).

**Wohlstrukturierte Entscheidungsprobleme.** Für die Qualität der zu entwickelnden Entscheidungen ist es maßgeblich, durch welche Beobachtungen dem Ansinnen nach mehr Realitätsgehalt bei der Abbildung von Problemen Ausdruck verliehen wird und wie sich ein reales Problem geeignet charakterisieren läßt. Die Beschäftigung mit diesen Fragen offenbart, daß die Isolierung des "richtigen" Entscheidungsproblems aus dem jeweils vorliegenden Kontext keine Selbstverständlichkeit darstellt und in manchen Fällen nur stark vereinfacht erfolgt, um die anschließende Problemlösung überhaupt zu ermöglichen (vgl. auch ausführlich bei LAUX und LIERMANN 1987, S. 28ff.). Aus Abgrenzungs- und Klassifizierungszwecken hat es sich dazu als nützlich erwiesen, wohlstrukturierte Entscheidungsprobleme durch die folgenden Merkmale besonders hervorzuheben (zum Beispiel SIMON und NEWELL 1958 oder MASON und MITROFF 1981):

- a) Die Menge der Entscheidungsalternativen ist bekannt und invariant bezüglich des Entscheidungsträgers.
- b) Die Menge der Ergebnisse ist bekannt und invariant bezüglich des Entscheidungsträgers.
- c) Es existiert eine wohldefinierte Zielfunktion.
- d) Das Problem ist mit Hilfe einer Standardprozedur lösbar.

Diese für jeden am Entscheidungsprozeß Beteiligten angenehmen Problemeigenschaften sind tatsächlich manchmal zu beobachten und führen letztlich bei entsprechender Erfahrung zu Routineentscheidungen.

**Beispiel.** Hat eine Unternehmung bei unveränderten Rohstofflieferungen sowie Absatzbedingungen täglich über die Fertigung eines Massengutes zu bestimmen oder ist bei einem mit gegebener Wahrscheinlichkeit eintretenden Absatzrückgang eine Desinvestitionsentscheidung zu fällen, so sind die zugrundeliegenden Probleme meist wohlstrukturiert und mit gängigen Methoden der Produktions- und Investitionsplanung lösbar. Dennoch ist der Realitätsgehalt wohlstrukturierter Entscheidungsprobleme im allgemeinen recht schwach ausgeprägt und im Verhältnis zur Gesamtzahl aller anstehenden Entscheidungen nur bei einer geringen Anzahl von Problemen anzutreffen.

Sehr viele Entscheidungsprobleme sind von einem anderen Typ. Liegen Produktionsanlagen etwa infolge von Rohstoffknappheit überraschend brach, weil die erforderlichen Informationen nicht rechtzeitig am richtigen Ort vorhanden waren, oder lassen hohe Marktanteilseinbußen, deren Ursachen weitgehend unbekannt sind, ein Problem nur vage erahnen, so sind die zuvor bezeichneten Eigenschaften eines wohlstrukturierten Problems nicht länger erkennbar. Im Extremfall sind weder Ausgangs- noch erwünschte Endsituation vollständig bekannt und schon gar nicht vom Entscheidungsträger losgelöst zu beurteilen, so daß das Problem kaum unmittelbar einer befriedigenden Lösung zugeführt werden kann (vgl. zu einer Gegenüberstellung der einzelnen Merkmale dieser äußerst unterschiedlichen Entscheidungssituationen etwa MÜLLER 1980b).

**Schlechtstrukturierte Entscheidungsprobleme.** Entscheidungsprobleme, wie sie zuletzt beschrieben wurden, heißen schlechtstrukturiert, da die für wohlstrukturierte Probleme erfüllten Bedingungen nun besonders anfällig in bezug auf das reale Urbild des Modells sind und nicht mehr insgesamt garantiert werden können. Oder anders formuliert: Eine erhebliche Schwierigkeit besteht in vielen realen Situationen darin, das "richtige" Problem abzubilden und es anschließend "rational" zu lösen. Werden "falsche" Probleme mit "rationalen" Mitteln gelöst oder sind "richtige" Probleme einer "rationalen" Lösung nicht unmittelbar zugänglich (ACKOFF 1974), so liefert dies unübersehbare Anhaltspunkte dafür, daß die "richtigen" Probleme schlecht strukturiert waren. Beispiele für derartige Dilemmata sind hinreichend bekannt; sie treten in nahezu allen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit zutage und führen fast ausnahmslos zu unbefriedigenden Ergebnissen. Um auch unter solchen Umständen eine Verbesserung der Entscheidungen herbeizuführen, ist es oft schon ausreichend, sich mit den Ursachen einer unklaren Problemformulierung intensiver auseinanderzusetzen und die hierfür bereitstehenden Ressourcen bestmöglich zu verwenden.

