



Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. habil. Hans Corsten

Bisher erschienene Werke:

- Bieg · Kußmaul, Externes Rechnungswesen, 2. Auflage
- Bronner, Planung und Entscheidung, 3. Auflage
- Corsten, Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage
- Corsten, Produktionswirtschaft, 7. Auflage
- Corsten, Übungsbuch zur Produktionswirtschaft
- Corsten · Reiß (Hrg.), Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage
- Hildebrand, Informationsmanagement
- Kußmaul, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre - Arbeitsbuch
- Kußmaul, Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer -
Arbeitsbuch
- Matschke · Hering, Kommunale Finanzierung
- Nebel, Einführung in die Produktionswirtschaft, 3. Auflage
- Ossadnik, Controlling, 2. Auflage
- Palupski, Marketing kommunaler Verwaltungen
- Ringstetter, Organisation von Unternehmen und
Unternehmensverbindungen

Planung und Entscheidung

Von
Universitätsprofessor
Dr. Rolf Bronner

3., völlig überarbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bronner, Rolf:

Planung und Entscheidung : Grundlagen – Methoden – Fallstudien /
von Rolf Bronner. – 3., völlig überarb. Aufl. – München ; Wien :

: Oldenbourg, 1999

(Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre)

ISBN 3-486-24628-3

© 1999 R. Oldenbourg Verlag

Rosenheimer Straße 145, D-81671 München

Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

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.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier

Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-24628-3

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
1. Kapitel: Grundlagen der Entscheidungsfindung.....	1
1.1 Bedeutung von Entscheidungen	1
1.1.1 Personelle Bedeutung	2
1.1.2 Institutionelle Bedeutung.....	3
1.1.3 Strategische Bedeutung.....	6
1.2 Entscheidungen als Informationsproblem	8
1.2.1 Entscheidung bei Sicherheit.....	9
1.2.2 Entscheidung bei Risiko	9
1.2.3 Entscheidung bei Unsicherheit	10
1.3 Entscheidungen als Strukturierungsproblem.....	15
1.3.1 Phasen der Entscheidung	16
1.3.2 Elemente der Entscheidung	19
(1) Ziele	21
(2) Alternativen	24
(3) Informationen	27
(4) Bewertung	31
1.3.3 Rahmenbedingungen der Entscheidung.....	34
(1) Problem	35
(2) Person	36
(3) Ressourcen.....	37
(4) Organisation	39
1.4 Rationalität von Entscheidungen.....	41
1.4.1 Quantitative Entscheidungstheorie	42
1.4.2 Empirische Entscheidungstheorie.....	43
2. Kapitel: Methoden der Planung und Entscheidung	47
2.1 Notwendigkeit von Methoden	47
2.1.1 Komplexität von Planungs- und Entscheidungs-Problemen	47
2.1.2 Funktionen von Methoden	48
(1) Analyse-Hilfe	48
(2) Bewertungs-Hilfe	49
(3) Präsentations-Hilfe	49
(4) Koordinations-Hilfe.....	49
2.1.3 Wirkungen von Methoden	50
(1) Problembezogene Wirkungen	50
(2) Qualitätsbezogene Wirkungen	51
(3) Zeitbezogene Wirkungen	51
(4) Person(en)bezogene Wirkungen.....	52

2.2 Darstellung von Methoden.....	52
2.2.1 Strukturierungs-Methoden	54
Methode (1): Blockdiagramm	55
Methode (2): Entscheidungsmatrix	56
Methode (3): Entscheidungstabelle	57
Methode (4): Netzplantechnik	59
2.2.2 Kreativitäts-Methoden.....	61
Methode (5): Brainstorming	61
Methode (6): Methode 6.3.5	62
Methode (7): Bionik	63
Methode (8): Morphologie	64
2.2.3 Kausalitäts-Methoden.....	66
Methode (9): Aida-Methode	67
Methode (10): Kausal-(Netz-)Analyse	68
Methode (11): Sensitivitäts-Analyse	71
3. Kapitel: Probleme der Planung und Entscheidung: Fallstudien	73
3.1 Informationsbasis des Fallstudiensystems:	
Die Deutsche Automobil- und Motoren-AG DAUMAG.....	75
3.1.1 Allgemeine Informationen (Stand 31.12.1997).....	75
3.1.2 Organisation	76
3.1.3 Absatzlage	77
3.1.4 Ertragslage.....	79
3.1.5 Produktionslage.....	80
(1) Verkauf und Marketing.....	81
(2) Forschung und Entwicklung	82
(3) Produktion und Technik.....	82
(4) Einkauf und Material	83
(5) Personal- und Sozialwesen	83
(6) Finanzen und Recht	83
(7) Geschäftsbereiche	84
3.2 Darstellung des Fallstudiensystems	84
Fallstudie: Entwicklung einer Zielkonzeption	87
Fallstudie: Planung eines Großauftrages	89
Fallstudie: Entscheidung zur Ausschreibung	93
Fallstudie: Planung eines neuen Modelles	98
Fallstudie: Entwicklung von Zukunfts-Produkten	107
Fallstudie: Entscheidung zur Sportwagen-Bereichs-Sanierung	109
Fallstudie: Planung und Entscheidung zur Standortwahl.....	114
4. Anhang	120
4.1 Methoden-Beurteilung.....	120
4.2 Literatur-Hinweise	123

Vorwort

Das vorliegende Arbeitsbuch wendet sich an Studierende, vor allem der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften sowie an Führungs- und Nachwuchskräfte, die in Unternehmungen und Verwaltungen maßgeblich an Entscheidungen beteiligt sind. Dabei ist es unerheblich, ob sie in Linien- oder Stabsfunktionen tätig sind. Unerheblich ist auch, ob es sich bei ihrer Entscheidungsbeteiligung um die vorbereitende Planung, die erläuternde Begründung oder um die letztverantwortliche Entscheidung im engeren Sinne handelt. Denn die Qualität der Entscheidungsvorbereitung und die Überzeugungskraft bei der Präsentation von Entscheidungsvorlagen sind ausschlaggebend für die Qualität der Entscheidung als Ganzes sowie für die Durchsetzung der entsprechenden Entschlüsse. Nicht selten werden Entscheidungen getroffen, die sich später als unsachgemäß oder nicht realisierbar erweisen, weil auf Systematik in der Vorbereitung oder Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu wenig geachtet wurde. In der Realität der praktischen Entscheidungsarbeit sind keineswegs immer optimale Bedingungen in zeitlicher, organisatorischer, informatorischer und personeller Hinsicht gegeben. Das führt dazu, daß man sich unter Zeitdruck fühlt, oft stärker, als dies tatsächlich der Fall ist, und zur nur zweitbesten, schnellen Lösung greift. Es wurde ein Aufbau des Buches gewählt, der zunächst durch Lesen und Nachdenken Grundlagen-Wissen über Entscheidungen vermitteln soll. In der Praxis erscheint jeder konkrete Auswahlvorgang verschieden zu sein von anderen Wahlhandlungen. Bei etwas näherer Betrachtung erkennt man jedoch eine beträchtliche Zahl von Ähnlichkeiten, von Konstanten, eine allgemeine Struktur von Entscheidungen. Diese generellen Merkmale und Zusammenhänge bilden den Kern des 1. Kapitels. Hier werden die wichtigsten Voraussetzungen zum grundsätzlichen Verständnis von Entscheidungen geschaffen. Damit ist ein erster Schritt zur praktischen Anwendung getan.

Im 2. Kapitel findet sich eine Zusammenstellung von Verfahrenshilfen. Sie bieten als Methoden der systematischen Strukturierung, der Verstärkung von Kreativität sowie der Aufdeckung von Kausalitäten vielfältige und verschiedenartige Erleichterungen in Planungs- und Entscheidungsprozessen. Es ist anzumerken, daß diese Methoden weitgehend unabhängig vom jeweiligen Stadium der Entscheidungsfindung einsetzbar sind. Sie sind prinzipiell geeignet zur Vorbereitung, zur überzeugenden Darstellung von Entscheidungen sowie für den Auswahlprozeß im engeren Sinne. Damit ist der zweite Schritt zur praktischen Anwendung getan.