## II. Komplexität von Entscheidungsproblemen

**Einfache und komplexe Entscheidungen.** Für den Entscheidungsträger in einer realen Entscheidungssituation bedeutet es, auch wenn er sich nur mit einem ganz bestimmten Problem konfrontiert sieht, weiterhin eine wesentliche Verschärfung seiner Aufgabe, wenn dieses Problem sich nicht aus dem es umgebenden Umfeld völlig isolieren läßt, sondern seine Behandlung einerseits immer Auswirkungen auf nebenstehende Probleme hat und andererseits von der Problemumgebung teilweise verdeckt oder zumindest ständig beeinflusst wird. Dementsprechend wird der Entscheidungsträger von der Komplexität seines Problems sprechen, wenn es ihm gelingt, drei spezielle Merkmalsausprägungen zu verifizieren (MASON und MITROFF 1981):

- a) Das Problem enthält eine große Anzahl von Variablen.
- b) In der Umgebung des Problems treten viele andere Probleme auf.
- c) Das Problem hängt mit den es umgebenden Problemen eng zusammen.

Komplexe Probleme befinden sich im Gegensatz zu einfachen Problemen, die sich durch Separabilität, Reduzierbarkeit der Variablen sowie im allgemeinen auch durch eine eindimensionale Zielvorgabe (CARLSSON 1981) auszeichnen und deshalb bei weitem nicht ähnlich schwer handhabbar sind.

Hinweise auf den Komplexitätsgehalt eines Entscheidungsproblems sind vor allem der Häufigkeit seines Auftretens in kaum veränderter Form sowie der hierarchischen Entscheidungsebene zu entnehmen, in der das Problem angesiedelt ist. Probleme, die auf einer unteren Ebene auftreten und sich dort häufiger wiederholen – sogenannte operative Probleme –, sind sicherlich eher den einfachen Problemen zuzurechnen als strategische Probleme, die aufgrund ihres Langfristcharakters in dieser Form einmalig und der obersten Führungsebene zuzuordnen sind. So wird zum Beispiel die Aufgabe einer fristgemäßen Terminierung einzelner Arbeitsgänge eines Auftrags in viel geringerem Maße die Eigenschaften der Komplexität besitzen als etwa die Entwicklung eines umfassenden Sanierungsprogramms, von dem der Fortbestand der gesamten Unternehmung abhängt.

**Umweltabhängigkeit.** Für die Beurteilung und eventuelle Reduktion der Problemkomplexität ist zwischen den beiden maßgeblichen Faktoren, der Problemgröße sowie der Problemumgebung, zu unterscheiden. Die Umgebung des Problems bestimmt dabei zugleich seine Umweltabhängigkeit, wobei unter Umwelt alle bei der Entscheidung zu beachtenden Daten subsumiert werden – gleichgültig ob sie rechtliche Vorschriften, physikalische Bedingungen oder vielleicht die Einstellung von Marktpartnern betreffen, ob diese Daten bereits heute gültig sind oder erst für die problemrelevante Zukunft erwartet werden. Aufgrund der zahlreichen und mit der Problemgröße im allgemeinen wachsenden Kontakte zur Problemumwelt erscheint es bedenkenswert, ob nicht gerade die Kenntnis von der Umwelt das größte Hindernis auf dem Weg zu einfachen Problemen darstellt.

Insbesondere tritt ein Dilemma für strategische Entscheidungsprobleme zutage, die einen langen Planungszeitraum betreffen und deren Lösungen demzufolge auch langfristige Auswirkungen haben, während auf der anderen Seite unverzügliche und verbindliche Entscheidungen – wie vor allem beim Krisenmanagement (vgl. auch RÖTHIG 1976 oder ADAM 1980a) bzw. in Krisenorgani-

sationen (MINTZBERG 1979) - unerlässlich sind. Neben der Datenvielzahl dürfen hier vor allem Umweltturbulenzen, d.h. insbesondere die Dynamik des Wirtschaftsprozesses und die beträchtlichen Unsicherheiten über dessen weiteren Verlauf, nicht vernachlässigt werden (zum Turbulenzbegriff vgl. zum Beispiel auch EMERY und TRIST 1966).

**Unorganisierte Komplexität.** Unter dem Gesichtspunkt, die einem Entscheidungsproblem anhaftende Komplexität durch Reduzierung der Problemgröße abzusenken, wird es wesentlich darauf ankommen, mit Hilfe der Verpflichtung und des Einsatzes von Spezialisten die Zahl der Entscheidungsvariablen zu verringern und den Entscheidungsraum möglichst fein zu zerlegen.

Um dies alles zweckmäßig zu bewirken, ohne dabei an aussichtsreichen Entscheidungsalternativen einzubüßen, wird es notwendig, den Entscheidungsprozeß zu organisieren. RITTEL (1972) bezeichnet solche Probleme, für die Möglichkeiten der Organisation mit dem Ziel der Vereinfachung bestehen, als zählbar. MASON und MITROFF (1981) sprechen analog von der unorganisierten Komplexität eines Entscheidungsproblems, wenn sich dieses durch Organisation in ein einfaches Problem überführen läßt.

Strenggenommen handelt es sich hierbei zunächst nur um die interne Organisation des Entscheidungsprozesses. Denkbar ist jedoch auch eine Verringerung der Problemgröße durch externe Organisation, die sich auf die nicht beeinflussbaren Umweltdaten bezieht, indem diese Daten zum Beispiel nochmals hinsichtlich ihrer Problemrelevanz überprüft und gegebenenfalls aggregiert werden.

Trägt weder eine interne noch eine externe Organisation zur Herabsenkung der Problemkomplexität entscheidend bei, weil eine Problemzerlegung etwa zwangsläufig stets zu einer unerwünschten Vergrößerung der Problemumgebung führt, so bleibt wegen der festgestellten organisierten Komplexität lediglich der Ausweg der Transformation in ein vereinfachtes, d.h. aber zugleich anderes Problem.

### III. Die Bedeutung des Entscheidungsträgers

**Subjektivität der Problemerkennung und Problemformulierung.** Eine zentrale Thematik, die genauso beachtet werden muß, wenn es um die Charakterisierung einer realen Entscheidungssituation geht, und die seit jeher heftig diskutiert wird, ist die Abhängigkeit des Entscheidungsproblems von der Person bzw. den Personen, die auf irgendeine Art mit der Lösung dieses Problems befaßt sind. Es existieren heute einige vielversprechende theoretische Ansätze, die den Entscheidungsträger nicht in der Form unberücksichtigt lassen, daß nur der allgemeine Entscheidungsrahmen der Unternehmung in die Problematik mit einbezogen wird, sondern tatsächliche und eventuell konfliktäre individuelle Wertvorstellungen und Kenntnisse ebenso erfaßt werden.

Als herausragende Beispiele für derlei Vorgehensweisen der subjektiven Problembehandlung gelten schlechthin die Nutzentheorie, über die mit Hilfe individuell offenbarer Präferenzen ein möglichst breites Spektrum entscheidungsrelevanter Werte der Entscheidungsträger in die Probleme eingebracht werden kann, oder die von SHANNON und WEAVER (1949) entwickelte Informationstheorie, welche erst Anlaß zur ausdrücklichen ökonomischen Beschäftigung

mit Informationswerten und -strukturen (zum Beispiel STIGLER 1961 und ARROW 1972) gegeben hat.

Operable Weiterführungen und Anwendungen dieser grundlegenden Theorien hat es seitdem genug gegeben, bedenkt man nur die Entscheidungstheorie bei mehrfachen Zielsetzungen, mit der es möglich ist, Entscheidungsprobleme hinsichtlich der verschiedenartigen und häufig komplementären Vorstellungen von Entscheidungsträgern wesentlich genauer abzubilden, als es zuvor gelungen ist (vgl. zum Beispiel übersichtlich bei HWANG und MASUD 1979). Überdies haben sich unter zusätzlicher Ausnutzung von Ergebnissen der Wahrscheinlichkeitstheorie auch Wege eröffnet, die Dynamik und Unsicherheit des Wirtschaftsprozesses besser in den Griff zu bekommen. Persönliche, die Zukunft betreffende Eigenschaften von Entscheidungsträgern, wie etwa Risikofreude oder Risikoscheu, werden heute längst bei der Entwicklung von Methoden der Entscheidungsfindung berücksichtigt und sind besonders geeignet, die reale Entscheidungssituation präzise abzubilden.

**Rationalität im Hinblick auf die Problemlösung.** Ein anderer Weg, der die Person des Entscheidenden jedoch ebenso in die Entscheidungssituation mit einbezieht, ist beschränkt worden, indem das Entscheidungsverhalten des Einzelnen näher beleuchtet und seine uneingeschränkte rationale Vorgehensweise, wie sie gemeinhin als klassisch oder ökonomisch bezeichnet und dementsprechend auch generell als zutreffend angenommen wird, in Frage gestellt wurde (SIMON 1945 sowie NEWELL und SIMON 1972). Sobald sich nämlich nur eine beschränkte Rationalität des Entscheidungsträgers nachweisen ließe, wofür SIMON für viele Fälle plausible Argumente anführt, hätte dies nicht unerhebliche Auswirkungen auf sämtliche Phasen der Entscheidungsfindung. Eine vertiefte Diskussion zur Rationalität des Entscheidungsträgers wird beispielsweise bei KICKERT (1980, S. 44ff.) in der Art geführt, daß die verschiedenen seit SIMONS Kritik am "homo oeconomicus" formulierten Begriffserneuerungen der Rationalität im Hinblick auf das Problem- und Entscheidungsverhalten des Entscheidungsträgers gegeneinander abgegrenzt werden.