Das 3. Kapitel enthält die Beschreibung einer Unternehmung, wie sie in der Realität durchaus zu finden sein könnte. Eventuelle Ähnlichkeiten mit bestehenden Unternehmungen sind nicht auszuschließen, aber insgesamt nur zufällig. Mit diesem Kapitel beginnt nun die unmittelbar praktische Anwendung. Der Leser wird mit einer realistischen Problemsituation konfrontiert, die eine reichhaltige Palette notwendiger und möglicher Entscheidungen enthält. Die hier skizzierte Unternehmung ist die Realität der weiteren Problembearbeitung.

Im Verlauf des 4. Kapitels werden in Gestalt von Fallstudien spezielle Entscheidungs-Situationen zur Ergründung und Bewältigung vorgelegt. Dabei sollen bisher erworbenes Wissen und Erfahrungen unter Rückgriff auf Kapitel 1 und Kapitel 2 konkret umgesetzt werden. Spätestens hier wird (fast) nicht mehr gelesen, sondern an realen Planungs- und Entscheidungsproblemen gearbeitet. Wichtig für den Erfolg des Trainingsprogrammes ist die aktive Nutzung des Methoden-Materials. Nach einem ersten Einblick in das jeweilige Fallstudien-Problem sollen die vermutlich bestgeeigneten Methoden als Verfahrenshilfen ausgewählt werden. Hier geht es vor allem um das Sammeln von methodischen Erfahrungen.

Ziel des vorliegenden Arbeitsbuches ist es, dem Leser und Bearbeiter Methodenkenntnisse, erste praktische Einsatzerfahrungen und eine gewisse Sicherheit im Umgang mit diesen Methoden zu vermitteln. Damit sind dann die besten Voraussetzungen gegeben, das hier erworbene Methoden-Know-How in der beruflichen Realität der Planung und Entscheidung anzuwenden. Das Buch ist das Ergebnis langwieriger Entwicklungsarbeit und zahlreicher Erprobungen. Es stützt sich auf mehrfachen auch internationalen Einsatz in der Hochschulausbildung sowie in Trainingsveranstaltungen für Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung.

Den Herren Dr. Roland Gzuk, Dr. Norbert Joost, Dr. Herbert Klein und Dr. Stephan Schlingmann bin ich zu Dank verpflichtet für unsere gemeinsame Fallstudien-Entwicklung. Vielen Studierenden der Universitäten Bayreuth, Kiel, Mannheim, München sowie insbesondere in Paderborn und Mainz danke ich für Anregungen bei der Bearbeitung der Fallstudien sowie zur Überarbeitung dieser Fassung. Schließlich ist Frau Angela Mauer zu danken für viel Geduld und Sorgfalt bei der Fertigstellung des vorliegenden Textes.

Rolf Bronner

1. Kapitel: Grundlagen der Entscheidungsfindung

1.1 Bedeutung von Entscheidungen

Entscheidungen treten in allen Existenzbereichen des Menschen auf und lenken sowohl das individuelle als auch das kollektive Verhalten einzelner Personen und Gruppen, sogar ganzer Gesellschaftssysteme. Das Vorbereiten, das Treffen und nicht zuletzt das Verantworten der Konsequenzen von Entscheidungen dürfen als zentrale, elementare und typisch menschliche Problemfelder bezeichnet werden. Das Phänomen Entscheidung hebt den Menschen einerseits von den übrigen Lebewesen und andererseits von noch so intelligenten Maschinen ab.

Diese Feststellung sollte nicht als philosophische Aussage mißverstanden werden, sondern als Begründung für die Notwendigkeit, sich mit dem Problemkreis der Entscheidung zunächst etwas grundsätzlicher zu befassen, ehe man sich den instrumentellen und eher verfahrenstechnischen Überlegungen zuwendet. Zahlreiche Entscheidungen werden als solche nicht erkannt und deshalb umgangen oder in anderer unangemessener Weise gehandhabt. Es ist also unerlässlich, ein zutreffendes Relevanzbewußtsein von Entscheidungen und ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit für die darin enthaltenen Probleme zu erreichen. Daher ist es sinnvoll, die wichtigsten Ebenen näher zu betrachten, auf denen Entscheidungen von Bedeutung sind.

Zunächst soll eine wesentliche Unterscheidung getroffen werden: Alltagsentscheidungen beziehen sich auf anspruchslose Gegenstände wie etwa beim Kauf von Produkten des täglichen Bedarfs. Sie werden in der Regel kognitiv entlastet, also ohne größere geistige Anstrengung getroffen. Dem stehen Führungsentscheidungen gegenüber. Sie beziehen sich auf anspruchsvolle Gegenstände wie etwa Festlegungen zum Sortiment, zum Wettbewerbsverhalten oder zur Reorganisation. Entscheidungen dieser Art interessieren hier vorrangig. Sie erfordern wegen ihrer Relevanz und den möglichen Folgen einer Fehlentscheidung ein hohes Maß an geistiger Anstrengung einschließlich methodischer Unterstützung. Betriebliche Entscheidungen sind meist komplexe und recht differenzierte Vorgänge. Daher werden drei verschiedene, aber miteinander verknüpfte Blickrichtungen ihrer Analyse gewählt:

- der personelle Träger von Entscheidungen,
- der institutionelle Bezug von Entscheidungen und
- die Konsequenzen von Entscheidungen.

1.1.1 Personelle Bedeutung

Der weitaus überwiegende Teil des menschlichen Handelns und Verhaltens ist durch Regelungen verschiedenster Art vorbestimmt. Ein besonders markantes Beispiel sind die oft einseitig negativ gewerteten Vorurteile. Tatsächlich aber könnten wir ohne Vorurteile, die man in gewisser Weise als Ersatz für Entscheidungen auffassen kann, kaum die Fülle an Handlungen bewältigen, die ein Mensch tagtäglich vollziehen muß. Mit anderen Worten: Entscheidungen werden aus mehreren Gründen keineswegs permanent getroffen, und sie sind alles andere als selbstverständlich.

Entscheidungen sind Reaktionen auf Ausnahmesituationen. Ein solcher personeller Ausnahmestand herrscht dann, wenn die Orientierung des Verhaltens an Normen und Regeln, am Bisherigen und Gewohnten nicht mehr weiterhilft. Der Mensch ist aber in seiner Natur nach bei weitem nicht so entscheidungsfreudig, wie dies gelegentlich erscheint, dargestellt oder behauptet wird.

Folgende Hauptursachen hierfür sind zu nennen:

- Das Treffen von Entscheidungen setzt geistige Freiheit voraus.
- Das Treffen von Entscheidungen macht die Verarbeitung von Informationen erforderlich.
- Das Treffen von Entscheidungen bedeutet für den Menschen eine Belastung.

Aus diesen Ursachen und ihrem Zusammenwirken lassen sich einige wesentliche Feststellungen ableiten:

Die Wahrscheinlichkeit, daß Entscheidungen als solche erkannt, aufgegriffen und bewältigt werden, ist um so geringer

- je stärker das Verhalten von Vorurteilen, Normen und Gewohnheiten geprägt ist,
- je weniger Bereitschaft besteht, sich der Entscheidungssituation als einem Alternativen-Konflikt auszusetzen,
- je geringer die Bereitschaft ist, das mit Wahlhandlungen grundsätzlich verbundene Risiko zu übernehmen,
- je negativer die Sanktionen als Folge der mit Entscheidungen verbundenen Verantwortung sind oder eingeschätzt werden,
- je geringer die persönliche Betroffenheit der Entscheidungsperson vom Entscheidungsproblem ist,
- je höher die Ungewißheit ist, wie sie sich als Resultat der Verarbeitung unzureichender, vielleicht sogar widersprüchlicher Informationen ergibt.

1.1.2 Institutionelle Bedeutung

Nicht nur das Verhalten einzelner Menschen, sondern auch die Aktionen und Reaktionen sozialer Systeme, wie etwa Unternehmungen, werden durch Entscheidungen gesteuert. Unter diesem institutionellen Gesichtspunkt gewinnt die Handhabung von Entscheidungen ganz erheblich an Bedeutung, denn nun hängt von deren Bewältigung die wirtschaftliche und soziale Existenz von mehr oder weniger umfangreichen Personenmehrheiten ab.

Die Konsequenzen versäumter oder sachlich verfehlter Entscheidungen von sozialen Systemen wirken in der Regel massiver und nachhaltiger als die persönliche Fehl-Entscheidung, der private Irrtum eines einzelnen.

Besonders drastische Beispiele des „kollektiven Irrtums“ finden sich im politischen und militärischen Bereich. Aber auch der Zusammenbruch von Unternehmungen enthält ein beachtliches Maß an solch existenzieller Dramatik.