**Das Verhältnis des Entscheidungsträgers zur Problembewältigung.** Besonders wichtig hinsichtlich der Darstellung der Entscheidungssituation erscheint vor allem aber auch das Verständnis, das der Entscheidungsträger den Problemen bzw. ihren handhabbaren Modellabbildungen entgegenbringen kann. Neben vielerlei sachlichen Anforderungen an die Problemdarstellung (vgl. LITTLE 1970) und die Rolle des hiermit beauftragten Spezialisten (vgl. etwa HILDEBRANDT 1980) hängt es gerade auch von der persönlichen Einstellung des Entscheidungsträgers und seinem Problembewußtsein ab, wie die Entscheidungssituation letztlich beurteilt wird. Große Teile dieses Bewußtseins sind politisch unterlegt und provozieren daher Einstellungen bzw. Ergebnisse, die der Spezialist als Entscheidungsvorbereiter eher mit "unbewußt" zustande gekommen kennzeichnen würde (CHURCHMAN und SCHAINBLATT 1965a,b). Über eine wissens- und wertgebundene Problemformulierung unter Beachtung eines angemessenen Rationalitätsverständnisses hinaus nimmt der Entscheidungsträger somit auch dadurch Einfluß auf die Entscheidungssituation, daß er zur Problembewältigung ein besonderes Verhältnis entwickelt, das nicht unbedingt mit der sachgerechten Entscheidungsvorbereitung in Einklang zu stehen braucht.

**Mehrere Entscheidungsträger.** Ist die Position des Entscheidungsträgers bezüglich des Entscheidungsproblems ausdrücklich zu berücksichtigen, so müssen auch solche Situationen erfaßt werden, in denen das Entscheidungsproblem

gleichzeitig von mehreren Entscheidungsträgern behandelt wird. Diesem unabweislichen Vorteil der Realitätsnähe, d.h. der notwendigen Voraussetzung für eine annähernd homomorphe Abbildung des eigentlichen Problems, steht jedoch der Nachteil einer weiter zunehmenden Komplexität gegenüber. Ausschlaggebend hierfür ist das Problembewußtsein jedes einzelnen Entscheidungsträgers, der seine Vorstellungen im allgemeinen auch dadurch in die Diskussion mit einzubringen versucht, daß er eigene Ziele verfolgt oder etwa auf neue, von den anderen Entscheidungsträgern nicht erkannte Randprobleme hinweist.

Beobachtet man nicht-konfliktäre Zielvorstellungen der Entscheidungsträger innerhalb ihrer Gruppe, so haben MARSCHAK (1955) sowie MARSCHAK und RADNER (1972) für diesen Fall der Teamarbeit ein vielbeachtetes Instrumentarium entwickelt, mit dessen Einsatz der Entscheidungsprozeß für Teams konsequent gestaltet werden kann. Treten aber Zielkonflikte unter den Entscheidungsträgern auf, so hat sich der Entscheidungsprozeß innerhalb der Gruppe von Entscheidungsträgern im wesentlichen als Aushandlungsprozeß zu vollziehen, der in den meisten Fällen schließlich mit einer Kompromißlösung enden wird (FANDEL 1979), wenn nicht Möglichkeiten der gegenseitigen Zielbeeinflussung bestehen.

Mit Problemformulierungen, die den Fähigkeiten und Zielen mehrerer Entscheidungsträger gleichermaßen Beachtung schenken, ist gewiß eine vernünftige Annäherung an die reale Entscheidungsproblematik erreichbar. Jedoch führt die nicht unwesentliche Vergrößerung des Problems gleichzeitig auch dazu, daß seine Lösbarkeit erheblichen Einschränkungen unterliegt. Einige vorhandene Ansätze - obwohl durchaus richtungweisend - kompensieren deshalb den Effekt einer besseren Abbildungshomomorphie teilweise wieder durch Formulierung anderer Prämissen, zum Beispiel kaum immer zu rechtfertigender Annahmen über das Rationalverhalten der Entscheidungsträger.

## Zweites Kapitel Die Modellierung von realen Entscheidungssituationen

### I. Leitgedanken und Ansatzpunkte

**Die Notwendigkeit einfacher und homomorpher Problemdarstellungen.** Ein Kernziel der Unternehmensplanung, von Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen zu stellen, besteht in Anbetracht der Notwendigkeit von guten Entscheidungen und daher unter Beachtung der bereits angesprochenen Aspekte weitgehend darin, zu einfachen und homomorphen Problemdarstellungen zu gelangen. Nach den vorangegangenen Ausführungen ist diese Aufgabe sogar von hervorragender Bedeutung für jede Unternehmung, da einfache Probleme vielfach wegen der Vernachlässigung relevanter Situationsbestandteile nur die Sicht eines einzelnen Entscheidungsträgers wiedergeben und andererseits eine homomorphe Problemabbildung häufig unter einem hohen Komplexitätsgehalt leidet. Beide Merkmalskombinationen sind für eine langfristig orientierte Unternehmungspolitik aber kaum tragbar, da die Gefahr gravierender Fehlentscheidungen hierbei nicht unbeträchtlich zunimmt.

**Organisation als Problemzerlegung und Koordination der Teilentscheidungen.** Grundsätzliche Überlegungen bezüglich einer notwendigen Aufbereitung von Entscheidungsproblemen zum Zwecke ihrer Lösbarkeit lassen sich vorerst darauf konzentrieren, inwiefern bisher schlechtstrukturierte in wohlstrukturierte Probleme überführbar sind bzw. komplexe Probleme gezähmt werden können. Eine Antwort auf diese Fragen muß auf jeden Fall die Personen der Entscheidungsträger und deren Problembewußtsein bzw. Entscheidungsverhalten mit berücksichtigen. Wie zuvor erörtert, stellt diese globale Einbeziehung aber noch nicht völlig zufrieden.

Vielmehr müssen zusätzlich auch die Funktionen der Entscheidungsträger und ihre Aufgabenbereiche ausdrücklich berücksichtigt werden, so daß die Art des Zusammenwirkens und vielleicht auch des Konflikts deutlich sichtbar ist. Erst durch die Zuordnung von Sachaufgaben zu Personen werden Problem-schwerpunkte hinsichtlich des Entscheidungsprozesses transparent. Mit der Aufteilung von Entscheidungskompetenz läßt sich die Komplexität eines Problems dann dadurch reduzieren, daß die Zerlegung in Teilprobleme entsprechend geschickt vollzogen wird und die Teilprobleme jeweils eine sehr viel geringere Anzahl von Entscheidungsvariablen aufweisen.

Ziel dieses Vorgehens ist es, ausgehend von der Komplexität eines Problems zu einfachen Teilproblemen zu gelangen, deren Lösbarkeit weitaus eher gewährleistet scheint. Zumindest werden aufgrund der übersichtlichen Problem-bereiche schnelle Lösungen zu erwarten sein, deren Qualität im wesentlichen von der Fähigkeit der einzelnen Entscheidungsträger abhängt, die durch die Problemzerlegung neu geschaffene Problemumgebung zielgerecht zu beachten.

Um darüber hinaus sicherzustellen, daß der neue Lösungsraum auch mit dem des ursprünglichen Entscheidungsproblems kompatibel ist, d.h. letztlich auch das "richtige" Problem gelöst wird und die Einzelentscheidungen untereinander abgestimmt werden, ist die Zerlegung mit einem Koordinationsmechanismus zu überziehen, der grundsätzlich nicht auf sachliche Einflußmöglichkeiten beschränkt bleiben muß, sondern beispielsweise auch eine vorhandene Macht-

struktur oder standardisierte Informationskanäle gleichermaßen mit berücksichtigen kann.

Das gesamte Ergebnis dieser Rahmgebung läßt sich als Organisation des Entscheidungsprozesses interpretieren. Die Zerlegung des ursprünglichen Problems kann im organisatorischen Kontext als Dezentralisation der Entscheidung gedeutet werden; die Qualität dezentraler Entscheidungen hängt dabei maßgeblich davon ab, daß Koordinationsmechanismen installiert werden können, die von den Entscheidungsträgern instrumentell beherrschbar sind und nicht lediglich die Problemkomplexität auf die Ebene der Problemumgebung verlagern.

Die Institutionalisierung von Problemzerlegung und Entscheidungskoordination. Über eine Problemzerlegung durch Dezentralisation der Entscheidungskompetenzen lassen sich in Verbindung mit unterschiedlichen Koordinationsmechanismen auch problemübergreifende Strukturen herleiten, die zum Beispiel als Linien- oder Spartenorganisation hinreichend bekannt sind, falls die Zerlegung hinsichtlich der Entscheidungsvariablen auch in anderen Situationen zweckmäßig bleibt und sich deshalb institutionalisieren läßt.

Hinderlich ist dabei allerdings nicht nur eine allzu starke wechselseitige Beeinträchtigung der einzelnen problembezogenen Variablenmengen, die einen erheblichen Koordinationsbedarf zwischen den verschiedenen Entscheidungsbereichen zur Folge hat und mit jeder Erweiterung des Problemfeldes tendenziell zunimmt. Eine nicht situationsgebundene Kompetenzzuordnung wird vor allem auch dadurch erschwert, daß sich mehrere Unternehmensangehörige grundsätzlich für ein bereits elementares - d.h. nicht weiter separierbares - Teilproblem als zuständig erweisen. Der Entscheidungsprozeß verläuft hier dann insofern umständlicher, als schon bei der Lösung des Teilproblems interpersonelle Konflikte auftreten können, wobei die Aussicht auf Konfliktbewältigung besonders von der verbliebenen Problemgröße bestimmt wird. Jede Institutionalisierung von Kompetenzen würde gleichbedeutend sein mit einer Verankerung von Konfliktpotential. Für solche Fälle, in denen organisierte Komplexität beobachtet wird, ist eine flexible, d.h. situationsbezogene Form der Organisation deshalb unverzichtbar.

## II. Die Behandlung der Organisationsparameter

**Beispiel.** Betrachtet man die Fertigungsabteilung einer Unternehmung, die in auftragsorientierter Fertigung mehrere Produkte in einem mehrstufigen Prozeß unter Nutzung derselben Aggregate herstellen will, so kann eine dezentrale Planung des Fertigungsfortschritts offenbar auf zumindest zweierlei Art und Weise erfolgen.