Um die Voraussetzungen und Wirkungen von Entscheidungen in Institutionen und damit deren besondere Bedeutung näher ergründen zu können, ist es sinnvoll, zunächst folgende Ausgangsthesen zu formulieren:

- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt Zielgerichtetheit des Systems.
- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt Grundkonsens innerhalb des Systems.
- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt eine Absicherung des Systems.

Diese Aussagen werden nachfolgend noch konkretisiert. Sie sollen das Verständnis von Entscheidungen über deren bereits dargestellte personelle Bedeutung hinaus erweitern. Sie bringen zugleich den Zusammenhang zwischen der Entscheidungstheorie und der Organisationstheorie zum Ausdruck. Letztere ist zwar hier nicht von zentralem Interesse, aber ein hinreichend angemessenes Problembewußtsein für Entscheidungen in Institutionen kann, ohne den organisatorischen Hintergrund zu sehen, nicht erreicht werden.

Die organisatorische Struktur sozialer Systeme ist einerseits der Rahmen, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden, andererseits ist Organisation zu guten Teilen das Instrumentarium, mit dem Entscheidungen in Handlungen umgesetzt werden.

Natürliche Systeme, wie etwa Menschen und Tiere, verfügen über arteigen gegebene Zielsetzungen. Dies ist bei künstlichen Systemen, wie bei Unternehmungen und anderen Institutionen, nicht der Fall.

Das natürliche Verhalten von Menschen und Tieren ist durch innere Steuerungskräfte wie Instinkte, Triebe, Motivationen und Interessen gelenkt. Derartige charakteristische Antriebe existieren in künstlichen Systemen nicht und müssen deshalb durch andere Formen der Steuerung ersetzt werden. Diese bezeichnet man als Ziele. Sie müssen in einem meist recht schwierigen und langwierigen Prozeß systematisch entwickelt und formuliert werden. Selbst bei Unternehmungen gleicher Größe, Struktur und Branche finden sich deutliche Unterschiede in ihrer jeweiligen Zielsetzung.

Diese Individualität von Unternehmungen ergibt sich im wesentlichen aus

- der jeweiligen Systemumwelt
in kurz-, mittel- und langfristiger Hinsicht,
genauer: deren Einschätzung und Prognose;
- dem ausgeübten oder angestrebten System-Zweck
wie etwa Produktion oder Dienstleistung,
genauer: dem speziellen Produkt oder Dienst;
- den Interessen der System-Mitglieder
wie etwa Einkommen oder Selbstverwirklichung,
genauer: dem Einfluß und Interesse der Mitglieder.

Mit der Festlegung der Zielsetzung bringt eine Institution ihren Willen zum Ausdruck, der nach innen verpflichtend wirkt. Nach außen ist dieser Wille allerdings aus zahlreichen Gründen nicht immer vollständig und zutreffend artikuliert. Insbesondere der Willensausdruck nach innen hat erhebliche organisatorische, soziale und personelle Konsequenzen. Die Zielsetzung der Institution wird in einem Prozeß zunehmender Präzisierung den System-Mitgliedern, einzeln oder zu Arbeits-Gruppen zusammengefaßt, als Teil- oder Unterziel zugewiesen.

Durch diese Zuweisung entstehen

- Abteilungen: funktional und disziplinarisch abgegrenzte Einheiten,
- Hierarchien: funktional und disziplinarisch begründete Weisungsketten,
- Aufgaben: funktional und disziplinarisch zugewiesene Verpflichtungen, die durch Kompetenz und Verantwortung zumindest Arbeitsteilung, üblicherweise auch Delegation ermöglichen und gewährleisten.

Aus soziologischer und sozialpsychologischer Sichtweise entsteht damit ein Netzwerk von Rollen, die als Bindeglied zwischen der Institution und der einzelnen Person wirken. Diese z. T. vielfältigen Verpflichtungen sind ein Mittel zur Koordination des Ganzen. Sie bewirken je nach Intensität des Rollendrucks ein mehr oder weniger hohes Maß an Konformität.