Einmal könnten im Rahmen einer Produktorganisation für jedes zu fertigende Produkt Instanzen eingerichtet werden, deren Verantwortung der gesamte Fertigungsprozeß des betreffenden Produkts unterliegt. Daneben könnten jedoch auch die funktionsgleichen Maschinen zu Gruppen zusammengestellt werden, denen Funktionsmeister zugeordnet werden; hieraus resultiert dann eine Prozeßorganisation.

In beiden Fällen läßt sich die globale Zielsetzung der Minimierung aller fertigungsabhängigen Kosten verfolgen. Der für das einzelne Produkt verantwortliche Bereichsmanager wird sich allerdings vornehmlich mit der Entscheidungs-

situation konfrontiert sehen, seine Aufträge möglichst schnell zu erledigen, damit nicht zu lange in den Rohstoffen und Halbfabrikaten unverzinstes Kapital gebunden wird oder Strafkosten infolge von Auslieferungsverzögerungen entstehen. Dem für jeweils ein Aggregat zuständigen Funktionsmeister wird es dagegen im wesentlichen darauf ankommen, die Aufträge in der Weise zu bearbeiten, daß die ihm anvertrauten Maschinen möglichst geringe Leerzeiten aufweisen, ihre Auslastung also gleichmäßig hoch ist.

Beide Kompetenzsysteme lassen sich überdies um geeignete Koordinationsmechanismen ergänzen, so daß bei der Produktorganisation etwa Restkapazitäten für die Bearbeitung anderer Produkte bereitgestellt werden bzw. bei der Prozeßorganisation exakte Informationen über die geplanten Bearbeitungsstermine rechtzeitig an die nachfolgenden Produktionsstufen übermittelt werden.

Dennoch werden für eine reale Entscheidungssituation zwei voneinander verschiedene Mengen an Teilproblemen – also auch zwei Zerlegungsmöglichkeiten – sichtbar, die in der Regel überdies unterschiedliche Lösungswege erfordern. Einmal kann zum Beispiel eine einfache Prioritätsregel, ein anderes Mal die Netzplantechnik die geeignete Methode zur Entscheidungsvorbereitung sein.

**Organisation als Bestimmungsgröße von Entscheidungssituation oder Entscheidungsmethode.** Eine Folgerung aus diesen Beispielüberlegungen muß darin bestehen, daß der Entscheidungsmethode bei komplexen Problemen ein deutlich höheres Gewicht beizumessen ist als bei einfachen Problemen. Der Grund hierfür ist vor allem darin zu suchen, daß die Entscheidungen in weitaus stärkerem Maße von den angewandten Auswahlmethoden und diese wiederum von den vorliegenden organisatorischen Tatbeständen abhängen. Soll die Qualität der Unternehmungsergebnisse deshalb weitestgehend von konkreten Entscheidungssituationen losgelöst werden, so reicht es kaum aus, die Organisation als gewichtigen Situationsfaktor zu begreifen (Abb. 1), der bereits Bestandteil der realen Entscheidungssituation ist. Vielmehr muß das Zustandekommen der Organisation hierbei gerade mit der Aufbereitung dieser Situation



Abb. 1. Organisation als Bestandteil der Entscheidungssituation

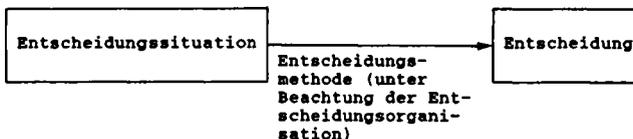


Abb. 2. Organisation als Bestandteil der Entscheidungsmethode

zum Zweck einer bestmöglichen Problembewältigung verbunden werden, so daß die Entscheidungsmethode im weiteren Sinne auch organisatorische Komponenten enthalten sollte (Abb. 2).

**Organisation als Problemkonstante oder Problemvariable.** Die beschriebene Abhängigkeit von realer Entscheidungssituation, anzuwendender Entscheidungsmethode sowie daraus resultierender Sachentscheidung birgt einen weiteren wichtigen Effekt. Hat sich die Unternehmungsleitung in dem oben betrachteten Beispiel etwa vorab für eine Produktorganisation entschieden, so wird von diesem organisatorischen Tatbestand außer dem Instrumentarium zur Lösung des Ablaufplanungsproblems auch die Lösung selbst betroffen. Umfaßt das Problem allerdings auch die Organisation als Problemvariable, so wird die auszuwählende Entscheidungsmethode im Ergebnis sowohl die beste Organisation als auch die Verteilung der Aufträge auf die zum Einsatz kommenden Maschinen liefern müssen. Die Art und Fristigkeit der Problemstellung werden dabei als maßgebliche Faktoren mit bestimmen, ob das Entscheidungsproblem entsprechend zu erweitern ist.

**Organisations- versus Sachentscheidung.** Unter dem Blickwinkel des bisher Gesagten ergeben sich für komplexe Probleme verschiedenen Schlußfolgerungen bezüglich der Entscheidungsqualität. Zunächst ist davon auszugehen, daß sich der Entscheidungsprozeß in der Unternehmung nur dann zielgerecht entwickeln kann, wenn es sich zugleich um einen geeignet organisierten Prozeß handelt. Dementsprechend verbinden sich mit dem Entscheidungsprozeß zwei Arten von Entscheidungen, deren Merkmale sich gegenseitig wesentlich berühren.

Zum einen sind sachliche Entscheidungen zu treffen, die sich auf den laufenden Wirtschaftsprozeß beziehen und dabei außer acht lassen können, daß die Unternehmung gar nicht unmittelbar eine entscheidungsfähige Einzelperson darstellt, sondern als zweckbezogenes System eingerichtet ist, welches im allgemeinen aus vielen Entscheidungsträgern besteht.

Zum anderen müssen aber auch regelmäßig Entscheidungen über organisatorische Tatbestände gefällt werden, die insbesondere verwobene Entscheidungssituationen bestmöglich durchdringen helfen und die Zweckerfüllung des Systems hinsichtlich aller wirtschaftlichen Entscheidungen und Handlungen ebenso für die absehbare Zukunft gewährleisten.

Allenfalls die Einpersonenunternehmung kann auf eine solche Unterscheidung verzichten; unter allen anderen Voraussetzungen sind jedoch Entscheidungen in organisierten Unternehmungen mit Entscheidungen über organisatorische Tatbestände zu koppeln.

SIMON (1952) hat bereits sehr früh sowohl auf die Berührungspunkte als auch auf die erforderliche Trennung zwischen beiden Entscheidungsobjekten hingewiesen. Mittlerweile hat auch eine Vielzahl wissenschaftlicher Beobachtungen dazu beigetragen, die Wirkung organisatorischer Tatbestände auf die Sachentscheidungen zu klären und wichtige Einzelfragen über gangbare Entscheidungsmethoden zu beantworten. Dennoch sind nur gelegentlich einige theoretische Untersuchungen zu der Einbindung von Sach- und Organisationsproblemen in einen gemeinsamen Bezugsrahmen gediehen - so in der deutschsprachigen Literatur zum Beispiel von HAX (1969), HANSSMANN (1970), MÜLLER-HAGEDORN (1971), MÜLLER-MERBACH (1973a) oder HAMMANN (1976) -, die sich zudem überwiegend mit funktionalen Teilaspekten des Problemkreises begnügen.

**Sukzessive versus simultane Behandlung von Organisations- und Sachproblemen.** Maßgeblich für jede fundamentale Abstimmung von Organisations- und Sachproblemen hat der dienende Charakter der Organisation zu sein, wonach

sich Organisationsentscheidungen stets an der bestmöglichen Bewältigung von Sachproblemen auszurichten haben.

Eine denkbare und häufig praktizierte Vorgehensweise besteht darin, anfangs einige grundlegende organisatorische Fragen zu klären und anschließend die Behandlung des eigentlichen Sachproblems mit weiteren, fallweise organisatorischen Regeln zu verknüpfen. Beachtet man, daß allgemeine, von nachfolgenden Sachproblemen losgelöste Regeln dennoch Konsequenzen für die zulässigen Entscheidungsalternativen besitzen, so erscheint diese sukzessive Art der Problembehandlung vor allem dort sinnvoll, wo voraussehbar ist, daß damit nicht von vornherein eine wesentliche Beschränkung der Menge der Entscheidungsalternativen einhergeht. Diese Forderung wird insbesondere bei häufig wiederkehrenden, gleichartigen Entscheidungsproblemen erfüllt sein, welche Routineentscheidungen verlangen.

Das organisatorische Gleichgewicht zwischen allgemeinen und speziellen, problemspezifischen Regeln läßt sich folgerichtig genau dadurch beschreiben, daß dem Charakter der Entscheidungssituation Rechnung getragen wird. Können sich Organisations- und Sachentscheidung auf dasselbe, weil einmalige Objekt konzentrieren, so ist eine entsprechende Substitution von allgemeinen durch spezielle Regeln voranzutreiben und schließlich sogar unter gänzlichem Verzicht auf generelle, vorab zu fixierende Organisationsregeln in wenigen Fällen eine simultane anstelle der sukzessiven Problemlösung überlegenswert. Je enger sich Organisationsentscheidungen in diesem Sinne an die Sachentscheidungen anlehnen, desto günstiger sind zugleich die Aussichten für eine Organisationsentwicklung im Zeitablauf, wie sie bei neuartigen Problemstrukturen ohnehin notwendig wird.