Je umfassender und unumstößlicher der jeweilige Leistungsbetrag vor allem ablauforganisatorisch, also nach

- Art und Gegenstand der Tätigkeit,
- Raum und Zeit, insbesondere etwa Termin- und Reihenfolge-Normen,
- Aufgabenträger und Sachmittel

geregelt ist, geregelt werden kann oder geregelt werden muß, um so geringer ist der individuelle Entscheidungs-Spielraum. Da globalere, weniger konkrete Aufgaben in der funktionalen Aufgaben-Hierarchie „oben“ angesiedelt sind und solche Aufgaben naturgemäß weniger stark geregelt werden können, erklärt es sich, daß die Funktionsträger in höheren Positionen über einen größeren Entscheidungs-Spielraum verfügen.

Regelung und Entscheidung sind die beiden Pole, zwischen denen sich das Verhalten von Personen und Institutionen vollzieht. Was nicht unzureichend oder unsachgemäß geregelt ist, fordert, ermöglicht oder erzwingt sogar Entscheidungen.

Durch Entscheidungen werden in verschiedenster Weise Festlegungen getroffen, es werden Handlungsgrenzen gesetzt, und zwar nach innen wie nach außen.

Entscheidungen sind oftmals nichts anderes als Erstregelungen. Was an früherer Stelle für Personen bereits festgestellt wurde, gilt prinzipiell auch für Institutionen:

Das Verhalten sozialer Systeme ist überwiegend durch Regeln oder Normen gesteuert. Wie Menschen fällt es auch Institutionen keineswegs leicht, zu erkennen, ob und wann bestehende Regelungen durch Entscheidungen geändert oder unregelte Probleme durch Entscheidungen bewältigt werden müssen. Soziale Systeme weisen eine erhebliche Beharrungstendenz auf. Dieses "Trägheitsmoment" von Institutionen äußert sich besonders deutlich in Form von Bürokratie und unzureichender Anpassungsfähigkeit an technischen und sozialen Wandel. In verblüffender Parallelität zu Flugzeugen gibt es auch bei Entscheidungen zwei besonders kritische Phasen: den "Start" und die "Landung". Die empirische Entscheidungsforschung hat viele Hinweise erbracht, daß und warum Entscheidungen einen hohen geistigen und organisatorischen Aufwand gerade beim Start benötigen.

Aber auch die Landung in Gestalt eines konkreten, sachgerechten und vom Konsens aller Beteiligten getragenen Entschlusses ist alles andere als einfach. Entscheidungen müssen oft als Kompromisse getroffen werden. Insbesondere in Krisensituationen, wenn es um die Sicherung der Existenz eines Systems geht, ist es wichtig, qualifizierte Entscheidungen zu treffen.

1.1.3 Strategische Bedeutung

Aus mikroskopischer Perspektive wurde eingangs die Entscheidungs-Person als Bezugspunkt gewählt. Der Nachweis der Bedeutung von Entscheidungen wurde hier mit (sozial-)psychologischen und philosophischen Argumenten zu erbringen versucht. Aus makroskopischer Sichtweise stand die Entscheidungs-Institution als Ganzheit im Vordergrund. Hier stützte sich die Argumentation vor allem auf organisatorische und soziologische Überlegungen.

Personelle und institutionelle Gesichtspunkte treffen sich nun mit Blick auf die Konsequenzen, die Entscheidungen für die Betroffenen grundsätzlich haben.

Um diesen Sachverhalt näher darlegen zu können, sollen drei Ausgangsthese das Wesentlichste kurz umreißen:

- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt Bindungen von erheblichen Ressourcen.
- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt Bindungen des eigenen Verhaltens.
- Das Treffen von Entscheidungen bedingt und bewirkt aber auch Bindungen fremden Verhaltens;
mit anderen Worten: Entscheidungen bedingen und bewirken Macht.

In den meisten Fällen der Entscheidungs-Realität gilt innerhalb und außerhalb von Unternehmungen, ja sogar im privaten Bereich von Einzelpersonen, daß durch Entscheidungen grundsätzlich materielle und immaterielle Mittel gebunden werden. Diese stehen, mit Ausnahmen bei Informationen, für andere Aktivitäten nicht mehr zur Verfügung. Das muß nicht unmittelbar als Aufwand gelten, zumindest aber als Bereitstellung oder Bereithaltung von Ressourcen. Solche Ressourcen sind vor allem Finanzmittel, Sachmittel, Personen und Zeit, aber auch die bereits erwähnten Informationen.