### III. Realtypische Anforderungen an Entscheidungsmethoden

**Kriterien.** Die wichtigsten Kriterien, die bei der Entwicklung von Entscheidungsmethoden für komplexe Probleme besonders beachtenswert erscheinen, weil ihr Vorhandensein schließlich einen großen Teil des unternehmerischen Erfolgs bzw. Mißerfolgs bewirkt, sind im folgenden aufgelistet. Unabhängig von der allgemeinen Qualität von Entscheidungsmethoden, zum Beispiel ihren Konvergenzeigenschaften, determinieren sie die Organisation der Entscheidung.

a) **Mehrstufigkeit.** Entscheidungen, mit denen mehrere Personen befaßt sind, erfordern in der Regel einen mehrstufigen Prozeß, der auf funktionierende Koordinationsmechanismen angewiesen ist. Diese Mehrstufigkeit muß in den anzuwendenden Entscheidungsmethoden impliziert sein.

b) **Personenbezogenheit.** Der Tatsache, daß Entscheidungen von Personen bzw. Personengruppen getroffen werden, muß auch im Rahmen von Entscheidungsmethoden Geltung verschafft werden. So müssen beispielsweise persönliche Zielvorstellungen, Entscheidungsmotive und individuell vorhandene Sachinformationen deutlich zum Ausdruck gelangen. Die Darstellung eines anonymen Entscheidungsträgers, der unabhängig von seiner Funktion innerhalb der Unternehmung mit allseits bekannten, unveränderlichen Informationen versorgt wird und ohne besondere eigene Anreize vorgegebenen, personenunabhängigen Zielen nachgeht, ist im Hinblick auf eine Praxisorientierung unbefriedigend.

c) **Problembezogenheit.** Die Beanspruchung der Unternehmung durch Probleme verschiedenster Art erfordert eine gleichermaßen geschickte Differenzierung hinsichtlich der Ausgestaltung des Entscheidungsinstrumentariums. So wird zum Beispiel zwischen strategischen und operativen, lang- und kurzfristigen oder einmaligen und sich wiederholenden Problemen zu unterscheiden sein, für die die Organisation jeweils gesonderte Entscheidungswege bereitzuhalten hat. In diesem Sinne existiert eine Problemabhängigkeit von Entscheidungstechniken, die – sofern sich die Probleme als separierbar erweisen – zudem Auswirkungen auf die Ausgestaltung bereichsspezifischer organisatorischer Tatbestände nach sich ziehen sollte.

d) **Flexibilität.** Wegen der nur selten vollständig bekannten Menge der vorhandenen Entscheidungsalternativen ist im allgemeinen auch keine Standardprozedur unmittelbar verfügbar. Nicht zuletzt wird jede erfolgreich anwendbare Entscheidungsmethode deshalb beinhalten müssen, inwiefern Entscheidungsprozesse bei bestimmten Problemen automatisiert werden können oder aber etwa wegen der Einmaligkeit und Fundamentalität des Problems individuell abzuwickeln sind.

Die Forderung nach der Unterscheidung zwischen allgemeinen und fallweisen Regelungen, wie sie dem jeweiligen Problemtyp angemessen erscheint, wird vielfach bereits im Zusammenhang mit der zuvor postulierten Problemabhängigkeit von Entscheidungsmethoden zu berücksichtigen sein. Durch die Notwendigkeit einer flexiblen Ausgestaltung der Koordinationsinstrumente wird sie weiter unterstützt.

**Die Gefahr von Fehlentscheidungen.** Angesichts dieser grundsätzlichen Kriterien, die noch längst kein spezielles Entscheidungsverfahren oder konkrete organisatorische Tatbestände festlegen, wird einsichtig, in welcher Form viele der bekannten Entscheidungstechniken von realtypischen Anforderungen abweichen und damit allenfalls einen Teil der komplexen Entscheidungsvorgänge begleiten können, die sich in einer Unternehmung abspielen, bzw. zu unbefriedigenden Lösungen führen. Während auf der einen Seite theoretisch fundierte Instrumente häufig davon abstrahieren, daß praktische Probleme durch Mehrpersonenentscheidungen gelöst werden, und zudem die Struktur des Entscheidungsprozesses außer acht lassen, erfüllen betriebspraktische Entscheidungstechniken vielfach nicht die Ansprüche an die zu erreichende Lösungsqualität.

Wird die Organisation der Entscheidung bei der Auswahl und Anwendung einer Entscheidungsmethode gar nicht beachtet, so sind Fehlentscheidungen denkbar, weil zum Beispiel

- a) die Informationsbeschaffung und die dadurch verursachten Kosten unberücksichtigt bleiben,
- b) die Gefahr besteht, daß einzelne Entscheidungsvariablen vernachlässigt werden, oder
- c) der Zielbildungsprozeß bei den beteiligten Entscheidungsträgern nicht nachvollzogen werden kann.

Die Entscheidung kann andererseits aber auch schlecht organisiert sein, indem etwa

- a) die Informationsbeschaffung nur unzureichend bzw. unzuverlässig erfolgt,
- b) das Ausmaß der Entscheidungsdelegation für die zu lösenden Probleme nicht angemessen ist,
- c) Zielkonflikte nicht ausreichend behoben werden oder
- d) Entscheidungskontrollen nicht durchführbar sind.

Gerade der Aspekt sich gegenseitig bedingender organisatorischer Tatbestände und einer bestmöglichen Bewältigung der eigentlichen Sachprobleme soll auch bei den folgenden Ausführungen von großer Bedeutung sein, um bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen jeweils überprüfen zu können, wie mit Hilfe geeigneter Entscheidungsmethoden "optimale" Entscheidungen bzw. eine "optimale" Organisation der Entscheidungen zu verwirklichen ist.